



ONDERZOEK

# Goed bestuur en medezeggenschap in het hoger onderwijs

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

20 juli 2021

ONDERZOEK

# Goed bestuur en medezeggenschap in het hoger onderwijs

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Roeleke Vunderink  
Saraï Sapulete  
Véronne de Vrind  
Sara Schrama

20 juli 2021

# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf .....</b>	<b>4</b>	<b>6. Conclusies en aanbevelingen.....</b>	<b>45</b>
Leeswijzer.....	4	6.1 Wettelijke taken en bevoegdheden en werking in de praktijk.....	47
<b>Samenvatting .....</b>	<b>5</b>	6.2 Positie van opleidingscommissies.....	49
<b>1. Inleiding en onderzoeksopzet.....</b>	<b>9</b>	6.3 Collegegeldvrij besturen .....	50
1.1 Aanleiding .....	9	6.4 Kenmerken en condities van een sterke medezeggenschapscultuur.....	51
1.2 Onderzoeksvragen .....	10	6.5 Afsluitend.....	53
1.3 Onderzoeksopzet.....	10	<b>Bijlage 1: Methodologie .....</b>	<b>54</b>
<b>2. Achtergrond en verkenning .....</b>	<b>12</b>	Methodologische verantwoording .....	55
2.1 Achtergrond.....	12	<b>Bijlage 2: Respons en verantwoording enquête .....</b>	<b>58</b>
2.2 Geldende wetgeving en overzicht vereisten .....	13	<b>Bijlage 3: Vragenlijst.....</b>	<b>59</b>
<b>3. Bevindingen taken en bevoegdheden en werking in de praktijk .....</b>	<b>15</b>	<b>Bijlage 4: Overzicht geraadpleegde literatuur .....</b>	<b>69</b>
3.1 Kennis over wettelijke taken en bevoegdheden .....	16	<b>Bijlage 5: Interviewlijst verkennende interviews.....</b>	<b>70</b>
3.2 Toepassing van de Wet versterking bestuurskracht in de praktijk.....	18	<b>Bijlage 6: Interviewlijst verdiepende interviews.....</b>	<b>71</b>
3.3 Afspraken over tijdsbesteding.....	25	<b>Bijlage 7: Aanvullende tabellen en figuren .....</b>	<b>72</b>
3.4 Tijdsbesteding aan medezeggenschapsfuncties .....	25	3.1 Kennis over wettelijke taken en bevoegdheden .....	72
<b>4. Bevindingen kenmerken en condities van medezeggenschapscultuur .....</b>	<b>27</b>	3.2 Toepassing van de Wet versterking bestuurskracht in de praktijk.....	73
4.1 Cijfers medezeggenschapscultuur op verschillende niveaus.....	28	3.3 Afspraken over tijdsbesteding.....	76
4.2 Tevredenheid over de invulling van de medezeggenschapsfunctie .....	29	3.4 Tijdsbesteding aan medezeggenschapsfuncties.....	77
4.3 Tevredenheid van bestuurders met de medezeggenschap(sraden).....	30	4.1 Cijfers medezeggenschap op verschillende niveaus.....	77
4.4 Samenwerking met bestuurders .....	31	4.2 Tevredenheid over de invulling van de medezeggenschapsfunctie .....	78
4.5 Samenwerking tussen medezeggenschapsraden.....	32	4.3 Tevredenheid van bestuurders met de medezeggenschap(sraden).....	79
4.6 Samenwerking binnen medezeggenschapsraden.....	33	4.4 Samenwerking met bestuurders.....	81
4.7 Vertegenwoordiging van achterban.....	34	5.1 Bijdrage van opleidings-commissies aan de versterking van de medezeggenschapscultuur.....	82
4.8 Invloed van COVID-19 op de medezeggenschapscultuur.....	35	5.2 Kennis en expertise van opleidingscommissies .....	82
<b>5. Bevindingen opleidingscommissie als formeel medezeggenschapsorgaan .....</b>	<b>36</b>	5.3 Zittingsduur van leden van opleidingscommissies.....	83
5.1 Bijdrage van opleidings-commissies aan de versterking van de medezeggenschapscultuur.....	37	5.4 Samenwerkingsproces tussen de opleidings-commissie, faculteitsraad en centrale medezeggenschap bij het instemmingsrecht van de onderwijs- en examenregeling .....	83
5.2 Kennis en expertise van opleidingscommissies .....	40	5.5 Samenstelling van opleidingscommissies.....	84
5.3 Zittingsduur van leden van opleidingscommissies.....	41		
5.4 Samenwerkingsproces tussen de opleidingscommissie, faculteitsraad en centrale medezeggenschap bij het instemmingsrecht van de onderwijs- en examenregeling .....	42		
5.5 Samenstelling van opleidingscommissies.....	43		

# Woord vooraf

Dit rapport bevat de uitkomsten van een onderzoek naar succesfactoren voor een goede medezeggenschap in het hoger onderwijs. Dit onderzoek is door Berenschot verricht in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Voor dit onderzoek is een uitgebreide vragenlijst uitgezet bij alle partijen binnen de zeggenschap en medezeggenschap bij hogescholen en universiteiten. Voorts is gesproken met een groot aantal personen binnen de zeggenschap en medezeggenschap bij hogescholen en universiteiten waarin de onderzoeksresultaten nader zijn geduid en waar verdere inzichten zijn opgehaald. Op deze wijze is een breed beeld ontstaan van succesfactoren maar ook van factoren die een goede medezeggenschap kunnen belemmeren, met suggesties voor acties om die belemmeringen te verminderen.

Graag willen wij een aantal partijen en personen bedanken die een bijdrage aan dit onderzoek hebben geleverd. Dat zijn natuurlijk degenen die de moeite hebben genomen onze (omvangrijke) vragenlijst in te vullen. Daarnaast bedanken we de (koepel) organisaties van de medezeggenschap en zeggenschap, die we bij de aanvang van het onderzoek hebben gesproken, voor hun bereidheid om mee te denken, hun inspanningen voor het bereik van onze vragenlijst, en de waardevolle feedback op onze bevindingen. Ook bedanken we de personen van hogescholen en universiteiten en vanuit de zeggenschap en medezeggenschap, die hebben deelgenomen aan onze verdiepende interviews. Een groot aantal personen had zich hiervoor opgegeven.

## Leeswijzer

Aan het begin van dit rapport is een Samenvatting opgenomen met daarin op hoofdlijnen de onderzoeksopzet, beantwoording van de drie hoofdvragen en de conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 1 bevat de inleiding, de onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet. In hoofdstuk 2 geven we de achtergrond van het vraagstuk weer en gaan we in op de geldende wet- en regelgeving en andere vereisten. De hoofdstukken 3, 4 en 5 bevatten de beantwoording van de drie onderzoeksvragen en de hoofdvraag.

In hoofdstuk 6 geven wij de conclusies van dit onderzoek weer op de drie aspecten wettelijke taken en bevoegdheden in de praktijk, de positie van opleidingscommissies en collegegeldvrij besturen. We gaan in op kenmerken van een sterke medezeggenschapscultuur en geven een aantal aanbevelingen.

In de Bijlagen is een verantwoording opgenomen van het onderzoek, waaronder de methodologie, de uitgezette vragenlijst en de respons. Voorts is een overzicht gegeven van geraadpleegde literatuur en is een (geanonimiseerd) overzicht opgenomen van geïnterviewde organisaties en personen. Tot slot zijn aanvullende figuren en tabellen opgenomen.

# Samenvatting

De afgelopen jaren is in verschillende wetswijzigingen de invloed van de medezeggenschap in het hoger onderwijs op een aantal onderwerpen vergroot. De meest recente wetswijziging betreft de Wet versterking bestuurskracht (Wvb, 2017). Met de Wvb zijn de wettelijke bevoegdheden van de medezeggenschap binnen instellingen versterkt, door onder andere het uitbreiden van de facilitering van medezeggenschap en het formaliseren van opleidingscommissies als medezeggenschapsorgaan.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft Berenschot gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de cultuur van medezeggenschap en de succesfactoren die leiden tot een goede medezeggenschapscultuur in het hoger onderwijs. Dit onderzoek heeft ook tot doel na te gaan of de beoogde effecten van de Wvb – in algemene zin – zijn gerealiseerd. De hoofdvraag en drie deelvragen van dit onderzoek luiden:

In een sterke medezeggenschapscultuur hebben de medezeggenschap, bestuurders en toezichthouders een adequaat en professioneel governancestelsel ontwikkeld. Wat zijn de kenmerken van, en condities waaronder een sterke medezeggenschapscultuur tot stand komt?

1. Wat zijn de opvattingen van de medezeggenschap, bestuurders en toezichthouders over de verdeling van taken en bevoegdheden in de huidige WHW, en hoe werkt dit in de praktijk?
2. Heeft de opleidingscommissie als formeel medezeggenschapsorgaan (artikel 9.18 en artikel 10.3c WHW) een bijdrage geleverd aan versterking van de medezeggenschapscultuur binnen onderwijsinstellingen?
3. Heeft het wetsartikel 7.47a. Vrijstelling wettelijk collegegeld in verband met bestuursfunctie uit de WHW een bijdrage geleverd aan het wegnemen van belemmeringen die studenten ervoeren bij het vervullen van een fulltime bestuurs- of medezeggenschapsfunctie?

Ten behoeve van dit onderzoek zijn documenten bestudeerd en hebben we gesprekken gevoerd met relevante koepelorganisaties om een beeld te krijgen van de stand van medezeggenschap en bestuur in het hoger onderwijs en nadere input voor het onderzoek te verkrijgen. Vervolgens is een online vragenlijst ontwikkeld die is gestuurd naar alle tien respondentengroepen betrokken bij de medezeggenschap. In de vragenlijst zijn respondenten bevraagd over de kennis en de werkwijze van de medezeggenschap, de toepassing van de Wvb, en hun beoordeling van het eigen functioneren en de medezeggenschap van hun instelling. Op basis van deze opbrengst hebben wij vervolgens verdiepende gesprekken gevoerd om good practices en succesfactoren van een sterke medezeggenschapscultuur op het spoor te komen: zowel per kolom van de medezeggenschap, met personen uit verschillende instellingen en uit wo en hbo, als per instelling met vertegenwoordigers van verschillende medezeggenschapsorganen en bestuurders.

## Belangrijkste conclusies en aanbevelingen

*De verdeling van taken en bevoegdheden in de wet is niet altijd duidelijk en kan leiden tot verschillen in interpretatie.*

De *wettelijke taken en bevoegdheden* zijn bij een krappe meerderheid van de respondenten bekend; met name studentleden van opleidingscommissies zijn hier minder bekend mee. Uit interviews blijkt dat men in de praktijk wel goed op de hoogte is. Verder is van de vier rechten die de medezeggenschap heeft, het initiatiefrecht het minst bekend. Tijdens gevoerde gesprekken komen meerdere voorbeelden naar voren van geschillen over de interpretatie van de wetten en de uitwerking in het medezeggenschapsreglement op instellingsniveau. Dit is regelmatig een indicatie van een moeizamere relatie tussen medezeggenschap en bestuurder. We concluderen dat er rondom de duidelijkheid van taken en bevoegdheden nog stappen gezet kunnen worden, zoals een duidelijke vindplaats met documentatie over regelgeving en bevoegdheden, het zorgen voor een duidelijke rolafbakening en een goed inwerkproces.

*De Wvb lijkt grotendeels in de praktijk te worden toegepast, hoewel er verschillen zijn tussen de medezeggenschapsniveaus in hoeverre dit van toepassing is.*

De verschillende onderdelen van de Wvb lijken grotendeels te worden toegepast. Dit zien we terug doordat in het merendeel, maar niet in alle, instellingen onder andere de medezeggenschap wordt betrokken bij het proces van de *benoeming van nieuwe leden* van de Raad van Toezicht en College van Bestuur, en dat raden meestal *facilitering* krijgen zoals de wet omschrijft. Wel valt op dat dit op centraal niveau het best geregeld is, zij krijgen vaak vaste ambtelijke ondersteuning en op dit niveau is het vaakst sprake van de andere vormen van facilitering. Er zijn ook aspecten die niet volgens de wet zijn ingeregeld. Zo blijkt dat de medezeggenschap minder betrokkenheid ervaart bij het vaststellen van het scholingsbudget dan de instellingsbestuurders aangeven, en is er niet altijd ruimte in de begroting voor geoormerkt. Wij adviseren daarom dat voor verdere versteviging van de medezeggenschap kan worden ingezet op meer ondersteuning voor alle medezeggenschapsniveaus; concrete voorbeelden hiervan zijn het opstellen van tijdslijnen zodat voor iedereen duidelijk is wanneer inbreng wordt verwacht, opleggers bij documenten maken en duidelijke afspraken te maken over het scholingsbudget.

*Dankzij de formalisering van opleidingscommissies als formeel medezeggenschapsorgaan, nemen zij een sterkere positie in en hebben ze meer invloed, maar er is ruimte voor verbetering.*

De *opleidingscommissies als formeel medezeggenschapsorgaan* hebben een bijdrage geleverd aan de versterking van de medezeggenschapscultuur. Opleidingscommissies nemen sinds de formalisering een *sterkere positie* in en hebben meer invloed op onderwerpen waar zij instemmings- of adviesrecht hebben. Opleidingscommissies hebben *voldoende kennis* van onderwerpen die spelen en de onderwijs- en examenregeling. Ze hebben minder kennis over financiën, maar dit beschouwen zij als minder belangrijk. De bijdrage die opleidingscommissies leveren wordt op het niveau van de opleiding sterker ervaren dan bijvoorbeeld op centraal of decentraal niveau. Opleidingsbestuurders en overige medezeggenschapsraden geven regelmatig aan dat de positie van de OC's is verbeterd, maar dat dit nog wel in ontwikkeling is.

Met name op het gebied van afstemming zijn er verbeteringspunten. Zowel bestuurders als medezeggenschapsleden geven aan dat het soms niet duidelijk is *welke medezeggenschapsraad (op welk niveau) waar over gaat*. Het is niet altijd duidelijk wie waar over gaat. Dit kan ertoe leiden dat besluiten op meerdere tafels akkoord krijgen wat inefficiënt is, of dat er onderwerpen zijn die juist tussen wal en schip vallen. Daarnaast zien we dat *afstemming tussen verschillende raden* niet altijd voldoende blijkt. Zo lijkt bij de *behandeling van de Onderwijs- en Examenregeling (OER)* in zekere mate overleg te zijn tussen de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissie, maar dit is slechts volgens een beperkt aantal respondenten ook voldoende.

De *zittingsduur van opleidingscommissieleden* is bij studenten vaak korter dan bij personeelsleden, wat gevolgen kan hebben voor de waarborging van de continuïteit. De *samenstelling van opleidingscommissies* kent daarnaast veel verschillende wijzen, waaronder verkiezingen, het aandragen van kandidaten en sollicitaties. Wanneer niet gekozen wordt voor verkiezingen, dan komt dat in de meeste gevallen vanwege de beperkte animo voor de functie. Bij het niet houden van verkiezingen worden zorgen geuit, zoals dat er rechten komen te liggen bij niet-verkozen leden.

We concluderen dat het positief is dat vier jaar na de formalisering van de OC's vrijwel overal OC's zijn ingesteld. Wel zien we een aantal aanknopingspunten om de positie van de OC's verder te versterken, zoals het waarborgen van continuïteit in OC's, het bevorderen van afstemming tussen raden, rolverduidelijking van de OC ten opzichte van andere raden en bestuurders, en om verkiezingen te verplichten als er voldoende animo is voor de OC.

*Nader onderzoek is nodig om te bepalen of de vrijstelling van wettelijk collegegeld belemmeringen wegneemt bij het vervullen van een fulltime bestuurs- of medezeggenschapsfunctie.*

Collegegeldvrij besturen komt nauwelijks voor onder respondenten van onze vragenlijst. Uit gesprekken blijkt dat er studenten zijn die het graag zouden willen, maar er zijn ook studenten die er geen belang bij hebben, omdat zij naast hun medezeggenschapsfunctie willen blijven studeren. Wanneer instellingsbestuurders aangeven dat collegegeldvrij besturen niet mogelijk is, is de voornaamste reden dat studenten niet moeten stoppen met studeren om de functie te bekleden of dat er is gekozen voor andere optie. Juist de combinatie van studeren en de medezeggenschap is belangrijk om feeling te houden met de inhoud van het raadswerk. Het lijkt er daarom op dat collegegeldvrij besturen voor medezeggenschapsraden een beperkte bijdrage levert aan het wegnemen van belemmeringen voor studenten in de medezeggenschap. Een kanttekening hierop is dat dit onderzoek is gericht op medezeggenschapsraden, en niet op studenten die een bestuursjaar doen vanwege bijvoorbeeld een studentengezelligheidsvereniging. Daarom is onze aanbeveling om onder studenten in de medezeggenschap nader te onderzoeken of collegegeldvrij besturen belemmeringen kan wegnemen voor studenten die een bestuursfunctie bekleden.

*De medezeggenschapscultuur op hoger onderwijsinstellingen krijgt gemiddeld genomen een voldoende, en is gebaat bij goede afstemming en onderhouden van een intern netwerk.*

De medezeggenschapscultuur op de verschillende niveaus wordt vergelijkbaar beoordeeld, met gemiddeld het rapportcijfer 7. Het blijkt dat medezeggenschapsraden op de verschillende niveaus beperkt bekend zijn met elkaars medezeggenschapscultuur. Dit komt mede doordat er weinig afstemming bestaat tussen de verschillende medezeggenschapsniveaus.

Medezeggenschapsleden zijn over het algemeen tevreden over hoe de invulling van hun functie in de praktijk wordt uitgevoerd, zoals de tijd die zij krijgen om de functie te vervullen. Ze

zijn minder tevreden over de frequentie van het overleg met externe partijen en de tijd die ze krijgen om zich te buigen over onderwerpen waarop de raad instemmings- of adviesrecht heeft. Zowel bestuurders als de medezeggenschapsleden zijn overwegend tevreden over de samenwerking tussen bestuurders en medezeggenschapsraden. Wel is duidelijk dat het veel afhangt van met wie je te maken hebt. De persoonlijkheid van de voorzitter van de medezeggenschapsraad en de gesprekspartner (bestuurder), en de klik tussen beiden, zijn cruciaal. Verder blijkt dat bestuurders minder tevreden zijn met de mate waarin raden een goede vertegenwoordiging zijn van de achterban. Het hangt er vanaf welke mensen zich aanmelden en vervolgens hoe goed deze mensen de achterban kunnen vertegenwoordigen of meningen kunnen ophalen bij hun achterban.

Uit gesprekken blijkt dat voor raden het onderhouden van een intern netwerk belangrijk is. Het gaat hierbij niet alleen om goede relaties tussen medezeggenschapsraden en bestuurders, maar ook bijvoorbeeld met stafleden die inhoudelijk kunnen ondersteunen of informatie kunnen geven. Verder is een gelijkwaardige relatie tussen studenten- en personeelsgeledingen belangrijk. Dit is volgens medezeggenschapsraden meestal het geval, hoewel personeelsleden wel vaak meer kennis hebben van bepaalde thema's. Daarentegen hebben studenten (vooral aan universiteiten) meer tijd om zich ergens goed in te verdiepen en vast te bijten. Doordat studenten een kortere zittingstermijn hebben dan medewerkers, voelen zij zich vaak meer gedreven om in korte tijd resultaten te behalen, wat kan leiden tot een activistische opstelling en die volgens de personeelsgeleding soms nadelige gevolgen kan hebben.

We concluderen dat de medezeggenschapscultuur in hoger-onderwijsinstellingen in het algemeen op orde is, hoewel deze op onderdelen verbeterd kan worden. Onze aanbevelingen richten zich op het tijdig starten met werven van mogelijke kandidaten om meer animo te krijgen, interne verschillen in medezeggenschapsraden te nivelleren, en meer in te zetten op het onderhouden van het interne netwerk, afstemming tussen de verschillende raden en een goede relatie met de bestuurder vanuit wederzijds vertrouwen.

## Belangrijkste factoren die de medezeggenschap versterken of verzwakken

In onderstaande kwadrant zijn geïdentificeerde kenmerken van en condities waaronder een sterke (of juist zwakke) medezeggenschapscultuur tot stand komt, geclusterd naar impactversterkende en impactverzwakkende factoren. Ook maken we onderscheid tussen factoren die binnen de invloedssfeer zijn van de onderwijsinstelling (mechanismen van effect) of buiten hun invloedssfeer (contextfactoren). Voor elk van deze vier categorieën is een ander handelingsperspectief van toepassing. Van impactversterkende contextfactoren

(rechtsboven) en mechanismen van effect (linksboven) kan de instelling, respectievelijk gebruik maken of juist op sturen en activeren. Een instelling moet zich bewust zijn van impactverzwakkende contextfactoren (rechtsonder) en hierop anticiperen, en impactverzwakkende mechanismen van effect (linksonder) zoveel mogelijk voorkomen.

Het kwadrant geeft een versimpelde weergave van de bevindingen, om overzichtelijk weer te geven op welke onderdelen instellingen actie kunnen ondernemen en waar wellicht een rol ligt voor het Ministerie van OCW of andere actoren. Acties voor instellingen kunnen zowel gelden voor bestuurders als voor medezeggenschapsorganen zelf.





## HOOFDSTUK 1

# Inleiding en onderzoeksopzet

## 1.1 Aanleiding

Het hoger onderwijs heeft een lange historie van studenten en medewerkers die inspraak en invloed hebben op het bestuur van universiteiten en hogescholen om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te verbeteren. Zowel binnen de instellingen, als met het Ministerie van OCW zijn pittige gesprekken gevoerd met als doel in het systeem van medezeggenschap de stem van medewerkers en studenten beter te laten horen. De afgelopen jaren is in verschillende wetswijzigingen de invloed van de medezeggenschap op een aantal onderwerpen vergroot. Hoe heeft dit uitgewerkt in de democratie binnen het hoger onderwijs, de kwaliteit van bestuur en medezeggenschap en de onderlinge verhoudingen? Dit onderzoek heeft tot doel succesfactoren van goede medezeggenschap in het hoger onderwijs op het spoor te komen. Universiteiten en hogescholen zijn instellingen waar een hoge mate van betrokkenheid, meningsvorming en de wens tot meebesturen aanwezig is. Net als in andere hoog professionele organisaties zijn er vele opinies en visies hoe de organisatie het beste bestuurd kan worden, en zijn er ook kritische opvattingen omtrent wat beter kan. Invloed vanuit de medezeggenschap is van belang bij het nemen van bestuurlijke besluiten, het organiseren van draagvlak met alle partijen, nog afgezien van hun formele positie, en vooral het stimuleren van een goede onderwijs- en onderzoekscultuur. Dat is geen eenvoudige, maar blijkens de goede positie van het hoger onderwijs in Nederland en daarbuiten, een goed geslaagde opgave.

In de loop der jaren heeft het stelsel in het hoger onderwijs door verschillende wetgeving – de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW, 1997) en de Wet versterking bestuurskracht (Wvb, 2017) – codes van goed bestuur en onderzoeksrapporten naar aanleiding van incidenten, maar ook door maatschappelijke ontwikkelingen zoals de sterke toename van het aantal hbo- en wo-studenten, grote veranderingen ondergaan. Om in het licht van deze dynamiek tot goed bestuur te komen, is het samenspel tussen

de verschillende geledingen in de instellingen – bestuur en medezeggenschap – van wezenlijk belang. Deze ontwikkelingen hebben mede tot doel gehad de medezeggenschap te versterken, vanuit de gedachte dat een goed samenspel tussen de verschillende geledingen binnen hoger onderwijsinstellingen uiteindelijk leidt tot een beter bereik van de gestelde doelen.

Met de Wvb zijn de wettelijke bevoegdheden van de medezeggenschap binnen instellingen versterkt: de rol van de centrale medezeggenschap bij de benoeming en ontslag van bestuurders en het recht op facilitering is geëxpliciteerd. Binnen de opleidingen is met de Wvb, in 2017, de medezeggenschap van medewerkers en studenten versterkt door de opleidingscommissies expliciet als medezeggenschapsorgaan te positioneren.

Bij de behandeling van de Wvb in de Eerste Kamer is gevraagd een evaluatie uit te voeren naar het instemmingsrecht van opleidingscommissies op de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en de wijze waarop dit instemmingsrecht zich verhoudt tot de rechten van andere medezeggenschapsorganen, waaronder die van de faculteitsraad. Tevens is toegezegd om een evaluatie uit te voeren naar de mogelijkheid om collegevrij te besturen. In het voorliggende onderzoek komen we – naast beantwoording van de hoofdvraag – tegemoet aan deze toezeggingen.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft Berenschot gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de cultuur van medezeggenschap en de succesfactoren die leiden tot een goede medezeggenschapscultuur in het hoger onderwijs. Dit onderzoek heeft tot doel na te gaan of de beoogde effecten van de Wvb – in algemene zin – zijn gerealiseerd, welke onderdelen van de medezeggenschap dit al dan niet betreft, en welke randvoorwaarden of cultuuraspecten hierin een rol spelen. In dit rapport delen wij onze bevindingen omtrent de medezeggenschap in het hoger onderwijs.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

In een sterke medezeggenschapscultuur hebben de medezeggenschap, bestuurders en toezichthouders een adequaat en professioneel governancestelsel ontwikkeld. Wat zijn de kenmerken van, en condities waaronder een sterke medezeggenschapscultuur tot stand komt?

Het onderzoek kent drie onderzoeksvragen met een aantal deelvragen:

*Wat zijn de opvattingen van de medezeggenschap, bestuurders en toezichthouders over de verdeling van taken en bevoegdheden in de huidige WHW, en hoe werkt dit in de praktijk?*

- Welke kennis hebben leden van de medezeggenschap, bestuurders en toezichthouders over hun wettelijke taken en bevoegdheden?
- Welke onderdelen/artikelen uit de Wvb zijn al dan niet goed geïntegreerd in de medezeggenschapscultuur? Wat zijn mogelijke verklaringen voor deze mate van integratie?
- Welke onderdelen/artikelen uit de Wvb zijn tussen instellingen (zeer) verschillend geïmplementeerd in de medezeggenschapsculturen? Hoe beïnvloeden deze onderdelen/artikelen aantoonbaar de professionaliteit van het governancestelsel?

*Heeft de opleidingscommissie als formeel medezeggenschapsorgaan (artikel 9.18 en artikel 10.3c WHW) een bijdrage geleverd aan versterking van de medezeggenschapscultuur binnen onderwijsinstellingen?*

- In welke mate zijn de kenmerken en condities van opleidingscommissies in staat om te voldoen aan de wettelijke taken ten aanzien van de kwaliteit van de opleiding?
- Hoe verloopt het samenwerkingsproces tussen de opleidingscommissie, faculteitsraad en centrale medezeggenschap bij het instemmingsrecht van de onderwijs- en examenregeling bedoeld in artikel 7.13 WHW?
- Wat zijn de overwegingen van (opleidings-)bestuurders indien zij kiezen voor een andere wijze voor het samenstellen van de opleidingscommissie dan via verkiezingen?

*Heeft het wetsartikel 7.47a. Vrijstelling wettelijk collegegeld in verband met bestuursfunctie uit de WHW een bijdrage geleverd aan het wegnemen van belemmeringen die studenten ervoeren bij het vervullen van een fulltime bestuurs- of medezeggenschapsfunctie?*

- Bij hoeveel en welke onderwijsinstellingen is het mogelijk gemaakt om als student collegegeldvrij een bestuurs- of medezeggenschapsfunctie te vervullen?
- Wat zijn de overwegingen van (instellings-)bestuurders voor het al dan niet mogelijk maken van collegegeldvrij besturen?

## 1.3 Onderzoekopzet

De aanpak in dit onderzoek kenmerkt zich door een systematische dataverzameling en gebruik van datatriangulatie om te komen tot het ontwikkelen van kennis voor overstijgend advies over effectieve en efficiënte aanpakken. Dat is gebeurd door:

1. Drie onderzoeksfasen: verkenning, vragenlijst en praktijkgerichte verdieping.
2. Het toepassen van datatriangulatie door gebruik te maken van diverse databronnen, onderzoeksmethoden (documentstudie, interviews, vragenlijst) en met input van respondenten (onder andere studenten, personeelsleden, bestuurders).

Hiernavolgend is de onderzoekopzet op hoofdlijnen toegelicht. In bijlagen 1 en 2 is dit nader beschreven.

### 1. Verkenning

In de verkenningsfase hebben we ons onderzoekskader verder aangescherpt op basis van documentstudie. Daarvoor zijn inzichten gebruikt uit eerdere onderzoeken over de werking van de medezeggenschap, inzicht uit het begeleiden van zelfevaluaties van besturen en toezichthouders, en onze kennis en ervaring in een verschillend aantal onderzoeken in het hoger onderwijs. Daarnaast is gebruik gemaakt van de Monitor medezeggenschap in het hoger onderwijs (2016, 2017-2018 en 2019-2020); niet alleen vanwege het te formuleren onderzoekskader, maar ook om in de vragenlijst rekening te houden met de al eerder uitgevraagde en verkregen resultaten.

Daarnaast zijn in deze fase verkennende gesprekken gevoerd met de koepelorganisaties: de Vereniging van Universiteiten (VSNU), de Vereniging Hogescholen (VH), de Vereniging Medezeggenschap Hogescholen (VMH), het Landelijk Overleg Voorzitters Universitaire Medezeggenschapsorganen (LOVUM), het Interstedelijk Studentenoverleg (ISO), de Landelijke Studenten Vakbond (LSVb), de HBO-medezeggenschap (voorheen: SOM) en het Landelijk Overleg Fracties (LOF). Het doel van deze gesprekken was een beeld te krijgen van de stand van medezeggenschap en bestuur in het hoger onderwijs en aandachtspunten en suggesties op te halen voor de uit te zetten vragenlijst.

## 2. Vragenlijst betrokken partijen

Op basis van de verkennende fase is een vragenlijst voor een digitale enquête gemaakt. Hieronder is een overzicht gegeven van de tien respondentgroepen waarvoor de vragenlijst bestemd is, inclusief de gehanteerde afkortingen:

Student-geledingen van de medezeggenschap op instellingsniveau <b>'SG Centraal'</b>	Student-geledingen van de decentrale raden <b>'SG Decentraal'</b>	Student-geledingen van de opleidingscommissies <b>'SG OC'</b>	Personeelsgeledingen op instellingsniveau <b>'PG Centraal'</b>
Personeelsgeledingen van de decentrale raden <b>'PG Decentraal'</b>	Personeelsgeledingen van de opleidingscommissies <b>'PG OC'</b>	Instellingsbestuurders	Faculteitsbestuurders/ decanen
	Opleidingsbestuurders	Leden van de raden van toezicht <b>'Lid RvT'</b>	

Deze online vragenlijst bevat een algemeen deel voor alle respondentgroepen met daarnaast per respondentgroep vragen specifiek bestemd voor deze groep. De vragenlijst is – via centrale aanspreekpunten binnen instellingen en via de koepels – verzonden aan alle tien respondentgroepen van alle hbo- en wo-instellingen. De vragenlijst heeft, naast achtergrondvragen, vragen over kennis en werkwijze van de medezeggenschap, ook gedeeltelijk het karakter van een zelfscan: respondenten wordt gevraagd hun eigen functioneren en dat van hun instelling te beoordelen aan de hand van een vijfpuntsschaal.

Op basis van de analyse van de uitgebrachte vragenlijst is een beeld verkregen van de medezeggenschapscultuur, uitgesplitst naar respondentgroep. Op basis hiervan zijn de onderwerpen van gesprek voor het tweede deel van het onderzoek bepaald.

## 3. Praktijkgerichte verdieping

In deze tweede fase zijn gesprekken gevoerd om good practices en succesfactoren van een sterke medezeggenschapscultuur op het spoor te komen.

Dit zijn verdiepende gesprekken geweest per kolom van de medezeggenschap, met personen uit verschillende wo- en hbo-instellingen. In deze gesprekken hebben we op basis van de uitkomsten uit de vragenlijst een aantal opvallende uitkomsten aan de orde gesteld en daarop reflectie gevraagd van de deelnemers. In totaal zijn er 15 gesprekken gevoerd met 48 personen.

Er zijn voorts verdiepende gesprekken gevoerd, waarin een aantal vertegenwoordigers van medezeggenschapsorganen per instelling gezamenlijk zijn gesproken over wat in hun beeld succesfactoren zijn van een goede medezeggenschap.

Vanwege de omvang en het aantal van de respondentgroepen is zowel voor de vragenlijst als voor de verdiepende gesprekken geen representativiteit nagestreefd; wel is zorggedragen voor een zo groot mogelijke spreiding in instellingen, in wo en hbo en in de organen van de (mede)zeggenschap. Er zijn gesprekken gevoerd met grote, middelgrote en kleine instellingen en er is gezocht naar landelijke spreiding en spreiding in profiel.

Via deze multiperspectieve aanpak zijn we tot een verrijkend onderzoek gekomen waarin we zowel de feitelijke aantoonbare good practices op het spoor komen, alsook de werkzame elementen voor cultuur, leiderschap en bemensing.

## HOOFDSTUK 2

# Achtergrond en verkenning

## 2.1 Achtergrond

De inrichting van de governance van hoger onderwijsinstellingen is mede gebaseerd op het principe van countervailing power, waarin invloed en macht binnen een organisatie is verdeeld. Per 1 januari 2017 is de Wvb van kracht geworden, die beoogt een goede bestuurscultuur te faciliteren en te stimuleren. In deze wet is mede om die reden de positie van de medezeggenschap verder versterkt. De Wvb is het – voorlopige – sluitstuk van het in wetgeving vastleggen van de besturing en de medebesturing c.q. medezeggenschap in instellingen voor hoger onderwijs.

Met de Wvb is beoogd een raamwerk neer te zetten waarbinnen bestuurders, medezeggenschap en toezichthouders ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid tot een professioneel samenspel komen. De principegedachte is dat de overheid uitgaat van een groot vertrouwen in de hoger onderwijsinstellingen en daarmee als wetgever een zekere distantie in acht neemt. Het beoogde effect daarvan is dat instellingen zichzelf inspanssen voor de goede cultuur van onderling samenspel, respect voor onderlinge verhoudingen en een systeem waarin dankzij transparante en open feedback constant het betere wordt gezocht.

Uit onderzoek naar het feitelijk functioneren van de wet<sup>1</sup> is gebleken dat enerzijds de cultuur van medezeggenschap binnen een instelling van doorslaggevend belang blijkt, terwijl tegelijkertijd de variatie groot is ten aanzien van een aantal inrichtings- en facilitaire aspecten. Als belangrijke aspecten voor een sterke medezeggenschap bij opleidingscommissies zijn eerder genoemd: een goede relatie met de opleidingsdirecteur, de mate van ondersteuning voor opleidingscommissies (ambtelijke, financiële en juridische ondersteuning), faciliteiten voor scholing en training. Tegelijkertijd zijn er ook praktische factoren die belemmerend zijn voor het dagelijkse functioneren, zoals de aansluiting van collegeroosters en vergaderschema's, de

continuïteit van kennis door de wisseling van personen en een grote verscheidenheid in de beschikbaarheid van budgetten.

Voorts is als potentiële succesfactor zeer relevant dat de instellingsbesturen het belang van een sterke medezeggenschap uitdragen en verantwoordelijkheid nemen voor de ondersteuning van de medezeggenschap.

Het onderzoek zoals nu door het Ministerie van OCW is uitgezet, heeft tot doel het op het spoor komen van succesfactoren van een sterke medezeggenschapscultuur, waarbij het gaat om de verschillen in praktische uitwerking van de WHW tussen instellingen, en de effecten die de Wvb heeft gehad op de medezeggenschapscultuur binnen instellingen. De onderliggende vragen zijn: waarom werkt de medezeggenschap in de ene instelling beter dan in de andere? Wat zijn de werkzame elementen in succesvolle medezeggenschap? Wat kunnen medezeggenschapsorganen daarvan leren?

Vanuit onze ervaring in het hoger onderwijs zien wij dat de organisatie-inrichting en de bestuursculturen van instellingen op – soms belangrijke – onderdelen van elkaar verschillen. Ondanks de kaders die in de wetgeving zijn bepaald, aangevuld met governancecodes en verdere regelgeving, is de invulling van deze kaders en de feitelijke werking van de bestuurscultuur bepaald niet op alle punten vergelijkbaar. Als algemene oorzaak daarvan zien wij de ruimte die de overheid heeft geboden aan instellingen in het hoger onderwijs om tot eigen invullingen te komen, gebaseerd op het door de overheid gegeven vertrouwen.

Als het gaat om de feitelijke verschillen die wij zien op basis van eerdere onderzoeken die wij uitvoerden, dan zijn die te herleiden naar de aard van de instelling (jaar van oprichting, eventueel een bijzondere status, hoogte van de financiering, maar ook de ligging), het aanbod (alle disciplines of een deel daarvan, c.q. een specifieke focus), maar ook naar aspecten als cultuur, mate van inclusiviteit, leiderschap en bemensing aan de top.

<sup>1</sup> Een overzicht van geraadpleegde literatuur is opgenomen in bijlage 4.

Vanuit deze grote variëteit is er logischerwijs ook verschil te zien in de medezeggenschapscultuur, aangezien die door aspecten zoals hiervoor genoemd, wordt beïnvloed. Daarbij komt aanvullend dat de studentmedezeggenschap uit de aard der zaak een sterk wisselende samenstelling kent die evenzeer van invloed is op de dynamiek. Dit onderzoek heeft niet tot doel om tot één oplossing te komen maar juist om goed werkende ervaringen op te halen waar anderen van kunnen leren.

## 2.2 Geldende wetgeving en overzicht vereisten

Het kader van de medezeggenschap binnen het hoger onderwijs wordt gevormd door wet- en regelgeving (opgenomen in 2.2.1). Om tot een volledig beeld te komen omtrent de bevoegdheden van de medezeggenschap is daarvan een opsomming gemaakt (2.2.2).

Het kader voor de medezeggenschap wordt gevormd door drie wetten: de WHW, de Wvb en de WOR (Wet op de Ondernemingsraden). In de WHW is het totale stelsel van het hoger onderwijs geregeld. In de WHW is een aantal bepalingen opgenomen die specifiek zien op de medezeggenschap. De Wvb is tot stand gekomen na een aantal incidenten in het onderwijs en de roep om aandacht te schenken aan de kwaliteit van bestuur en aandacht voor cultuur in organisaties in het onderwijs. De WOR regelt de bevoegdheden van ondernemingsraden en is van toepassing op aangelegenheid die het personeel betreffen. De WOR is algemeen geldend en niet specifiek voor het onderwijs.

### 2.1.1 Wet- en regelgeving, Kamerbrieven

In de afgelopen jaren is een aantal wetswijzigingen of nieuwe wetten tot stand gekomen die aanvullend een aantal aspecten van de medezeggenschappen regelen en die hieronder zijn opgesomd. In Kamerbrieven en toelichtingen is ook de geest achter wetten en regelingen of de onderlinge samenhang ertussen benoemd. Met name deze recente aanpassingen vormen het onderwerp van dit onderzoek.

*De Wet op het Hoger Onderwijs (laatste wetswijziging 15 juni 2016):*

- art 7.47a: vrijstelling wettelijk collegegeld in verband met bestuursfunctie;
- art. 9.3: opname twee leden uit de UR (uit zowel personeels- als studentengeleding) in de sollicitatiecommissie leden College van Bestuur;
- art 9.18: instelling opleidingscommissies.

