

# Advies sterke medezeggenschap

---

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Sterke medezeggenschap is van groot belang .....	2
Hoofdstuk 2. Sterke medezeggenschap is aantrekkelijk om aan deel te nemen .....	5
Hoofdstuk 3. Sterke medezeggenschap is aangesloten op de UvA.....	10
Hoofdstuk 4. Sterke medezeggenschap is een afspiegeling van de gemeenschap.....	13
Hoofdstuk 5. Sterke medezeggenschap heeft transparante rechten .....	17
Bijlage. Huidig medezeggenschapsstelsel .....	19
Bijlage. Excerpt rapport commissie Democratisering en Decentralisering .....	21
Bijlage. Excerpt Rob-rapport Democratie is méér dan politiek alleen .....	24
Bijlage. Samenstelling werkgroep sterke medezeggenschap.....	26

# Advies sterke medezeggenschap

---

## Hoofdstuk 1. Sterke medezeggenschap is van groot belang

Sterke medezeggenschap is geen vanzelfsprekendheid. Er moet steeds aandacht voor zijn binnen de universiteit; zowel voor het functioneren van de medezeggenschap als voor het belang dat eraan wordt toegekend. In de medewerkersmonitor viel op dat het functioneren van de medezeggenschap in de ogen van medewerkers licht is verbeterd (van 2,6 in 2015 naar 3,0 in 2017, op een 5-puntschaal). Ook vinden medewerkers dat ze iets meer gehoor vinden bij de medezeggenschap (van 2,8 in 2015 naar 3,0 in 2017). Het belang dat gehecht wordt aan medezeggenschap daalde echter van 4,2 in 2015 naar 3,7 in 2017. In het algemeen geldt dat medewerkers van de UvA – vooral het obp – negatiever zijn over de medezeggenschap dan die van andere universiteiten waar dezelfde monitor wordt gebruikt.

Tijdens de bezettingen aan de UvA in het voorjaar van 2015 was een ambigue verhouding waar te nemen tussen de formele medezeggenschap van de UvA en de actiegroepen waarvan de bezettingen uitgingen. Enerzijds vertegenwoordigt de gekozen medezeggenschap de belangen van studenten en staf bij het bestuur. Anderzijds werd in twijfel getrokken of de medezeggenschap wel in staat was of – afhankelijk van het gezichtspunt – in staat werd gesteld om alle belangen genoegzaam en gelijkelijk te vertegenwoordigen. De roep om ‘meer democratie’ betrof derhalve ook het functioneren en de legitimatie van de ondernemings- en studentenraden. Het College heeft toen met het tienpuntenplan gekozen om de officiële medezeggenschap uitdrukkelijk te zien als de primaire representant van de academische gemeenschap. Daarmee gaf het College het grote belang aan van een goed functionerende en levende medezeggenschapscultuur binnen de UvA.

De commissie Democratisering en Decentralisering (D&D) bracht in oktober 2016, na uitgebreide consultaties in de faculteiten, haar eindrapport *Een Universiteit van Waarde(n)* uit. Daarin en in het erover gehouden referendum nam de commissie ook voorstellen tot een betere, sterkere werking van de medezeggenschap op en riep het College op daar werk van te maken. Het College stelde vervolgens in het voorjaar van 2017 een werkgroep sterke medezeggenschap in onder leiding van zijn voorzitter Geert ten Dam, met als taak om te komen tot voorstellen hoe de medezeggenschap aan de UvA in de ogen van de studenten en medewerkers sterk kan zijn. De samenstelling van de werkgroep is in een bijlage opgenomen.

De werkgroep is een aantal malen bij elkaar geweest en heeft in november 2017 bij de CSR en de COR hun input op het thema gevraagd. De werkgroep is gekomen tot de hierna volgende beschouwingen en suggesties. We maken daarbij drie opmerkingen vooraf:

- We gaan niet in op de medezeggenschap in de opleidingscommissies, omdat daartoe een separaat project loopt in relatie tot de wetswijziging die in september 2017 is ingegaan; we hebben er uiteraard wel rekening mee gehouden.
- Verder gaan we uitsluitend in op wat naar onze mening nodig is of bevorderlijk voor een sterke medezeggenschap aan de UvA, zonder te oordelen over het feitelijk functioneren van de medezeggenschap in de afgelopen jaren.
- Ten slotte gaan we nu niet in op de voor- en nadelen van een overstap naar een Universiteitsraad en faculteitsraden, zoals de meerderheid van de andere universiteiten die heeft. Een eventuele overstap vergt een apart traject. Vanzelfsprekend kan het Universiteitsraadmodel door partijen die dit wensen in of na de verkiezingen van 2018 in discussie worden gebracht.

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

Sterke medezeggenschap vormt, volgens ons, een goede *afspiegeling* van de academische gemeenschap, is *aangesloten* op wat daar in de breedte speelt, en is *aantrekkelijk* voor medewerkers en studenten om voor en mee te werken. Sterke medezeggenschap vertegenwoordigt daarbij de belangen van de academische gemeenschap (wetenschappers, studenten en ondersteunend personeel) bij het bestuur, en slaagt erin om als representatieve gesprekspartner van het bestuur de toekomst van de UvA vorm te geven, zodanig dat de academische gemeenschap zich er op hoofdlijnen in herkent. In de woorden van een SR-lid: *de medezeggenschap wil haar achterban vertegenwoordigen, niet lastig zijn.*

Deze visie op sterke medezeggenschap sluit aan op de visie van de commissie Democratisering en Decentralisering en ook op