*Brief aan de Tweede Kamer, 19 april 2013 met aanwijzingen betreffende versterking besturing:*

- functioneren governance heeft versterking nodig, onder andere ten aanzien van georganiseerde tegenspraak, permanente tegenspraak en cultuur en houding;
- uitbreiding mogelijkheden voor versterking medezeggenschapsorganen;
- brief aan de Eerste Kamer, over versterking medezeggenschap in het onderwijs, 23 december 2016, voorafgaande aan de inwerkingtreding Wvb op 1 januari 2017;
- ondersteuning van OCW aan de koepels ten aanzien van kennisverwerving en professionalisering en ten behoeve van de Medezeggenschapsmonitors;
- scholing voor opleidingscommissies;
- mogelijkheden voor proeftuin medezeggenschap;
- uitbreiding faciliteiten, continuïteit in de medezeggenschap, ondersteuning instellingen;
- instemming op de hoofdlijnen van de begroting.

*Brief aan de Eerste Kamer, 18 december 2019, Momentopname functioneren opleidingscommissies op basis van rondetafelgesprekken met koepels in het HO:*

- algemeen beeld: gewijzigde rol is positief ontvangen en OC's worden serieuzer genomen;
- relevant is of het CvB uitstraalt de OC's belangrijk te vinden;
- bekendheid OC's is wisselend, het lukt ook niet alle OC's met kandidaten te vullen;
- faciliteiten en ondersteuning kunnen op onderdelen beter;
- er blijkt veel variatie tussen instellingen te zijn.

## 2.1.2 Vereisten in wet- en regelgeving

Onderstaande opsomming bevat de vereisten in wetgeving en aanvullende regelgeving van instellingen als het gaat om medezeggenschap in het HO, waarop dit onderzoek in het bijzonder betrekking heeft.

### 1. Benoeming leden College van Bestuur (CvB):

- benoeming van leden van het CvB geschiedt op basis van vooraf openbaar gemaakte profielen;
- centrale medezeggenschap heeft adviesrecht op het benoemingsprofiel van nieuwe leden van CvB;
- centrale medezeggenschap heeft adviesrecht bij het benoemen en ontslaan van leden van het CvB;
- de Raad van Toezicht stelt voor nieuwe leden van CvB een sollicitatiecommissie samen bestaande uit minimaal 1 personeelslid uit de centrale medezeggenschapsraad of personeelslid van of namens de ondernemingsraad én 1 studentenlid uit centrale medezeggenschap of van of namens het orgaan dat is ingesteld op grond van de medezeggenschapsregeling.

### 2. Voordracht of benoeming leden Raad van Toezicht (RvT):

- adviesrecht op opstellen profiel leden RvT;
- zelfstandig voordrachtsrecht c.q. benoeming door medezeggenschap voor een nieuw lid RvT;
- de medezeggenschap en RvT trekken gezamenlijk op in voordrachtsrecht lid RvT;
- samen met RvT optrekken in voordrachtsrecht c.q. benoeming lid RvT;
- geen betrokkenheid van de medezeggenschap bij voordrachtsrecht c.q. benoeming lid RvT;
- advies op voordracht/benoeming van nieuwe leden door overige leden RvT.

### 3. Aanwezigheid opleidingscommissie met als taak adviseren over het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding.

### 4. Geldigheidsduur van met goed gevolg afgelegde tentamens wordt voor studenten in medezeggenschapsfuncties niet beperkt.

### 5. De medezeggenschapsraden worden gefaciliteerd middels:

- 6. ambtelijke ondersteuning (bijvoorbeeld ondersteuning door ambtelijk secretaris of griffier);
- 7. financiële ondersteuning (vergoeding uit het profileringsfonds);
- juridische ondersteuning (bijvoorbeeld juridisch advies kunnen inwinnen of ondersteuning in geval van geschillen);
- scholing (mogelijkheid om bijvoorbeeld cursussen of trainingen te volgen).

### 6. Het instellingsbestuur/faculteitsbestuur stelt medezeggenschapsraden een scholingsbudget beschikbaar dat in overleg met de centrale medezeggenschapsraad/decentrale raden en opleidingscommissies is vastgesteld.

### 7. Raden worden tijdig ingelicht door bestuurders over onderwerpen op de agenda.

### 8. Raden krijgen alle informatie aangeleverd door bestuurders die voor de uitoefening van hun rechten nodig is.

### 9. Indien aan het hoofd van een faculteit of organisatorische eenheid een meerhoofdig bestuur staat, wordt een student van de desbetreffende faculteit/eenheid in de gelegenheid gesteld om de vergaderingen bij te wonen waarbij de student een adviserende stem heeft.



### HOOFDSTUK 3

# Bevindingen taken en bevoegdheden en werking in de praktijk

In dit hoofdstuk staat de kennis over en de toepassing van de wetten centraal (onderzoeksvraag 1). We brengen eerst de kennis over de wettelijke taken en bevoegdheden van de Wet op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) in beeld. Daarna bespreken we de toepassing van de verschillende onderdelen van de Wet versterking bestuurskracht (Wvb) in de praktijk.

**Samengevat**

Kennis over wettelijke taken en bevoegdheden:

- De wettelijke taken en bevoegdheden zijn bij een krappe meerderheid van de respondenten bekend. Bestuurders en personeelsleden van de medezeggenschap zijn hier grotendeels mee bekend. Studentleden daarentegen, met name die van de opleidingscommissies, zijn dit minder.
- Van de vier rechten is het initiatiefrecht het minst bekend. Ook dit is het minst bekend op het niveau van opleidingen.

Toepassing in de praktijk van de Wet versterking bestuurskracht:

- Het proces van de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht en College van Bestuur is bekend maar niet overal of is nog niet aan de orde geweest. Als respondenten hier wel zicht op hebben, dan geven zij aan dat de medezeggenschap in zekere mate betrokken wordt en benoeming plaatsvindt zoals de wet die voorschrijft.
- Medezeggenschapsraden krijgen in de meerderheid van de gevallen facilitering zoals omschreven in de Wvb.
  - Medezeggenschapsraden worden in hun werk gefaciliteerd door ambtelijke en financiële ondersteuning, en scholing. Juridische ondersteuning komt minder vaak voor.
  - De medezeggenschap wordt grotendeels betrokken bij het vaststellen van het scholingsbudget. De medezeggenschap geeft vaker aan dat dit niet het geval is dan de instellingsbestuurders aangeven.
  - Respondenten geven aan dat bestuurders hen grotendeels faciliteren door (on)gevraagd en tijdig alle inlichtingen die nodig zijn voor de medezeggenschap toe te sturen.
- Voor de meeste respondenten is het onbekend dat de geldigheidsduur van met goed gevolg afgelegde tentamens voor studenten met medezeggenschapsfuncties niet wordt beperkt. Wanneer men dit wel weet, dan geeft de meerderheid aan dat dit inderdaad wordt opgevolgd.
- Bij een meerhoofdig bestuur van een faculteit wordt in de meerderheid van de gevallen een studentassessor in de praktijk ingezet.

- Personeelsleden van medezeggenschapsraden hebben vaker dan de studentgeleding afspraken over tijdsbesteding, op centraal niveau zijn vaker afspraken dan op decentraal- of opleidingsniveau. Op centraal niveau worden de meeste uren aan raadswork besteed, met name op universiteiten.
- Collegegeldvrij besturen komt nauwelijks voor onder respondenten van onze vragenlijst. Studenten geven aan het vaakst vacatiegelden in de vorm van een vaste vergoeding of een bestuursbeurs te krijgen voor hun medezeggenschapsfunctie. De meerderheid van de instellingsbestuurders geven aan dat collegegeldvrij besturen niet mogelijk is, met als voornaamste reden dat studenten niet moeten stoppen met studeren om de functie te bekleden of dat er is gekozen voor een andere optie.

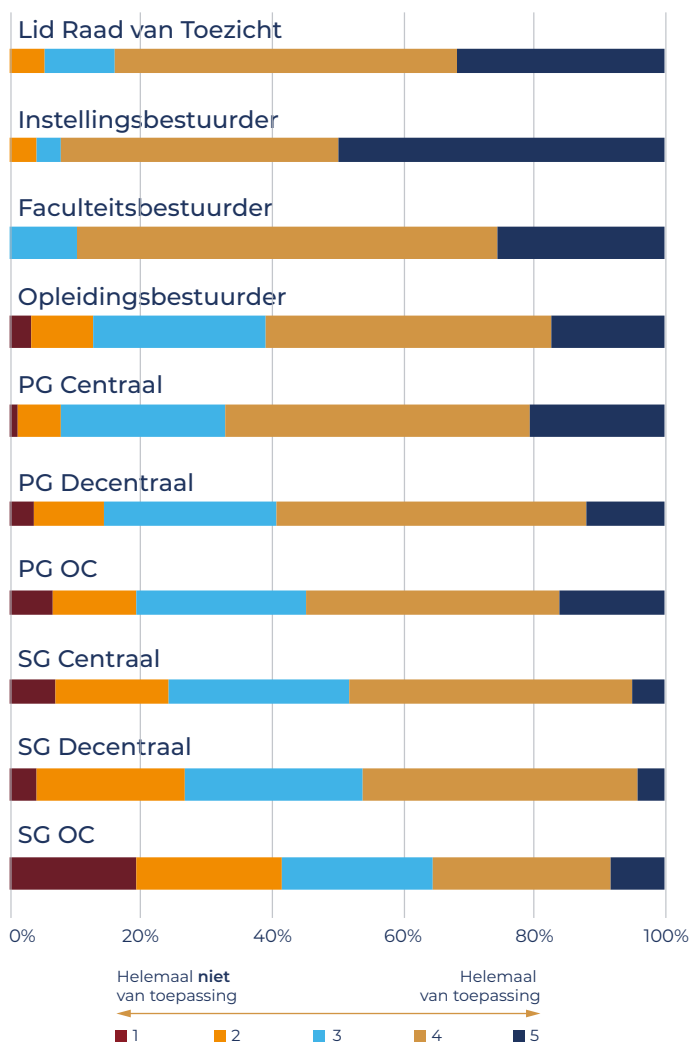
### 3.1 Kennis over wettelijke taken en bevoegdheden

*De wettelijke taken en bevoegdheden zijn bij een krappe meerderheid van de respondenten bekend. Waar bestuurders en personeelsleden van de medezeggenschap hier grotendeels mee bekend zijn, zijn studentleden, met name die van de opleidingscommissies, hier minder bekend mee.* Een kleine meerderheid van de respondenten (56%) is grotendeels of helemaal bekend met de wettelijke taken en bevoegdheden die gepaard gaan met de functie die zij bekleden. Tussen verschillende respondentengroepen zien we grote verschillen, zoals figuur 1 laat zien. (NB de figuren verwijzen naar de tekst in dit rapport, waar een figuur als B1 etc. is aangeduid, is deze opgenomen in bijlage 7.) Zo geven bijna alle leden van de Raad van Toezicht en bestuurders aan volledig of grotendeels bekend met de eigen wettelijke taken en bevoegdheden. Daarentegen geven leden van de medezeggenschap aan hier minder bekend mee te zijn. Binnen die groep zijn studenten van medezeggenschapsraden minder bekend met hun taken dan personeelsleden, en dan met name studentleden van de opleidingscommissies. Daarvan is bijna de helft (41%) helemaal niet of grotendeels niet bekend met de eigen taken en bevoegdheden. Koepelorganisaties van de instellingen maar ook organisaties waarin de medezeggenschap is verenigd geven hierover in onze interviews aan dat OC's meer rechten hebben gekregen, maar zich hier te weinig bewust van zijn; 'een wet aanpassen is geen enkele garantie dat er ook iets in de praktijk verandert'.



Bestuurders zijn gevraagd of zij bekend zijn met de taken en bevoegdheden van de medezeggenschap waarmee zij direct contact hebben (figuur B1). Instellingsbestuurders en faculteitsbestuurders geven aan goed bekend te zijn met de taken en bevoegdheden van, respectievelijk, de centrale en decentrale medezeggenschap. Opleidingsbestuurders zijn daarentegen minder bekend met die van de opleidingscommissies.

### Ik ben bekend met mijn wettelijke taken en bevoegdheden in het kader van de WHW en Wvb



Figuur 1. Bekendheid met de eigen wettelijke taken en bevoegdheden (N=945).

Uit onze interviews met koepelorganisaties komt naar voren dat een kenmerk van sterke medezeggenschap is dat een medezeggenschapsraad goed zijn eigen positie kent en weet wat zijn rechten zijn. Een raad moet weten hoe te agenderen en hoe een voorstel tegen te houden. Als de medezeggenschapsraad goed zijn eigen positie kent, en als het bestuur deze positie respecteert, dan is te zien dat de medezeggenschapsraad meedenkt over beslissingen die het bestuur maakt, in plaats van dat het bestuur na de feitelijke besluitvorming nog even toetst bij de medezeggenschapsraad.

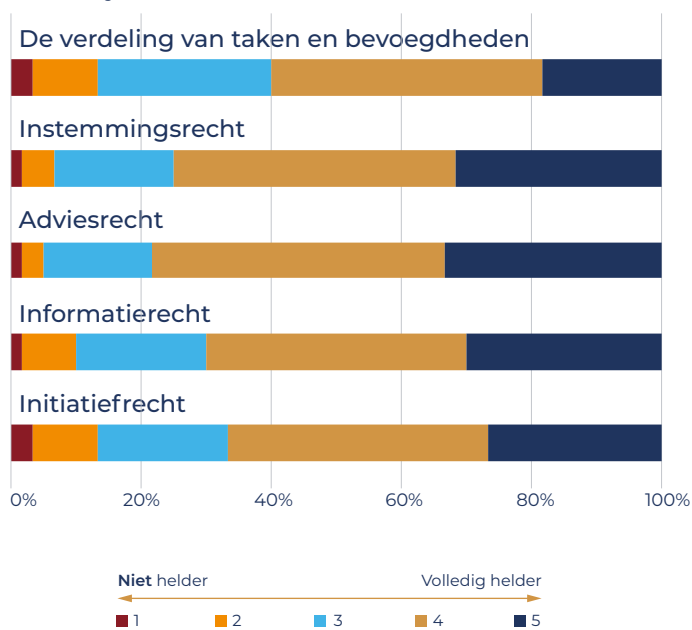
Uit de diepgangsgesprekken komt naar voren dat er – met name bij medezeggenschapsraden waar de samenwerking met de bestuurder minder soepel verloopt – regelmatig vormdiscussies optreden. Deze leiden af van de inhoud; er wordt dan bijvoorbeeld vergaderd over of er op een onderwerp advies- of instemmingsrecht bestaat. Dit wordt beaamd door respondenten uit de koepelorganisaties. In de interviews geven zij aan dat de Wvb een verschillend effect heeft gehad, afhankelijk van de medezeggenschapscultuur. Een welwillende bestuurder discussieert bijvoorbeeld niet over de hoofdlijnen van de begroting, maar vraagt instemming over de gehele begroting en verbreedt de rechten van de medezeggenschap ook naar andere terreinen. Procedures en rechten van de medezeggenschap worden soms verschillend geïnterpreteerd. Een randvoorwaarde voor goede medezeggenschap is dus dat iedereen haar of zijn rol kent en dat die rollen duidelijk zijn gedefinieerd.

*De verdeling van de taken en bevoegdheden en de verschillende rechten van de medezeggenschap zijn voor de meeste respondenten helder. Het initiatiefrecht is het minst bekend.*

Van de respondenten die aangeven hiermee bekend te zijn, is voor een krappe meerderheid (53%) van de respondenten de verdeling van de taken en bevoegdheden grotendeels of volledig helder vinden (figuur 2, linkerbalk). Kijken we naar de verschillende soorten rechten die de medezeggenschap heeft (instemmings-, advies-, informatie- en initiatiefrecht), is te herleiden dat de rechten grotendeels of volledig helder zijn voor respondenten. Daarbij is het initiatiefrecht van de vier rechten het minst helder. De rechten zijn daarmee vaker helder voor respondenten, dan de verdeling van de taken en bevoegdheden.

Als we de bevindingen uitsplitsen naar het medezeggenschapsniveau van respondenten, is te zien dat voor leden van de Raad van Toezicht en respondenten die op het centrale en decentrale niveau werkzaam zijn, de verdeling van de taken en de verschillende rechten vaker helder zijn dan voor respondenten op het niveau van de opleidingen (figuur B3).

## Duidelijkheid van de wet



Figuur 2. Duidelijkheid van de wet volgens respondenten (N=945).

## 3.2 Toepassing van de Wet versterking bestuurskracht in de praktijk

Hierna bespreken we de toepassing van de verschillende onderdelen van de Wvb, behalve het formaliseren van opleidingscommissies als formeel medezeggenschapsorgaan. Dit wordt in hoofdstuk 5 behandeld.

### 3.2.1 Proces van benoemingen

*Het proces van de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht en College van Bestuur is vaak onbekend of nog niet aan de orde geweest.*

Met betrekking tot het benoemen van leden van het College van Bestuur of van de Raad van Toezicht valt op dat veel respondenten (respectievelijk, 30-36% en 44-53%) niet bekend zijn met de procedures hiervan en dat voor ongeveer een vijfde van de respondenten een dergelijke benoeming nog niet aan de orde is geweest (tabel B3 en tabel B4). Dit geldt voor alle respondentengroepen ongeacht hoe lang ze werkzaam zijn in een functie. Wel zien we dat onder respondenten die minder dan een jaar werkzaam zijn in de functie, vaker een procedure nog niet aan de orde is geweest, zoals te verwachten valt.

Uitgesplitst naar type respondent valt op dat op al deze vragen, respondenten<sup>2</sup> op het decentrale niveau en op het niveau van

de opleiding (niet geheel verrassend) vaker aangeven niet te weten hoe benoeming van de leden van het College van Bestuur en Raad van Toezicht plaatsvindt (figuur B4). Op alle vragen zien we een hoger aandeel dat het niet weet, dan bijvoorbeeld onder respondenten die werkzaam zijn op het centrale niveau.

Een groot deel van de respondenten op decentraal en opleidingsniveau gaf aan niet te weten hoe de benoemingen plaatsvinden. Dat is ook niet onlogisch omdat zij in het benoemingsproces geen rol spelen, alleen de centrale medezeggenschap. Om die reden nemen we in onderstaande bevindingen over de benoemingsprocedures alleen de respondenten op centraal niveau en leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht mee.

*Om een goede vergelijking te kunnen maken over de beoordeling van respondenten over een thema, vaak in de vorm van een Likert scale van 1-5 of een rapportcijfer, analyseren wij die antwoorden zonder de antwoordcategorieën 'weet ik niet' of 'nog niet aan de orde is geweest'. Als hier opvallendheden zijn, dan worden deze beschreven in de tekst. Zie voor een verdere uitleg hierover de methodologische verantwoording in Bijlage 1.*

*De benoeming van leden van het College van Bestuur gebeurt in de meeste gevallen zoals de wet voorschrijft.*

Van de RvT-leden, CvB-leden en respondenten op centraal niveau weten de meesten hoe benoeming van het CvB plaatsvindt, slechts een tiende (9%) van de respondenten weet dit niet. Een vijfde (21%) van de respondenten geeft aan dat benoeming van een lid van de CvB nog niet heeft plaatsgevonden. Dat kan het geval zijn als er in de zittingsperiode van een respondent geen wisseling in het CvB heeft plaatsgevonden en/of als respondenten niet bekend zijn met de procedure.

Als benoeming van leden van het CvB plaatsvindt, gebeurt dat volgens respondenten in de meeste gevallen middels het door de wet voorgeschreven proces, namelijk:

- op basis van vooraf openbaar gemaakt profielen;
- de centrale medezeggenschap heeft adviesrecht op zowel het benoemingsprofiel als op het benoemen en ontslaan van CvB-leden;
- zowel een student- als personeelslid zijn onderdeel van de sollicitatiecommissie.

<sup>2</sup> Vanwege de verwachting dat zij hier minder of geen zicht op hebben, zijn vragen over de benoeming van bestuurders niet gevraagd aan studentleden van de decentrale medezeggenschap of studentleden van opleidingscommissies.

We zien hierin geen opvallende verschillen tussen universiteiten en hogescholen (tabel 1).

Procedure is grotendeels of helemaal van toepassing	Percentage	Hogeschool	Universiteit
Benoeming van leden van het College van Bestuur (CvB) gebeurt op basis van vooraf openbaar gemaakte profielen.	87%	85%	89%
Centrale medezeggenschap heeft adviesrecht op het benoemingsprofiel van nieuwe leden van CvB.	86%	86%	85%
Centrale medezeggenschap heeft adviesrecht bij het benoemen en ontslaan van leden van het CvB.	84%	86%	83%
De Raad van Toezicht (RvT) stelt voor de benoeming van een nieuw lid CvB een sollicitatiecommissie samen. Daarin zit minimaal 1 personeelslid en 1 studentlid uit de centrale medezeggenschap.	88%	88%	90%

Tabel 1. **Percentage respondenten op centraal niveau (RvT- en CvB-leden, en personeels- en studentgeleding van de centrale medezeggenschap) waarbij procedure grotendeels of helemaal van toepassing is bij de benoeming van nieuwe leden van het College van Bestuur (N=139-153). Respondenten die 'weet ik niet' of 'nog niet aan de orde geweest' aangeven, zijn niet meegenomen (zie ook verantwoording op de vorige pagina).**

De medezeggenschap wordt meestal betrokken bij de benoeming van leden van de Raad van Toezicht. Het proces van benoeming van RvT-leden is minder bekend dan benoeming van CvB-leden; een kwart (24%) van de respondenten weet niet hoe dit plaatsvindt en ongeveer een vijfde (17%) geeft aan dat dit nog niet heeft plaatsgevonden. Van de verschillende onderdelen in het proces blijkt het vaakst sprake te zijn van adviesrecht door de centrale medezeggenschap op het opstellen van het profiel (tabel 2). Dit is zowel op hogescholen als universiteiten het geval. Daarnaast geven in veel gevallen overige leden van de RvT advies op voordracht/benoeming van nieuwe leden. In de tabel is te zien dat een opvallend verschil tussen hogescholen en universiteiten is dat zelfstandig voordrachtsrecht vaker wordt toegepast op hogescholen en vaker helemaal niet van toepassing is op universiteiten. Een mogelijke verklaring kan zijn dat er al bij de werving al gezamenlijk wordt opgetrokken, waardoor het voordrachtsrecht niet zelfstandig wordt ingevuld maar gezamenlijk (RvT en medezeggenschap).

Ongeveer een op de tien respondenten geeft aan dat er geen betrokkenheid is van de medezeggenschap, dit is iets vaker het geval op hogescholen dan op universiteiten. Dit kan ermee te maken hebben dat in de periode waarop de respondent oordeelt geen sprake is geweest van een wisseling in de RvT.

Benoeming leden van de Raad van Toezicht (RvT)	Totaal	Hogeschool	Universiteit
Adviesrecht op opstellen profiel leden RvT	78%	80%	76%
Zelfstandig voordrachtsrecht of benoeming door de MR voor een nieuw lid RvT	51%	67%	33%
De MR en RvT trekken gezamenlijk op	55%	63%	46%
Advies op voordracht/benoeming van nieuwe leden door overige leden RvT	69%	75%	63%
Geen betrokkenheid van de MR	12%	15%	10%

Tabel 2. **Percentage van de respondenten op centraal niveau (RvT- en CvB-leden, en personeels- en studentgeleding van de centrale medezeggenschap) die aangeven dat een onderdeel bij benoeming van leden van toepassing of volledig van toepassing is (N=107-141). Respondenten die 'weet ik niet' of 'nog niet aan de orde geweest' aangeven, zijn niet meegenomen.**

De medezeggenschap wordt in een op de tien gevallen niet betrokken bij de benoeming van leden van de RvT. Daarmee voldoen de betreffende instellingen niet aan de Wvb. Omdat de Wvb ruim vier jaar werkend is, zou een wisseling in de RvT zich bij alle instellingen moeten hebben voorgedaan. Het is mogelijk dat vanwege de zittingstermijn van soms maar een jaar, respondenten hier niet mee bekend waren. Echter, ook in de interviews met de koepelorganisaties zijn de benoemingen van RvT-leden als verbeterpunt genoemd.

Het voordragen van één lid van de medezeggenschap wordt niet altijd als effectief beschouwd; de RvT moet als team functioneren, ook naar de medezeggenschap. Dit wordt beaamd door een voorzitter CvB die aangeeft dat er geen voordrachtstoezichthouder bestaat in hun instelling, omdat de hele RvT zich verantwoordelijk moet voelen voor de medezeggenschap. Dit wordt echter niet overal herkend; een RvT-lid bij een hogeschool gaf juist aan voordrachtstoezichthouder te zijn en nauwe banden met de medezeggenschap te onderhouden, die de besluitvorming zeer ten goede komen. Het kan hier om twee verschillende zaken gaan: het recht voor de medezeggenschap een lid RvT voor te dragen en de feitelijke taakuitoefening van het lid RvT c.q. de hele RvT in relatie tot de medezeggenschap.

Bij de meeste instellingen is er een link tussen de RvT en de centrale medezeggenschap, maar het verschilt per instelling hoe het overleg wordt ingericht. Vaak is er periodiek (jaarlijks of tweejaarlijks) overleg, soms alleen tussen dagelijks bestuur en afvaardiging of één lid van de RvT. Er zijn ook voorbeelden waar er nauwelijks contact is of vooral 'via via'. De rol van de RvT is niet altijd duidelijk, zo wordt de RvT soms als 'vluchtheuvel' gebruikt als de medezeggenschap bij het CvB iets niet voor elkaar heeft gekregen. Ook wordt aangegeven dat leden van de RvT te vaak afkomstig zijn uit het bedrijfsleven en te weinig kennis hebben van hoger onderwijs waardoor de onderlinge band minder is.

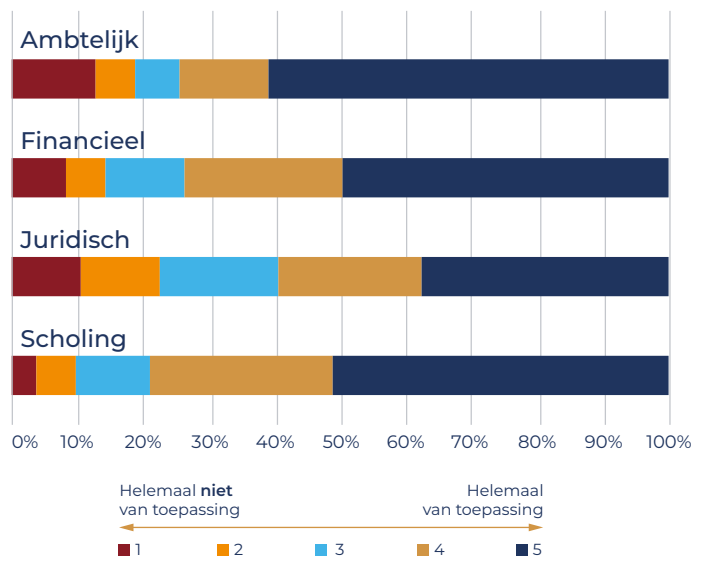
### 3.2.2 Faciliteiten voor het uitvoeren van raadswerk

*Medezeggenschapsraden worden in hun werk gefaciliteerd door ambtelijke en financiële ondersteuning, en scholing. Juridische ondersteuning komt minder vaak voor.*

In de Wvb is vastgelegd dat medezeggenschapsraden facilitering ontvangen in de vorm van ambtelijke, financiële en juridische ondersteuning en scholing. Ambtelijke en financiële ondersteuning en scholing zijn voor een ruime meerderheid van de respondenten grotendeels of volledig van toepassing (figuur 3), waarbij scholing het vaakst voorkomt. Ook uit de Monitor Medezeggenschap 2019-2020 blijkt dat raadsleden het vaakst scholing ontvangen van de vier vormen van facilitering die wij hier behandelen.

In de interviews met koepelorganisaties wordt facilitering van de medezeggenschap benoemd als belangrijk kenmerk van een sterke medezeggenschapscultuur. Het gaat hier bijvoorbeeld om voldoende beschikbare uren, een vergoeding, tijdige aanlevering van relevante informatie, en ambtelijke ondersteuning. Goede ondersteuning zit regelmatig in ogenschijnlijk basale zaken, zoals een eigen e-mailadres voor de raad. Zo zijn raden op verschillende niveaus bijvoorbeeld duidelijk vindbaar voor elkaar.

#### Facilitering



Figuur 3. **Facilitering van de medezeggenschap (N=563-837).** Respondenten die 'weet ik niet' of 'nog niet aan de orde geweest' aangeven, zijn niet meegenomen.

#### Ambtelijke ondersteuning

63% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van ambtelijke ondersteuning voor het raadswerk (figuur 3). Op centraal niveau ontvangt men vaker ambtelijke ondersteuning dan op decentraal en opleidingsniveau.

Ambtelijke ondersteuning kan op verschillende manieren worden ingericht. Raden op centraal niveau hebben vaak een eigen ambtelijk secretaris, die documenten voorbereidt, plannings bijhoudt en procedureel ondersteunt. Daarnaast is er in sommige gevallen een externe notulist of technisch/onafhankelijk voorzitter. Op decentraal niveau is er soms sprake van een pool van notulisten waaruit geput kan worden, of een studentmedewerker die de notulen verzorgt. De noodzaak van een externe notulist wordt door meerdere respondenten uit de interviews aangegeven. Zonder notulist schakel je de facto een raadslid uit. Een onafhankelijk voorzitter kan helpen, met name in gevoelige trajecten, zo geeft een CvB-voorzitter aan. Door andere geïnterviewden wordt een onafhankelijk voorzitter ook onderschreven maar dan vanuit de als gevolg daarvan meer gelijkwaardige positie van zeggenschap en medezeggenschap. In raden waarbij altijd de grootste fractie de voorzitter levert kan een onafhankelijk voorzitter zorgdragen voor meer gelijkwaardigheid tussen fracties. Anderzijds wordt aangegeven dat een onafhankelijk voorzitter kan leiden tot minder invloed van een sterke partij binnen de medezeggenschap.

Een onafhankelijk of technisch voorzitter kan er voor zorgen dat het gesprek en het proces goed begeleid worden, wat de kwaliteit van de medezeggenschap als gesprekspartner vergroot. Er zijn voorbeelden van instellingen waarbij gewerkt is met of gesproken is over een technisch voorzitter. Echter, hier is geen gevolg aan gegeven doordat er geen overeenstemming werd bereikt over de kandidaat of doordat de voorzitter geen contractverlenging kreeg.

Naast ambtelijke ondersteuning wordt een netwerk binnen de organisatie aangemerkt als belangrijke succesfactor. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een centraal aanspreekpunt binnen de instelling van iemand die de organisatie goed kent, maar ook om het kunnen raadplegen van stafleden met specifieke kennis, die inhoudelijk kunnen ondersteunen. Een enkele keer is ook opgemerkt dat niet altijd kan worden vertrouwd op ambtelijke ondersteuning als het vermoeden bestaat dat die niet neutraal is of een sterke eigen mening heeft.

Op hogescholen hebben we meerdere keren voorbeelden gehoord van ondersteuning van de medezeggenschap, zoals een bureau medezeggenschap of een afdeling participatie, waar medezeggenschapsleden terecht kunnen met vragen of voor ondersteuning. Ook is op enkele instellingen ervaring opgedaan met een technisch voorzitter, die geen onderdeel is van de medezeggenschap.

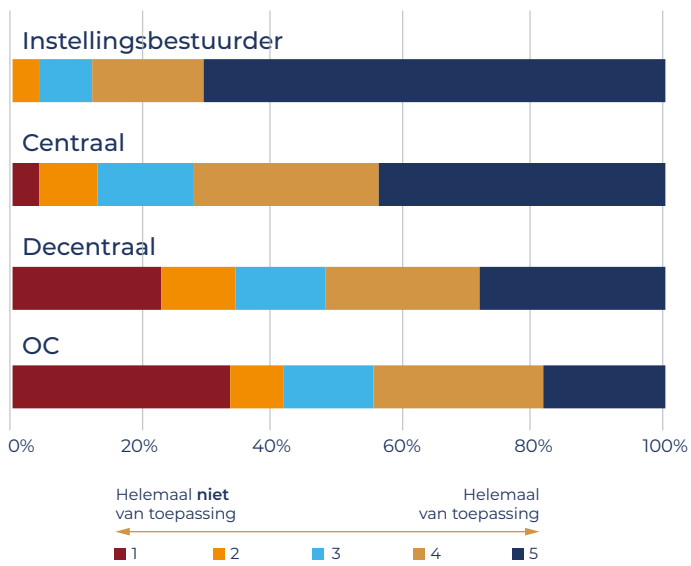
### Scholing

79% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van facilitering in de vorm van scholing op de instelling (figuur 3). Op centraal niveau is er vaak scholing door een extern bureau. Op de andere niveaus gebeurt dit regelmatig intern. Trainingen worden bijvoorbeeld door medewerkers uit de eerdergenoemde bureaus medezeggenschap verzorgd. Met name scholing/training bij aanvang van een raadsperiode is van belang. Deze trainingen moeten regelmatig plaatsvinden, omdat er veel verloop is in de verschillende raden. Een enkele keer komt het voor dat de raad zelf scholing voor nieuwe leden verzorgt, met name op OC-niveau. Juist voor studenten, die een korte zittingstermijn hebben, is er behoefte aan een goede onboarding. Als zij niet goed ingewerkt worden, kost het veel tijd om op niveau te komen, en blijft er maar weinig tijd over om het raadswerk goed uit te voeren. In één van de instellingen werd aangegeven dat er jaarlijks een gezamenlijke training is voor alle nieuwe OC-leden.

Om scholing te volgen, dient er een scholingsbudget vastgesteld te worden door het bestuur en de medezeggenschapsraad gezamenlijk, op alle niveaus. Onder respondenten waarbij dit al aan de orde is geweest en die hier kennis van hebben, blijkt dat het scholingsbudget volgens een krappe meerderheid (58%) grotendeels of volledig in overleg met de medezeggenschapsraad is vastgesteld. We zien hierin twee groepen ontstaan: enerzijds ervaren instellingsbestuurders en de centrale medezeggenschap dat dit bijna altijd het geval is, anderzijds ervaren de decentrale medezeggenschap en opleidingscommissies dat dit minder vaak zo is (figuur 4). Deze laatste twee respondentengroepen geven ook vaker aan niet te weten of het scholingsbudget in samenspraak wordt vastgesteld, respectievelijk 31% en 48%. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat het scholingsbudget voor alle medezeggenschapsraden in de instelling op centraal niveau wordt vastgesteld.

In de diepgangsgesprekken wordt aangegeven dat er wel budget is voor scholing en andere ondersteuning (zoals inhuur van externe adviseurs), maar dat dit budget niet gereserveerd wordt in de begroting. Als je erom vraagt, wordt een verzoek nooit geweigerd, maar je moet er wel om vragen, wat de drempel verhoogt. Ook de geïnterviewden van de koepelorganisaties benadrukken het belang om heldere afspraken te maken over het te besteden budget én de te besteden tijd voor medezeggenschap. Dit voorkomt dat er veel tijd verloren gaat aan discussies over tijd en geld (en bevoegdheden). Idealiter worden de afspraken over te besteden middelen vastgelegd vanuit de overheid, volgens de geïnterviewden, zodat je als medezeggenschapsraad niet afhankelijk bent van de goodwill van de bestuurder.

### Scholingsbudget in overleg met medezeggenschap



Figuur 4. Vaststelling van het scholingsbudget in overleg met de medezeggenschapsraad uitgesplitst naar instellingsbestuurder en de medezeggenschapsraden op de verschillende niveaus (centraal, decentraal, opleidingscommissies) (N=465). Respondenten die 'weet ik niet' of 'nog niet aan de orde geweest' aangeven, zijn niet meegenomen.

#### Financiële ondersteuning

De ruime meerderheid (74%) van de respondenten geeft aan dat er sprake is van financiële ondersteuning, zoals vergoeding uit het profileringsfonds of een eigen budget (figuur 3).

Financiële vergoeding	Totaal	Hogescholen	Universiteiten
Ja, een bestuursbeurs	26%	7%	48%
Ja, collegegeldvrij besturen	0,3%	0%	1%
Ja, vacatiegelden in de vorm van een vaste vergoeding	38%	43%	33%
Nee, geen financiële vergoeding	6%	7%	4%
Nee, maar wel uitstel voor tentamens	8%	10%	6%
Anders, namelijk	21%	33%	9%
Ja, vacatiegelden op declaratiebasis	26%	7%	48%

Tabel 3. Vorm van financiële vergoeding onder studentleden van de medezeggenschap (N=336)

Om deze vraag verder te verdiepen, zijn studentleden van medezeggenschapsraden gevraagd welke vorm van financiële vergoeding zij krijgen voor hun medezeggenschapsfunctie. Studenten krijgen het vaakst vacatiegelden in de vorm van een vaste vergoeding, gevolgd door een bestuursbeurs en vacatiegelden op declaratiebasis (tabel 3). In 8% van de gevallen is er geen financiële vergoeding. Onder 'anders' noemen mensen vaste vergoedingen per uur, kwartaal of vergadering, vergoedingen in de vorm van studiepunten, een

combinatie van vacatiegelden en bestuursbeurs, maar ook vergoeding in de vorm van een boekenbon of cadeaukaart. In paragraaf 3.1.5 gaan we verder in op de mogelijkheid tot collegegeldvrij besturen en overwegingen om daarvan al dan niet gebruik te maken.

Uit de tabel blijkt verder dat tussen universiteiten en hogescholen de wijze van financiering verschilt. Op universiteiten komt de bestuursbeurs het vaakst voor, terwijl er op hogescholen het vaakst vacatiegelden in de vorm van een vaste vergoeding zijn. Dat er geen financiële vergoeding is, komt vaker voor op hogescholen dan op universiteiten. Ook zien we een verschil tussen de financiële vergoeding op de verschillende niveaus, waarbij centrale medezeggenschapsleden relatief vaak een bestuursbeurs krijgen (figuur B5). Hierbij moet worden bedacht dat in de centrale medezeggenschap de termijnen voor studenten bij universiteiten één jaar zijn met een bijna fulltime tijdsbesteding en bij hogescholen meerdere jaren met minder uren per week. Dit verschil is niet verklaarbaar vanuit de wet (want daarin is geen zittingsduur opgenomen), maar is gebaseerd op bepalingen in eigen regelingen van instellingen.

#### Juridische ondersteuning

Vergeleken met de andere vormen van facilitering, zijn er relatief weinig respondenten (59%) die aangeven juridische ondersteuning te krijgen, dit kan zowel ondersteuning vanuit de organisatie zijn of extern ingehuurde ondersteuning (figuur 3). Opvallend is ook dat voor respondenten vaker onduidelijk is of juridische ondersteuning aanwezig is (antwoord 'weet ik niet') of het is nog niet aan de orde geweest (tabel B6). Dat juridische ondersteuning minder voorkomt, is in lijn met de eerdere uitkomsten van de Monitor Medezeggenschap uit 2020 (daar gaf 48% van de raadsleden en 22% van de opleidingscommissieleden aan dat dit aanwezig en voldoende was ten opzichte van bijvoorbeeld 68% voor ambtelijke ondersteuning). Juridische ondersteuning wordt vaak ingeroepen als er sprake is van specifieke situaties of geschillen. Bijvoorbeeld bij het voorbereiden van een advies voor een reorganisatie. Het is dus niet opmerkelijk dat deze vorm van ondersteuning vaak (nog) niet aan de orde is geweest.

#### Verschillen in facilitering

Kijkend naar de facilitering per respondentengroep, zien we dat voor alle thema's behalve financiële ondersteuning, personeelsleden vaker aangeven dat dit van toepassing is vergeleken met studenten (figuur B6). Als we de verschillende niveaus vergelijken, geven centrale raadsleden voor alle vormen van facilitering het vaakst aan dat zij dit ontvangen, en respondenten op het opleidingsniveau het minst vaak. Dit zien

we ook in de Monitor Medezeggenschap 2019-2020. Er lijkt dus een algemene tendens te zijn dat de centrale medezeggenschap meer faciliteiten aangeboden krijgt. Verder valt op dat leden van opleidingscommissies vergeleken met de andere groepen relatief vaak aangeven geen ambtelijke ondersteuning te krijgen.

Tot slot vergelijken we de facilitering op hogescholen met die op universiteiten. Hierin valt op dat scholing en juridische ondersteuning vaker voorkomen op hogescholen dan op universiteiten (figuur B7).

*Bestuurders vinden dat zij de medezeggenschap tijdig en volledig informeren, maar leden van de medezeggenschap zijn het hier in veel mindere mate mee eens.*

De meerderheid van de respondenten (66%) geeft aan dat medezeggenschapsraden tijdig worden ingelicht en van bestuurders alle informatie krijgen aangeleverd die zij nodig hebben om hun functie te vervullen (antwoordcategorieën 'gedeeltelijk' en 'volledig van toepassing' samengevoegd). Dit is vaker het geval bij universiteiten dan bij hogescholen (71% versus 62% voor beide thema's).

Met name onder leden van de Raad van Toezicht en bestuurders vinden bijna alle respondenten dat de tijdigheid en volledigheid van de informatie die wordt aangeleverd door bestuurders op orde is (tabel 4). Hoewel meer dan de helft positief gestemd is, is duidelijk dat medezeggenschapsraden vaker van mening zijn dat hieraan niet wordt voldaan. Personeelsleden zijn daarbij kritischer dan studenten. Tegen de zestig procent van de personeelsgeleding geeft aan tijdig en volledig te worden ingelicht.

Het tijdig en volledig aanleveren van documenten is voor medezeggenschapsraden cruciaal om hun werk te kunnen uitoefenen. Uit de interviews met koepelorganisaties wordt transparantie tevens genoemd als een belangrijk kenmerk van een sterke medezeggenschapscultuur. Transparantie draagt bij aan vertrouwen, begrip voor elkaars situatie en uiteindelijk bevordert het de besluitvorming.

	Tijdig ingelicht	Alle informatie aangeleverd
RvT (n=16)	94%	94%
Bestuurders (n=119)	87%	94%
Personeelsleden (n=122)	57%	58%
Studenten (n=310)	69%	65%

Tabel 4. **Percentage respondenten die positief zijn (gedeeltelijk en volledig van toepassing) over de tijdigheid en volledigheid van de informatie die de medezeggenschap aangeleverd krijgt van bestuurders om hun functie uit te voeren (n=16-310). Respondenten die 'weet ik niet' of 'nog niet aan de orde geweest' aangeven, zijn niet meegenomen.**

### 3.2.3 Geldigheidsduur tentamens

*Het is onbekend dat de geldigheidsduur van met goed gevolg afgelegde tentamens voor studenten met medezeggenschapsfuncties niet wordt beperkt.*

De helft van de respondenten (53%) weet niet of de geldigheidsduur van tentamens voor studenten in medezeggenschapsfunctie niet wordt beperkt, of dit is nog niet aan de orde geweest (16%). Wanneer men dit wel weet, geeft de meerderheid van de respondenten aan (67%) dat de geldigheidsduur conform de wet niet wordt beperkt. Deze uitkomst is vergelijkbaar tussen respondentengroepen en ook tussen universiteiten en hogescholen.

### 3.2.4 Studentassessor

*Of een studentassessor in de praktijk wordt ingezet is bij veel respondenten onbekend of nog niet aan de orde geweest. Volgens respondenten die hier wel zicht op hebben, wordt in de meerderheid van de gevallen wordt een studentassessor ingezet.*

In de Wvb staat dat indien aan het hoofd van een faculteit of organisatorische eenheid een meerhoofdig bestuur staat, een student van de desbetreffende faculteit/eenheid in de gelegenheid wordt gesteld om de vergaderingen bij te wonen, waarbij de student een adviserende stem heeft. Dit wordt een studentassessor genoemd.

Een derde van de respondenten weet niet of in het geval van een meerhoofdig bestuur een studentassessor wordt ingezet en voor 14% van de respondenten is dit nog niet aan de orde geweest. Voor de overige respondenten geldt dat in de meerderheid een studentassessor aanwezig is (72%). Dit is vaker het geval bij universiteiten dan hogescholen (81% versus 63%).

Kijkend naar de respondenten die werken op het decentrale niveau, zien we dat faculteitsbestuurders vaker aangeven dat studentassessoren worden ingezet (81%) dan leden van de decentrale medezeggenschapsraden (73%). Hoewel het een verplichting is in de wet om een student in de gelegenheid te stellen om vergaderingen bij te wonen, kan het zijn dat instellingen in overleg van een studentassessor afzien, dat er niemand beschikbaar is of dat er weinig ruchtbaarheid aan wordt gegeven.

### 3.2.5 Collegegeldvrij besturen

*Collegegeldvrij besturen is binnen de respondentengroep nagenoeg niet van toepassing.*

Het instellingsbestuur kan een student eenmalig voor een studiejaar vrijstellen van het betalen van wettelijk collegegeld voor het voltijds uitoefenen van een bestuursfunctie van een studentenorganisatie, studievereniging of medezeggenschapsraad. De student mag in dat geval geen onderwijs volgen of examens of tentamens maken. In de meeste gevallen betekent dit dat een student zich moet uitschrijven als student. Dan heeft de student geen recht op de studentenlening bij DUO of de studenten OV-chipkaart. Bij sommige instellingen is het mogelijk om wel als student ingeschreven te zijn tijdens een jaar collegegeldvrij besturen. Dan is het ook mogelijk om de lening en OV-chipkaart voort te zetten.

In totaal gaf één respondent aan collegegeldvrij te besturen. Bij de vraag of dit diens motivatie om de rol te vervullen verandert, gaf de respondent aan dat zonder het collegegeldvrij besturen de respondent deze functie niet had bekleed. Deze uitkomst is vergeleken met de Monitor Medezeggenschap 2019-2020 laag, daar gaf 2% (van de 366 ondervraagde studenten) van de studenten raadsleden aan collegegeldvrij te besturen.

De meerderheid van de instellingsbestuurders (55%) geeft aan dat het niet mogelijk is om collegegeldvrij te besturen (tabel 5). Een derde (34%) geeft aan dat dit wel mogelijk is. Hierin lijkt geen verschil tussen universiteiten en hogescholen.

	Totaal		Hogeschool		Universiteit	
Ja	9	35%	4	36%	5	33%
Nee	14	54%	6	55%	8	53%
Weet ik niet	3	12%	1	9%	2	13%

Tabel 5. **Mogelijkheid om collegegeldvrij te besturen volgens instellingsbestuurders (n=26).**

Volgens instellingsbestuurders die aangegeven dat collegegeldvrij besturen mogelijk is, wordt dit het vaakst gedaan vanuit de wens van studenten, gevolgd door dat het een onderdeel is van de wet en om de animo voor functies te vergroten (tabel 6).

Reden collegegeldvrij besturen		
Dit is een onderdeel van de wet	3	23%
Vanuit de wens van studenten	4	31%
Om animo voor de functies te vergroten	3	23%
Anders, namelijk	3	23%

Tabel 6. **Reden voor de keuze om collegegeldvrij besturen mogelijk te maken volgens instellingsbestuurders (n=9). Het was mogelijk meerdere antwoorden te geven.**

Wanneer niet gekozen is voor collegegeldvrij besturen, geven instellingsbestuurders het vaakst aan dat zij niet vinden dat studenten moeten stoppen met studeren als ze in een bestuur zitten, gevolgd door dat er in overleg met studenten gekozen is voor een andere optie (tabel 7).

Reden	Aantal	Percentage
In overleg met studenten is gekozen voor een andere optie	5	20%
Wij hebben geen berichten gekregen dat studenten dit willen en sturen hier niet proactief op	1	4%
Studenten hebben voldoende beloningen voor de functie (bv. staat goed op de cv); dit is niet aanvullend nodig	1	4%
De meerderheid van studenten volgt wel nog onderwijs/tentamens in het jaar dat zij de functie bekleeden, waardoor dit administratief lastig is om te verwerken	2	8%
We gaan hier op een later stadium mee beginnen	1	4%
Het geeft een verkeerde prikkel om de functie te vervullen	1	4%
Wij vinden niet dat studenten moeten stoppen met studeren als ze in een bestuur zitten	6	24%
Anders, namelijk	8	32%

Tabel 7. **Redenen om collegegeldvrij besturen niet mogelijk te maken volgens instellingsbestuurders (n=14). Het was mogelijk meerdere antwoorden te geven.**

Uit de interviews is naar voren gekomen dat collegegeldvrij besturen niet veel voorkomt onder de leden van de student-medezeggenschap. De redenen daarvoor zijn meestal het niet willen stoppen met studeren. Een enkele student is wel enthousiast over het collegegeldvrij besturen, maar is er onvoldoende mee bekend.



### 3.3 Afspraken over tijdsbesteding

Personeelsleden van medezeggenschapsraden hebben vaker dan studentgeleding afspraken over inzetbare uren, en op centraal niveau zijn vaker afspraken dan op decentraal of opleidingsniveau.

Een krappe meerderheid (57%) van de raadsleden geeft aan dat er afspraken worden gemaakt over het te besteden aantal uren aan het raadswerk (tabel 8). Dit is vaker het geval voor personeelsleden dan studenten, en vaker op centraal niveau dan op decentraal of opleidingsniveau. Zo geldt bijvoorbeeld voor 92% van de centrale personeelsgeleding dat er afspraken zijn over de te besteden tijd; voor de centrale studentengeleding gebeurt dit in 38% van de gevallen. Uit de gesprekken is gebleken dat vrijwel altijd afspraken over de tijdsbesteding worden gemaakt, maar dat die per instelling en ook binnen instellingen kunnen verschillen in hoeveelheid en aard.

Verder valt op dat op hogescholen vaker afspraken zijn dan op universiteiten (67% versus 41%). Dit verschil is met name te zien bij de leden op decentraal niveau en personeelsgeleding in opleidingscommissies (figuur B8).

In de Monitor Medezeggenschap 2019-2020 is ook gevraagd of er afspraken zijn over de tijdsbesteding van medezeggenschapsfuncties. In de Monitor hadden, vergelijkbaar met onze resultaten, bijna alle personeelsleden van raden afspraken (84% in 2020). Net als onze studie laat zien, gaven personeelsleden op hogescholen vaker aan afspraken te hebben dan op universiteiten. Kijken we specifiek naar personeelsleden van opleidingscommissies, dan is een verschil dat personeelsleden van opleidingscommissies in de Monitor vaker aangaven afspraken te hebben dan in onze studie (88% versus 82% op hogescholen en 66% versus 53% op universiteiten).

Functie	Ja	Nee
Personeelslid centrale medezeggenschapsraad	92%	8%
Personeelslid decentrale medezeggenschapsraad	77%	23%
Personeelslid opleidingscommissie	71%	29%
Studentlid centrale medezeggenschapsraad	38%	62%
Studentlid decentrale medezeggenschapsraad	25%	75%
Studentlid opleidingscommissie	25%	75%
Hogescholen	67%	33%
Universiteiten	41%	59%
<b>Totaal</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>

Tabel 8. **Afspraken over het aantal inzetbare uren voor een medezeggenschapsfunctie (n=797).**

### 3.4 Tijdsbesteding aan medezeggenschapsfuncties

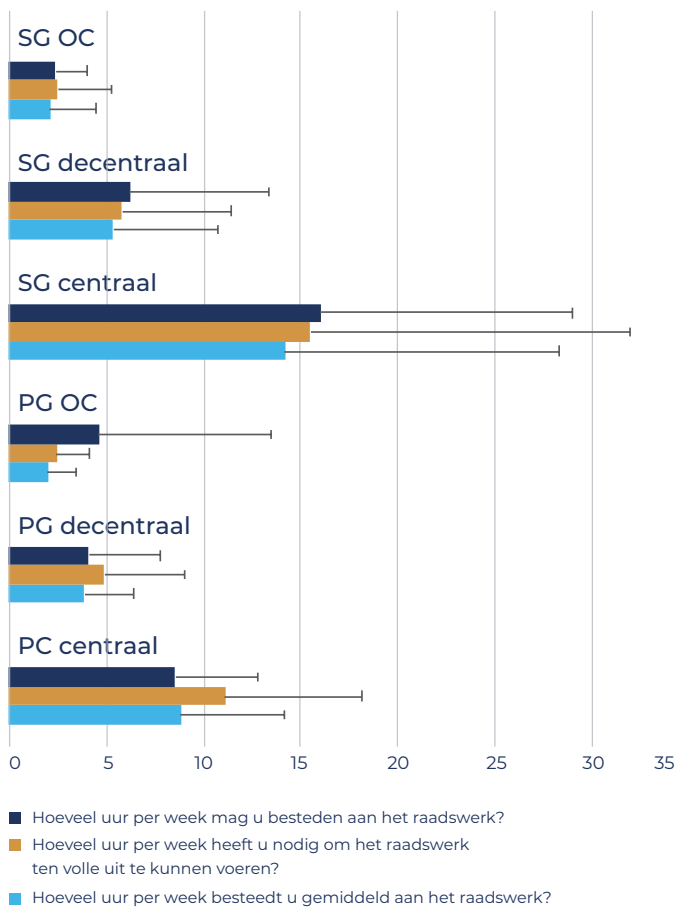
Op centraal niveau worden de meeste uren aan raadswerk besteed, met name op universiteiten.

Respondenten die aangaven afspraken te hebben over de tijdsbesteding aan raadswerk, zijn gevraagd over de inzetbare, benodigde en bestede uren. Gemiddeld besteden raadsleden 4,7 uren per week aan raadswerk.<sup>3</sup> De gemiddelden verschillen flink per categorie (figuur 5). Zo besteden raadsleden op centraal niveau de meeste tijd aan het raadswerk, waarbij studenten meer tijd besteden dan personeelsleden. Dit laatste wordt voornamelijk gedreven door een hoog aantal bestede uren op de universiteit (figuur B9). Deze twee bevindingen komen overeen met uitkomsten uit de Monitor Medezeggenschap 2019-2020.

Studenten aan de universiteit besteden meer tijd aan de medezeggenschap dan aan de hogeschool. Dit lijkt historisch zo gegroeid vanuit een cultuur van actief zijn naast je studie en bijvoorbeeld bij een studentenvereniging een bestuursjaar vervullen.

<sup>3</sup> Dit is een stuk lager dan het gemiddeld aantal uren dat in de Monitor Medezeggenschap 2019-2020 wordt vermeld (7,8 uur per week), omdat in ons gemiddelde ook leden van opleidingscommissies zijn meegenomen die, net als in het hoofdstuk over opleidingscommissies in de Monitor, relatief weinig uren besteden. Het gemiddelde onder respondenten uit onze studie zonder de leden van opleidingscommissies is 6,6 uur per week.

## Uren raadswerk



Figuur 5. Tijdsbesteding aan raadswerk in uren per week (n=543).

Raadsleden geven aan gemiddeld 5,6 uren per week nodig te hebben om hun raadswerk uit te oefenen en dat ze hier gemiddeld 5,7 uren aan mogen besteden. Het valt op dat personeelsleden op centraal en decentraal niveau vaker aangeven meer tijd nodig te hebben om het raadswerk ten volle uit te kunnen voeren dan dat ze nu besteden of dat er is afgesproken. Raadsleden geven aan dat ze wel voldoende tijd hebben voor vergaderingen en de voorbereiding daarop, maar te weinig om overige zaken op te pakken, zoals contact met de achterban.

Op OC-niveau is dat juist omgekeerd: daar wordt ruimte gegeven om meer tijd te besteden dan ervoor is gepland. In interviews is aangegeven dat het werk vereist dat veel documentatie moet worden doorgenomen en dat dat veel tijd kost die niet meer aan intern overleg en vergaderingen besteed kan worden.





#### HOOFDSTUK 4

# Bevindingen kenmerken en condities van medezeggenschapscultuur

In dit hoofdstuk presenteren we onze bevindingen met betrekking tot de beoordeling van de medezeggenschapscultuur in een instelling (onderzoeksvraag 2). Eerst presenteren wij de scores die zijn gegeven aan de medezeggenschapscultuur op de verschillende niveaus. Daarna behandelen we de beoordeling van de samenwerking tussen bestuurders en medezeggenschapsraden.

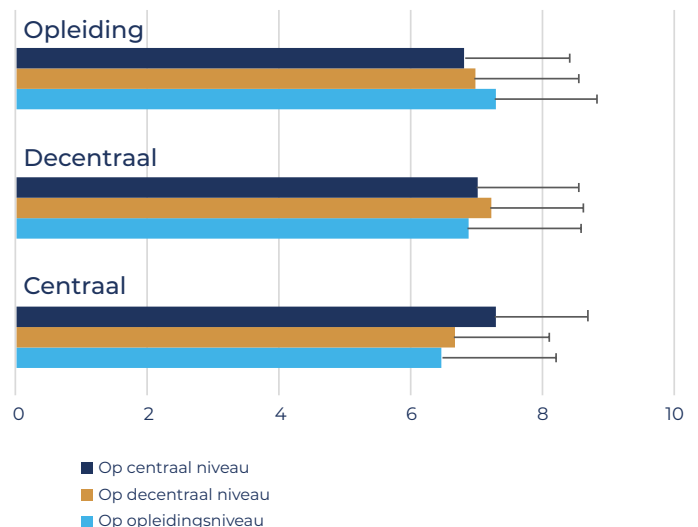
**Samengevat**

- De medezeggenschapscultuur op de verschillende niveaus worden vergelijkbaar beoordeeld, met gemiddeld het rapportcijfer 7.
- Medezeggenschapsleden zijn over het algemeen tevreden over hoe de invulling van hun functie in de praktijk wordt uitgevoerd, zoals de tijd die zij krijgen om de functie te vervullen. Ze zijn minder tevreden over de frequentie van het overleg met externe partijen en de tijd die ze krijgen om zich te buigen over onderwerpen waarop de raad instemmings- of adviesrecht heeft.
- Bestuurders zijn overwegend tevreden over de samenwerking met medezeggenschapsraden. Bestuurders zijn enkel minder tevreden met de mate waarin opvattingen vanuit de organisatie goed vertegenwoordigd worden door de medezeggenschap.
- Medezeggenschapsraden zijn overwegend tevreden over de samenwerking met bestuurders. Op alle ondervraagde aspecten, zoals de betrouwbaarheid van de bestuurder, is de meerderheid van de respondenten positief gestemd.

Verder valt uit de data op te maken dat personeelsleden van alle type medezeggenschapsraden kritischer zijn (lagere cijfers geven) op de medezeggenschapscultuur van de centrale en decentrale medezeggenschapsraden dan studentleden of bestuurders (figuur B10). Vergelijken we de antwoorden van bestuurders en medezeggenschapsraden over het eigen niveau, dan valt op dat op centraal niveau bestuurders meer tevreden zijn dan de raden zelf (figuur B11).

	Gemiddeld	Hogeschool	Universiteit
Het niveau van de opleidingscommissie?	6,9 (±1,7)	7,2 (±1,4)	6,8 (±1,7)
Het niveau van de decentrale (facultaire) medezeggenschap?	6,9 (±1,6)	7,0 (±1,6)	6,9 (±1,6)
Het niveau van de centrale medezeggenschap?	7,0 (±1,6)	6,8 (±1,8)	7,1 (±1,7)

Tabel 9. **Rapportcijfers voor de verschillende medezeggenschapsniveaus (standaarddeviatie tussen haakjes; n=945).**

**Welk rapportcijfer geeft u de medezeggenschap?**

Figuur 6. **Rapportcijfers voor de verschillende niveaus van de medezeggenschap uitgesplitst naar het niveau van de medezeggenschap (n=945).**

Verschillen tussen een sterke of minder sterke medezeggenschapscultuur kunnen veroorzaakt worden door diverse factoren. Respondenten uit onze interviews met koepelorganisaties geven aan dat het een mix is van cultuur, geschiedenis, toevalligheden en persoonlijkheden. De kwaliteit van de mensen die er zitten, is erg belangrijk. Hierbij gaat het zowel om ervaring, alsook om de houding ten opzichte van elkaar.

## 4.1 Cijfers medezeggenschapscultuur op verschillende niveaus

De medezeggenschapscultuur op de verschillende niveaus wordt met een 7 beoordeeld.

Respondenten zijn gevraagd om een rapportcijfer te geven over de medezeggenschapscultuur op drie verschillende niveaus: centrale medezeggenschap, decentrale medezeggenschap en opleidingscommissies. Het grootste aantal respondenten geeft de verschillende medezeggenschapsniveaus een 7 of 8, en gemiddeld krijgt elk niveau van de medezeggenschap een 6,9 of 7,0 (tabel 9). Als we de cijfers bekijken naar niveau, zien we dat respondenten op het niveau van de opleidingscommissie en centrale medezeggenschap, medezeggenschap op 'hun niveau' het laagst waarderen (met een 6,8 en 6,5, respectievelijk), terwijl de respondenten uit de decentrale medezeggenschap 'hun niveau' juist het hoogst waarderen (met een 7,2) (figuur 6). De relatief hoge standaarddeviaties (bijna allemaal hoger dan 1,5) geven aan dat er grote spreiding is in de cijfers die gegeven zijn. Gemiddeld genomen is het beeld dus goed, maar er zijn uitschieters in hoe de medezeggenschapscultuur gewaardeerd wordt.

De medezeggenschapsraden op de verschillende niveaus zijn beperkt bekend met elkaars medezeggenschapscultuur

Op basis van een aantal uitkomsten merken wij hier op dat de verschillende niveaus van de medezeggenschap elkaar niet goed kennen. Zo blijkt dat onder leden van opleidingscommissies (zowel studentleden als personeelsleden) ongeveer de helft geen cijfer weet te geven over de medezeggenschapscultuur op het centrale niveau, en dat leden van opleidingscommissies en studentleden van de centrale medezeggenschap geen cijfer weten te geven over de medezeggenschapscultuur op het decentrale niveau.

## 4.2 Tevredenheid over de invulling van de medezeggenschapsfunctie

Medezeggenschapsleden zijn over het algemeen tevreden over hoe de invulling van hun functie in de praktijk wordt uitgevoerd. Ze zijn minder tevreden over de frequentie van het overleg met externe partijen en de tijd die ze krijgen om zich te buigen over onderwerpen waarop de raad instemmings- of adviesrecht heeft.

Leden van de medezeggenschapsraden zijn gevraagd om hun tevredenheid te beoordelen op verschillende aspecten die komen kijken bij het uitoefenen van hun medezeggenschapsfunctie. Over negen van de elf onderwerpen zijn medezeggenschapsleden overwegend tevreden, namelijk: de tijd die zij krijgen om de functie te vervullen, de faciliteiten die hen worden aangeboden, de frequentie van overleg met andere medezeggenschapsraden, de inhoudelijke kwaliteit van het overleg tussen de bestuurder en de medezeggenschap, de inhoudelijke kwaliteit van de adviesaanvragen, en de snelheid waarop en de inhoudelijke kwaliteit van de reacties van bestuurders op adviezen van de medezeggenschap (figuur 7). Op alle niveaus zijn studentleden gemiddeld positiever over de thema's dan personeelsleden (figuur B12). Dit verschil is het grootst op het niveau van de opleidingscommissies.

Leden van de medezeggenschap zijn minder tevreden over de frequentie van het overleg met externe partijen – zoals andere instellingen, externe deskundigen en vakbonden – en de tijd die ze krijgen om zich te buigen over onderwerpen waarop de raad instemmings- of adviesrecht heeft. Daarbij zijn studentleden vaker tevreden over de tijd die een raad krijgt, dan personeelsleden (figuur B13). De relatieve ontevredenheid over de frequentie van het overleg met externe deskundigen, raden in andere instellingen en met vakbonden, is in lijn met eerdere bevindingen uit de Monitor Medezeggenschap 2019-2020, ook daar was dit een onderdeel waarvan raadsleden zeggen dat dit weinig gebeurt. In verhouding tot de Monitor lijkt de tijd die raadsleden krijgen om zich over onderwerpen te buigen waar zij instemmings- of adviesrecht hebben, vergelijkbaar te zijn in de twee studies (49% positief in Monitor versus 45% positief in dit onderzoek).

Als we de gemiddelde tevredenheid bekijken,<sup>4</sup> dan zien we dat medezeggenschapsleden hun tevredenheid over verschillende aspecten van de invulling van de medezeggenschapsfunctie gemiddeld met een 3,4 beoordelen op een schaal van 1 tot 5 (tabel 10). Op hogescholen is men meer tevreden dan op universiteiten. Als we dit uitsplitsen naar de omvang van de instelling zien we dat op kleine universiteiten medezeggenschapsleden vaker tevreden zijn dan op grote universiteiten. Bij hogescholen is dit verschil kleiner.

Tevredenheid met functie invulling	
<b>Totaal</b>	<b>3,4 ±0,8</b>
<b>Universiteiten</b>	<b>Totaal 3,4 ±0,8</b>
Universiteit klein (<20.000)	3,7 ±0,6
Universiteit groot (>20.000)	3,2 ±0,8
<b>Hogescholen</b>	<b>Totaal 3,5 ±0,9</b>
Hogeschool klein (<20.000)	3,4 ±0,8
Hogeschool groot (>20.000)	3,5 ±0,9
<b>Personeelsleden</b>	<b>Totaal 3,4 ±0,8</b>
Centraal	3,5 ±0,8
Decentraal	3,3 ±0,9
Opleidingscommissies	3,4 ±0,9
<b>Studentleden</b>	<b>Totaal 3,5 ±0,9</b>
Centraal	3,5 ±0,9
Decentraal	3,4 ±0,9
Opleidingscommissies	3,6 ±0,8

Tabel 10. **Tevredenheid van medezeggenschapsleden over de wijze waarop de functie wordt ingevuld (n=411). Respondenten die een of meerdere keren 'weet ik niet' of 'niet van toepassing' aangeven, zijn niet meegenomen.**

4 Cronbach's alpha = 0,91

### 4.3 Tevredenheid van bestuurders met de medezeggenschap(sraden)

Bestuurders zijn overwegend tevreden over de medezeggenschapsraden. Bestuurders zijn alleen minder tevreden over de mate waarin opvattingen vanuit de organisatie goed vertegenwoordigd worden door de medezeggenschap.

Bestuurders zijn overwegend positief over de inhoudelijke kwaliteit van het overleg met de medezeggenschap en de door hen gegeven adviezen, de waarde van de adviezen voor te nemen besluiten en het volgen van afgesproken procedures en tijdsafspraken door bestuurders en medezeggenschapsraden (figuur B14). Koepelorganisaties geven in de interviews aan dat het belangrijk is dat de bestuurder zich bewust is van de rol van de medezeggenschapsraad en ook voldoende tijd uittrekt voor overleg met de medezeggenschapsraad.

Bestuurders zijn in onze vragenlijst minder positief over de mate waarin de opvattingen vanuit de organisatie goed vertegenwoordigd worden door de medezeggenschap. Dit geldt het vaakst voor faculteitsbestuurders; 31% geeft aan niet of deels niet tevreden te zijn over de mate van vertegenwoordiging. Hoewel niet specifiek onderzocht, kan dit te maken hebben met het beeld dat het 'tussenniveau' het meest diffuus is. Uit de interviews is opgemaakt dat het ook het lastigst is om op faculteitsniveau mensen te werven: op strategisch niveau wil men wel meedenken ('dicht bij het vuur') en op OC-niveau ook, want daar is invloed uit te oefenen op concrete zaken. Het faculteitsniveau lijkt daar zich meer tussenin te bewegen zonder hele duidelijke en herkenbare bevoegdheden waardoor het minder makkelijk kan zijn mensen ervoor te interesseren.

Als we het gemiddelde over deze variabelen bekijken,<sup>5</sup> dan zien we dat bestuurders hun tevredenheid over de medezeggenschap gemiddeld met een 3,6 beoordelen (tabel 11). De Raad van Toezicht beoordeelt dit iets positiever, met een 3,9 gemiddeld. Bestuurders op centraal niveau zijn het meest positief, gevolgd door bestuurders op opleidingsniveau en tot slot bestuurders op decentraal niveau, oftewel faculteitsbestuurders. Ondanks dat de verschillen minimaal zijn is het wel opvallend dat op vijf van de zes vragen faculteitsbestuurders het minst positief zijn (figuur B15).



Figuur 7. **Tevredenheid van medezeggenschapsleden over aspecten die van belang zijn voor het uitoefenen van hun functie en de samenwerking met de bestuurder (n=573-757).** Respondenten die 'weet ik niet' of 'niet van toepassing' aangeven, zijn niet meegenomen.

<sup>5</sup> Cronbach's alpha = 0,83

Tevredenheid van de bestuurder over de MZ		
<b>Totaal</b>	<b>3,6 ±0,7</b>	
RvT	3,9 ±0,6	
Bestuurders	<b>Totaal</b>	<b>3,6 ±0,7</b>
	Centraal	3,7 ±0,7
	Decentraal	3,5 ±0,7
	Opleiding	3,6 ±0,6
Hogescholen	3,7 ±0,6	
Universiteiten	3,6 ±0,7	

Tabel 11. **Tevredenheid van bestuurders over de medezeggenschapsraden (n=122).** Respondenten die een of meerdere keren 'weet ik niet' of 'niet van toepassing' aangeven, zijn niet meegenomen.

## 4.4 Samenwerking met bestuurders

Medezeggenschapsraden zijn overwegend tevreden over de samenwerking met bestuurders. Op alle ondervraagde aspecten is de meerderheid van de respondenten positief gestemd.

Leden van de medezeggenschap zijn ook gevraagd om een beoordeling te geven over de samenwerking met bestuurders. Daar zien we dat op alle onderwerpen >60% van de respondenten die een beoordeling geven, een positieve beoordeling geven. De meerderheid van de respondenten ervaart dat de bestuurder betrouwbaar is en reageert zoals verwacht, dat de onderlinge werkverhouding goed is en er overeenstemming is over de gedragsnormen, dat de bestuurder naar de belangen van de medezeggenschap omkijkt en dat de bestuurder de medezeggenschap op basis van argumenten overtuigt (figuur B16). Deze relatief positieve uitkomsten zijn in lijn met de Monitor Medezeggenschap 2019-2020 waar raadsleden ook veelal positief waren over de samenwerking met bestuurders.

Als we het percentage positieve antwoorden uitsplitsen naar respondentengroep, wordt duidelijk dat op zes van de zeven onderwerpen studentleden van de centrale medezeggenschap het minst positief zijn ten opzichte van de andere groepen (figuur 8).

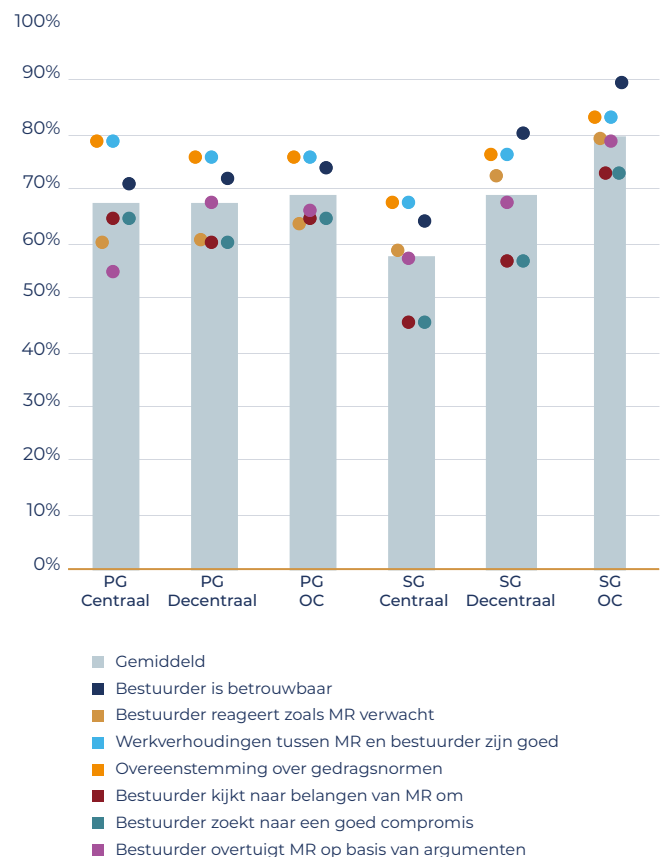
Als we kijken naar het gemiddelde van de variabelen over samenwerking,<sup>6</sup> dan zien we dat de samenwerking door leden van de medezeggenschap met een 3,9 op een schaal van 1 tot 5 gewaardeerd wordt (tabel 12). Op het niveau van opleidingscommissies is dit het hoogst met 4,0 en op het centrale niveau het laagst met 3,7. Studenten zijn over het

algemeen iets positiever (3,9) dan personeelsleden (3,8). We zien geen verschillen tussen respondenten op universiteiten en die op hogescholen.

Tevredenheid van de medezeggenschap over de samenwerking met bestuurders		
<b>Totaal</b>		<b>3,9 ±0,9</b>
Personeelsleden	<b>Totaal</b>	<b>3,8 ±0,9</b>
	Centraal	3,8 ±0,8
	Decentraal	3,8 ±1,0
	Opleiding	4,0 ±0,9
Studentleden	<b>Totaal</b>	<b>3,9 ±0,8</b>
	Centraal	3,7 ±0,9
	Decentraal	3,8 ±0,9
	Opleiding	4,1 ±0,7
Centraal		3,7 ±0,8
Decentraal		3,8 ±0,9
Opleiding		4,0 ±0,8

Tabel 12. **Tevredenheid van de medezeggenschap over de samenwerking met bestuurders (n=596).** Respondenten die een of meerdere keren 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.

### Tevredenheid over samenwerking met bestuurders



Figuur 8. **Percentage van medezeggenschapsleden die tevreden is over aspecten van de samenwerking met de bestuurder uitgesplitst naar respondentengroep (n=688-752).** Percentage grotendeels of zeer tevreden zijn bij elkaar opgeteld per onderwerp. Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.

<sup>6</sup> Cronbach's alpha = 0,92

### *Persoonlijkheid van gesprekspartner is cruciaal en het opbouwen van vertrouwen kost tijd*

Uit de interviews, zowel met koepelorganisaties als de diepgangsgesprekken, komt naar voren dat persoonlijkheid van de gesprekspartner cruciaal is. Zo geven koepelorganisaties aan dat bestuurders minder geneigd zijn om de medezeggenschap het voordeel van de twijfel te gunnen als de medezeggenschap wantrouwend tegenover de bestuurder staat. Andersom geldt dat ook, zoals een voorzitter CvB beschrijft ‘als bestuurder krijg je de medezeggenschap die je verdient’. Goed samenwerken betekent niet vanzelfsprekend dat bestuurder en medezeggenschap altijd op één lijn zitten; het overleg moet constructief zijn en netjes gebeuren, maar er kan wel goed van mening worden verschild.

Het opbouwen van vertrouwen kost tijd. Vertrouwen wordt opgebouwd door elkaar niet te verrassen, zoals een CvB-lid aangeeft; je moet elkaar tijdig informeren over thema's die belangrijk zijn of belangrijk gaan worden. Ook is het plezier met elkaar kunnen maken, een belangrijk onderdeel. Een andere bestuurder geeft aan dat het vroeg meenemen van de medezeggenschap in besluitvorming ook tijd nodig heeft; ‘taakonvolwassen’ medezeggenschapsraden vinden dat nog erg lastig. Ze houden zich erg vast aan de wet en gaan dan veel procesvragen stellen, terwijl de bestuurder juist vroegtijdig samen wil optrekken.

Met wisseling van personen kan een medezeggenschapscultuur wel veranderen, zoals blijkt uit voorbeelden uit onze diepgangsgesprekken. Sommige instellingen zijn door de tijd gegroeid gericht op consensus. Op andere plaatsen regeert het conflictmodel en heeft men niet het idee dat de medezeggenschap een nuttige bijdrage kan leveren. Het conflictmodel is minder wenselijk, omdat er niet constructief wordt overlegd; dat wil niet zeggen dat in een consensusmodel de meningen niet van elkaar verschillen, soms integendeel. Niet in alle raden durft men een open en kritische houding aan te nemen. Zo wordt opgemerkt dat er op universiteiten en op centraal medezeggenschapsniveau vaker sprake is van ‘politiek’ in de verhoudingen. Bij een instelling wordt gesproken van het begrip ‘preventieve angst’, waarbij de medezeggenschap voorstellen niet doet, omdat ze veronderstellen dat ‘de bestuurder het toch niks vindt’. Ook sprak een lid van de personeelsgeleding van ‘cosmetic democracy’, omdat het lastig is om kritisch te zijn tegenover personen die uiteindelijk over jouw promotie beslissen.

Vooral bij OC's komt het regelmatig voor dat opleidingsdirecteuren aanwezig zijn bij (alle) vergaderingen van de OC en dat daarmee de OC nooit apart vergadert. OC-leden die wij interviewden gaven hier verschillende perspectieven op. Zo geeft een OC-lid aan dat dit goed werkt, omdat je alles direct met elkaar kunt bespreken en dat het geen consequenties heeft voor het aannemen van een kritische houding naar de bestuurder. Een ander OC-lid geeft aan dat de bestuurder juist regelmatig het gesprek overneemt, wat er vervolgens toe leidt dat de medezeggenschap hun overleg ‘naar de achterkamertjes’ verplaatst.

## 4.5 Samenwerking tussen medezeggenschapsraden

*Er vindt afstemming plaats tussen de verschillende niveaus van medezeggenschap, maar hier is nog verbetering in te behalen. Bij een betere afstemming is er minder sprake van zogenaamde rolvervuiling.*

Tussen de verschillende niveaus van medezeggenschapsraden vindt afstemming en samenwerking plaats. Meestal is de decentrale raad hier een soort linking pin in; de centrale raden spreken nauwelijks direct met de OC's. Er is afstemming nodig en gewenst omtrent dossiers waarop bevoegdheden van verschillende niveaus van toepassing zijn. Een goed voorbeeld daarvan is de Onderwijs- en Examenregeling (OER). In de interviews zijn verschillende voorbeelden genoemd hoe hiermee wordt omgegaan: de bovenliggende laag haalt informatie op uit de laag eronder, en er vindt afstemming plaats tussen de hele kolom, of er wordt een specifieke scheiding gemaakt in bevoegdheden en bespreekpunten waardoor afstemming minder relevant is geworden. In Hoofdstuk 5 gaan we nader in op de afstemming rondom de OER.

Voorts vindt afstemming plaats over onderwerpen waar een bevoegdheid ligt op een bepaald niveau, maar waar input van de andere niveaus relevant wordt geacht en wordt meegenomen. Dat gebeurt soms op een wat losse wijze, soms is daar een overlegstructuur voor ingericht. Er zijn verschillende overleggen waar afstemming plaatsvindt, bijvoorbeeld één keer per jaar de raden bij elkaar, of een periodiek voorzittersoverleg, met voorzitters van de centrale en decentrale raden. Een andere variant is dat portefeuillehouders zijn aangewezen, bijvoorbeeld studenten in de centrale medezeggenschap, die ieder een inhoudelijke portefeuille hebben, maar ook contactpersoon zijn voor een faculteit, domein of dienst.



Veel instellingen werken met het één-tafel-principe, dat zaken niet in meerdere raden (op meerdere tafels) worden overlegd en dat bestuurders geen tegenstrijdige adviezen krijgen. Dit is echter niet altijd duidelijk, zoals we ook beschrijven in de afstemming rond de OER in Hoofdstuk 5. Het één-tafel-principe werkt goed als de contacten onderling goed zijn. Respondenten uit de interviews hebben verschillende voorbeelden van 'rolvervuiling'. Zo geeft een raadslid uit de centrale medezeggenschap aan dat de decentrale raad hem heeft gevraagd om in de overlegvergadering met hun bestuurder deel te nemen. Hij heeft dat geweigerd, om de rollen zuiver te houden, maar wel deelgenomen aan een voorbespreking met de decentrale raad. Onduidelijkheden rondom rollen komen niet alleen in de medezeggenschap, maar ook in de zeggenschap voor, waar het tussen decanen en opleidingsdirecteuren niet altijd duidelijk is wie waar over gaat.

Ook blijkt dat studenten soms in meerdere medezeggenschapsorganen tegelijkertijd plaatsnemen of dat studenten een medezeggenschaps carrière maken, waardoor zij de kennis en ervaring van de vorige functie meenemen naar de nieuwe.

## 4.6 Samenwerking binnen medezeggenschapsraden

*In de verdiepende interviews zijn we – naast de samenwerking met de bestuurder – nader ingegaan op de samenwerking binnen de medezeggenschapsraden. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over de relatie tussen studenten en personeelsgeleding.*

Met name de verschillende zittingstermijn van personeels- en studentleden van de medezeggenschap, zorgt voor een andere invulling van de medezeggenschap.

Ondanks de goede samenwerking tussen studenten- en personeelsgeleding, zit er wel verschil in de manier waarop beide geledingen hun medezeggenschapsfunctie uitvoeren. Zowel uit onze interviews met koepelorganisaties als ook uit diepgangsgesprekken, blijkt dat studenten vanwege hun kortere zittingstermijn vaak in korte tijd succes willen behalen op voor hen belangrijke onderdelen, bijvoorbeeld ambities uit het partijprogramma van hun fractie. Zij komen hierdoor soms met 'radicale' ideeën, die met name volgens het personeel, nadelig kunnen zijn voor de instelling en nog jaren kunnen doorwerken. De personeelsgeleding vindt het soms lastig dat studenten met 'grote plannen' van het CvB akkoord gaan,

terwijl je daar dan als personeel bezwaar tegen hebt. Studenten lijken daar niet altijd de gevolgen van in te zien. Door de korte zittingstermijn van studenten komt het wel vaak voor dat ieder jaar dezelfde thema's terugkomen, omdat er maar een beperkt geheugen in de raad is.

Bestuurders geven aan dat de inbreng van studenten juist erg verfrissend kan zijn, omdat het met de personeelsgeleding soms erg theoretisch blijft. Zij hebben soms het idee dat studenten worden 'lamgeslagen' door argumenten uit de personeelsgeleding. Overigens zien we hier een verschil tussen hogeschool- en universiteitsstudenten. Op universiteiten wordt door studenten meer tijd besteed aan de medezeggenschap dan bij hogescholen en past het ook meer in de cultuur om actief te zijn naast je studie; medezeggenschap is hier soms vergelijkbaar met een bestuursjaar, waar studenten fulltime met raadswerk bezig zijn. Daarnaast is opgevallen dat bij universiteiten de studenten- en personeelsgeleding een meer gelijkwaardige positie innemen dan bij hogescholen. Bij hogescholen nemen docenten regelmatig een wat meer begeleidende rol tegenover studenten (in de decentrale medezeggenschap), zodat ze kunnen oefenen met vergaderen en raadswerk. Een aantal leden uit de personeelsgeleding aan verschillende hogescholen geeft ook aan dat ze vinden dat studenten snel overdonderd raken door het raadswerk en zich soms volgend opstellen.

Een mogelijkheid om de continuïteit in studentengeleding te borgen, is om een langere zittingstermijn in te stellen voor studenten, eventueel gecombineerd met een minder hoge tijdsinvestering. In onze interviews komt naar voren dat een aantal studenten dit best zou willen. Wel wordt hierbij de kanttekening gegeven dat het daarmee waarschijnlijk moeilijker wordt om kandidaten te vinden, die het voor twee jaar willen doen. Daarnaast moet er dan 'minder politiek' in de medezeggenschap zijn, zodat vooroverleg op vooroverleg niet nodig is, en je vrijuit kunt spreken, zonder dat daar direct consequenties aan hangen.

Een gezamenlijke raad (studenten- en personeelsgeleding in één raad) wordt doorgaans als positief ervaren, omdat je kennis met elkaar deelt. De kennis vanuit de personeelsgeleding wordt door studenten vaak als positief ervaren. In sommige situaties heeft de personeelsgeleding een voorsprong ten opzichte van studenten; aan de andere kant kunnen studenten – met name op centraal niveau – meer tijd investeren en daardoor meer ingevoerd raken op bepaalde onderwerpen. Zoals een personeelslid aangeeft: 'medewerkers hebben meer ervaring, studenten hebben meer tijd. Dit sluit goed op elkaar aan'. Studenten en personeelsleden staan niet per definitie tegenover

elkaar; als er bijvoorbeeld studenten vanuit meerdere fracties in een raad zitten, komt het regelmatig voor dat studenten vanuit een bepaalde fractie juist tegenovergestelde ideeën hebben ten opzichte van een andere studentenfractie dan de personeelsgeleding. Het werken vanuit verschillende fracties is soms wel eens lastig, bijvoorbeeld als je maar één persoon mag afvaardigen voor een benoemingscommissie. Ook zijn er uiteraard persoonlijkheidsverschillen tussen raadsleden, zo maakt een CvB-lid onderscheid tussen ‘activisten en polderaars’. Een sterke voorzitter zorgt ervoor dat die verschillen overbrugd kunnen worden, of in ieder geval niet op de voorgrond treden tegenover de bestuurder.

## 4.7 Vertegenwoordiging van achterban

De representativiteit van de medezeggenschapsraden is niet altijd op orde. Zowel bij verkiezingen als bij samenstellen via andere manieren, zijn er vraagtekens bij de mate van representativiteit. Vaak is er weinig animo om zitting te nemen in de medezeggenschap. De meeste raden streven wel representativiteit na qua afdelingen, opleidingen of opleidingsjaren. Maar de personen in de raden zijn niet altijd een goede vertegenwoordiging van de achterban. Het hangt ervan af welke mensen zich aanmelden en vervolgens hoe goed deze mensen de achterban kunnen vertegenwoordigen. Hierin spelen twee zaken een rol.

*Raadsleden zijn niet altijd representatief voor de groep die zij vertegenwoordigen, bijvoorbeeld door de motieven die zij hebben om de medezeggenschap in te gaan.*

Er worden door meerdere respondentgroepen vraagtekens gezet bij de motieven om de medezeggenschap in te gaan, bijvoorbeeld alleen om de eigen functiegroep, opleiding of faculteit te vertegenwoordigen. Ook wordt er steeds vaker in voorwaarden voor promotie (zoals bij tenure tracks) op de universiteit managementvaardigheden opgenomen, wat ook vraagtekens oproept bij de motivatie om een medezeggenschapsfunctie te bekleden. Daarnaast geeft een respondent aan dat het animo vaak groeit bij grote veranderingen in het onderwijsstelsel. Bij studenten zijn het vaak de meest gemotiveerde studenten die zich aanmelden, en doen studenten het regelmatig omdat het goed op hun cv staat, of ze er een goede vergoeding voor krijgen. Dat laatste wordt overigens ontkracht door andere geïnterviewden,

die aangeven dat je zonder intrinsieke motivatie voor de medezeggenschap, echt geen raadswerk gaat doen. Bestuurders geven aan dat ze wel voorzichtig zijn met het interpreteren van de standpunten van de studenten, aangezien dit vaak de ‘betere studenten’ betreft, die niet altijd de middenmoot representeren. Betere studenten zijn ook vaak ‘harder’ voor studenten die het minder goed doen. Aan een universiteit is dit opgelost door een neutraal studentlid toe te voegen, namelijk de onderwijscommissaris van de studievereniging als niet-deelnemend lid. Opleiding maakt ook uit: vanuit een opleiding als bestuurskunde is er altijd wel animo, én zijn de leden zeer gedetailleerd in de overleggen; bij technische opleidingen is er minder animo én wordt er meer op hoofdlijnen vergaderd.

*Het contact met de achterban is vaak beperkt; door weinig tijd voor het raadswerk schiet dit er regelmatig bij in.*

Veel raden vinden het lastig om hun achterban goed te vertegenwoordigen. Ze raadplegen hun achterban nauwelijks, vaak omdat ze hier te weinig tijd voor hebben, omdat al hun tijd voor het raadswerk gaat zitten in vergaderingen en het voorbereiden daarvan. Dit geluid komt ook al jaren naar voren uit de Medezeggenschapsmonitor, waar al sinds 2016 wordt aangegeven dat er te weinig tijd wordt ervaren om de achterban te raadplegen. Ook de opkomst bij verkiezingen is vaak laag. In een van de interviews wordt aangegeven dat dit vaak niet hoger dan 15% is; ‘als de opkomst maar 15% is, wie vertegenwoordig je dan?’ Uit cijfers die het ISO heeft opgevraagd bij een aantal instellingen (negen universiteiten en twee hogescholen) blijkt dat de opkomst van studenten bij verkiezingen voor de universiteits- of hogeschoolraad de afgelopen vijf jaar structureel daalt. De opkomst komt bij de gevraagde instellingen nergens boven de 30% uit en ligt bij vier instellingen (waarvan de twee hogescholen) zelfs onder de 10%. De beperkte tijd voor het onderhouden van contact met de achterban strookt ook met de eerdergenoemde bevinding dat leden van de medezeggenschap aangeven dat ze meer tijd nodig hebben als ze het raadswerk ten volle willen uitvoeren.

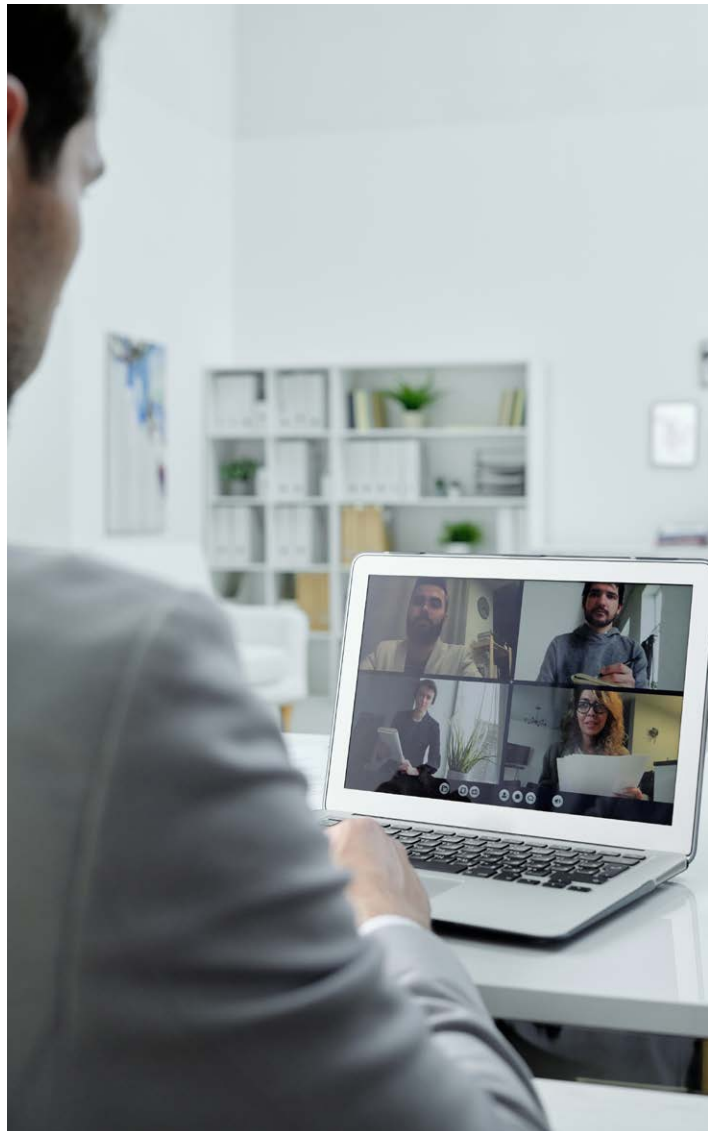
Meerdere instellingen hebben te maken met internationale studenten. De drempel voor deze studenten om in de medezeggenschap toe te treden wordt lager, maar is niet afwezig. Vaak zijn documenten toch (oorspronkelijk) in het Nederlands. Daarnaast wordt aangegeven dat internationale studenten minder vocaal zijn, minder gewend aan de inspraakcultuur in Nederland. Vergaderingen worden steeds vaker geheel of gedeeltelijk in het Engels gehouden. Stukken worden ook in het Engels gedeeld, maar missen soms net de

nuance van de Nederlandstalige stukken. Om voor iedereen een gelijk speelveld te krijgen zijn er verschillende werkmethoden ontwikkeld hoe met het taalverschil om te gaan: vergaderingen geheel in het Engels houden, ieder spreekt in haar of zijn eigen taal en verstaat de ander in diens taal, er vindt een simultaanvertaling plaats via ondertiteling.

## 4.8 Invloed van COVID-19 op de medezeggenschapscultuur

De gevolgen van de coronacrisis hebben invloed gehad op de informele overleglijnen tussen bestuur en medezeggenschap.

Respondenten uit de diepgangsgesprekken geven aan dat de gevolgen van de coronacrisis invloed hebben op de medezeggenschapscultuur, in het bijzonder het niet fysiek bijeenkomen. Dit pakt zowel positief als negatief uit. Positieve geluiden zijn bijvoorbeeld dat het gemakkelijker is om vergaderingen te houden waarbij iedereen aanwezig is. Ook wordt de inbreng van medezeggenschapsraden positief gewaardeerd door bestuurders; ze hebben veel kunnen betekenen voor de instellingen. Wel is het lastiger om elkaar informeel te spreken, wat de afstand groter maakt en de relatie formeler. Doordat je elkaar niet informeel buiten de vergadering spreekt, is het 'beïnvloeden' lastiger geworden. Daarnaast is de informatievoorziening vanuit de organisatie minder geworden.





## HOOFDSTUK 5

# Bevindingen opleidingscommissie als formeel medezeg- genschapsgremium

Sinds de Wet versterking bestuurskracht zijn opleidingscommissies een formeel medezeggenschapsgremium. Na een overzicht van de bijdrage van deze formalisering aan de versterking van de medezeggenschapscultuur, bespreken we de kenmerken en condities van opleidingscommissies en de zittingsduur van de leden (onderzoeksvraag 3). Vervolgens gaan we in op de samenwerking van de verschillende medezeggenschapsleden omtrent het instemmingsrecht van de onderwijs- en examenregeling, en op welke wijze de commissies worden samengesteld.

**Samengevat**

- De opleidingscommissies als formeel medezeggenschapsorgaan hebben een bijdrage geleverd aan de versterking van de medezeggenschapscultuur. Dit wordt op het niveau van de opleiding sterker gevoeld dan op centraal of decentraal niveau.
- Opleidingscommissies nemen sinds de formalisering een sterkere positie in en hebben meer invloed op onderwerpen waar zij instemmings- of adviesrecht hebben. De zichtbaarheid van opleidingscommissies en of ze voorstellen doen vanuit het initiatiefrecht zijn niet in dezelfde mate verbeterd.
- Opleidingscommissies hebben voldoende kennis van onderwerpen die spelen en de onderwijs- en examenregeling. Ze hebben minder kennis over financiën, maar dit wordt ook als minder belangrijk beschouwd.
- De zittingsduur van leden opleidingscommissies is gemiddeld 1,5 jaar. Bij studenten komt vaker dan bij personeelsleden een zittingsduur van 1 jaar voor. Hoewel beiden positief beoordeeld worden is de zittingsduur van personeelsleden in opleidingscommissies vaker zodanig dat de continuïteit geborgd wordt dan de zittingsduur van studentleden, en wordt het ook vaker van belang geacht om de continuïteit te borgen.
- Er lijkt in zekere mate overleg te zijn tussen de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissie, maar dit is volgens een beperkt aantal respondenten ook voldoende. Daarnaast worden (de)centrale medezeggenschapsraden weinig betrokken als toehoorder bij vergaderingen van opleidingscommissies
- De samenstelling van opleidingscommissies kent veel verschillende wijzen, waaronder verkiezingen, het aandragen van kandidaten en sollicitaties. Wanneer niet gekozen wordt voor verkiezingen, dan komt dat in de meeste gevallen vanwege de beperkte animo voor de functie.

## 5.1 Bijdrage van opleidingscommissies aan de versterking van de medezeggenschapscultuur

*De opleidingscommissies als formeel medezeggenschapsorgaan hebben een bijdrage geleverd aan de versterking van de medezeggenschapscultuur.*

Bijna alle respondenten (93%) geven aan dat er een of meer opleidingscommissies aanwezig zijn in de instelling; 2% van de respondenten geeft aan dat er geen opleidingscommissie aanwezig is (tabel 13). Daarnaast geeft nog eens 5% aan niet te weten of er OC's zijn. Respondenten die het niet weten behoren tot de Raad van Toezicht en leden van de centrale en decentrale medezeggenschap.

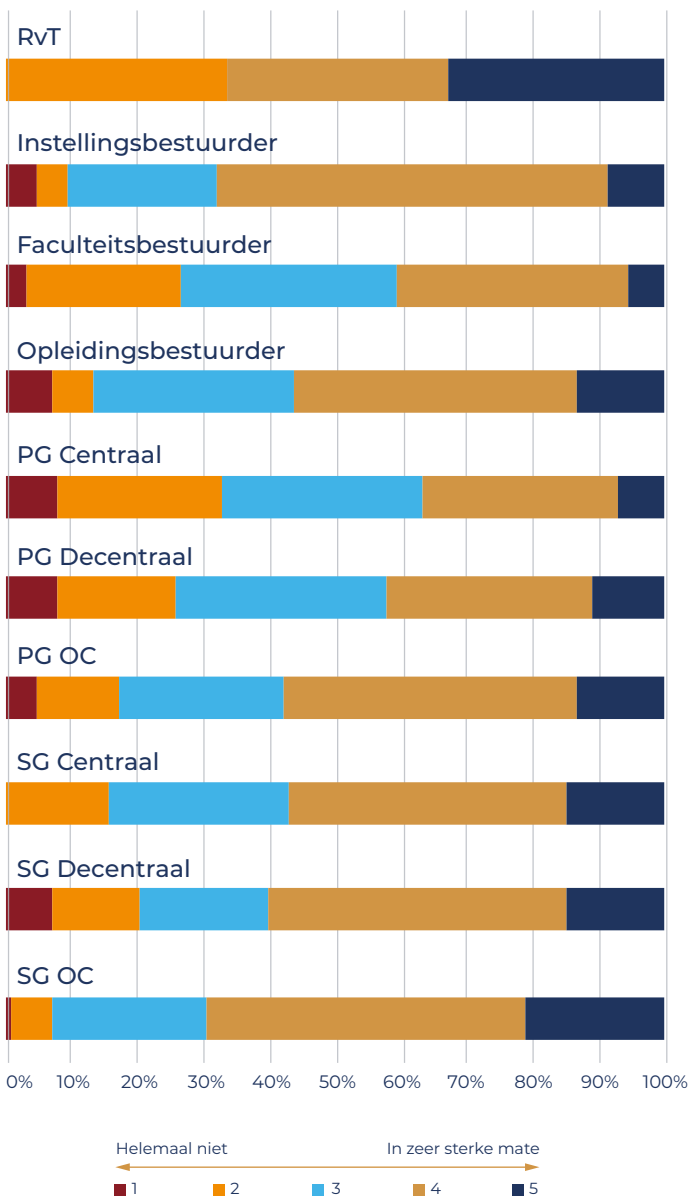
Respondenten die aangeven dat er geen opleidingscommissie aanwezig is vallen in alle respondentengroepen behalve leden van de opleidingscommissies en studentleden van de centrale medezeggenschap. Deze respondenten zijn afkomstig van negen verschillende instellingen. Binnen acht van die instellingen zijn er ook respondenten die aangeven dat er wél OC's zijn. Van de negende instelling hebben we geen data van andere respondenten. Dit lijkt er dus op te duiden dat er bij vrijwel alle instellingen OC's zijn, maar er op onderdelen geen OC's zijn ingesteld. Het is niet waarschijnlijk dat er instellingen zijn waar helemaal geen OC's zijn ingesteld. Uit onze aanvullende interviews weten we wel dat er instellingen zijn waar gekozen is voor alternatieven, zoals het samenvoegen van de OC en decentrale raad in één Academieraad op een hogeschool of samenvoeging van OC's van kleine opleidingen.

De meerderheid van de respondenten (55%) geeft aan dat opleidingscommissies in zekere mate of in zeer sterke mate een bijdrage hebben geleverd aan de versterking van de medezeggenschapscultuur. Faculteitsbestuurders en personeelsleden van de centrale en decentrale medezeggenschapsraden zijn vaker kritisch over de toegevoegde waarde dan de andere respondentengroepen (figuur 9). Dit zou voort kunnen komen uit doublures die ontstaan in de zaken waar decentrale- of opleidingsmedezeggenschap over gaan, die onduidelijkheid en efficiëntie teweeg brengen, zoals uit de interviews meermaals blijkt. Een voorbeeld hiervan is de OER. Verder is het opvallend dat alle respondenten die minder dan een jaar in hun functie zitten, vaker vinden dat de opleidingscommissies als formeel orgaan een bijdrage leveren aan de versterking van de medezeggenschapscultuur (figuur B17).

	Totaal	Hogescholen	Universiteiten
Ja	93%	94%	93%
Nee	2%	2%	1%
Weet niet	5%	4%	6%

Tabel 13. **Aanwezigheid opleidingscommissies gesplitst naar type instelling (n=945).**

### Bijdrage van opleidingscommissie als medezeggenschapsorgaan aan de versterking van de medezeggenschapscultuur



Figuur 9. **Beoordeling per respondentengroep van de bijdrage van de formalisering van opleidingscommissie als medezeggenschapsorgaan aan de versterking van de medezeggenschapscultuur (n=699). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.**

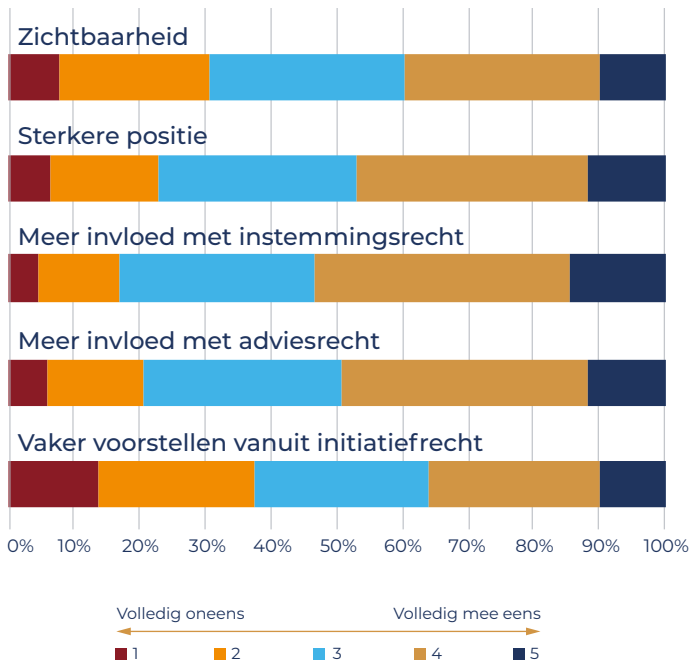
Opleidingscommissies nemen een sterkere positie in en hebben meer invloed op onderwerpen waar zij instemmings- of adviesrecht hebben. De zichtbaarheid van opleidingscommissies en of ze voorstellen doen vanuit het initiatiefrecht zijn minder sterk verbeterd.

Respondenten zijn gevraagd welke aspecten van opleidingscommissies zijn verbeterd sinds zij een formeel medezeggenschapsorgaan zijn. Het is belangrijk om te benoemen dat wij hier geen nul-situatie hebben opgevraagd, en dat in opmerkingen van respondenten blijkt dat sommige mensen nu neutrale antwoorden gaven, omdat zij al tevreden waren over deze aspecten vóórdat de commissies een formeel orgaan werden.

Allereerst valt op dat relatief veel respondenten binnen alle respondentengroepen niet weten of er een verandering is te herkennen bij de opleidingscommissies op de voorgelegde thema's (gemiddeld 25%) (tabel B11).

Respondenten die dit wel weten, geven aan dat opleidingscommissies in zekere mate een sterkere positie hebben en meer invloed hebben op onderwerpen waar zij instemmings- of adviesrecht hebben (figuur 10). De zichtbaarheid van opleidingscommissies (vergelijkbaar op universiteiten en hogescholen) en of opleidingscommissies vaker voorstellen doen vanuit het initiatiefrecht daarentegen, wordt wisselend gewaardeerd. Respondenten op universiteiten zijn het vaker (deels) oneens met de stelling dat opleidingscommissies vaker voorstellen doen vanuit het initiatiefrecht dan op hogescholen (45% oneens versus 32%). Uitgesplitst naar de medezeggenschapsniveaus zien we dat op zowel universiteiten als hogescholen op het centrale niveau het vaakst wordt gezegd dat dit niet gebeurt, gevolgd door decentraal en daarna opleiding.

### Ervaring met opleidingscommissies ten opzichte van voordat zij formeel medezeggenschapsorgaan waren



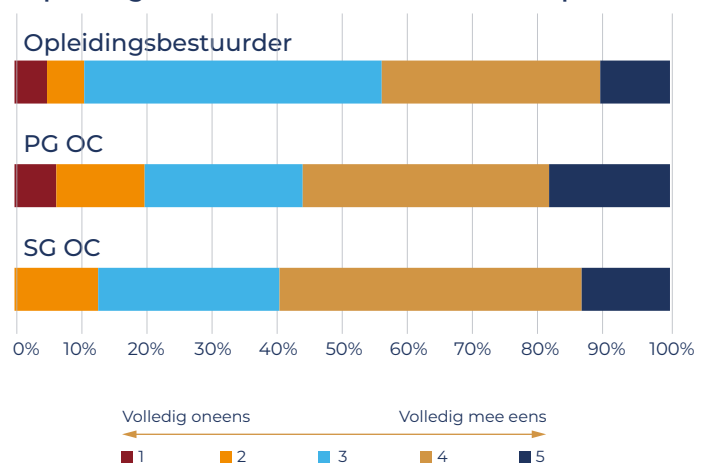
Figuur 10. Verandering van verschillende aspecten van opleidingscommissies ten opzichte van voordat zij een formeel medezeggenschapsorgaan waren (n=528-657). Respondenten die 'weet ik niet' of 'niet van toepassing' aangeven, zijn niet meegenomen.

Opvallend is dat de leden van opleidingscommissies leden op alle vijf de onderwerpen, zoals het innemen van een sterkere positie, van mening zijn dat dit in zekere mate is toegenomen, terwijl opleidingsdirecteuren op alle onderwerpen het vaakst aangeven dat dit niet meer of minder is geworden (zie ter illustratie figuur 11). Bestuurders op decentraal- en opleidingsniveau zijn best kritisch over OC's in onze diepgangsgesprekken. Zo klinken daar kritische geluiden over inefficiëntie, 'doorgeslagen democratisering' en een 'geformaliseerde kletsclub erbij'.

Zowel bestuurders als medezeggenschapsleden geven aan dat het lastig is dat het niet altijd duidelijk is welk medezeggenschapsniveau waar over gaat. In sommige instellingen gaat dit goed, en zijn er duidelijk afspraken over het zogenaamde één-tafel-principe. In andere gevallen is er sprake van dubbele of zelfs triple groen-licht kwesties, waarbij besluiten op meerdere tafels akkoord moeten krijgen en dit leidt tot inefficiëntie. De tegenhanger van de onduidelijkheid die hier over kan optreden, is dat er ook onderwerpen zijn die juist tussen wal en schip vallen. Duidelijk vastgelegde afspraken, bijvoorbeeld in medezeggenschapsreglementen én goede onderlinge afstemming, kunnen deze onduidelijkheid voorkomen.

Met name OC's zelf vinden dat hun positie sterker is geworden. Dit wordt nog niet altijd zo herkend door opleidingsbestuurders en overige medezeggenschapsraden. Zo wordt in de interviews aangegeven dat de positie van de OC's in veel instellingen nog te weinig versterkt is en wisselend wordt ingevuld. De positie is wel verbeterd, maar er zijn nog veel ontwikkelpunten. De eerste stap in die ontwikkeling is gezet, met de constatering dat OC's in bijna alle instellingen zijn ingevoerd en functioneren. Volgens een van de geïnterviewden in de diepgangsgesprekken komt de roep om democratisering echt uit de universiteiten, daar krijgt het dan ook al meer vorm dan in de hogescholen. De koepelorganisaties geven aan dat de OC in essentie een belangrijk orgaan is, omdat het op een lager niveau veel issues kan wegnemen die in de (de)centrale raden niet voldoende aan de orde komen. De drempel om naar een OC te stappen is ook lager voor studenten.

### Opleidingscommissies nemen een sterkere positie in



Figuur 11. Verschillende antwoorden onder respondenten op het niveau van de opleiding(scommissies) (n=333). Respondenten die 'weet ik niet' of 'niet van toepassing' aangeven, zijn niet meegenomen.

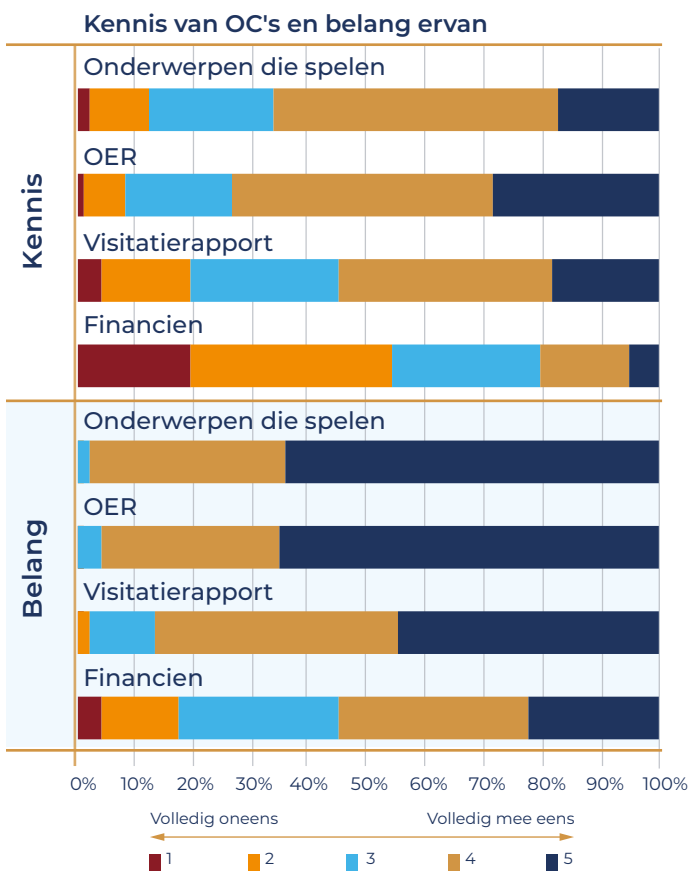


## 5.2 Kennis en expertise van opleidingscommissies

*Opleidingscommissies hebben voldoende kennis van onderwerpen die spelen en de onderwijs- en examenregeling. Ze hebben minder kennis over financiën, tegelijkertijd wordt aangegeven dit minder belangrijk te vinden.*

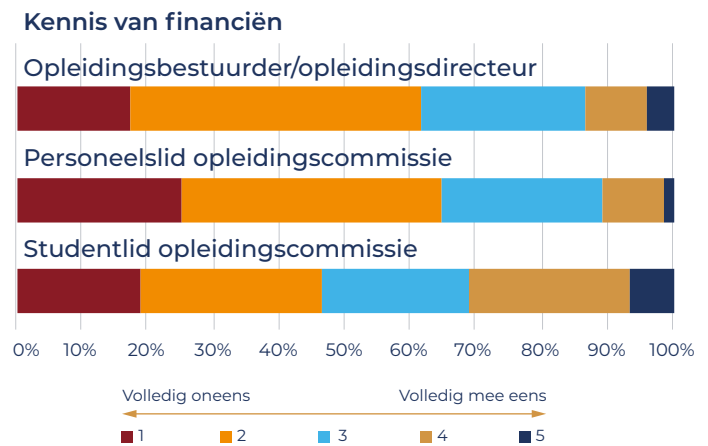
Vragen over de kennis van opleidingscommissies en het belang hiervan zijn niet gesteld aan leden van de Raad van Toezicht of aan instellingsbestuurders.

De meerderheid van de respondenten ervaart dat opleidingscommissies voldoende kennis hebben over de onderwerpen die spelen en de onderwijs- en examenregeling (figuur 12). Leden van opleidingscommissies zijn hier gemiddeld het positiefst over (gemiddeld 75% positief – antwoord grotendeels of volledig mee eens – versus 65% op decentraal niveau en 56% op centraal niveau). Respondenten vinden tegelijkertijd dat dit belangrijke onderwerpen zijn waarover opleidingscommissies kennis moeten hebben om de wettelijke taken uit te voeren (gemiddeld 59% zeer belangrijk, en 30% belangrijk).



Figuur 12. Beoordeling van de kennis van opleidingscommissies op verschillende onderwerpen, en beoordeling van het belang ervan om de taken van de opleidingscommissie uit te kunnen voeren (n=576-778). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.

Voor het visitatierapport van opleidingen en financiën is het voor respondenten minder duidelijk om aan te geven in hoeverre opleidingscommissies voldoende kennis hebben (percentage 'weet ik niet' per thema: financiën 28%, visitatierapport 32%, onderwijs- en examenregeling 14% en onderwerpen die spelen 15%). Wanneer ze dit wel weten, vinden alle respondentengroepen het vaakst dat de kennis over financiën beperkt is. Als we specifiek kijken naar respondenten op het niveau van de opleiding, is te zien dat opleidingsbestuurders en personeelsleden kritischer zijn op de kennis met betrekking tot financiën binnen opleidingscommissies, dan studentleden (figuur 13). Kijken we naar hoe belangrijk zij vinden dat deze kennis aanwezig is, dan blijkt dat personeelsleden en opleidingsbestuurders dit tegelijkertijd minder van belang vinden dan studentleden (grotendeels of volledig van belang: opleidingsbestuurders 41%, personeelsleden 49% en studentleden 56%; data niet getoond in figuur). Aangezien veel beslissingen in de medezeggenschap een financiële component of financiële consequenties hebben, is het zorgelijk dat het kennisniveau in OC's op dit onderwerp laag lijkt te zijn.



Figuur 13. Beoordeling van de kennis van financiën door respondenten op het niveau van de opleiding (n=348). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.



### 5.3 Zittingsduur van leden van opleidingscommissies

*Hoewel beiden positief beoordeeld worden is de zittingsduur van personeelsleden in opleidingscommissies vaker zodanig dat de continuïteit geborgd wordt, dan de zittingsduur van studentleden.*

Tweerde van de respondenten (opleidingsbestuurders en leden opleidingscommissies) geeft aan dat er afspraken zijn over de zittingstermijn van leden van de opleidingscommissie (afspraken 63%, geen afspraken 17%, weet niet 21%). Personeelsleden hebben hier meer zicht op, terwijl studentleden vaker (25% versus 15% onder personeelsleden) niet weten of hier afspraken over zijn. Het komt dus relatief vaak voor dat OC-leden niet weten hoe lang hun zittingstermijn is; wij zien dit als een indicatie dat OC's nog niet overal goed zijn ingericht.

De zittingsduur van leden van de opleidingscommissie is in de meeste gevallen 2 jaar, en gemiddeld 1,51 jaar. Bij studenten komt het vaker voor dat de zittingsduur één jaar is (tabel 14 en tabel 15).

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de zittingsduur van zowel personeels- als studentleden zodanig is dat de continuïteit geborgd wordt, en vinden dit ook van belang (figuur 14). Er zijn geen noemenswaardige verschillen tussen de respondentengroepen op basis van hun functie. Kijkend naar de beoordeling van de zittingsduur van studentleden, zien we dat op universiteiten minder vaak dan op hogescholen gevonden wordt dat continuïteit geborgd is (figuur 15). Mogelijk heeft dit te maken met het gegeven dat op universiteiten vaker een kortere zittingsduur wordt gehanteerd voor studenten. Dit verschil is minder groot als we kijken naar het belang ervan, waarbij respondenten op universiteiten vaker aangeven dit van belang te vinden dan op hogescholen (85% versus 75%).

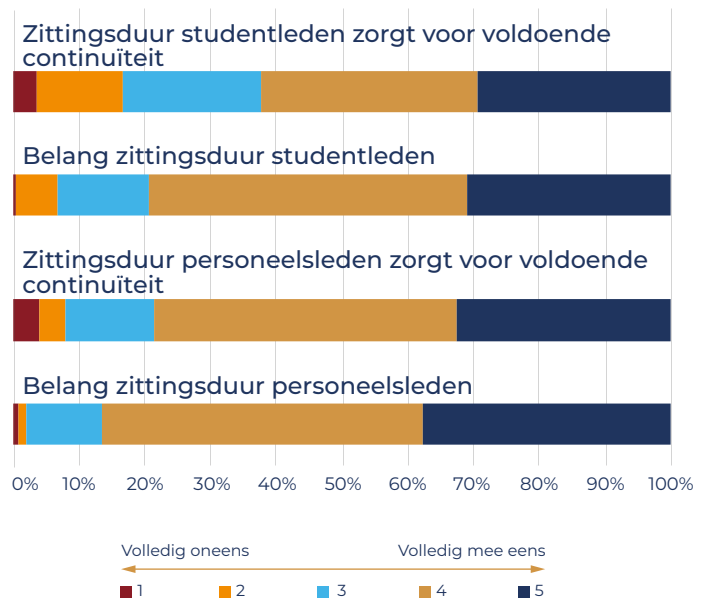
Zittingsduur (jaren)	Totaal	Hogeschool	Universiteit
1	12 (7%)	7 (8%)	5 (6%)
2	78 (47%)	49 (53%)	29 (38%)
3	43 (26%)	20 (22%)	23 (30%)
4	20 (12%)	12 (13%)	8 (10%)
5	4 (2%)	1 (1%)	3 (4%)
6	10 (6%)	4 (4%)	6 (8%)

Tabel 14. Zittingsduur personeelsleden (n=170).

Zittingsduur (jaren)	Aantal	Hogeschool	Universiteit
1	80 (38%)	17 (15%)	63 (64%)
1.5	1 (0%)	-	1 (1%)
2	86 (41%)	60 (54%)	26 (26%)
3	27 (13%)	20 (18%)	7 (7%)
4	13 (6%)	13 (12%)	-
6	2 (1%)	2 (2%)	-

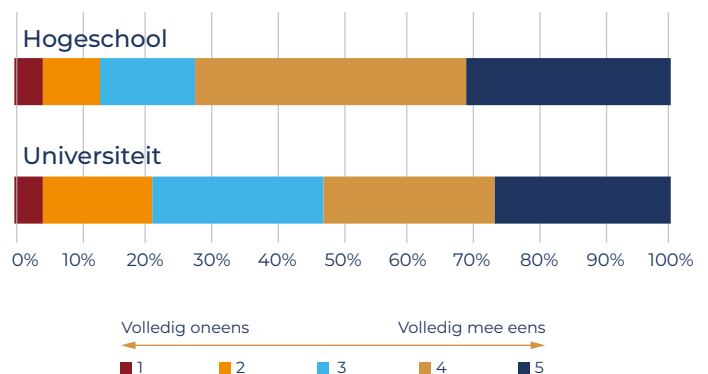
Tabel 15. Zittingsduur studentleden (n=211).

#### Zittingsduur leden van opleidingscommissies



Figuur 14. Beoordeling van de zittingsduur van studentleden en personeelsleden van opleidingscommissies (n=228-244). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.

#### Borging continuïteit zittingsduur studentleden



Figuur 15. Verschil in beoordeling van de zittingsduur van studentleden van opleidingscommissies op hogescholen en universiteiten (n=239). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.

## 5.4 Samenwerkingsproces tussen de opleidingscommissie, faculteitsraad en centrale medezeggenschap bij het instemmingsrecht van de onderwijs- en examenregeling

*Er lijkt in zekere mate overleg te zijn tussen de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissie.*

Op vragen over het samenwerkingsproces tussen de verschillende medezeggenschapsraden rondom de OER hebben relatief veel respondenten geen antwoord kunnen geven: 31% van de centrale medezeggenschap antwoordden ‘weet ik niet’.<sup>7</sup> Helemaal opvallend is dat dit onder leden van decentrale raden en opleidingscommissies ook het geval is: decentrale raden zeggen in 25% van gevallen ‘weet ik niet’ en bij de OC’s is dit 18%, waarvan 24% studentleden en 10% personeelsleden. Zowel onder leden die minder dan een jaar de huidige functie bekleden, als onder leden die meer dan een jaar de functie uitoefenen zijn er respondenten die dit niet wisten. Een logische verklaring voor het relatief hoog aantal ‘weet ik niet’ antwoorden, hebben wij niet kunnen vinden.

Van de respondenten die wel antwoord geven, zien we dat voor het uitoefenen van het instemmingsrecht ten aanzien van de onderwijs- en examenregeling er in zekere mate sprake is van overleg tussen de opleidingscommissie en de decentrale medezeggenschap (figuur 16). Respondentengroepen vinden in wisselende mate dat dit ook voldoende is. Grofweg geven ongeveer evenveel respondenten aan dat het (helemaal) wel of (helemaal) niet voldoende is. Dit geldt voor alle respondentengroepen. Zetten we de beantwoording of overleg plaatsvindt af tegen de beoordeling of dit voldoende is, dan zien we dat respondenten die aangeven dat er in grote mate overleg is, dit ook in bijna alle gevallen voldoende vinden en vice versa (figuur B18).

Dat opleidingscommissies adviezen ter kennisneming aan de decentrale medezeggenschap voorleggen, vindt volgens respondenten vaker wel plaats dan niet. Leden van opleidingscommissies geven vaker aan dat dit gebeurt dan leden van de decentrale medezeggenschap zelf (54% versus 44% grotendeels of volledig van toepassing). Deze vorm van samenwerking lijkt vaker plaats te vinden op universiteiten dan hogescholen (56% versus 43% grotendeels of volledig van toepassing).

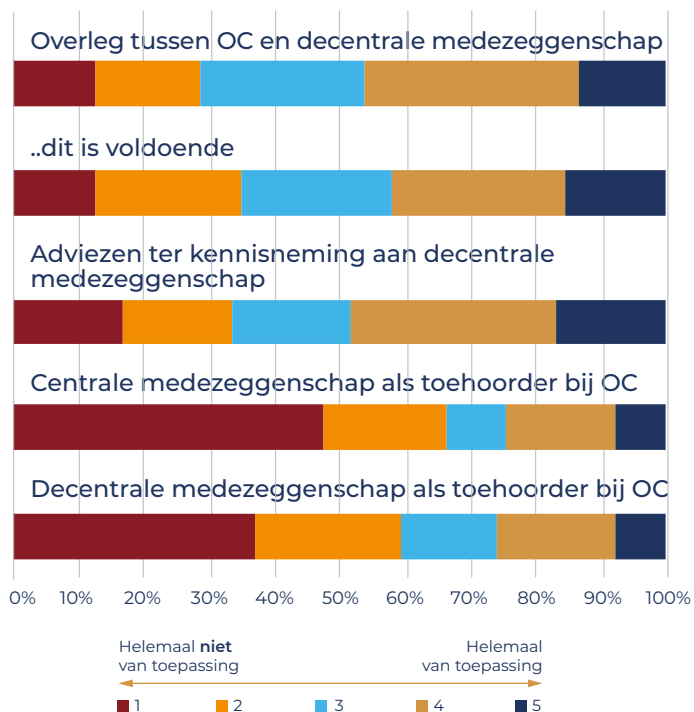
De centrale en decentrale medezeggenschap worden beperkt betrokken als toehoorder bij (delen van) vergaderingen van de opleidingscommissie. Personeelsleden geven vaker aan dat dit niet het geval is, en lijken daarmee kritischer op deze uitspraken dan studentleden in dezelfde posities (figuur B19). Omdat er soms onduidelijkheid is over de passages waar de verschillende raden (OC, decentrale en centrale medezeggenschap) instemmingsrecht hebben, hebben sommige instellingen ervoor gekozen om dit in een gezamenlijk overleg te bespreken. Dit kan bijvoorbeeld een gesprek zijn tussen OC en decentrale raad, of een overleg in een speciaal samengestelde werkgroep met OC, decentrale medezeggenschap, iemand van de examencommissie, directie en onderwijscommissie.

OC-leden die wij in de interviews spraken, geven vaak aan dat de OER best lastig is om door te nemen, met name voor studenten. De OER bevat veel jargon en juridische termen. Regelmatig komt het voor dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de OER en het slechts een hamerstuk is dat akkoord wordt bevonden als er geen grote bezwaren zijn. De vergaderingen kunnen – door kennisgebrek – lang blijven hangen op kleinere zaken, terwijl op de OER snel wordt ingestemd. Er zijn wel voorbeelden waarbij de OC de OER volledig doorneemt, en advies geeft aan de decentrale raad, of waarbij OC-leden een training krijgen in hoe ze de OER moeten lezen. Respondenten geven aan dat factsheets of opleggers met de belangrijkste punten uit de OER, prettig zouden zijn.

<sup>7</sup> Vragen over het samenwerkingsproces zijn enkel aan medezeggenschapsleden gesteld, en daarmee dus niet aan leden van de Raad van Toezicht of de verschillende type bestuurders.

In paragraaf 4.5 is nader ingegaan op de samenwerking tussen de verschillende niveaus van medezeggenschap.

### Samenwerkingsproces met betrekking tot instemmingsrecht op de OER



Figuur 16. **Beoordeling van aspecten van het samenwerkingsproces met betrekking tot het instemmingsrecht van de onderwijs- en examenregeling (n=541-612).** Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.

## 5.5 Samenstelling van opleidingscommissies

De samenstelling van opleidingscommissies kent veel verschillende wijzen, waaronder verkiezingen, het aandragen van kandidaten of sollicitaties. Wanneer niet gekozen wordt voor verkiezingen, dan komt dat in de meeste gevallen vanwege de beperkte animo voor de functie.

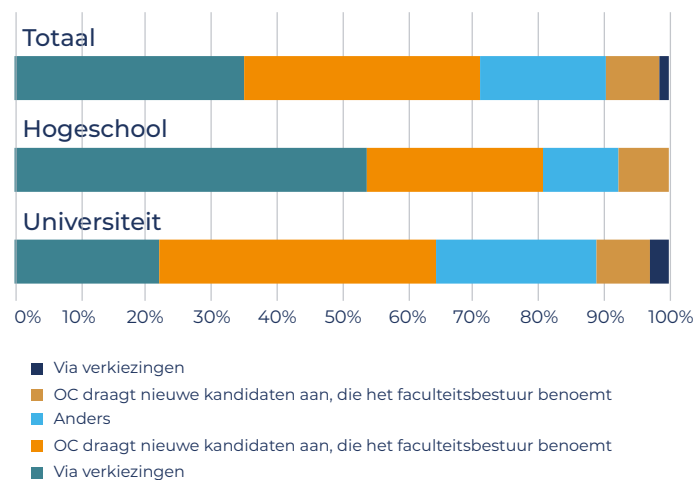
De samenstelling van de leden van de opleidingscommissies vindt via verkiezingen plaats (35%) of de opleidingscommissie draagt nieuwe kandidaten aan die door het faculteitsbestuur wordt benoemd (36%) (figuur 17).<sup>8</sup> We herkennen hierin een verschil tussen hogescholen en universiteiten. Op hogescholen vindt samenstelling het vaakst plaats via verkiezingen (54%), terwijl bij universiteiten de opleidingscommissie het vaakst kandidaten aandraagt (43%).

Een vijfde van de respondenten geeft 'anders' aan. De open antwoorden hierop refereren regelmatig naar open sollicitaties, een combinatie van verkiezing voor studentleden en voordragen van personeelsleden door opleidingsbestuurders of in overleg met opleidingscommissies, en dat studentleden worden voorgedragen door studieverenigingen en/of de faculteitsraad, en personeelsleden voorgedragen door opleidingsbestuurders.

Ook uit de diepgangsgesprekken blijkt dat werving voor OC's op verschillende manieren gebeurt. Bijvoorbeeld dat personeelsleden op zoek gaan naar vervanging, of dat OC-leden gesprekken hebben met geïnteresseerde studenten om meer informatie te geven over wat het inhoudt. Bij enkele instellingen wordt er juist gesproken van heel veel animo, zoals een hogeschool die meer dan 100 aanmeldingen had van studenten voor de decentrale raad. Volgens de respondent kwam dit door de financiële vergoeding die studenten ervoor krijgen.

Als er niet is gekozen voor verkiezingen dan geven respondenten het vaakst aan dat dit komt doordat er niet meer kandidaten zijn dan zetels, gevolgd door 'anders' (tabel 16). Dit geldt voor zowel hogescholen als universiteiten. 'Anders' refereert in dit geval naar het antwoord dat alle opties gelden, dat verkiezingen tot een van de opties behoort en dat respondenten willen beschikken over de mogelijkheid om ervoor te zorgen dat er goede afspiegeling is of dat competenties goed vertegenwoordigd zijn en daarom gesprekken willen voeren.

### Wijze van samenstelling van opleidingscommissie



Figuur 17. **De wijze van samenstelling van opleidingscommissies.** \*enkel aan bestuurders gevraagd vanwege de aanname dat zij beter zicht hebben op de reden waarom wel of niet gekozen zou worden voor een bepaalde samenstelling (n=125)

<sup>8</sup> Vragen over de wijze waarop opleidingscommissies worden samengesteld zijn enkel gesteld aan instellingsbestuurders.

Reden om geen verkiezingen te houden	Aantal	%
Organiseren van verkiezingen kost te veel tijd	2	2%
Wij zien geen meerwaarde in verkiezingen	10	12%
Weinig animo om verkiezingen te houden (mensen nemen geen deel)	12	15%
Er zijn niet meer kandidaten dan zetels, oftewel weinig animo voor zitting in OC	34	42%
We hebben meer tijd nodig om de transitie naar verkiezingen te realiseren	4	5%
Anders, namelijk ...	19	23%

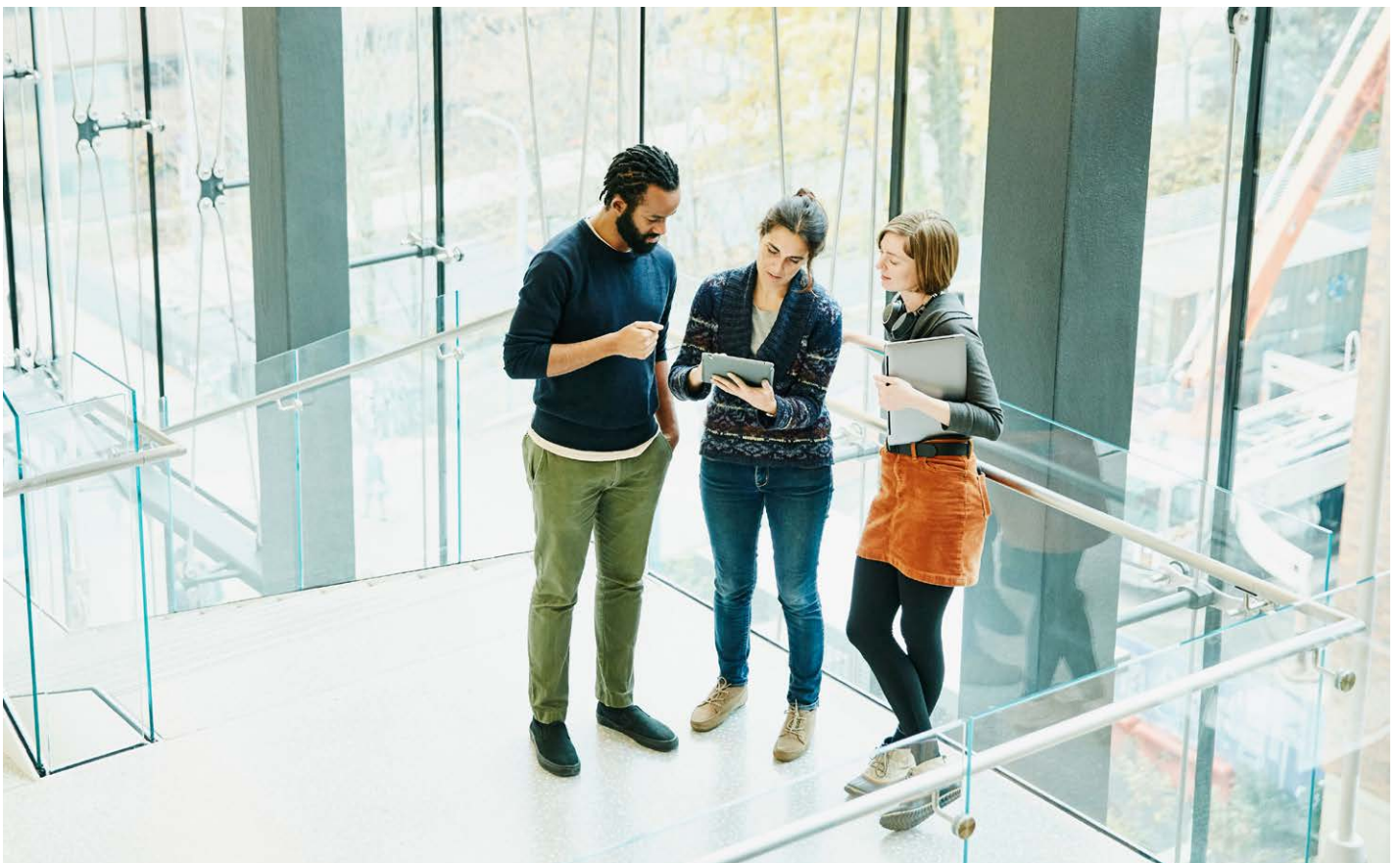
Tabel 16. Redenen om geen verkiezingen te houden (n=81).

Verkiezingen zijn tijdrovend en lonen niet altijd. Er is soms maar weinig animo voor de medezeggenschap, of het gaat om zulke kleine opleidingen dat het veel werk is om voldoende kandidaten te vinden en zo een verkiezing op te zetten. Ook blijkt dat er niet altijd meer kandidaten dan zetels zijn waardoor het houden van verkiezingen geen zin heeft. Op een hogeschool wordt toegelicht dat de leden van de OC 'op natuurlijke wijze' worden gekozen en dat dit 'vrij subjectief, maar wel zorgvuldig' gebeurt. Naast de obstakels bij het organiseren van verkiezingen, laat ook de opkomst (aantal stemmen) vaak te wensen over, zoals we ook al eerder aangaven. We zien bijvoorbeeld – zoals eerder beschreven – dat het opkomstpercentage (onder studenten) op centraal niveau over de afgelopen jaren structureel daalt. Bij het niet houden

van verkiezingen worden wel zorgen geuit, zoals dat er rechten komen te liggen bij niet-verkozen leden. Ook wordt aangegeven dat als je verkiezingen niet wettelijk oplegt (voor OC's), deze niet vanzelf georganiseerd zullen worden.

OC's worden regelmatig samengevoegd. Dit heeft voordelen, maar leidt er soms ook toe dat er verdeeldheid is in de OC, omdat de achtergrond van de opleidingen te veel verschilt. OC's verschillen niet alleen tussen, maar ook binnen instellingen veel van elkaar. Ook van de koepelorganisaties horen we dit terug, maar er zijn wel verschillende signalen. Volgens de een gaat dit ten koste van medezeggenschap en kwaliteit, volgens de ander maakt het de positie van zo'n OC juist sterker. Tevens zijn OC's lastig te vullen, waardoor een fusie soms als noodzakelijk wordt gezien. Het samenvoegen van OC's moet wel ook inhoudelijk gemotiveerd zijn; het bij elkaar zetten van kleine opleidingen voor meer efficiëntie, werkt niet.

Eénmaal hebben we gehoord dat de OC's volledig zijn geïntegreerd in de decentrale raad. Het argument om dat te doen lijkt vooral voort te komen uit de wens voor efficiëntie. Het heeft te maken met de structuur van de hogeschool, waardoor er veel dubbelingen zouden zijn als er zowel een decentrale raad als een OC zou bestaan.





## HOOFDSTUK 6

# Conclusies en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de kenmerken en condities van een sterke medezeggenschapscultuur.

De volgende onderzoeksvraag stond hierbij centraal:

In een sterke medezeggenschapscultuur hebben de medezeggenschap, bestuurders en toezichthouders een adequaat en professioneel governancestelsel ontwikkeld. Wat zijn de kenmerken van, en condities waaronder een sterke medezeggenschapscultuur tot stand komt?

Wij beantwoorden deze hoofdvraag op basis van drie sub-vragen, namelijk:

1. Wat zijn de opvattingen van de medezeggenschap, bestuurders en toezichthouders over de verdeling van taken en bevoegdheden in de huidige Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, en hoe werkt dit in de praktijk?
2. Heeft de opleidingscommissie als formeel medezeggenschapsorgaan (artikel 9.18 en artikel 10.3c WHW) een bijdrage geleverd aan versterking van de medezeggenschapscultuur binnen onderwijsinstellingen?
3. Heeft het wetsartikel 7.47a. Vrijstelling wettelijk collegegeld in verband met bestuursfunctie uit de WHW een bijdrage geleverd aan het wegnemen van belemmeringen die studenten ervoeren bij het vervullen van een fulltime bestuurs- of medezeggenschapsfunctie?

Wij baseren ons bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen op inzichten vanuit eerder onderzoek, gegevens uit een vragenlijst ingevuld door 945 betrokkenen bij de medezeggenschap (bestuurders op verschillende niveaus, medezeggenschapsleden, RvT-leden), acht interviews met koepelorganisaties en zeven verdiepende gesprekken met geledingen uit de medezeggenschap vanuit diverse hoger-onderwijsinstellingen.

Het algehele beeld dat naar voren komt uit onze bronnen, is dat het goed gaat met de medezeggenschap in het hoger onderwijs. Vrijwel overal is er medezeggenschap op de verschillende niveaus (centraal, decentraal en opleiding); vrijwel overal zijn opleidingscommissies ingesteld. De relatie tussen de medezeggenschap en hun gesprekspartner, de bestuurder, is gemiddeld genomen goed. Bestuurders staan in de regel open voor het overleg met, en de inbreng van de medezeggenschap, en doen actief hun best om hieraan bij te dragen door het faciliteren van de medezeggenschap, het tijdig en volledig aanleveren van informatie, en voldoende tijd inruimen voor overleg. Op punten wijkt de mening van medezeggenschapsleden sterk af van die van bestuurders, en we zien ook grote spreiding in waardering voor de

medezeggenschap. Ondanks dat het algemene beeld positief is, zien we ook situaties waar de medezeggenschap (nog) niet goed functioneert en verbetering behoeft. We zien met name ontwikkelpunten op de volgende onderdelen:

- Leden van opleidingscommissies en studentleden zijn vaker minder goed op de hoogte van hun wettelijke taken en bevoegdheden. Een goede inwerkperiode is cruciaal, zeker vanwege relatief korte zittingsperiodes van studenten.
- Continuïteit in het medezeggenschapswerk is met name voor studenten lastig te realiseren, vanwege de korte zittingstermijn. Goede overdracht, getrapte verkiezingen, of een langere zittingstermijn kunnen hier verandering in brengen.
- De relatie tussen bestuurders en medezeggenschap kan – nog meer – verbeterd worden door elkaar vroegtijdig mee te nemen en elkaar niet te verrassen.
- Faciliteiten van de medezeggenschap verschillen tussen niveaus, bijvoorbeeld als het gaat om de hoeveelheid beschikbare tijd. Duidelijke afspraken hierover voorkomen vormdiscussies (wie gaat waarover) die afleiden van de inhoud.
- Vertegenwoordiging van de achterban is een uitdaging. Er is regelmatig weinig animo voor de medezeggenschap, zowel om kandidaat te stellen als om te gaan stemmen bij verkiezingen, en er worden niet overal verkiezingen gehouden, met name op OC-niveau.
- Het contact met de achterban kan beter. Door een gebrek aan tijd, schiet achterbanraadpleging en -informatie er nog wel eens bij in.
- Opleidingscommissies zijn inmiddels vrijwel overal ingesteld, echter de positie van OC's kan nog verbeterd worden. Zo zijn er nog vaak dubbelingen in welke onderwerpen aan welke tafel besproken worden en leidt dit tot onduidelijkheid en inefficiëntie. Beter afstemming tussen raden kan dit deels voorkomen.

Hieronder bespreken we per onderzoeksvraag de belangrijkste bevindingen.

## 6.1 Wettelijke taken en bevoegdheden en werking in de praktijk

De *wettelijke taken en bevoegdheden* zijn bij een krappe meerderheid van de respondenten bekend. Het is opvallend dat dit percentage relatief laag is. Bestuurders en personeelsleden van de medezeggenschap zijn hier grotendeels mee bekend. Studentleden daarentegen, met name die van de opleidingscommissies, zijn dit minder. In de praktijk lijkt men wel goed op de hoogte, zo is gebleken in de interviews.

Van de vier rechten is het initiatiefrecht het minst bekend. Ook dit is het minst bekend op het niveau van opleidingen. Raden die gebruik maken van het initiatiefrecht, die hun eigen plannen indienen, worden vaak beschreven als sterk gepositioneerde raden. Doordat het niet altijd duidelijk is welke taken en bevoegdheden de medezeggenschap heeft, en of ergens bijvoorbeeld adviesrecht of instemmingsrecht op van toepassing is, zijn er regelmatig vormdiscussies, waardoor de inhoud op de achtergrond raakt. Deze vormdiscussies komen niet alleen voort uit een gebrek aan kennis van de wettelijke taken en bevoegdheden, maar regelmatig ook vanuit verschil van interpretatie van die taken en bevoegdheden. De bestuurder probeert de rechten hier juist te beperken, waar de medezeggenschap probeert de rechten uit te breiden. Er zijn meerdere voorbeelden van geschillen over de interpretatie van de wetten en de uitwerking in het medezeggenschapsreglement op instellingsniveau. Dit is vaak een indicatie van een moeizamere relatie tussen medezeggenschap en bestuurder, waar bestuurders de rechten van de medezeggenschap zoveel mogelijk beperkt willen houden.

Het proces van de *benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht en College van Bestuur* is vaak onbekend of nog niet aan de orde geweest. Waar hiermee wel ervaring is opgedaan, is dat benoeming van leden van het College van Bestuur in de meeste gevallen gebeurt zoals de wet voorschrijft. Daarnaast wordt de medezeggenschap in de meeste gevallen betrokken bij de benoeming van leden van de Raad van Toezicht, via het geven van advies op het profiel en soms ook een gesprek met de kandidaat voorafgaande aan de benoeming. In raden van toezicht is één lid benoemd op voordracht van de medezeggenschap, conform de wettelijke bepalingen. In de

praktijk blijkt dit lid niet altijd herkend te worden als iemand die specifiek voor de medezeggenschap aanspreekbaar is. Dat kan ook komen doordat raden van toezicht als geheel betrokken zijn bij, of zichtbaar zijn voor, de medezeggenschap. Bij hogescholen wordt de voordrachtstoezichthouder in de RvT meer herkend dan bij universiteiten.

Medezeggenschapsraden krijgen in de meerderheid van de gevallen *facilitering zoals omschreven in de Wvb*. Zij worden in hun werk gefaciliteerd door ambtelijke en financiële ondersteuning, en scholing. Juridische ondersteuning komt minder vaak voor. Dit komt met name voor bij geschillen of specifieke situaties, zoals reorganisaties. De facilitering op hogescholen lijkt uitgebreider dan die op universiteiten.

De medezeggenschap wordt grotendeels betrokken bij het *vaststellen van het scholingsbudget*. De medezeggenschap ervaart minder betrokkenheid bij het vaststellen van het scholingsbudget dan de instellingsbestuurders aangeven. In alle gevallen is er wel ruimte om scholing te volgen of externe ondersteuning in te roepen; er zijn echter verschillen als het gaat om de afspraken die erover gemaakt worden. Soms is er ruimte gereserveerd in de begroting voor de medezeggenschap; in andere gevallen geeft men aan dat je het moet vragen als je iets wilt, wat de drempel enigszins verhoogt.

Er zijn goede voorbeelden van speciale afdelingen medezeggenschap die ondersteuning bieden aan raden binnen een instelling. Deze bureaus medezeggenschap of participatie-afdelingen zien wij vooral bij hogescholen. Deze bureaus zijn er met name voor de decentrale medezeggenschap. Op centraal niveau is er vaste ambtelijke ondersteuning en vaak externe scholing.

Respondenten geven aan dat bestuurders *(on)gevraagd en tijdig alle inlichtingen* die nodig zijn voor de medezeggenschap toesturen. Sporadisch komt informatie wel eens te laat, vaak om begrijpelijke redenen (bestuurders zijn druk, of hadden zelf ook nog niet alle stukken rond), een enkele keer bestaat het vermoeden dat het de bestuurder goed uitkwam om bepaalde stukken iets later te sturen.

De *zittingstermijn van studenten* is vaak maar kort. Aan universiteiten is dit vaak één jaar, met meer dan de helft van de tijd besteed aan raadswerk. De tijdsbesteding verschilt wel tussen centrale raden (vaak 32 uur per week) en decentrale raden (enkele uren). Bij hogescholen zitten studenten vaker twee of zelfs meerdere jaren in raden, maar is de tijdsinvestering lager. De korte zittingsduur heeft gevolgen voor

de continuïteit in de raden. Studenten ervaren dat zij een flinke slag moeten maken bij aantreden en dat zij pas na een aantal maanden op stoom zijn, waarna hun termijn niet meer zo lang duurt. Bestuurders ervaren dat juist vanwege die korte termijn studenten zich willen profileren door een belangrijk issue te agenderen.

Personeelsleden van medezeggenschapsraden hebben vaker dan de studentgeleding *afspraken over tijdsbesteding*. Op centraal niveau zijn vaker afspraken dan op decentraal- of opleidingsniveau. Op centraal niveau worden de meeste uren aan raadswerk besteed, met name op universiteiten. Raadsleden besteden gemiddeld 5,6 uur aan medezeggenschapswerk. Personeelsleden op centraal en decentraal niveau geven vaker meer tijd nodig te hebben dan dat ze nu besteden of dat er is afgesproken.

## Aanbevelingen

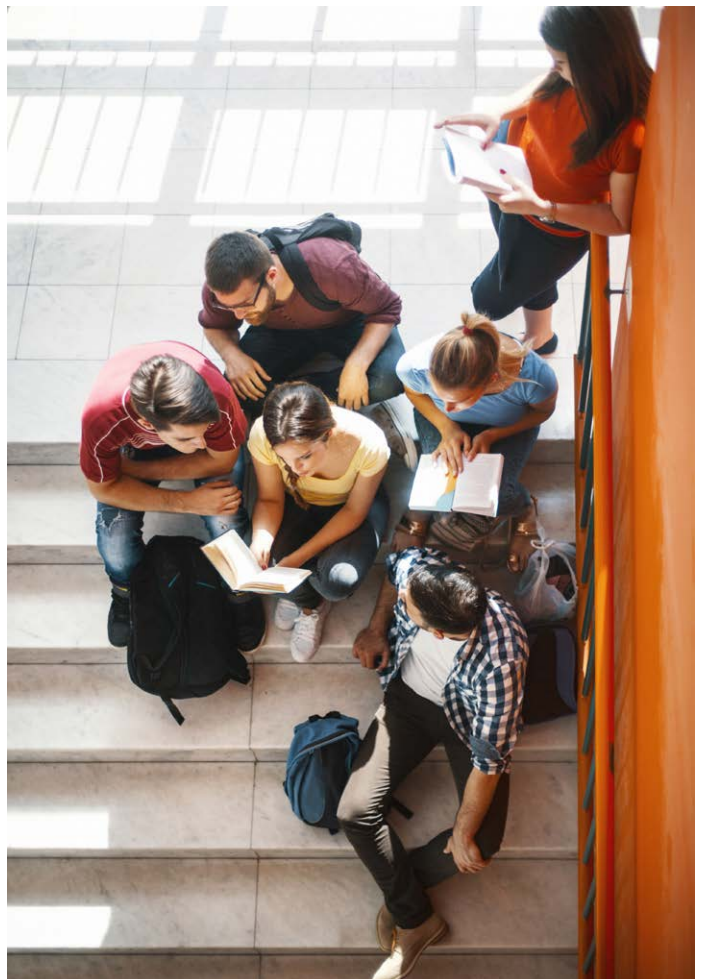
### Voor instellingen:

- Zorg voor een duidelijke vindplaats met documentatie over regelgeving en bevoegdheden. Zorg ook voor (externe) scholing zodat leden van de medezeggenschap goed bekend zijn met hun rechten en plichten.
- Zorg voor een duidelijke rolafbakening, zodat leden van de medezeggenschap hun bevoegdheden goed kennen en er in de uitvoering geen onduidelijkheid over bestaat.
- Voor de Raad van Toezicht: stel procedures op voor de (her)benoeming leden RvT en de (her)benoeming leden CvB en deel deze met de medezeggenschap.
- Een onafhankelijk voorzitter van buiten de medezeggenschapsorganen kan helpen bij een goed verloop van de besprekingen, zodat ieder aan bod kan komen. Dat kan in ieder geval helpen bij bepaalde – meer gevoelige – trajecten.
- Het is belangrijk om de tijdslijnen goed te hebben. Het is niet altijd onwil als tijdsafspraken niet duidelijk zijn of niet worden nagekomen, maar het kan op het moment zelf vervelend uitkomen. Met behulp van een duidelijke jaarkalender is goed in beeld te brengen welke onderwerpen wanneer aan bod komen, en dus ook wanneer de medezeggenschap betrokken moet worden.
- Overweeg een langere zittingstermijn voor studenten, waarbij zij minder tijd investeren per tijdperiode. Eventueel kan de beperktere tijdsinvestering worden gecompenseerd door een extra studentlid, zodat portefeuilles goed verdeeld kunnen worden. Ook is een optie om te werken met een dakpanconstructie waarbij de helft van de studenten in- of uitstroomt.

- Maak duidelijke afspraken over het budget dat beschikbaar is voor de medezeggenschap en reserveer/oormerk dit budget in de begroting. Eventueel zou dit vastgelegd kunnen worden in wet- en regelgeving door het Ministerie van OCW.

### Voor instellingen en medezeggenschapsorganen:

- Zorg voor een goede overdracht, met basisdocumentatie of een goede inwerkproces. Dit is een verantwoordelijkheid vanuit de organisatie (bijvoorbeeld een bureau medezeggenschap), maar ook van de vertrekkende leden naar de nieuwe leden.
- Een goede inwerkperiode is zeer van belang, met name bij leden met een korte zittingsduur (zoals studenten). Op OC-niveau kan dit bijvoorbeeld instellingsbreed worden georganiseerd.
- Goede ambtelijke ondersteuning kan een groot verschil maken, bijvoorbeeld door het maken van duidelijke opleggers bij documenten, of duidelijk aangeven (met kleurtjes bijvoorbeeld) welke onderdelen inspraak, advies, of instemming behoeven.





## 6.2 Positie van opleidingscommissies

De *opleidingscommissies als formeel medezeggenschapsorgaan* hebben een bijdrage geleverd aan de versterking van de medezeggenschapscultuur. Dit wordt op het niveau van de opleiding sterker ervaren dan bijvoorbeeld op centraal of decentraal niveau. Er zijn ook kritische geluiden, die gaan met name over inefficiëntie, rolonduidelijkheid, en 'doorgeslagen democratisering'.

Opleidingscommissies nemen sinds de formalisering een *sterkere positie* in en hebben meer invloed op onderwerpen waar zij instemmings- of adviesrecht hebben. Met name OC's zelf vinden dat hun positie sterker is geworden. Dit wordt nog niet altijd zo herkend door opleidingsbestuurders en overige medezeggenschapsraden. Zo wordt aangegeven dat de positie van de OC's in veel instellingen nog echt in ontwikkeling is. De positie is wel verbeterd, maar er zijn nog veel ontwikkelpunten. De constatering dat er na vier jaar formalisering van de OC's vrijwel overal OC's zijn ingesteld, is positief. Het lijkt dan in veel instellingen met name een kwestie van tijd om te ontwikkelen tot een volwaardig medezeggenschapsorgaan. Dat neemt niet weg dat binnen een aantal instellingen een beperkt aantal respondenten aangaf dat er géén OC's zijn ingesteld, wat niet overeenkomstig de Wvb is, al lijkt dit vooral een praktische oorzaak te hebben (bijvoorbeeld een kleine opleiding) en geen principiële.

Zowel bestuurders als medezeggenschapsleden geven aan dat het voor sommige zaken soms *niet duidelijk is op welk niveau de medezeggenschapsraad* geraadpleegd moet worden. Het is niet altijd duidelijk wie waar over gaat. In sommige instellingen gaat dit goed, en zijn er duidelijke afspraken over het zogenaamde één-tafel-principe. In andere gevallen is er sprake van dubbele of zelfs triple groen-licht kwesties, waarbij besluiten op meerdere tafels akkoord moeten krijgen; dit leidt tot inefficiëntie en een langere doorlooptijd. De tegenhanger van de onduidelijkheid die hier over kan optreden, is dat er ook onderwerpen zijn die juist tussen wal en schip vallen.

Opleidingscommissies hebben *voldoende kennis* van onderwerpen die spelen en de onderwijs- en examenregeling. Ze hebben minder kennis over financiën. Dit wordt door hen als minder belangrijk beschouwd. Aangezien veel beslissingen in de medezeggenschap een financiële component of financiële consequenties hebben, is het zorgelijk dat het kennisniveau in OC's op dit onderwerp laag lijkt te zijn.

De OER is een van de belangrijkste onderwerpen voor de OC's. De *behandeling van de OER* wordt op heel verschillende wijze ingevuld. Er lijkt in zekere mate overleg te zijn tussen de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissie als het gaat om de OER, maar dit is slechts volgens een beperkt aantal respondenten ook voldoende. Daarnaast worden (de)centrale medezeggenschapsraden weinig betrokken als toehoorder bij vergaderingen van opleidingscommissies over de OER. Er zijn voorbeelden waar alle OER'en (informeel) langs de decentrale medezeggenschap gaan, met een opleidingsaanvulling. Ook wordt de OER wel eens in een werkgroep besproken, met OC, decentrale medezeggenschap, iemand van de examencommissie, directie en onderwijscommissie.

De *zittingsduur van leden van opleidingscommissies* is gemiddeld 1,5 jaar. Bij studenten komt vaker dan bij personeelsleden een zittingsduur van 1 jaar voor. Hoewel beiden positief beoordeeld worden, is de zittingsduur van personeelsleden in opleidingscommissies vaker zodanig dat de continuïteit geborgd wordt dan de zittingsduur van studentleden, en wordt het ook vaker van belang geacht om de continuïteit te borgen.

De *samenstelling van opleidingscommissies* kent veel verschillende wijzen, waaronder verkiezingen, het aandragen van kandidaten en sollicitaties. Wanneer niet gekozen wordt voor verkiezingen, dan komt dat in de meeste gevallen vanwege de beperkte animo voor de functie. Daarnaast is het vaak ook tijdrovend om verkiezingen op te tuigen bij kleine opleidingen. Werving voor OC's gebeurt op verschillende manieren. Bijvoorbeeld dat personeelsleden op zoek gaan naar vervanging, of dat OC-leden gesprekken hebben met geïnteresseerde studenten om meer informatie te geven over wat het inhoudt. OC's worden regelmatig samengevoegd. Dit heeft voordelen, maar leidt er soms ook toe dat er verdeeldheid is in de OC, omdat de achtergrond van de opleidingen te veel verschilt. De verschillende OC's kunnen elkaar in een samengestelde OC ook juist versterken.

## Aanbevelingen

### Voor instellingen:

- Ga na bij welke opleidingen geen OC is ingesteld en bevorder dat dit alsnog gebeurt.
- Om de continuïteit van OC's (en ook andere medezeggenschapsraden) te kunnen waarborgen, kan er gekozen worden voor getrapte verkiezingen (de dakpanconstructie werd al eerder genoemd), waarbij een deel van de raad vervangen wordt, en niet de raad als geheel.
- Verkiezingen worden gezien als belangrijk onderdeel van een sterke positie van medezeggenschap. Een onderdeel van verdere professionalisering van OC's en de versterking van hun positie binnen instellingen, is het organiseren van verkiezingen. We bevelen daarom aan dat instellingen verkiezingen voor OC's instellen en faciliteren.
- Zorg voor rolduidelijkheid van de OC ten opzichte van de bestuurder en ten opzichte van andere medezeggenschapsraden. Dit kan bijvoorbeeld door duidelijke omschrijving in het medezeggenschapsreglement. Daarnaast kan dit in de praktijk door bijvoorbeeld duidelijke aanduidingen van stukken waar de OC advies of instemming op mag geven.

### Voor medezeggenschapsorganen:

- Eén gezamenlijk e-mailadres voor de OC vergroot de zichtbaarheid en vindbaarheid, bijvoorbeeld voor de afstemming met medezeggenschap op de andere niveaus.
- Bevorder afstemming tussen de verschillende niveaus in de medezeggenschap, waardoor een groot lerend vermogen ontstaat.
- Bespreking van de OER in een werkgroep, of in gezamenlijkheid met de decentrale raad, leidt tot betere afstemming onderling en daarmee betere besluitvorming rondom OER.

## 6.3 Collegegeldvrij besturen

Het instellingsbestuur kan een student eenmalig voor een studiejaar vrijstellen van het betalen van wettelijk collegegeld voor het voltijds uitoefenen van een bestuursfunctie van een studentenorganisatie, studievereniging of medezeggenschapsraad. Dit collegegeldvrij besturen komt nauwelijks voor onder respondenten van onze vragenlijst.

De meerderheid van de instellingsbestuurders geven aan dat *collegegeldvrij besturen* niet wordt aangeboden bij hun instelling, met als voornaamste reden dat bestuurders vinden dat studenten niet moeten stoppen met studeren om de functie te bekleden, of dat er is gekozen voor andere optie. Juist de combinatie van studeren en de medezeggenschap is belangrijk om feeling te houden met de inhoud van het raadswerk.

Studenten geven aan het vaakst vacatiegelden in de vorm van een vaste vergoeding of een bestuursbeurs te krijgen voor hun medezeggenschapsfunctie. Studenten aan universiteiten ontvangen vaker een bestuursbeurs, aan hogescholen ontvangen studenten vaker vacatiegelden op declaratiebasis. Dit heeft deels te maken met het verschil in tijdsinvestering.

De opvattingen over collegegeldvrij besturen verschillen tussen studenten; er zijn studenten die het graag zouden willen, maar ook studenten die er geen belang bij hebben, omdat zij naast hun medezeggenschapsfunctie willen blijven studeren. Vanwege de beperkte groep studenten die fulltime een medezeggenschapsfunctie bekleedt, lijkt collegegeldvrij besturen geen bijdrage te hebben geleverd aan het wegnemen van belemmeringen voor studenten in de medezeggenschap. Voor studenten die een bestuursjaar doen vanwege bijvoorbeeld een studentengezelligheidsvereniging, hebben we dit niet kunnen onderzoeken, aangezien we alleen studenten in de medezeggenschap hebben meegenomen in ons onderzoek.

### Aanbevelingen

- Nader onderzoek onder studenten die een bestuursjaar uitvoeren, moet uitwijzen of collegegeldvrij besturen belemmeringen kan wegnemen voor studenten die een bestuursfunctie bekleden.
- Gesprekken voeren met studenten met een hoge tijdsinvestering voor het raadswerk om hun behoeftes te bespreken, waaronder mogelijk ook collegegeldvrij besturen.

## 6.4 Kenmerken en condities van een sterke medezeggenschapscultuur

De *medezeggenschapscultuur* op de verschillende niveaus worden vergelijkbaar beoordeeld, met gemiddeld het rapportcijfer 7. De medezeggenschapsraden op de verschillende niveaus zijn beperkt bekend met elkaars medezeggenschapscultuur.

Medezeggenschapsleden zijn over het algemeen tevreden over hoe de invulling van hun functie in de praktijk wordt uitgevoerd, zoals de tijd die zij krijgen om de functie te vervullen. Ze zijn minder tevreden over de frequentie van het overleg met externe partijen en de tijd die ze krijgen om zich te buigen over onderwerpen waarop de raad instemmings- of adviesrecht heeft. Studentleden zijn tevredener dan personeelsleden.

Medezeggenschapsraden zijn overwegend tevreden over de *samenwerking met bestuurders*. Op alle ondervraagde aspecten, zoals de betrouwbaarheid van de bestuurder in het nakomen van afspraken, is de meerderheid van de respondenten positief gestemd. Bij alle verschillende doelgroepen komt naar voren: het hangt ontzettend veel af van met wie je te maken hebt. De persoonlijkheid van de voorzitter van de medezeggenschapsraad en de gesprekspartner (bestuurder) zijn bijvoorbeeld cruciaal. Raden van Toezicht lijken er ook steeds meer op gericht om bestuurders aan te stellen die ook sterk zijn in overleg met meerdere interne stakeholders, zoals de medezeggenschap. Dit kan deels ook komen door de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de benoeming van bestuurders.

Bestuurders zijn overwegend tevreden over de *samenwerking met medezeggenschapsraden*. Bestuurders zijn minder tevreden met de mate waarin opvattingen vanuit de organisatie goed vertegenwoordigd worden door de medezeggenschap. Personen in de raden zijn niet altijd een *goede vertegenwoordiging* van de achterban. Het hangt er van af welke mensen zich aanmelden en vervolgens hoe goed deze mensen de achterban kunnen vertegenwoordigen of meningen ophalen bij hun achterban. Hieromtrent worden twee aspecten genoemd. Ten eerste worden er regelmatig vraagtekens gezet bij de motieven om de medezeggenschap in te gaan, en die niet alleen gaan over het vertegenwoordigen van de eigen functiegroep, opleiding of faculteit, maar ook om ervaring op te doen voor het cv, waardoor minder noodzaak gevoeld zou worden om tot een brede vertegenwoordiging te komen. Ten tweede vinden veel raden het lastig om hun achterban goed te vertegenwoordigen. Zij raadplegen hun achterban nauwelijks, vaak omdat ze hier te weinig tijd voor hebben, omdat al hun tijd voor het raadswerk

gaat zitten in vergaderingen en het voorbereiden daarvan.

Vanwege het belang om ook medewerkers en studenten met een internationale achtergrond in de medezeggenschap te betrekken worden vergaderingen steeds vaker geheel of gedeeltelijk in het Engels gehouden en zijn ook stukken vaker in het Engels geschreven. Om voor iedereen een gelijk speelveld te krijgen zijn er verschillende werkmethoden ontwikkeld hoe met het taalverschil om te gaan: vergaderingen geheel in het Engels houden, ieder spreekt in haar of zijn eigen taal en verstaat de ander in diens taal, er vindt een simultaan vertaling plaats via ondertiteling.

*Verkiezingen* zijn tijdrovend en lonen niet altijd. Er is soms maar weinig animo voor de medezeggenschap, of het gaat om zulke kleine opleidingen dat het veel werk is om voldoende kandidaten te vinden en zo een verkiezing op te zetten. Ook blijkt dat er niet altijd meer kandidaten dan zetels zijn waardoor het houden van verkiezingen geen zin heeft. Daarnaast is de opkomst bij verkiezingen vaak laag. Bij het niet houden van verkiezingen worden wel zorgen geuit, zoals dat er rechten komen te liggen bij niet-verkozen leden. Ook wordt aangegeven dat als je verkiezingen niet wettelijk oplegt (voor OC's), deze niet vanzelf georganiseerd zullen worden.

Als het gaat om de *afstemming tussen de verschillende niveaus van medezeggenschap* in het algemeen, dan is een aantal best practices aan de orde gekomen:

- Het middelste niveau neemt een rol als schakel tussen de andere niveaus door de regie te nemen op onderwerpen die meer medezeggenschapslagen betreffen.
- Binnen de centrale medezeggenschap wordt gewerkt met portefeuilles voor faculteiten, diensten en domeinen; ieder lid heeft dan een aantal aandachtsgebieden waardoor leden van andere medezeggenschapsorganen makkelijker weten bij wie zij terecht kunnen bij vragen en opmerkingen.
- Op het niveau van opleidingscommissies wordt soms met opleidingscommissies gezamenlijk vergaderd, bijvoorbeeld als het gaat om opleidingscommissies in een grotere faculteit of domein met vergelijkbare opleidingen (voorbeeld: kleine talen).
- Een enkele keer is een student lid van twee medezeggenschapsorganen en bestrijkt daarmee dus twee niveaus.
- Studenten maken ook wel eens carrière in de medezeggenschapsorganen en nemen daarmee kennis mee van het andere niveau.

Het onderhouden van een intern netwerk is zeer belangrijk. Het gaat hierbij niet alleen om goede relaties binnen de medezeggenschap en met de bestuurder, maar ook bijvoorbeeld met stafleden die inhoudelijk kunnen ondersteunen of informatie kunnen geven.

Er is vaak een gelijkwaardige *relatie tussen studenten- en personeelsgeledingen* in de medezeggenschap, hoewel docenten wel vaak meer kennis hebben van bepaalde thema's. Daarentegen hebben studenten (vooral aan universiteiten) meer tijd om zich ergens goed in te verdiepen en vast te bijten. Doordat studenten een kortere zittingstermijn hebben, voelen zij zich vaak meer gedreven om in korte tijd resultaten te behalen, bijvoorbeeld om ambities uit het partijprogramma van hun fracties te behalen. Dit leidt soms tot een wat meer activistische opstelling en 'radicale' ideeën, die volgens de personeelsgeleding nadelige en lang doorwerkende gevolgen kunnen hebben.

Raden hanteren verschillende modellen wat betreft voorzitterschap. Verschillende raden geven aan dat zij standaard werken met een model waar studenten voorzitter zijn, soms onder begeleiding van de docent. In andere constructies zijn studenten vicevoorzitter of wisselt het voorzitterschap per vergadering.

Intern zijn er vaak ook verschillen binnen medezeggenschapsraden, tussen studenten/personeel, maar ook tussen verschillende fracties of afdelingen. Een sterke voorzitter kan ervoor zorgen dat deze verschillen niet op de voorgrond treden tijdens overlegvergaderingen.

### Aanbevelingen

- Het kost veel tijd om verkiezingen te organiseren, mede omdat het lastig en tijdrovend blijkt voldoende kandidaten te vinden. Daardoor zijn verkiezingen niet altijd mogelijk of nodig. Tegelijkertijd blijkt het houden van verkiezingen belangrijk voor de zichtbaarheid van en de interesse voor medezeggenschap, en is het ook een graadmeter voor een goede vertegenwoordiging. Aan het tijdig interesseren en werven van mogelijke kandidaten kan meer aandacht worden besteed, de instelling kan daar zelf ook een initiërende of ondersteunende rol in spelen.
- Het onderhouden van het interne netwerk, zowel als het gaat om de andere medezeggenschapsorganen als om overige relevante in- en externe partijen, is belangrijk vanwege de interne zichtbaarheid van de medezeggenschap en daarmee het draagvlak en de vertegenwoordiging.

- Interne verschillen binnen medezeggenschapsraden komen veel voor, bijvoorbeeld door verschillende achtergronden (opleidingen, geleding), maar ook vanuit verschillende politieke achtergronden (fracties). Qua representativiteit is het mooi dat deze verschillende belangen vertegenwoordigd zijn, maar het blijkt in de praktijk soms lastiger te organiseren. Een sterke voorzitter kan ervoor zorgen dat deze verschillen niet op de voorgrond treden in het overleg met de bestuurder.
- Een goede relatie tussen bestuurder en medezeggenschap vanuit wederzijds vertrouwen is belangrijk gebleken voor een effectieve medezeggenschap. De goede relatie hangt voor een deel af van persoonlijkheden, tegelijkertijd kunnen raden en bestuurders ook actief investeren in de relatie. Daarnaast is de eerste stap voor een goede relatie het op orde hebben van de formele inrichting van de basis van de medezeggenschap; dus zorgen voor goede en volledige informatievoorziening, handelen volgens afgesproken termijnen, facilitering, en overlegstructuren. Het is belangrijk om elkaar 'niet te verrassen'.
- Afstemming tussen raden onderling binnen een instelling heeft positieve effecten op informatie-uitwisseling en uiteindelijk te bereiken doelen. Effectieve vormen zijn het maken van afspraken over op welke tafel een onderwerp of delen van onderwerpen thuishoren en interne ketenafstemming. In situaties waarin studentleden doorstromen in verschillende medezeggenschapsorganen blijkt de opgedane ervaring van belang te zijn in het nieuwe orgaan.

## 6.5 Afsluitend

Om de hoofdvraag te beantwoorden, geven we de conclusies weer aan de hand van een kwadrant (zie figuur 18). We clusteren de gevonden kenmerken van en condities waaronder een sterke (of juist zwakke) medezeggenschapscultuur tot stand komt op basis van of deze binnen de invloedssfeer zijn van de onderwijsinstelling (mechanismen van effect) of buiten hun invloedssfeer (contextfactoren). Ook maken we onderscheid tussen impactversterkende en impactverzwakkende factoren. Voor elk van deze vier categorieën is een ander handelingsperspectief van toepassing:

Impactversterkende contextfactoren liggen grotendeels buiten de invloed van onderwijsinstellingen, maar zorgen wel voor een sterkere medezeggenschapscultuur. Van deze factoren kan de instelling gebruik maken.

Impactverzwakkende contextfactoren liggen grotendeels buiten de invloed van onderwijsinstellingen, maar zorgen wel voor een zwakkere medezeggenschapscultuur. Bij deze factoren is het van belang dat de instellingen zich er bewust van zijn en erop kunnen anticiperen.

Impactversterkende mechanismen van effect liggen grotendeels binnen de invloed van onderwijsinstellingen en versterken de medezeggenschapscultuur. Deze factoren moeten zoveel

mogelijk geactiveerd worden; hierop kan gestuurd worden door de instellingen.

Impactverzwakkende mechanismen van effect liggen grotendeels binnen de invloed van onderwijsinstellingen en verzwakken de medezeggenschapscultuur. Bij deze factoren is het zaak om ze zoveel mogelijk te voorkomen of er juist op te acteren; hierop kan gestuurd worden door de instellingen.

Het kwadrant geeft een versimpelde weergave van de bevindingen, om overzichtelijk weer te geven op welke onderdelen instellingen actie kunnen ondernemen en waar wellicht een rol ligt voor het Ministerie van OCW of andere actoren. Acties voor instellingen kunnen zowel gelden voor bestuurders als voor medezeggenschapsorganen zelf.

We zijn ons bewust dat veel van de factoren uiteindelijk binnen de invloedssfeer van de instellingen te plaatsen zijn, bijvoorbeeld door bij het ministerie aan te dringen op uitbreiding van wettelijke bevoegdheden of door investeringen. Als het gaat om de situatie zoals die nu is, dan richten we ons bij de invloed van instellingen vooral op acties die op de korte tot middellange termijn uitgevoerd kunnen worden. Een factor zoals de beperkte animo voor medezeggenschapsfuncties bijvoorbeeld, kan verbeterd worden door instellingen, maar ook uit onderzoek in andere sectoren weten we dat animo voor de medezeggenschap laag is en niet gemakkelijk te veranderen is.



Figuur 18. Kwadrant impactverzwakkende en -versterkende contextfactoren en mechanismen van effect

## HOOFDSTUK 7

# Bijlagen

1. Methodologie
2. Respons en verantwoording vragenlijst
3. Vragenlijst
4. Overzicht geraadpleegde literatuur
5. Lijst verkennende interviews
6. Lijst verdiepende gesprekken
7. Aanvullende tabellen en figuren

## BIJLAGE 1: Methodologie

### Methodologische verantwoording

We hebben de data voor ons onderzoek verkregen in de volgende fasen: de verkenning (a), de vragenlijst (b) en de verdiepende gesprekken (c). We presenteren hieronder per fase onze aanpak.

#### A. Verkenning

In deze fase zijn negen verkennende gesprekken gehouden met de koepelorganisaties (de Vereniging van Universiteiten (VSNU), de Vereniging Hogescholen (VH), de Vereniging Medezeggenschap Hogescholen (VMH), het Landelijk Overleg Voorzitters Universitaire Medezeggenschapsorganen (LOVUM), de Landelijke Studenten Vakbond (LSVb), het Studenten Overleg Medezeggenschap (SOM) en het Landelijk Overleg Fracties (LOF) met op hun situatie aangepaste interviews met als doel hun visie op het vraagstuk te vernemen en mogelijke voorbeelden van good practices te verzamelen, maar ook welke knelpunten en aandachtspunten zich op basis van hun ervaring voordoen. Ook is gesproken met WO in Actie. De geïnterviewde partijen hebben ons ook op weg geholpen met de verspreiding van de vragenlijsten.

#### B. Informatieverzameling middels een online vragenlijst

Deze stap bestaat uit drie onderdelen: het ontwerp van de vragenlijst, de verzending van de vragenlijst en de analyse van de uitkomsten ten behoeve van de volgende stap.

##### *Ontwerp vragenlijst*

Op basis van de informatie uit de verkennende fase is een ontwerp voor een online vragenlijst gemaakt, bestemd om toe te zenden aan de onderscheiden tien respondentgroepen. Deze vragenlijst bevat een aantal vragen die voor allen hetzelfde zijn, en een aantal specifieke vragen, per respondentgroep. De vragenlijst is beschikbaar gesteld in het Nederlands en het Engels. De vragenlijst is te raadplegen in bijlage 3.

De uitkomsten van de vragenlijsten zijn vertrouwelijk. Gegevens zijn niet herleidbaar naar personen. Wel is naar de volgende kenmerken gevraagd: instelling, respondentgroep en hoe lang iemand de functie bekleedt. Met behulp van deze gegevens konden wij tijdens de diepgangsgesprekken de verdieping opzoeken op bepaalde onderwerpen. De vragenlijst bevat grotendeels gesloten vragen, op basis van Likert-schalen.

##### *Verspreiding vragenlijst*

Vanwege het grote aantal betrokkenen in de medezeggenschap van circa 60 instellingen is bij de verspreiding van de link naar de vragenlijst de hulp gezocht van een aantal koepelorganisaties, die bereid waren de mail van Berenschot met de link erin door te zenden aan bij hen aangesloten leden. Daarnaast zijn eigen adresbestanden gemaakt op basis van openbare informatie. In een aantal berichten is een contactpersoon aangeschreven met het verzoek om de mail met link door te zenden aan degenen voor wie die is bedoeld.

In afstemming met de opdrachtgever is een communicatiebericht gemaakt voor de universiteits- en hogeschoolbladen waarin het onderzoek is aangekondigd en een link naar de vragenlijst is opgenomen. Via de link in de mail kregen respondenten toegang tot de vragenlijst. Voor het onderzoek is een speciaal mailadres geopend waar veelvuldig gebruik van is gemaakt en waardoor we gerichte informatie konden geven over hoe personen in de organisaties te betrekken. Aangezien wij geen toegang hebben tot contactgegevens van medezeggenschapsraden/-leden bij instellingen, hebben wij grotendeels indirect om deelname gevraagd. Dit brengt een aantal beperkingen met zich mee. Niet alle koepelorganisaties wilden de e-mail met link naar hun achterban doorsturen, soms werd de voorkeur gegeven aan een algemeen nieuwsbericht. Daarnaast is gebleken dat een aantal berichten niet of niet tijdig is aangekomen. Van het toegezonden communicatiebericht door OCW hebben slechts enkele universiteits- of hogeschoolbladen gebruik gemaakt. Om deze redenen is besloten de reactietermijn voor het onderzoek met anderhalve week te verlengen. Wij hebben gerichte vervolgacties ingezet om mensen persoonlijk te herinneren en contactgegevensbestanden uit te breiden. Dit heeft geleid tot een mooie respons van 945 respondenten. Een meer gedetailleerde beschrijving van de respondenten is te vinden in bijlage 2.

### Respondenten

De vragenlijst is via een mail met een link uitgezet via Qualtrics van 18 maart tot en met 12 april 2021 onder personeels- en studentenleden van medezeggenschapsraden, bestuurders en toezichthouders binnen het hoger onderwijs. De vragenlijst omvat de volgende vijf onderdelen:

1. Wettelijke taken en bevoegdheden
2. Toepassing onderdelen medezeggenschap
3. Beoordeling medezeggenschapscultuur
4. Formalisering opleidingscommissie (OC)
5. Wijze van beloning voor studenten met bestuurs- of medezeggenschapsfunctie

In totaal hebben 1.952 respondenten de vragenlijst (deels) ingevuld. Daarvan hebben 963 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. De respondenten die aangaven een functie in een opleidingscommissie te hebben, maar niet bekend te zijn met of er opleidingscommissies zijn binnen een instelling, of aangeven dat er geen opleidingscommissie is, zijn niet in het onderzoek meegenomen (N=18). Alle overige respondenten die de vragenlijst volledig hebben ingevuld, zijn in de analyse meegenomen (N=945).

### Verskil respondenten die vragenlijst afmaakten en deels invulden

De antwoorden van de respondenten die de vragenlijst deels hebben ingevuld, hebben wij vergeleken met de antwoorden in compleet ingevulde vragenlijsten. Hieruit blijkt dat op verschillende onderdelen de antwoorden wezenlijk verschillen van elkaar. Zo is de verdeling van taken en bevoegdheden duidelijker voor de groep respondenten die de vragenlijst heeft afgemaakt (gemiddeld 3,8 op een schaal van 1 tot 5, N=945) dan de groep die de vragenlijst niet heeft afgemaakt (gemiddeld 3,6 N=454) ( $t(820,1) = -2,74, p < 0,01$ ). Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld bekendheid met taken en bevoegdheden in het kader van de WHW en Wvb (gemiddeld 3,1 versus 3,4;  $t(1397) = -5,42, p < 0,0001$ ), en de thema's waarop de medezeggenschap betrekking heeft (gemiddeld 3,3 versus 3,5;  $t(728,4) = -3,35, p < 0,001$ ). We zien geen verschil tussen rapportcijfers die door de twee groepen respondenten worden gegeven op bijvoorbeeld het aantal bestede uren aan het raadswerk en hoe lang de functie al bekleed wordt.

Op basis van bovenstaande analyses concluderen wij dat de groep respondenten die de vragenlijst slechts deels heeft ingevuld minder goed op de hoogte is van rechten en plichten in de medezeggenschap en daardoor waarschijnlijk heeft gekozen om te stoppen met de vragenlijst. Daarom is gekozen om de groep respondenten die de vragenlijst slechts deels hebben ingevuld, niet mee te nemen in de analyse.

	Niet volledig ingevuld	Volledig ingevuld
Lid Raad van Toezicht	10	19 (2%)
Instellingsbestuurder	8	26 (3%)
Faculteitsbestuurder/decaan/ domeinvoorzitter	14	39 (4%)
Opleidingsbestuurder/ opleidingsdirecteur	26	64 (7%)
Personeelslid centrale medezeggenschapsraad	36	107 (11%)
Personeelslid decentrale medezeggenschapsraad	79	197 (21%)
Personeelslid opleidingscommissie	91	157 (17%)
Studentlid centrale medezeggenschapsraad	41	58 (6%)
Studentlid decentrale medezeggenschapsraad	34	97 (10%)
Studentlid opleidingscommissie	115	181 (19%)
<b>Totaal</b>	<b>454</b>	<b>945</b>

Tabel. Aantal respondenten per type respondent die vragenlijst heeft afgerond of deels heeft ingevuld

### Analyse van de respons

Na het sluiten van de vragenlijst zijn de data gecontroleerd en opgeschoond. Denk bijvoorbeeld aan jaartallen ('2013') op de vraag hoe lang iemand op de functie zit wat in jaren opgevraagd werd (bijvoorbeeld 8 jaar). In een dergelijk geval is 2013 omgezet naar 8. Daarnaast zagen wij op de vragen over de tijdsbesteding van raadswerk opvallende resultaten. 27 respondenten geven aan dat zij een afspraak hebben dat zij meer dan 40 uur per week mogen besteden aan het raadswerk; deze antwoorden zijn niet meegenomen omdat een fulltime week op hogescholen of universiteiten niet meer dan 40 uur beslaat.



Tijdens het analyseren van de data keken we – waar relevant – naar verschillende uitkomsten tussen de volgende groepen:

- respondentengroepen (in totaal 10 groepen van Raad van Toezicht tot studentlid opleidingscommissie);
- respondentniveau (centraal, decentraal, opleiding);
- respondenttype (Raad van Toezicht, bestuurders, personeelsgeleding, studentgeleding);
- type instelling (universiteit en hogeschool);
- het aantal jaar dat iemand een functie bekleedt.

In de volgende tekstbox geven wij weer hoe wij om zijn gegaan met antwoordcategorieën zoals ‘weet ik niet’ of ‘nog niet aan de orde geweest’ in de analyse.

Om een goede vergelijking te kunnen maken over de beoordeling van respondenten over een thema, vaak in de vorm van een Likert scale van 1-5 of een rapportcijfer, analyseren wij daarom die antwoorden zonder de antwoordcategorieën ‘weet ik niet’ of ‘nog niet aan de orde is geweest’. Als hier opvallendheden zijn, dan worden deze beschreven in de tekst.

### C. Verdiepende gesprekken

In de vragenlijst is de optie aangegeven dat wie dat wenste kon deelnemen aan vervolggesprekken. Van 136 personen is bericht ontvangen dat zij hiertoe bereid waren. Een mooie omvang om een diverse groep aan respondenten voor de diepgangsgesprekken uit te selecteren.

De eerste verdiepende gesprekken hadden tot doel met deelnemers vanuit dezelfde laag van de (mede)zeggenschap, maar van verschillende wo-en hbo-instellingen door te spreken over een aantal relevante bevindingen uit het onderzoek. Daarbij is gekeken naar een zo groot mogelijke spreiding van instellingen met als doel het ophalen van zo divers mogelijke bevindingen. In totaal hebben er zeven gesprekken plaatsgevonden.

In de tweede serie verdiepende gesprekken hebben we per instelling met personen uit verschillende kolommen van de (mede)zeggenschap gesproken. In totaal hebben acht gesprekken plaatsgevonden.

Alle gesprekken hebben plaatsgevonden via MS Teams. De gesprekken zijn vertrouwelijk en citaten zijn niet herleidbaar naar personen of instellingen.

Via deze groepsgesprekken hebben we een beeld gekregen van de cultuuraspecten en de werking in de praktijk, waardoor succesfactoren kunnen worden afgeleid die een bredere werking kunnen hebben.

#### Hoe we omgaan met ‘weet ik niet’ en ‘nog niet aan de orde’ antwoordcategorieën.

Bij veel vragen kunnen respondenten ‘weet ik niet’ aangeven of aangeven dat het onderwerp waarop de vraag betrekking heeft ‘nog niet aan de orde is geweest’. Deze twee typen antwoordmogelijkheden worden in wisselende mate gekozen en vormen soms een groot deel van de antwoorden (dit kan bijvoorbeeld oplopen tot tweederde van de respondenten in een bepaalde respondentengroep of vraag).

Deze antwoordcategorieën maken dat de analyse van de respondenten die wel een antwoord kunnen geven, niet intuïtief is. Ter illustratie, een fictief voorbeeld (1 = niet tevreden, 5 = zeer tevreden, Nvt = niet van toepassing/niet aan de orde geweest):

	1	2	3	4	5	Weet niet	Nvt	+	-
Groep X	1%	10%	8%	23%	7%	40%	11%	61%	22%
Groep Y	2%	18%	20%	34%	5%	11%	10%	49%	25%

In eerste instantie lijkt groep Y positiever te zijn over een onderwerp (antwoord ‘4’ en ‘5’ = 39%) dan groep X (30%). Als je opnieuw een percentage uitrekent met enkel de respondenten die antwoorden 1-5 hebben gegeven (voor groep X:  $23\% + 7\% / (\text{som}(1-5) = 49\%)$ ), dan blijkt dat in groep X 61% een ‘4’ of een ‘5’ heeft gegeven, tegenover 49% van groep Y. De conclusie is dan dus dat groep X vaker geen antwoord kan geven, maar dat respondenten die dit wel doen, vaker positief zijn dan groep Y.

## BIJLAGE 2: Respons en verantwoording enquête

### Beschrijvende karakteristieken van respondenten

In bijlage 1 staat een tabel met het totaal aantal respondenten per respondentengroep. Daaruit blijkt dat we respondenten hebben van alle respondentengroepen. Daarnaast is te zien dat de studentleden van de opleidingscommissies, personeelsleden decentrale medezeggenschap en personeelsleden van de opleidingscommissies de grootste respondentengroepen vormen.

Splitsten wij de respondenten naar type instelling, dan zien we dat we respondenten van bijna alle instellingen hebben bereikt: respondenten zijn afkomstig van 17 van de 18 universiteiten (94%), en 29 van de 36 hogescholen (81%).

De tabel hieronder (tabel A) toont de respondenten per respondentengroep en per type instelling (hogeschool of universiteit). Daar zien we dat het aantal respondenten van hogescholen hoger is dan universiteiten. We zien verder dat er procentueel nagenoeg evenveel studenten op hogescholen als op universiteiten hebben meegedaan. Het percentage personeel dat aan ons onderzoek meedeed is hoger op hogescholen dan op universiteiten. Daarbij is wel de vraag of de personeelsaantallen accuraat zijn om conclusies te kunnen trekken. Het aantal zegt immers niets over de structuur van een instelling, of er dus weinig of veel medezeggenschap te verwachten is.

Tabel B toont het aantal respondenten uitgesplitst naar de grote van een instelling, waarbij een afkapwaarde van 20.000 studenten is gehanteerd. Zoals verwacht, zien we dat er meer respondenten zijn die van grotere instellingen afkomstig zijn. Eerder gaven we aan dat respondenten van 29 van de 36 hogescholen afkomstig waren. Kijken we naar de grootte van de instellingen, dan zien we dat respondenten van alle grotere hogescholen hebben deelgenomen.

Op basis van de antwoorden in de vragenlijst, blijkt dat respondenten gemiddeld sinds 3 jaar hun functie in de medezeggenschap bekleeden. Voor personeelsleden is dit 3,5 jaar en studentleden 1,4 jaar. In tabel C is het aantal jaar dat een respondent een functie bekleedt per respondentengroep getoond. Hieruit blijkt dat de meeste respondenten nog maar kort hun functie bekleeden <1 jaar, en dat slechts 5% van de respondenten al langer dan 10 jaar in hun functie zit.

	RVT	Bestuurders	Personeel/totaal aantal personeel	Student/totaal aantal studenten	Aantal respondenten	Percentage respondenten
Hogeschool	5	54	298/ 49.942 (0,59%)	177/ 488.460 (0,04%)	534	57%
Universiteit	14	75	163/ 57.724 (0,28%)	159/ 329.024 (0,05%)	411	43%

Tabel A. **Aantal respondenten per type instelling (hogeschool/universiteit). Voor personeel en studenten is het aantal personen in het hoger onderwijs bekend, en is daarom een percentage van dat totaal uitgerekend om te kijken of daar verschillen tussen zitten<sup>9</sup>.**

	RVT	Bestuurders	Personeel	Student	Totaal	Percentage respondenten
Universiteit klein <20.000	8	21	32	43	104	11%
Universiteit groot >20.000	2	42	114	80	238	25%
Hogeschool klein <20.000	1	9	53	42	105	11%
Hogeschool groot >20.000	3	41	217	109	370	39%

Tabel B. **Meer respondenten van grote instellingen: verdeling van respondenten over grote en kleine instellingen. Niet alle respondenten hebben een instellingsnaam aangegeven omdat dit geen verplichting was, daarom is het totaal aantal respondenten in deze tabel niet 945.**

Aantal jaren in medezeggenschapsfunctie	RVT	Bestuurders	Personeel	Student	Totaal respondenten	Percentage respondenten
≤1 jaar	5	21	132	208	366	39%
1 tot 3 jaar	4	43	157	116	320	34%
3 tot 10 jaar	10	54	154	11	214	23%
≥10 jaar	0	11	18	1	45	5%

Tabel C. **Aantal jaar dat respondenten al functie bekleeden per type respondentengroep.**

<sup>9</sup> Op hogescholen zijn 488.460 studenten ingeschreven ([www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/hbo/studenten-hbo/aantallen-ingeschreven-hbo](http://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/hbo/studenten-hbo/aantallen-ingeschreven-hbo)) en op universiteiten 329.024 ([www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/wo/studenten-wo/aantallen-ingeschreven-wo](http://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/wo/studenten-wo/aantallen-ingeschreven-wo)). Er zijn 49.942 personeelsleden op hogescholen ([www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge\\_base/attachments/files/000/001/105/original/factsheet\\_personeel\\_2019.pdf?1582876690](http://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/105/original/factsheet_personeel_2019.pdf?1582876690)) en 57.724 op universiteiten ([www.vsnu.nl/personeel-in-dienst-van-universiteiten.html](http://www.vsnu.nl/personeel-in-dienst-van-universiteiten.html)). Alle websites geraadpleegd op 11 mei 2021.

## BIJLAGE 3: Vragenlijst

### Zelfscan medezeggenschap in het hoger onderwijs

#### Introductie

##### *Sterke medezeggenschapscultuur*

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft Berenschot gevraagd onderzoek te doen om meer inzicht krijgen in de succesfactoren van een sterke medezeggenschapscultuur. Als onderdeel van dit onderzoek zetten wij een zelfscan uit onder personeels- en studentenleden van medezeggenschapsraden (medezeggenschapsraad'en), bestuurders en toezichthouders binnen het hoger onderwijs.

##### *Wettelijke achtergrond*

Een aantal jaren geleden zijn de bevoegdheden van de medezeggenschap uit de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) versterkt met invoering van de Wet versterking bestuurskracht (Wvb). Deze wet beoogt een goede cultuur te stimuleren waarin studenten, docenten, management, bestuurders en toezichthouders met elkaar het gesprek voeren over wat kwalitatief goed onderwijs is.

##### *Vragen naar uw functie en instelling*

Aan het begin van de zelfscan vragen wij u welke functie u heeft, zodat u de juiste vragen te zien krijgt. Omdat we met verschillende respondentengroepen te maken hebben, spreken wij iedereen in deze zelfscan aan met 'u'. Wij behandelen uw resultaten vertrouwelijk en rapporteren niet op individueel niveau of instellingsniveau. Wel zouden we graag op instellingsniveau resultaten willen vergelijken, om eventuele good practices te kunnen identificeren. Daarom vragen wij om uw instelling aan te geven.

##### *Invultijd*

Het invullen van de zelfscan duurt gemiddeld 15 minuten. Dit kan afhankelijk van uw functie iets afwijken. Indien u vragen of problemen heeft met het beantwoorden van de vragen, neem dan gerust contact op met: [medezeggenschapHO@berenschot.nl](mailto:medezeggenschapHO@berenschot.nl)

#### *Onderdelen*

De zelfscan omvat vijf onderdelen waarin wij uw ervaringen met betrekking tot de medezeggenschapscultuur binnen uw instelling ophalen:

1. Wettelijke taken en bevoegdheden
2. Toepassing onderdelen medezeggenschap
3. Beoordeling medezeggenschapscultuur
4. Formalisering opleidingscommissie (OC)
5. (voor bestuurders en studenten) Wijze van beloning voor studenten met bestuurs- of medezeggenschapsfunctie

#### *Aan welk type instelling bent u verbonden?*

- Hogeschool
- Universiteit

#### *Aan welke universitaire instelling bent u verbonden?*

- Amsterdam; Protestantse Theologische Universiteit
- Amsterdam; Universiteit van Amsterdam
- Amsterdam; Vrije Universiteit
- Apeldoorn; Theologische Universiteit Apeldoorn
- Delft; Technische Universiteit Delft
- Eindhoven; Technische Universiteit Eindhoven
- Enschede; Universiteit Twente
- Groningen; Rijksuniversiteit Groningen
- Heerlen; de Open Universiteit te Heerlen
- Leiden; Rijksuniversiteit Leiden
- Maastricht. Universiteit Maastricht
- Nijmegen, Radboud universiteit
- Rotterdam; Erasmus Universiteit Rotterdam
- Tilburg, Universiteit van Tilburg
- Theologische Universiteit v/d Gereformeerde Kerken (vrijg.) Ned.
- Utrecht; Universiteit voor Humanistiek
- Utrecht; Universiteit Utrecht
- Wageningen; Wageningen universiteit

### Aan welke hogeschool bent u verbonden?

- Aeres Hogeschool
- Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten
- ArtEZ
- Avans Hogeschool
- Breda University of Applied Sciences
- Christelijke Hogeschool Ede
- Christelijke Hogeschool Windesheim
- Codarts, Hogeschool voor de Kunsten
- De Haagse Hogeschool
- Design Academy Eindhoven
- Driestar educatief
- Fontys Hogescholen
- Gerrit Rietveld Academie
- Hanzehogeschool Groningen
- HAS Hogeschool
- Hogeschool der Kunsten Den Haag
- Hogeschool INHOLLAND
- Hogeschool IPABO Amsterdam Alkmaar
- Hogeschool Leiden
- Hogeschool Rotterdam
- Hogeschool Utrecht
- Hogeschool van Amsterdam
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- Hogeschool Van Hall Larenstein
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- Hotelschool The Hague
- HZ University of Applied Sciences
- Iselinge Hogeschool
- Katholieke PABO Zwolle
- Marnix Academie
- NHL Stenden Hogeschool
- Pedagogische Hogeschool De Kempel
- Saxion Hogeschool
- Thomas More Hogeschool
- Viaa-Gereformeerde Hogeschool
- Zuyd Hogeschool

### Welke functie heeft u?

- Lid Raad van Toezicht
- Instellingsbestuurder
- Faculteitsbestuurder/decaan/domeinvoorzitter
- Opleidingsbestuurder/opleidingsdirecteur
- Personeelslid centrale medezeggenschapsraad
- Personeelslid decentrale medezeggenschapsraad
- Personeelslid opleidingscommissie
- Studentlid centrale medezeggenschapsraad
- Studentlid decentrale medezeggenschapsraad
- Studentlid opleidingscommissie

### Hoe lang bekleedt u de functie al?

Antwoord in jaren

### Wettelijke taken en bevoegdheden

Het eerste onderdeel betreft uw bekendheid met wettelijke taken en bevoegdheden en duidelijkheid hierover in de wet (Wet op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en Wet versterking bestuurskracht (Wvb)).

In hoeverre is het volgende op u van toepassing:

	1	2	3	4	5
	Helemaal niet van toepassing				Volledig van toepassing
Ik ben bekend met mijn wettelijke taken en bevoegdheden in het kader van de WHW en Wvb	●	●	●	●	●
Ik ben bekend met de taken en bevoegdheden van de medezeggenschap	●	●	●	●	●

In hoeverre is het volgende op u van toepassing:

	1	2	3	4	5
	Helemaal niet van toepassing				Volledig van toepassing
Ik ben bekend met mijn wettelijke taken en bevoegdheden in het kader van de WHW en Wvb	●	●	●	●	●
Ik weet op welke inhoudelijke of organisatorische thema's de verschillende bevoegdheden betrekking hebben	●	●	●	●	●

Hoe duidelijk zijn de volgende onderdelen voor u? Het gaat hier om de rechten van uw medezeggenschapsraad (MR) of de MR die uw gesprekspartner is. Als wij het hebben over de medezeggenschapsraad, vul de vragen dan in voor het niveau waarin u deelneemt aan de medezeggenschap. Het kan dan dus gaan over de opleidingscommissie, de faculteitsraad of deelraad, of centrale medezeggenschapsraad of universiteitsraad. We gebruiken door de gehele vragenlijst de verzamelnaam medezeggenschapsraad (MR), tenzij het specifiek over de opleidingscommissie (OC) gaat.

	1	2	3	4	5	Niet bekend mee
	Niet helder		Volledig helder			
De verdeling van taken en bevoegdheden zoals beschreven in de WHW	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Het instemmingsrecht van de MR	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Het adviesrecht van de MR	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Het informatierecht van de MR	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Het initiatiefrecht van de MR	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

### Toepassing onderdelen van de WHW en Wvb

Het volgende onderdeel van de zelfscan betreft vragen over de toepassing van onderdelen van de Wet op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Wet versterking bestuurskracht (Wvb). Wij vragen u in hoeverre de verschillende onderdelen binnen uw instelling worden toegepast.

In hoeverre zijn de volgende onderdelen binnen uw instelling van toepassing?

Indien u een dergelijke situatie nog niet heeft meegemaakt, kunt u 'nog niet aan de orde geweest' antwoorden.

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Nog niet aan de orde geweest
	Helemaal niet van toepassing		Volledig van toepassing				
Benoeming van leden van het College van Bestuur (CvB) gebeurt op basis van vooraf openbaar gemaakte profielen	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Centrale medezeggenschap heeft adviesrecht op het benoemingsprofiel van nieuwe leden van CvB	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Centrale medezeggenschap heeft adviesrecht bij het benoemen en ontslaan van leden van het CvB	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
De Raad van Toezicht (RvT) stelt voor de benoeming van een nieuw lid CvB een sollicitatiecommissie samen. Daarin zit minimaal 1 personeelslid en 1 studentlid uit de centrale medezeggenschap.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Er is adviesrecht op opstellen profiel leden RvT	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Er is sprake van zelfstandig voordrachtsrecht of benoeming door de MR voor een nieuw lid RvT	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
De MR en RvT trekken gezamenlijk op in voordrachtsrecht of benoeming lid RvT	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Er is geen betrokkenheid van de MR bij voordrachtsrecht of benoeming lid RvT	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Er is advies op voordracht/benoeming van nieuwe leden door overige leden RvT	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

In hoeverre is het volgende binnen uw instelling van toepassing?

Het gaat hier om de faciliteiten van uw medezeggenschapsraad (MR) of de MR die uw gesprekspartner is. Als wij het hebben over de medezeggenschapsraad, vul de vragen dan in voor het niveau waarin u deelneemt aan de medezeggenschap. Het kan dan dus gaan over de opleidingscommissie, de faculteitsraad of deelraad, of centrale medezeggenschapsraad of universiteitsraad.

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Nog niet aan de orde geweest
	Helemaal niet van toepassing		Volledig van toepassing				
Ambtelijke ondersteuning (bijvoorbeeld ondersteuning door ambtelijk secretaris)	●	●	●	●	●	●	●
Financiële ondersteuning (bijvoorbeeld vergoeding uit het profileringsfonds of een eigen budget)	●	●	●	●	●	●	●
Juridische ondersteuning (bijvoorbeeld juridisch advies inwinnen of ondersteuning in geval van geschillen)	●	●	●	●	●	●	●
Scholing (mogelijkheid om bijvoorbeeld trainingen te volgen)	●	●	●	●	●	●	●

In hoeverre zijn de volgende onderdelen binnen uw instelling van toepassing?

Met bestuurder wordt hier bedoeld de gesprekspartner van de medezeggenschap op het voor u relevante niveau (instellingsbestuurder, faculteitsbestuurder, decaan, domeinvoorzitter, opleidingsdirecteur) en met MR wordt bedoeld de MR die voor u gesprekspartner is.

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Nog niet aan de orde geweest
	Helemaal niet van toepassing		Volledig van toepassing				
De geldigheidsduur van met goed gevolg afgelegde tentamens wordt voor studenten in medezeggenschapsfuncties niet beperkt	●	●	●	●	●	●	●
De MR krijgt een scholingsbudget beschikbaar gesteld dat in overleg met de MR is vastgesteld	●	●	●	●	●	●	●
MR'en worden tijdig door de bestuurder ingelicht over onderwerpen op de agenda	●	●	●	●	●	●	●
MR'en krijgen alle informatie aangeleverd door de bestuurder die voor de uitoefening van hun rechten nodig is	●	●	●	●	●	●	●
Indien aan het hoofd van een faculteit of organisatorische eenheid een meerhoofdig bestuur staat, wordt een student van de desbetreffende faculteit/eenheid in de gelegenheid gesteld om de vergaderingen bij te wonen waarbij de student een adviserende stem heeft	●	●	●	●	●	●	●

Beoordeling medezeggenschapscultuur binnen uw instelling

In deze sectie vragen wij u naar uw mening over de medezeggenschapscultuur binnen uw instelling. Het gaat hier om hoe u de medezeggenschapscultuur beoordeelt, niet hoe het zou moeten zijn of hoe anderen het beoordelen.

Welk rapportcijfer geeft u de medezeggenschapscultuur op:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
Het niveau van de opleidingscommissie?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Het niveau van de decentrale (facultaire) medezeggenschap?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Het niveau van de centrale medezeggenschap?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op de samenwerking tussen MR en bestuurder? Houd bij het invullen van deze vraag de MR in gedachte die voor u gesprekspartner is.

	1	2	3	4	5	Weet ik niet
	Helemaal niet mee eens	Helemaal mee eens				
De MR is betrouwbaar	●	●	●	●	●	●
De bestuurder kan erop rekenen dat de medezeggenschapsraad (MR) reageert zoals de bestuurder verwacht	●	●	●	●	●	●
De onderlinge werkverhoudingen tussen de MR en de bestuurder zijn goed	●	●	●	●	●	●
Er is overeenstemming over gedragsnormen tussen de bestuurder en MR	●	●	●	●	●	●
De bestuurder kan er vanuit gaan dat de MR naar de belangen van de bestuurder omkijkt, ook als het de MR iets kost	●	●	●	●	●	●
Het contact met de MR is informeel van aard	●	●	●	●	●	●
MR'en zoeken naar een goed compromis	●	●	●	●	●	●
MR'en overtuigen bestuurders op basis van argumenten	●	●	●	●	●	●

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op de samenwerking tussen de MR en bestuurder?

Houd bij stellingen over bestuurders de bestuurder in gedachte die de gesprekspartner is van uw MR, dus instellingsbestuurder, faculteitsbestuurder, decaan, domeinvoorzitter, opleidingsdirecteur.

	1	2	3	4	5	Weet ik niet
	Helemaal niet mee eens	Helemaal mee eens				
De bestuurder is betrouwbaar	●	●	●	●	●	●
De medezeggenschapsraad (MR) kan erop rekenen dat de bestuurder reageert zoals de MR verwacht	●	●	●	●	●	●
De onderlinge werkverhoudingen tussen de MR en bestuurder zijn goed	●	●	●	●	●	●
Er is overeenstemming over gedragsnormen tussen de bestuurder en de MR	●	●	●	●	●	●
De MR kan er vanuit gaan dat de bestuurder naar de belangen van de MR omkijkt, ook als het de bestuurder iets kost	●	●	●	●	●	●
De bestuurder zoekt naar een goed compromis	●	●	●	●	●	●
De bestuurder overtuigt de MR op basis van argumenten	●	●	●	●	●	●

*Hoeveel uur per week besteedt u gemiddeld aan het raadswerk?*

Antwoord in uren

*Hoeveel uur per week heeft u nodig om het raadswerk ten volle uit te kunnen voeren?*

Antwoord in uren

*Zijn er afspraken gemaakt over tijd die u mag besteden aan het raadswerk?*

Ja  
Nee

*Zo ja, hoeveel tijd mag u besteden aan het raadswerk? (antwoord in uren)*

*In hoeverre bent u tevreden met:*

*Houd bij stellingen over bestuurders de bestuurder die de gesprekspartner is van uw medezeggenschap (instellings-, faculteits- of opleidingsbestuurder) in gedachten.*

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Niet van toepassing
	Niet tevreden		Zeervrededen				
De tijd die u krijgt om uw functie uit te oefenen	●	●	●	●	●	●	●
De faciliteiten (ambtelijke, juridische en financiële ondersteuning en scholing) die u worden aangeboden als lid van de medezeggenschap	●	●	●	●	●	●	●
De frequentie van overleg met andere MR'en van uw instelling	●	●	●	●	●	●	●
De frequentie van het overleg met externe partijen als deskundigen, experts, vakbonden of MR'en van andere onderwijsinstellingen	●	●	●	●	●	●	●
De mate van invloed die u als medezeggenschap uitoefent op besluitvorming	●	●	●	●	●	●	●
De inhoudelijke kwaliteit van het overleg tussen uw MR en uw directe bestuurder	●	●	●	●	●	●	●
De inhoudelijke kwaliteit van de adviesaanvragen door bestuurders	●	●	●	●	●	●	●
De tijd die een raad krijgt om over onderwerpen te buigen waar de raad instemmings- of adviesrecht heeft	●	●	●	●	●	●	●
De snelheid waarop schriftelijke adviezen door MR'en van reactie worden voorzien door bestuurders	●	●	●	●	●	●	●
De inhoudelijke kwaliteit van de reactie op schriftelijke adviezen door de bestuurders	●	●	●	●	●	●	●
De mate van overnemen van uitgebrachte adviezen	●	●	●	●	●	●	●

*In hoeverre bent u tevreden over:*

*Houd bij het invullen van deze vraag de medezeggenschapsraad (MR) in gedachte die voor u gesprekspartner is.*

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Niet van toepassing
	Niet tevreden		Zeervrededen				
De inhoudelijke kwaliteit van het overleg tussen bestuurder en de MR	●	●	●	●	●	●	●
De inhoudelijke kwaliteit van de gegeven adviezen door de MR	●	●	●	●	●	●	●
De waarde van de adviezen voor de door u te nemen besluiten	●	●	●	●	●	●	●
Het volgen van de afgesproken procedures en tijdsafspraken door de MR	●	●	●	●	●	●	●
Het volgen van de afgesproken procedures en tijdsafspraken door de bestuurder	●	●	●	●	●	●	●
De mate waarin de opvattingen vanuit de organisatie goed vertegenwoordigd worden door de medezeggenschap	●	●	●	●	●	●	●

#### *Formalisering van opleidingscommissie als medezeggenschapsorgaan*

In het volgende onderdeel van de zelfscan vragen wij u naar uw ervaringen met de opleidingscommissie(s)

*Met ingang van 1 september 2017 hebben opleidingscommissies (OC) een formele positie gekregen als medezeggenschapsorgaan, bepaald in de Wet versterking bestuurskracht. Hun centrale taak is het adviseren over het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding. Zijn er in uw instelling een of meerdere opleidingscommissies aanwezig?*

- Ja
- Nee
- Weet ik niet



	1	2	3	4	5	Weet ik niet
	Helemaal niet		In zeer sterke mate			
In hoeverre heeft volgens u de OC als medezeggenschapsorgaan een bijdrage geleverd aan de versterking van de medezeggenschapscultuur in uw instelling?	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

*Kenmerken en condities van opleidingscommissies om te voldoen aan de wettelijke taken ten aanzien van de kwaliteit van de opleiding*

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over kenmerken en condities binnen uw OC of OC waarmee u samenwerkt? OC's hebben voldoende kennis van...

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Niet van toepassing
	Volledig oneens		Volledig mee eens				
de onderwerpen die spelen	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
de onderwijs- en examenregeling	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
het visitatierapport	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
financiën (bijvoorbeeld het lezen van een begroting en kennis over financieringsstromen)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

In hoeverre zijn onderstaande punten van toepassing op uw OC of de OC waarmee u samenwerkt sinds zij een formeel medezeggenschapsorgaan zijn ten opzichte van daarvoor?

Indien er geen OC aanwezig was binnen de instelling in de periode voordat het een formeel orgaan werd, vul dan 'niet van toepassing' in

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Niet van toepassing
	Volledig oneens		Volledig mee eens				
De OC's zijn meer zichtbaar binnen de opleiding/studenten weten ze beter te vinden	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
De OC's nemen een sterkere positie in	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
De OC's hebben meer invloed op onderwerpen waar zij instemmingsrecht op hebben	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
De OC's hebben meer invloed op onderwerpen waar zij adviesrecht op hebben	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
De OC's doen vaker voorstellen vanuit het initiatiefrecht	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

In hoeverre is dit belangrijk om te voldoen aan de wettelijke taken ten aanzien van de kwaliteit van de opleiding? Het is belangrijk dat OC's voldoende kennis hebben van...

	1	2	3	4	5	Weet ik niet
	Helemaal niet belangrijk			Zeer belangrijk		
de onderwerpen die spelen	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
de onderwijs- en examenregeling	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
het visitatierapport	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
financiën (bijvoorbeeld het lezen van een begroting en kennis over financieringsstromen)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

### Vragen over zittingstermijn van leden van opleidingscommissies

Zijn er afspraken gemaakt over de zittingstermijn van leden van de OC?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Wat is de afgesproken zittingsduur van de leden van de personeelsgeleding?

- Antwoord in jaren:

---

- Weet ik niet

Wat is de afgesproken zittingsduur van de leden van de studentgeleding?

- Antwoord in jaren:

---

- Weet ik niet

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1	2	3	4	5	Weet ik niet
	Volledig oneens		Volledig mee eens			
De vastgestelde zittingsduur van studentleden in OC's is zodanig dat er voldoende continuïteit geborgd wordt	•	•	•	•	•	•
De vastgestelde zittingsduur van personeelsleden in OC's is zodanig dat er voldoende continuïteit geborgd wordt	•	•	•	•	•	•

In hoeverre acht u dit van belang voor het voldoen aan de wettelijke taken ten aanzien van de kwaliteit van de opleiding?

	1	2	3	4	5	Weet ik niet
	Helemaal niet belangrijk			Zeer belangrijk		
De vastgestelde zittingsduur van studentleden in OC's is zodanig dat er voldoende continuïteit geborgd wordt	•	•	•	•	•	•
De vastgestelde zittingsduur van personeelsleden in OC's is zodanig dat er voldoende continuïteit geborgd wordt	•	•	•	•	•	•

Samenwerkingsproces tussen de opleidingscommissie, faculteitsraad en centrale medezeggenschap bij het instemmingsrecht van de onderwijs- en examenregeling (OER)

Geef aan in hoeverre onderstaande punten van toepassing zijn binnen de instelling met betrekking tot het instemmingsrecht ten aanzien van de onderwerpen in de OER. Alvorens het uitoefenen van het instemmingsrecht t.a.v. de OER:

	1	2	3	4	5	Weet ik niet
	Helemaal niet belangrijk			Zeer belangrijk		
Is er overleg tussen de OC en faculteitsraad/decentrale MR	•	•	•	•	•	•
..en dit is voldoende	•	•	•	•	•	•
Zendt OC adviezen en voorstellen ter kennisneming aan de faculteitsraad/decentrale MR	•	•	•	•	•	•
Zijn leden van de centrale MR als toehoorder betrokken bij (delen van) vergaderingen van de OC	•	•	•	•	•	•
Zijn leden van de decentrale MR'en als toehoorder betrokken bij (delen van) vergaderingen van de OC	•	•	•	•	•	•

## Wijze van samenstellen van de opleidingscommissie

*Hoe wordt de samenstelling van de leden van de OC gerealiseerd?*

- Via verkiezingen
  - OC draagt nieuwe kandidaten aan, die het faculteitsbestuur/domeinbestuur benoemt
  - Faculteitsbestuur/domeinbestuur draagt nieuwe kandidaten aan en benoemt deze na overleg met de OC
  - Faculteitsbestuur/domeinbestuur draagt nieuwe kandidaten aan en benoemt deze zonder overleg met de OC
  - Anders, namelijk
- 

*Wat is de achterliggende reden om niet voor verkiezingen te kiezen? (meerdere opties mogelijk)*

- Organiseren van verkiezingen kost te veel tijd
  - Wij zien geen meerwaarde in verkiezingen
  - Weinig animo om verkiezingen te houden (mensen nemen geen deel)
  - Er zijn niet meer kandidaten dan zetels, oftewel weinig animo voor zitting in OC
  - We hebben meer tijd nodig om de transitie naar verkiezingen te realiseren
  - Anders, namelijk ...
- 

In dit onderdeel van de zelfscan vragen wij u naar de financiële tegemoetkoming voor studenten die een bestuurs- of medezeggenschapsfunctie vervullen.

*Financiële ondersteuning van studenten bij bestuurs- of medezeggenschapsfunctie te vervullen*

*Krijgt u een financiële vergoeding/tegemoetkoming voor uw werkzaamheden als bestuurs- of medezeggenschapsfunctie?*

- Ja, een bestuursbeurs
  - Ja, collegegeldvrij besturen
  - Ja, vacatiegelden in de vorm van een vaste vergoeding
  - Ja, vacatiegelden op declaratiebasis
  - Nee, geen financiële vergoeding
  - Nee, maar wel uitstel voor tentamens
  - Anders, namelijk
- 

*Hoe heeft de mogelijkheid om collegegeldvrij te besturen u beïnvloed om een bestuurs- of medezeggenschapsfunctie te vervullen?*

- Zonder deze mogelijkheid had ik de functie niet bekleed
  - Deze mogelijkheid heeft de keuze makkelijker gemaakt om de functie te bekleden
  - Zonder deze mogelijkheid had ik de functie alsnog uitgevoerd, want een andere vorm van vergoeding was aanwezig waar ik ook content mee was
  - Zonder deze mogelijkheid had ik de functie alsnog uitgevoerd, ook al was er geen andere vorm van vergoeding
  - Anders, namelijk
- 

*Is het binnen uw instelling mogelijk om bij het vervullen van een bestuurs -of medezeggenschapsfunctie collegegeldvrij te besturen?*

*Bestuursfuncties betreft in dit geval ook het besturen van bijvoorbeeld studieverenigingen en gezelligheidsverenigingen*

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

*Overwegingen voor het al dan niet mogelijk maken van collegegeldvrij besturen*

*Wat zijn uw overwegingen geweest om collegegeldvrij besturen mogelijk te maken? (meerdere antwoorden mogelijk)*

- Dit is een onderdeel van de wet
  - Vanuit de wens van studenten
  - Om animo voor de functies te vergroten
  - Anders, namelijk
- 

*Wat zijn uw overwegingen geweest om collegegeldvrij besturen niet mogelijk te maken? (meerdere antwoorden mogelijk)*

- In overleg met studenten is gekozen voor een andere optie
  - Wij hebben geen berichten gekregen dat studenten dit willen en sturen hier niet proactief op
  - Studenten hebben voldoende beloningen voor de functie (bv. staat goed op de CV); dit is niet aanvullend nodig
  - De meerderheid van studenten volgt wel nog onderwijs/ tentamens in het jaar dat zij de functie bekleden, waardoor dit administratief lastig is om te verwerken
  - We gaan hier op een later stadium mee beginnen
  - Het geeft een verkeerde prikkel om de functie te vervullen
  - Wij vinden niet dat studenten moeten stoppen met studeren als ze in een bestuur zitten
  - Anders, namelijk
- 

*Afsluiting*

Dit waren de inhoudelijke vragen met betrekking tot de medezeggenschapscultuur. Indien u overige opmerkingen en/of suggesties heeft die nog niet aan bod zijn gekomen, kunt u deze hieronder plaatsen.

*In het vervolg van ons onderzoek willen wij de resultaten uit de zelfscan verder verdiepen met groepsgesprekken, waarin wij verder praten over de bepalende factoren voor een sterke medezeggenschapscultuur. Zou u hieraan willen meedoen, en mogen wij u hiervoor benaderen?*

- Ja (geef dan alstublieft u contactgegevens door ons een vooraf ingevulde email via onderstaande link te sturen)
- Nee

*Om uw contactgegevens aan ons te geven, klikt u hier om een vooraf ingevulde email te sturen naar Berenschot.*

*U hoeft alleen op de link te klikken, en vervolgens op 'verzenden'. Dan ontvangen wij van u een email met de titel 'Ik geef toestemming dat Berenschot mij benadert voor het onderzoek o ver medezeggenschap in het hoger onderwijs'.*

Als u op 'volgende' klikt, dan verzend u uw antwoorden. Hartelijk dank voor het invullen van deze zelfscan over de medezeggenschapscultuur in het hoger onderwijs!

## BIJLAGE 4: Overzicht geraadpleegde literatuur

- Investeren in onderwijskwaliteit kwaliteitsafspraken, 2019-2024.
- Kamerbrief over versterking medezeggenschap onderwijs, 2019
- Kamerbrief over sectorakkoorden hogescholen en universiteiten, 2018.
- VSNU memo: 200224 Hoe werkt de medezeggenschap, 2020.
- Brief Eerste Kamer momentopname functioneren opleidingscommissies, 2019.
- Brief minister aan alle HO-instellingen WVB, 2016
- Kamerbrief: financiële positie van publiek bekostigde onderwijsinstellingen, 2013.
- Wet van 15 juni 2016 tot wijziging van een aantal onderwijswetten in verband met versterking van de bestuurskracht van onderwijsinstellingen, 2016.
- Functioneren opleidingscommissies in het HO, 2016.
- ITS rapport Medezeggenschapsmonitor hogeronderwijs peiling ,2016.
- Monitor medezeggenschap in het hoger onderwijs, 2017-2018.
- Monitor medezeggenschap in het hoger onderwijs 2019-2020.
- Nota nav bespreking EK Wet versterking bestuurskracht, 2016.
- Medezeggenschap Factsheet Wet versterking Bestuurskracht, 2016-2017.
- Infographic Medezeggenschap Ondersteund - Gebruikte externe ondersteuning door medezeggenschap po en vo, 2019.
- Rapport Medezeggenschap ondersteund - gebruik van externe ondersteuning in po en vo, 2020.
- Rapport Evaluatie Wet Medezeggenschap op Scholen, 2012.
- Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, geraadpleegd maart 2021

## BIJLAGE 5: Interviewlijst verkennende interviews

Interview	Organisatie
1	Vereniging van de Universiteiten (VSNU)
2	Vereniging Hogescholen (VH)
3	Interstedelijk Studenten Overleg (ISO)
4	Landelijke Studenten Vakbond (LSVb)
5	Landelijk Overleg Fracties (LOF)
6	Stichting HBO medezeggenschap (HBO-mz)
7	Vereniging van Medezeggenschapsraden van Hogescholen (VMH)
8	Landelijke Overleg Voorzitters Universitaire Medezeggenschapsorgaan (LOVUM)
9	WO in Actie

## BIJLAGE 6: Interviewlijst verdiepende interviews

Verdiepende interviews			
Verdiepende interviews deel 1			
Interviews	Medezeggenschapsorganen	Aantal verschillende hogescholen of universiteiten per interview <sup>10</sup>	Aantal respondenten
1	Opleidingscommissies	5	5
2	Centrale medezeggenschap studenten	3	3
3	Centrale medezeggenschap personeel	5	5
4	Decentrale medezeggenschap	5	5
5	Decanen en (opleidings-) directeuren	4	5
6	Raad van Toezicht	1	1
7	College van Bestuur	2	2
<b>Totaal</b>		<b>26</b>	<b>26</b>

Verdiepende interviews deel 2			
Interview	Instelling	Aantal verschillende medezeggenschapsorganen	Aantal respondenten
8	Universiteit Utrecht	2	3
9	Fontys hogeschool	2	2
10	Rijksuniversiteit Groningen	4	4
11	TU Eindhoven	2	2
12	Avans	2	4
13	Zuyd Hogeschool	3	3
14	Universiteit Twente	2	2
15	Hogeschool van Amsterdam	2	2
<b>Totaal</b>			<b>22</b>

<sup>10</sup> De respondenten uit deze interviewronde zijn afkomstig uit de volgende instellingen: Design Academy Eindhoven, Erasmus Universiteit Rotterdam, Haagse Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hogeschool Inholland, Hogeschool Utrecht, NHL Stenden, Radboud Universiteit, Rijksuniversiteit Groningen, Saxion Hogeschool, Tilburg University, TU Delft, TU Eindhoven, Universiteit van Amsterdam, Universiteit Leiden, Universiteit Maastricht, Universiteit Utrecht, Vrije Universiteit Amsterdam, Wageningen Universiteit

## BIJLAGE 7: Aanvullende tabellen en figuren

### Aanvullende tabellen en figuren bij hoofdstuk 3

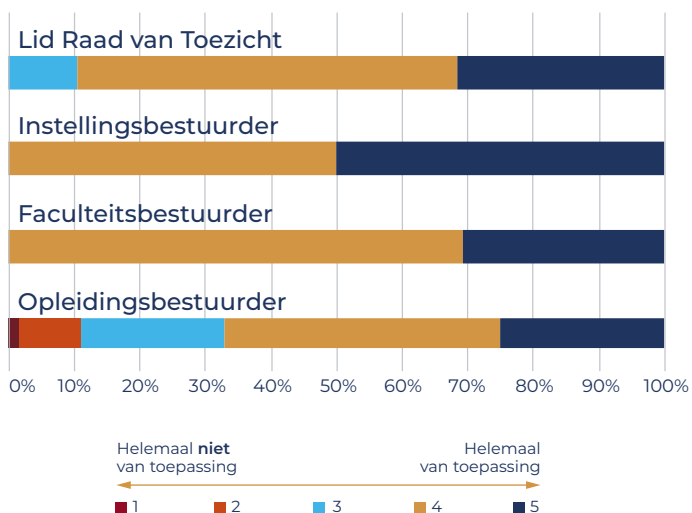
#### 3.1 Kennis over wettelijke taken en bevoegdheden

	1	2	3	4	5	Totaal
Ik ben bekend met mijn wettelijke taken en bevoegdheden in het kader van de WHW en Wvb	7%	14%	24%	42%	14%	945
Ik ben bekend met de taken en bevoegdheden van de medezeggenschap	1%	4%	11%	53%	32%	148*
Ik weet op welke inhoudelijke of organisatorische thema's de verschillende bevoegdheden betrekking hebben	4%	12%	27%	43%	14%	797**

Tabel B1. Kennis van taken van bevoegdheden in de wet. 1 = helemaal niet van toepassing, 5 = helemaal van toepassing.

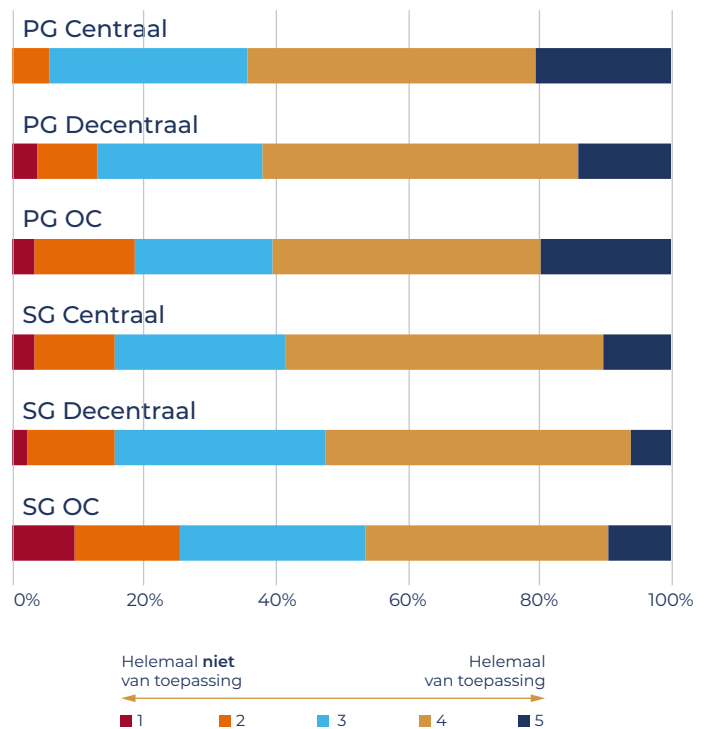
\*enkel aan bestuurders gevraagd. \*\*enkel aan raadsleden gevraagd.

#### Ik ben bekend met de taken en bevoegdheden van de medezeggenschap



Figuur B1. Bekendheid met de taken en bevoegdheden van de medezeggenschap (n=148). 1 = helemaal niet van toepassing, 5 = helemaal van toepassing.

#### Ik weet op welke inhoudelijke of organisatorische thema's de verschillende bevoegdheden betrekking hebben



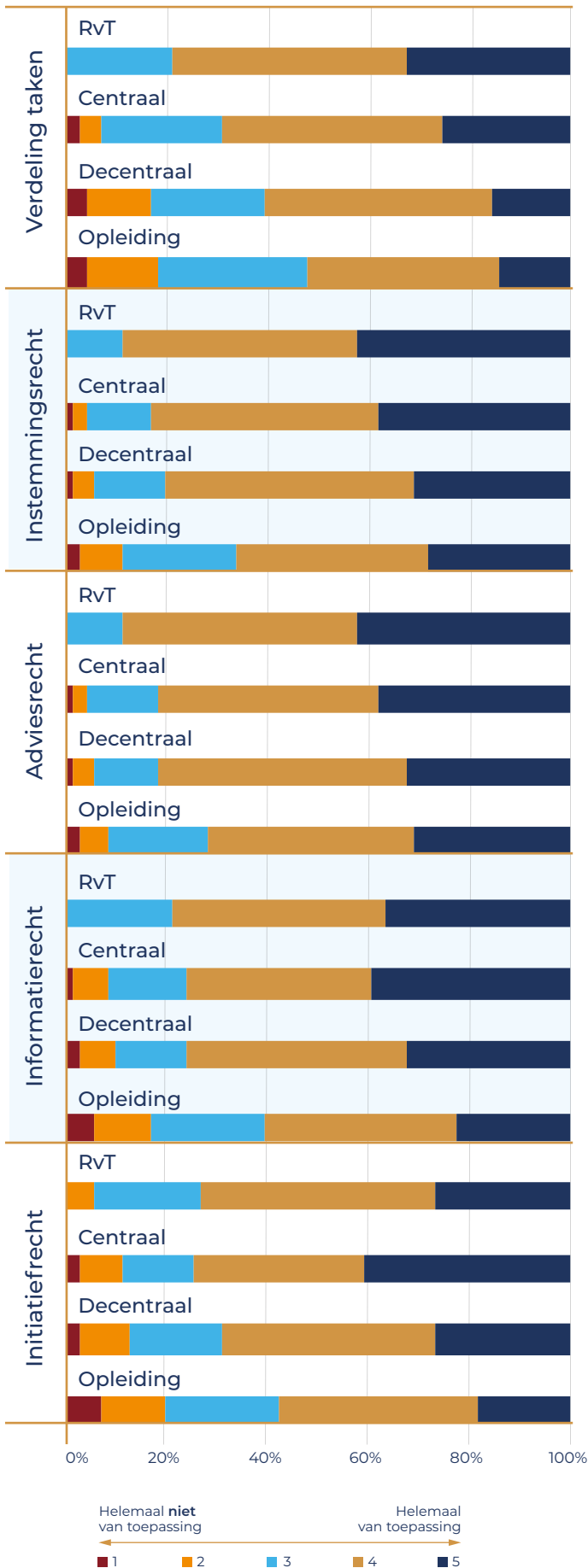
Figuur B2. Bekendheid met inhoudelijke of organisatorische thema's waarop bevoegdheden betrekking hebben (n=797). 1 = helemaal niet van toepassing, 5 = helemaal van toepassing.

	1	2	3	4	5	Niet mee bekend	Totaal
De verdeling van taken en bevoegdheden zoals beschreven in de WHW	3%	10%	25%	38%	16%	8%	945
Instemmingsrecht	2%	6%	17%	43%	31%	2%	
Adviesrecht	2%	5%	16%	44%	33%	1%	
Informatierecht	3%	8%	18%	39%	29%	3%	
Initiatiefrecht	4%	11%	18%	39%	25%	4%	

Tabel B2. Duidelijkheid van de wet. 1 = niet helder, 5 = volledig helder.



Hoe duidelijk zijn de volgende onderdelen voor u?



### 3.2 Toepassing van de Wet versterking bestuurskracht in de praktijk

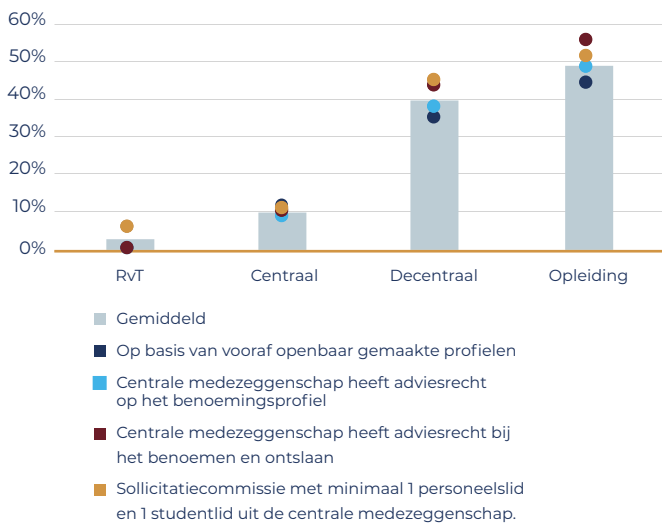
	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Nog niet aan de orde geweest	Totaal
Benoeming van leden van het College van Bestuur (CvB) gebeurt op basis van vooraf openbaar gemaakte profielen	4%	3%	4%	9%	31%	30%	19%	667*
Centrale medezeggenschap heeft adviesrecht op het benoemingsprofiel van nieuwe leden van CvB	3%	2%	4%	10%	31%	31%	20%	
Centrale medezeggenschap heeft adviesrecht bij het benoemen en ontslaan van leden van het CvB	3%	2%	4%	9%	24%	36%	22%	
De Raad van Toezicht (RvT) stelt voor de benoeming van een nieuw lid CvB een sollicitatiecommissie samen. Daarin zit minimaal 1 personeelslid en 1 studentlid uit de centrale medezeggenschap.	3%	1%	3%	6%	32%	36%	20%	

Tabel B3. **Gehanteerde procedures bij benoeming leden van College van Bestuur.**

\* vragen zijn niet gesteld aan studentleden van de decentrale medezeggenschapsraden of studentleden van opleidingscommissies.

Figuur B3. **Duidelijkheid van verschillende rechten (n=866-931). Respondenten die 'niet bekend mee' aangeven, zijn niet meegenomen.**

### Benoeming van nieuwe leden van College van Bestuur: 'Weet ik niet'



Figuur B4. Respondenten die niet weten (antwoord 'weet ik niet') hoe benoeming van nieuwe leden van het boven: College van Bestuur, onder: Raad van Toezicht plaatsvindt (percentage van totaal aantal respondenten, n=667). Op het decentrale en opleidingsniveau zijn enkel personeelsleden gevraagd, geen studentleden.

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Nno	Totaal
Er is adviesrecht op opstellen profiel leden RvT	3%	2%	4%	6%	22%	44%	18%	667*
Er is sprake van zelfstandig voordrachtsrecht of benoeming door de MR voor een nieuw lid RvT	8%	3%	4%	4%	11%	50%	19%	
De MR en RvT trekken gezamenlijk op in voordrachtsrecht of benoeming lid RvT	5%	3%	6%	7%	9%	52%	19%	
Er is geen betrokkenheid van de MR bij voordrachtsrecht of benoeming lid RvT	17%	5%	3%	2%	4%	50%	19%	
Er is advies op voordracht/benoeming van nieuwe leden door overige leden RvT	5%	1%	4%	6%	12%	53%	19%	

Tabel B4. Gehanteerde procedures bij benoeming leden van de Raad van Toezicht. 1 = helemaal niet van toepassing, 5 = volledig van toepassing, Nno = nog niet aan de orde geweest

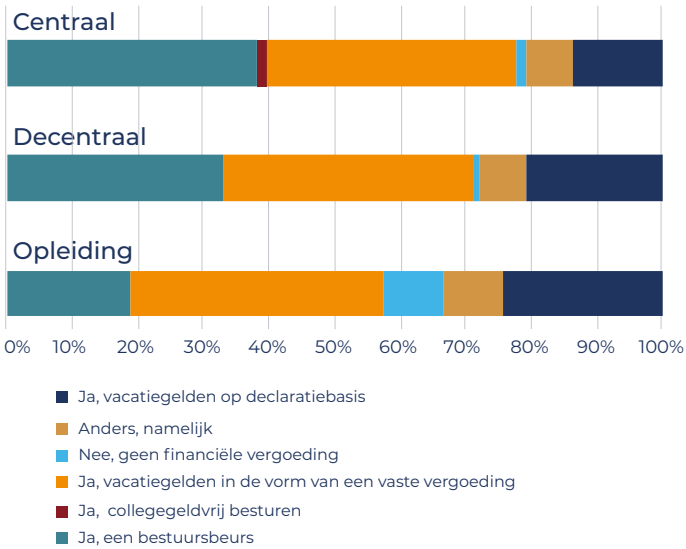
\* vragen zijn niet gesteld aan studentleden van de decentrale medezeggenschapsraden of studentleden van opleidingscommissies.

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Nno	Totaal
Ambtelijke ondersteuning (bijvoorbeeld ondersteuning door ambtelijk secretaris)	11%	5%	6%	12%	51%	11%	5%	945
Financiële ondersteuning (bijvoorbeeld vergoeding uit het profileringsfonds of een eigen budget)	6%	5%	10%	19%	40%	15%	5%	
Juridische ondersteuning (bijvoorbeeld juridisch advies inwinnen of ondersteuning in geval van geschillen)	6%	7%	11%	13%	23%	20%	21%	
Scholing (mogelijkheid om bijvoorbeeld trainingen te volgen)	3%	6%	10%	24%	45%	7%	4%	
De MR krijgt een scholingsbudget beschikbaar gesteld dat in overleg met de MR is vastgesteld	6%	2%	2%	5%	16%	53%	16%	
De geldigheidsduur van met goed gevolg afgelegde tentamens wordt voor studenten in medezeggenschapsfuncties niet beperkt	11%	5%	8%	14%	19%	35%	8%	
MR'en worden tijdig door de bestuurder ingelicht over onderwerpen op de agenda	3%	10%	18%	29%	32%	7%	1%	
MR'en krijgen alle informatie aangeleverd door de bestuurder die voor de uitoefening van hun rechten nodig is	3%	13%	15%	31%	30%	8%	1%	
Studentassessor*	8%	3%	5%	13%	28%	28%	14%	

Tabel B5. Wijze waarop de medezeggenschap gefaciliteerd wordt. 1 = helemaal niet van toepassing, 5 = volledig van toepassing, Nno = nog niet aan de orde geweest.

\* Indien aan het hoofd van een faculteit of organisatorische eenheid een meerhoofdig bestuur staat, wordt een student van de desbetreffende faculteit/eenheid in de gelegenheid gesteld om de vergaderingen bij te wonen waarbij de student een adviserende stem heeft.

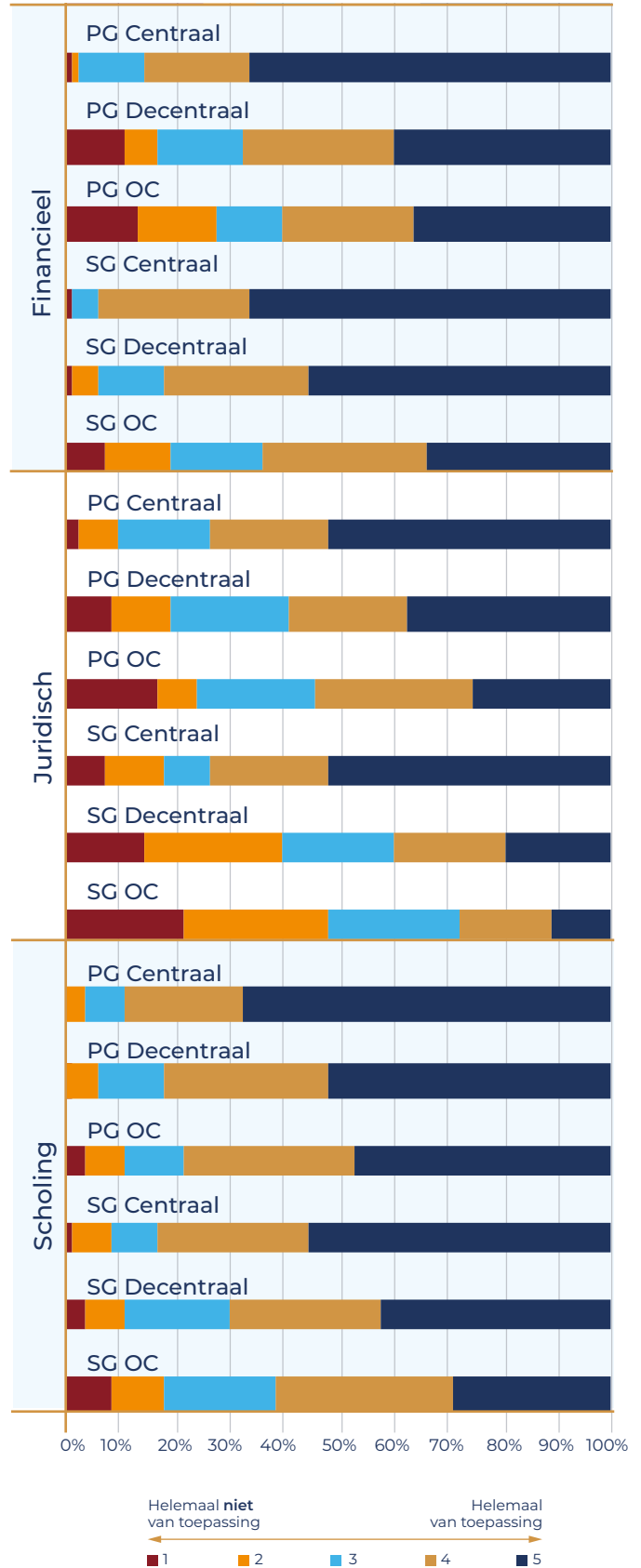
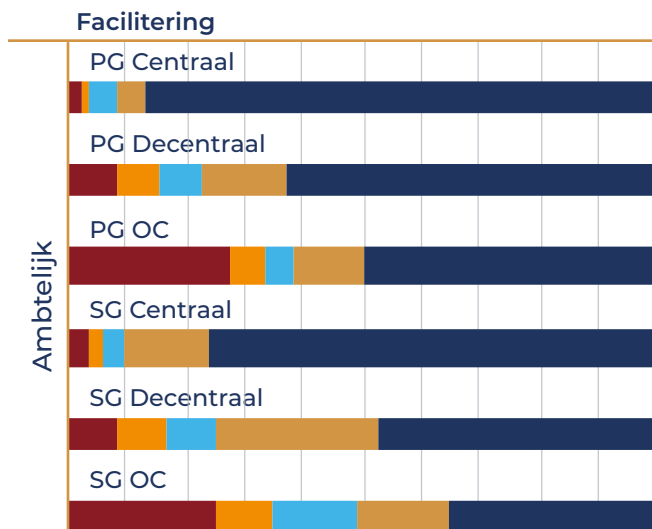
Financiële vergoeding



Figuur B5. Financiële vergoeding voor een medezeggenschapsfunctie uitgesplitst naar het niveau waarop de functie wordt uitgeoefend (n=174-293). Respondenten die 'weet ik niet' of 'nog niet aan de orde geweest' aangeven, zijn niet meegenomen.

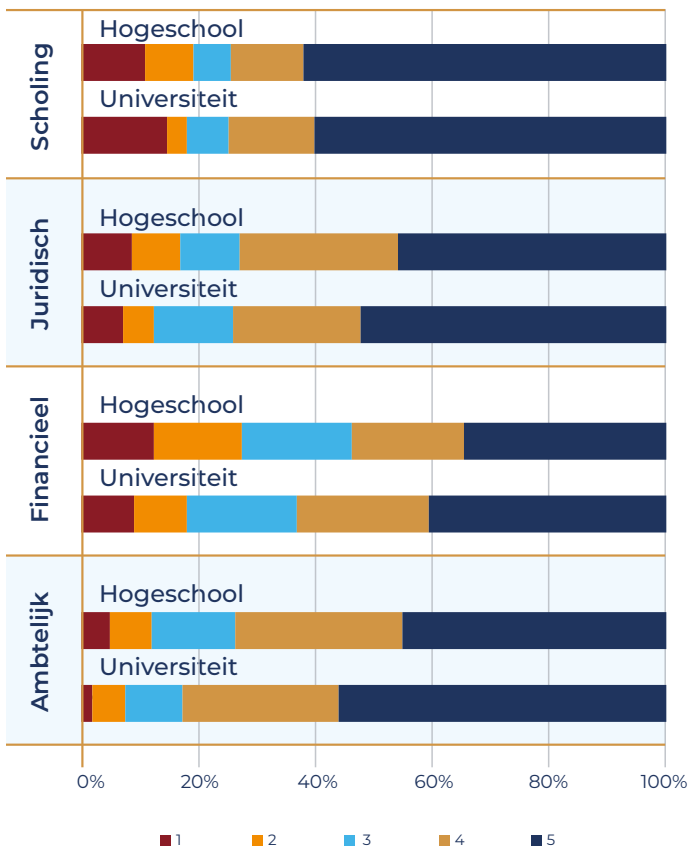
Facilitering	% weet ik niet	% nog niet aan de orde geweest
Ambtelijk	11%	5%
Financieel	15%	5%
Juridisch	20%	21%
Scholing	7%	4%

Tabel B6. Percentage respondenten die niet weet of er facilitering is of voor wie dit nog niet aan de orde is geweest (percentage van totaal n=945).



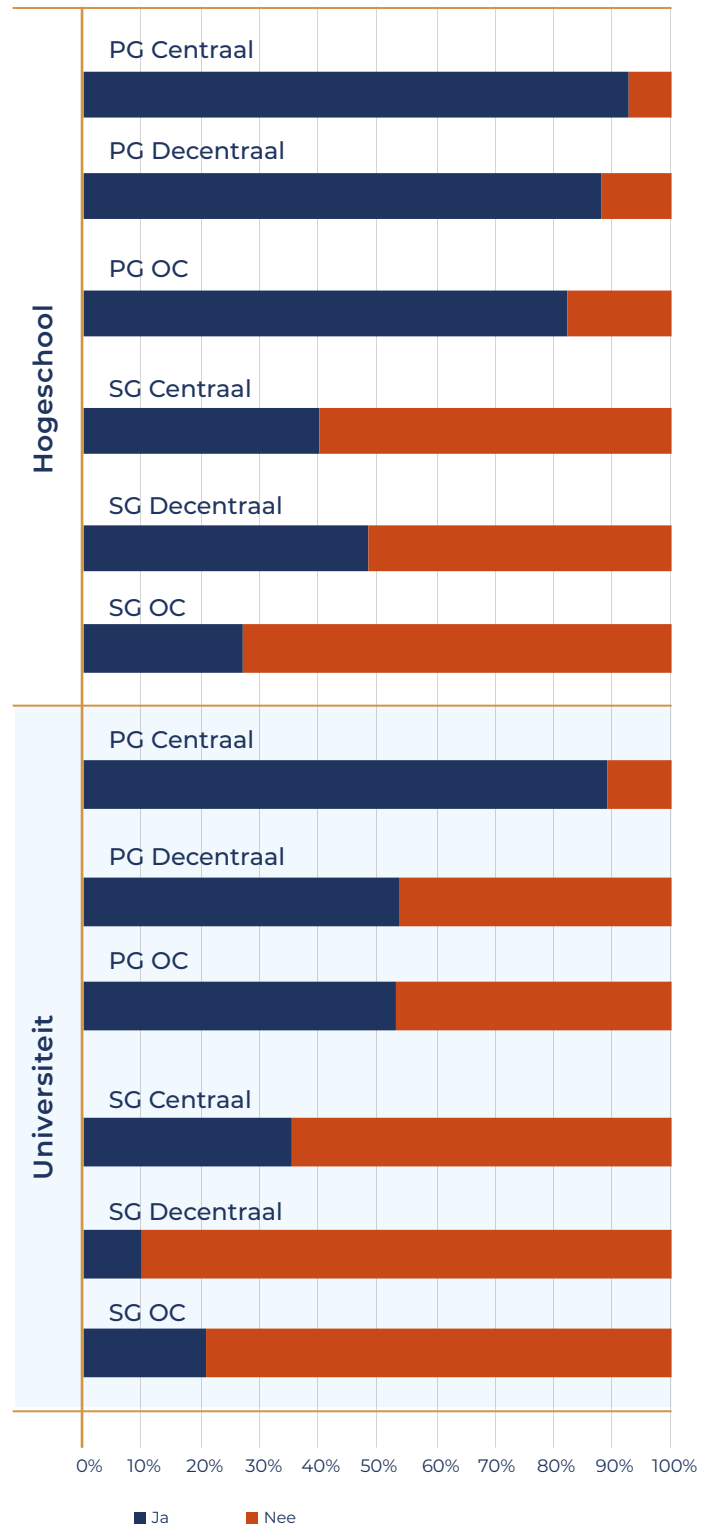
Figuur B6. Facilitering van de medezeggenschap per respondentengroep (n=37-183). Respondenten die 'niet bekend mee' of 'nog niet aan de orde geweest' aangeven, zijn niet meegenomen.

## Facilitering van de medezeggenschap



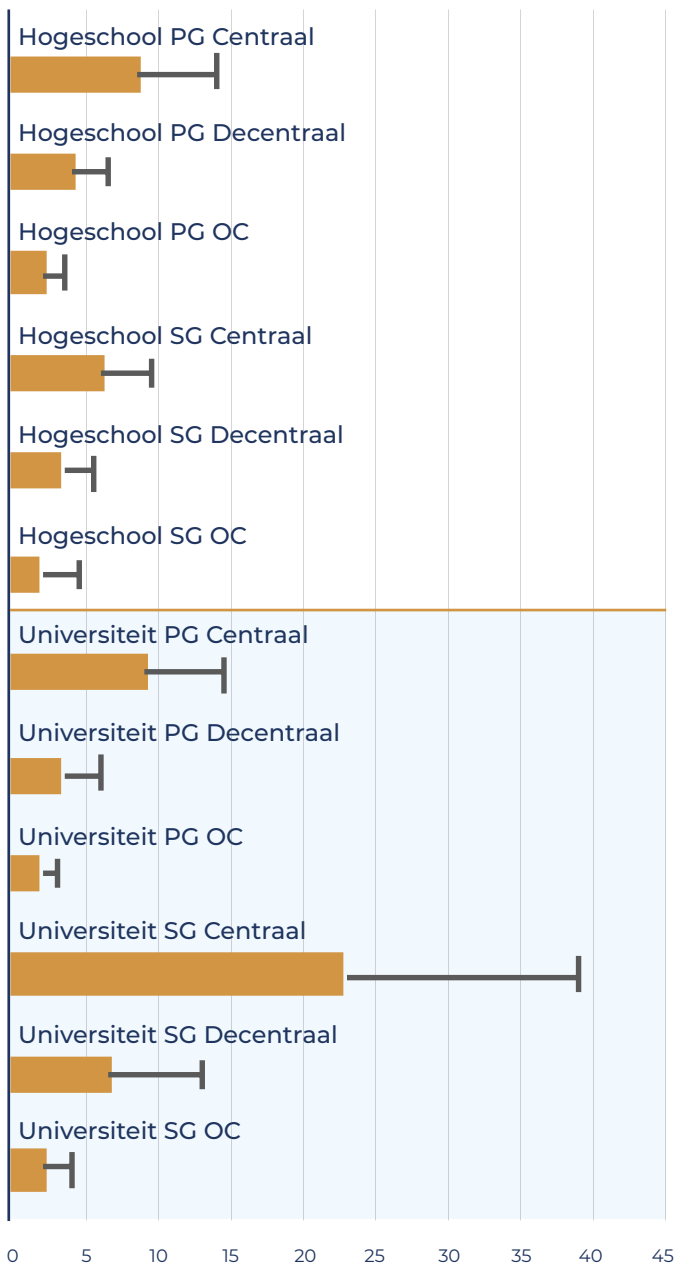
Figuur B7. **Facilitering van de medezeggenschap uitgesplitst naar type instelling (n=563-837).** Respondenten die 'niet bekend mee' of 'nog niet aan de orde geweest' aangeven, zijn niet meegenomen.

## 3.3 Afspraken over tijdsbesteding



Figuur B8. **Afspraken over inzetbare uren voor medezeggenschapsfuncties uitgesplitst naar instelling en respondentengroep (n=30-132, totaal n=797).**

### 3.4 Tijdsbesteding aan medezeggenschapsfuncties



Figuur B9. Aantal uren raadswerk per respondentengroep en type instelling (n=6-116, totaal n=451).

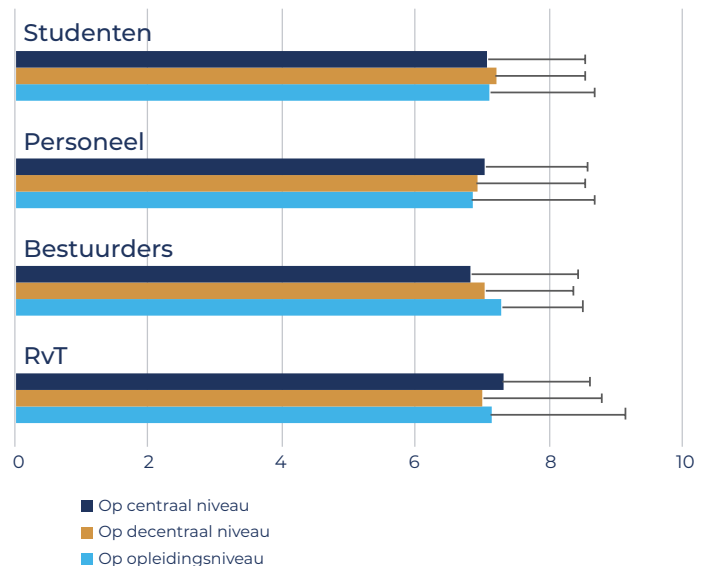
### Aanvullende tabellen en figuren bij hoofdstuk 4

#### 4.1 Cijfers medezeggenschap op verschillende niveaus

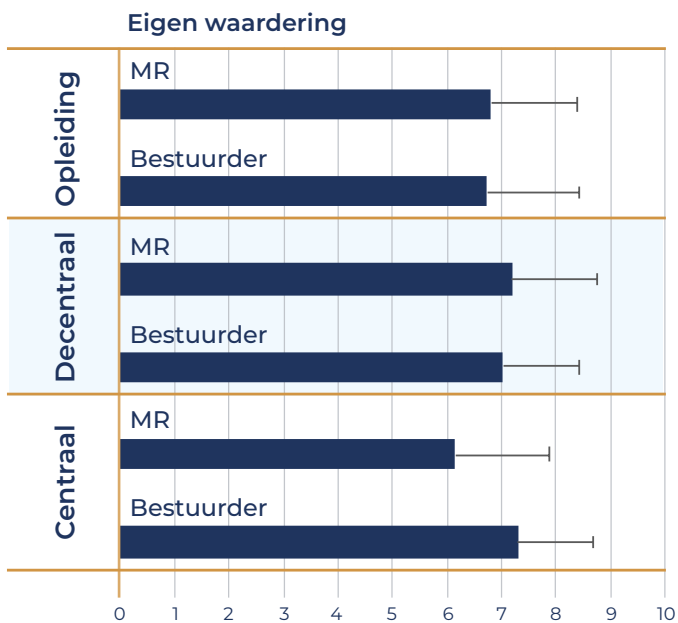
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet	Totaal
Het niveau van de opleidingscommissie?	1%	1%	2%	3%	5%	10%	21%	25%	8%	2%	18%	945
Het niveau van de decentrale (facultaire) medezeggenschap?	1%	1%	1%	1%	3%	11%	25%	24%	6%	1%	24%	
Het niveau van de centrale medezeggenschap?	0,4%	1%	2%	2%	3%	9%	22%	22%	6%	1%	29%	

Tabel B7. Rapportcijfer van de medezeggenschapscultuur op de verschillende niveaus.

#### Welk rapportcijfer geeft u de medezeggenschap?



Figuur B10. Rapportcijfers met betrekking tot de verschillende niveaus van de medezeggenschap uitgesplitst naar respondentengroep (n=9-363). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.



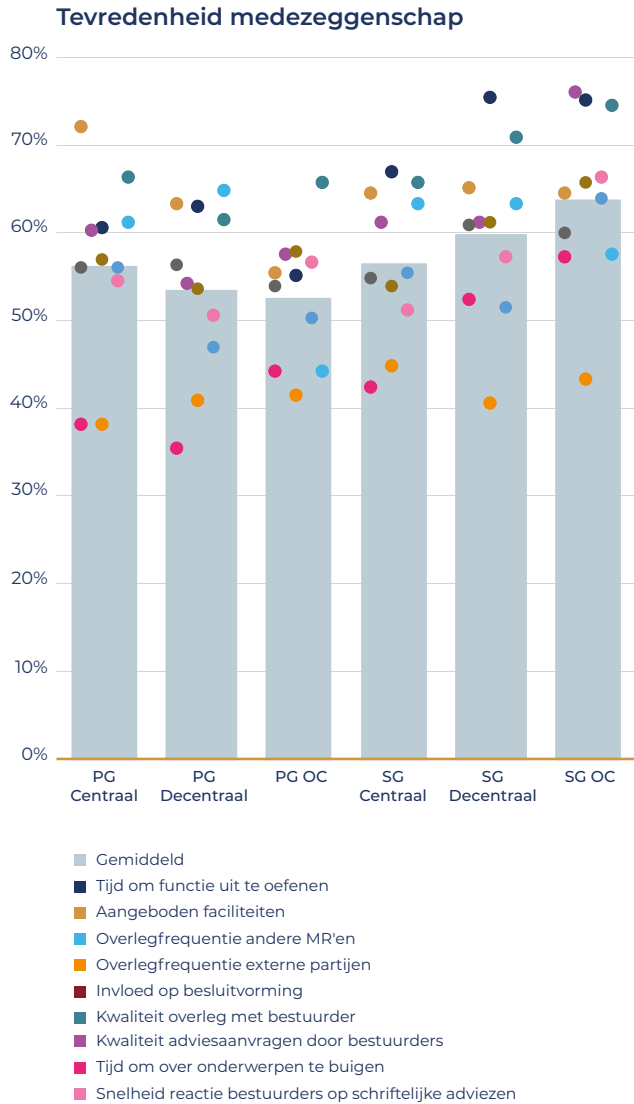
Figuur B11. **Verskil in cijfer voor de eigen medezeggenschapsniveau tussen bestuurder en medezeggenschapsraden (n=16-287). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.**

## 4.2 Tevredenheid over de invulling van de medezeggenschapsfunctie

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Niet van toepassing	Totaal
De tijd die u krijgt om uw functie uit te oefenen	5%	12%	16%	33%	28%	2%	4%	797*
De faciliteiten (ambtelijke, juridische en financiële ondersteuning en scholing) die u worden aangeboden als lid van de medezeggenschap	6%	12%	16%	36%	22%	4%	5%	
De frequentie van overleg met andere MR'en van uw instelling	5%	11%	20%	31%	19%	4%	10%	
De frequentie van het overleg met externe partijen als deskundigen, experts, vakbonden of MR'en van andere onderwijsinstellingen	10%	17%	16%	22%	7%	8%	20%	
De mate van invloed die u als medezeggenschap uitoefent op besluitvorming	5%	13%	27%	35%	16%	3%	1%	
De inhoudelijke kwaliteit van het overleg tussen uw MR en uw directe bestuurder	2%	8%	20%	37%	24%	6%	2%	
De inhoudelijke kwaliteit van de adviesaanvragen door bestuurders	4%	9%	20%	37%	15%	9%	6%	
De tijd die een raad krijgt om over onderwerpen te buigen waar de raad instemmings- of adviesrecht heeft	9%	19%	25%	28%	14%	4%	2%	
De snelheid waarop schriftelijke adviezen door MR'en van reactie worden voorzien door bestuurders	4%	12%	21%	35%	15%	8%	4%	
De inhoudelijke kwaliteit van de reactie op schriftelijke adviezen door de bestuurders	4%	10%	23%	35%	16%	8%	4%	
De mate van overnemen van uitgebrachte adviezen	4%	9%	26%	34%	16%	8%	2%	

Tabel B8. **Tevredenheid van medezeggenschapsraden. 1=niet tevreden, 5 = zeer tevreden**

\* enkel aan leden van de medezeggenschapsraden gesteld.

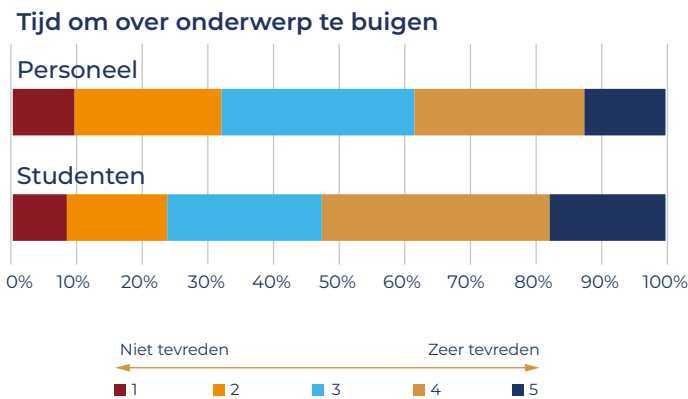


## 4.3 Tevredenheid van bestuurders met de medezeggenschap(sraden)

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Totaal
De inhoudelijke kwaliteit van het overleg tussen bestuurder en de MR	3%	5%	28%	43%	14%	9%	148*
De inhoudelijke kwaliteit van de gegeven adviezen door de MR	2%	7%	26%	44%	14%	7%	
De waarde van de adviezen voor de door u te nemen besluiten	1%	7%	28%	43%	15%	7%	
Het volgen van de afgesproken procedures en tijdsafspraken door de MR	2%	5%	15%	48%	21%	9%	
Het volgen van de afgesproken procedures en tijdsafspraken door de bestuurder	1%	4%	17%	47%	19%	12%	
De mate waarin de opvattingen vanuit de organisatie goed vertegenwoordigd worden door de medezeggenschap	3%	13%	28%	34%	13%	8%	

Tabel 17. **Tevredenheid van bestuurders met de medezeggenschaps(raden). 1=niet tevreden, 5 = zeer tevreden**

Figuur B12. **Tevredenheid van medezeggenschap over de medezeggenschap uitgesplitst naar respondentengroep: percentage grotendeels of zeer tevreden bij elkaar opgeteld per onderwerp (n=573-765). Respondenten die 'weet ik niet' of 'niet van toepassing' aangeven, zijn niet meegenomen.**



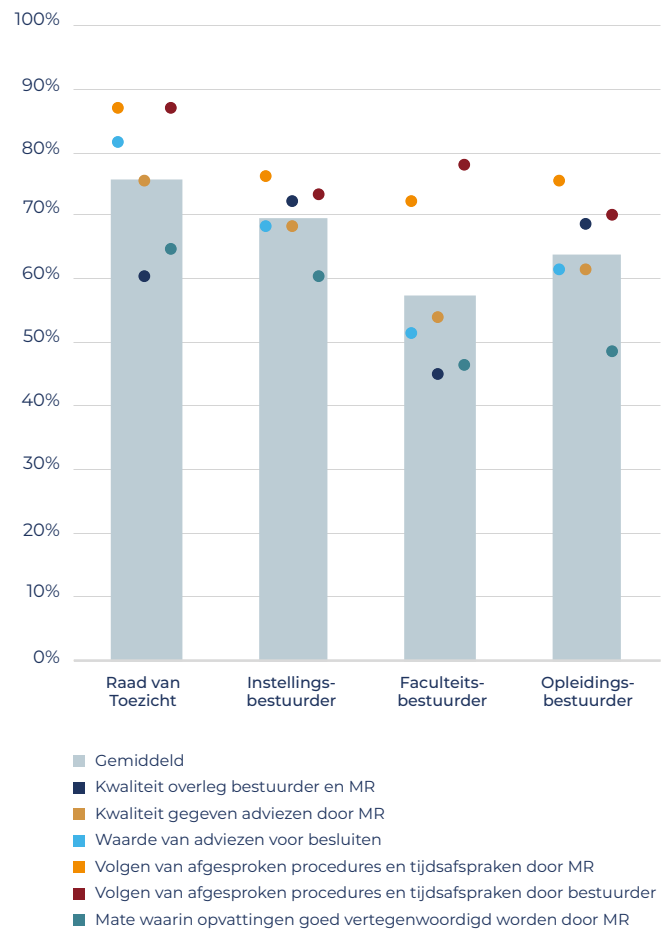
Figuur B13. **Versil in tevredenheid over de tijd die medezeggenschapsraden krijgen om over onderwerpen te buigen waar zij instemmings- of adviesrecht hebben (n=316-441). Respondenten die 'weet ik niet' of 'niet van toepassing' aangeven, zijn niet meegenomen.**

### Tevredenheid bestuurders met medezeggenschapsraden



Figuur B14. **Tevredenheid van bestuurders over medezeggenschapsraden (n=130-137).** Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.

### Tevredenheid bestuurders



Figuur B15. **Percentage van bestuurders die tevreden zijn over de medezeggenschap uitgesplitst naar type bestuurder: percentage grotendeels of zeer tevreden bij elkaar opgeteld per onderwerp (n=130-137).** Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.



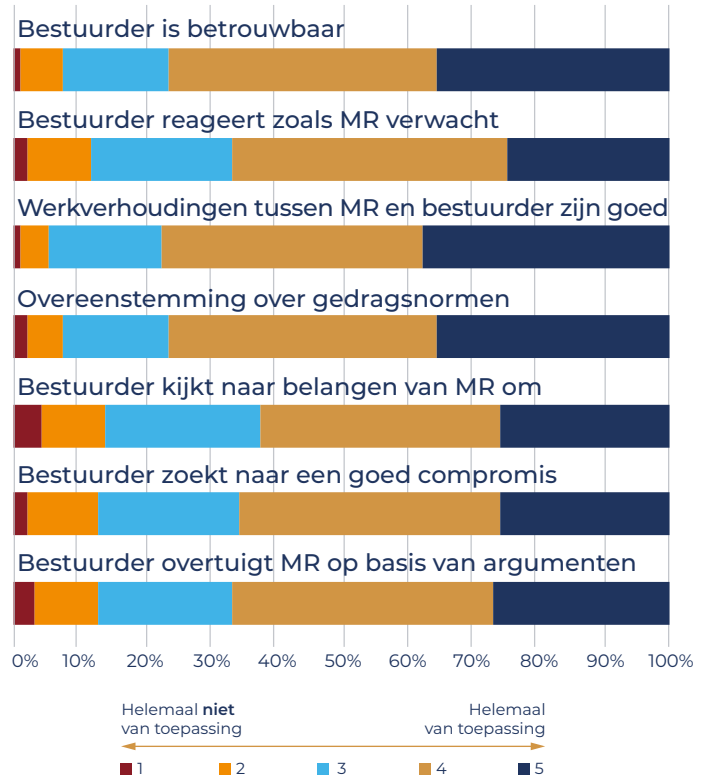
## 4.4 Samenwerking met bestuurders

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Totaal
De bestuurder is betrouwbaar	2%	6%	15%	38%	34%	6%	<b>797*</b>
De medezeggenschapsraad (MR) kan erop rekenen dat de bestuurder reageert zoals de MR verwacht	2%	9%	20%	38%	22%	10%	
De onderlinge werkverhoudingen tussen de MR en bestuurder zijn goed	1%	4%	16%	37%	34%	8%	
Er is overeenstemming over gedragsnormen tussen de bestuurder en de MR	2%	5%	14%	35%	31%	14%	
De MR kan er vanuit gaan dat de bestuurder naar de belangen van de MR omkijkt, ook als het de bestuurder iets kost	4%	9%	20%	32%	22%	13%	
De bestuurder zoekt naar een goed compromis	3%	9%	20%	35%	23%	10%	
De bestuurder overtuigt de MR op basis van argumenten	3%	9%	19%	36%	24%	10%	

Tabel B10. **Beoordeling over samenwerking met bestuurders. 1 = helemaal niet mee eens, 5=helemaal mee eens**

\*enkel aan leden van de medezeggenschapsraden gesteld.

### Samenwerking met bestuurders



Figuur B16. **Beoordeling van medezeggenschapsraden over samenwerking met bestuurders (n=688-752). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.**

## Aanvullende tabellen en figuren bij hoofdstuk 5: Opleidingscommissie als formeel medezeggenschapsorgaan

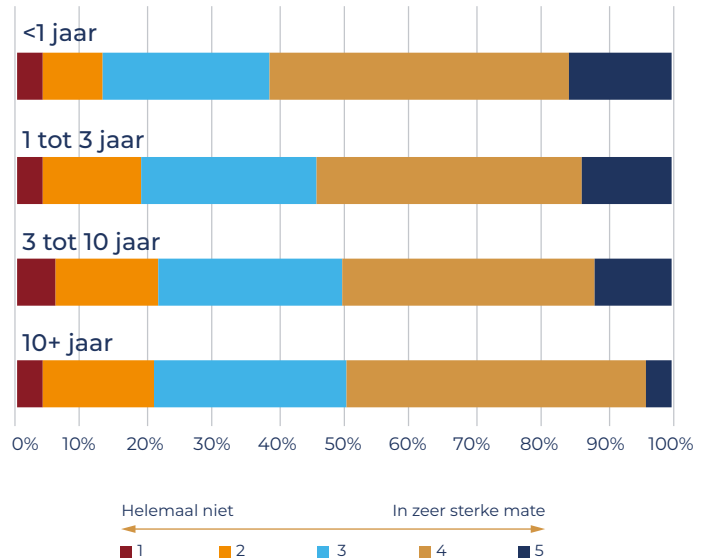
### 5.1 Bijdrage van opleidingscommissies aan de versterking van de medezeggenschapscultuur

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Niet van toepassing	Totaal
In hoeverre heeft volgens u de OC als medezeggenschapsorgaan een bijdrage geleverd aan de versterking van de medezeggenschapscultuur in uw instelling?	4%	11%	21%	33%	11%	21%	-	880*
De OC's zijn meer zichtbaar	6%	17%	22%	22%	7%	21%	5%	
De OC's nemen een sterkere positie in	5%	12%	23%	26%	9%	21%	5%	
De OC's hebben meer invloed op onderwerpen waar zij instemmingsrecht op hebben	3%	9%	21%	27%	10%	25%	6%	
De OC's hebben meer invloed op onderwerpen waar zij adviesrecht op hebben	4%	10%	21%	26%	8%	26%	5%	
De OC's doen vaker voorstellen vanuit initiatiefrecht	8%	14%	16%	16%	6%	34%	6%	

Tabel B11. Resultaat van formalisering van opleidingscommissies ten opzichte tot de tijd voordat dit geformaliseerd was. 1 = helemaal niet/volledig oneens, 5 = in zeer sterke mate/volledig mee eens

\* enkel gevraagd aan respondenten die aangaven dat er een of meerdere opleidingscommissies zijn binnen de instelling

### Bijdrage van opleidingscommissie als medezeggenschapsorgaan aan de versterking van de medezeggenschapscultuur



Figuur B17. Beoordeling uitgesplitst naar jaren werkzaam in de functie over de bijdrage van de formalisering van opleidingscommissie als medezeggenschapsorgaan aan de versterking van de medezeggenschapscultuur (n=37-339). Respondenten die 'weet ik niet' of 'niet van toepassing' aangeven, zijn niet meegenomen.

### 5.2 Kennis en expertise van opleidingscommissies

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Totaal	
OC's hebben voldoende kennis van...	Onderwerpen die spelen	2%	9%	18%	41%	15%	15%	843*
	OER	1%	7%	16%	39%	24%	14%	
	Visitatierapport	3%	10%	17%	26%	12%	32%	
	Financiën	15%	25%	18%	11%	4%	28%	
Het is belangrijk dat OC's voldoende kennis hebben van...	Onderwerpen die spelen	0,0%	0,2%	2%	30%	59%	8%	
	OER	0,2%	0,5%	4%	28%	60%	7%	
	Visitatierapport	0,1%	2%	9%	33%	36%	19%	
	Financiën	4%	11%	24%	28%	20%	13%	

Tabel B12. Kennis en expertise van opleidingscommissies. 1 = volledig oneens/helemaal niet belangrijk, 5 = volledig eens/zeer belangrijk

\* niet gevraagd aan leden RvT en Instellingsbestuurders

### 5.3 Zittingsduur van leden van opleidingscommissies

	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Totaal
De vastgestelde zittingsduur van studentleden in OC's is zodanig dat er voldoende continuïteit geborgd wordt	4%	12%	19%	33%	28%	5%	251*
.. en dit is van belang	0,4%	6%	14%	47%	30%	3%	
De vastgestelde zittingsduur van personeelsleden in OC's is zodanig dat er voldoende continuïteit geborgd wordt	4%	3%	12%	42%	30%	9%	
.. en dit is van belang	1%	1%	11%	48%	36%	4%	

Tabel B13. **Beoordeling zittingsduur leden van de opleidingscommissies. 1 = volledig oneens, 5 = volledig mee eens**

\* alleen aan respondenten op niveau van opleiding gesteld én beoordeling alleen aan respondenten die aangaven dat er afspraken zijn over de zittingsduur

### 5.4 Samenwerkingsproces tussen de opleidings- commissie, faculteitsraad en centrale medezeggenschap bij het instemmingsrecht van de onderwijs- en examenregeling

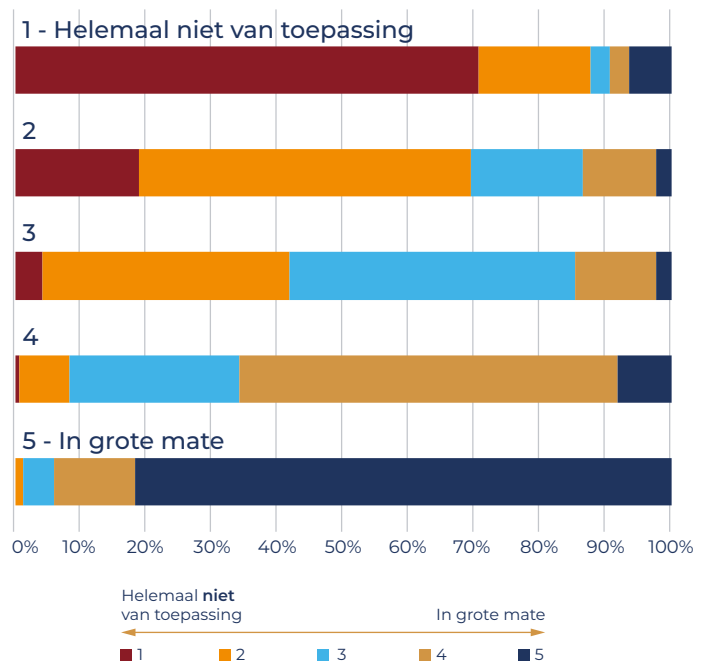
	1	2	3	4	5	Weet ik niet	Totaal
Is er overleg tussen de OC en faculteitsraad/decentrale MR	10%	13%	21%	27%	11%	18%	743*
..en dit is voldoende	10%	17%	17%	20%	12%	24%	
Zendt OC adviezen en voorstellen ter kennisneming aan de faculteitsraad/decentrale MR	13%	13%	14%	25%	13%	22%	
Zijn leden van de centrale MR als toehoorder betrokken bij (delen van) vergaderingen van de OC	35%	14%	7%	12%	6%	25%	
Zijn leden van de decentrale MR'en als toehoorder betrokken bij (delen van) vergaderingen van de OC	27%	17%	10%	13%	6%	27%	

Tabel B14. **Samenwerkingsproces rondom instemmingsrecht van de opleidingscommissies op de onderwijs- en examenregeling. 1 = helemaal niet van toepassing, 5 = in grote mate**

\* enkel aan leden van medezeggenschapsraden gesteld

### Relatie tussen aanwezigheid van overleg en of dit voldoende is

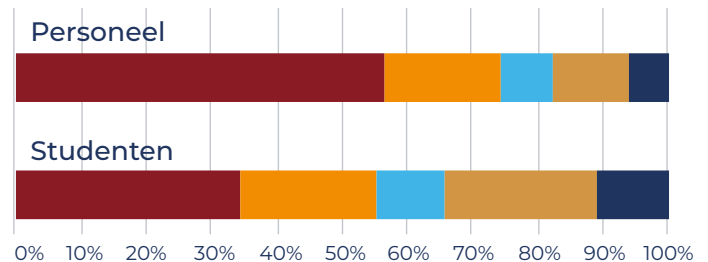
Mate van overleg tussen de OC en decentrale medezeggenschap



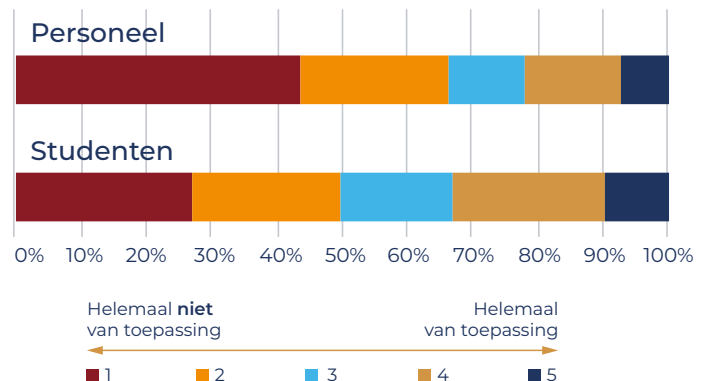
Figuur B18. **Relatie tussen de beantwoording of overleg plaatsvindt tussen opleidingscommissies en de decentrale medezeggenschap en de beoordeling of dit voldoende is (n=55-115). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.**

### (De)centrale medezeggenschap als toehoorder

#### Centrale medezeggenschap als toehoorder



#### Decentrale medezeggenschap als toehoorder



Figuur B19. **Versil in beoordeling over dat de centrale of decentrale medezeggenschap als toehoorders is betrokken tussen personeels- en studentleden van medezeggenschapsraden (n=221-321). Respondenten die 'weet ik niet' aangeven, zijn niet meegenomen.**

## 5.5 Samenstelling van opleidingscommissies

Samenstelling opleidingscommissies	Aantal	%
Via verkiezingen	44	35%
OC draagt nieuwe kandidaten aan, die het faculteitsbestuur/domeinbestuur benoemt	45	36%
Faculteitsbestuur/domeinbestuur draagt nieuwe kandidaten aan en benoemt deze na overleg met de OC	10	8%
Faculteitsbestuur/domeinbestuur draagt nieuwe kandidaten aan en benoemt deze zonder overleg met de OC	2	2%
Anders, namelijk	24	19%

Tabel B15. **De wijze van samenstelling van opleidingscommissies.**  
\*enkel aan bestuurders gevraagd (n=125)



## ‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

### **Berenschot Groep B.V.**

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)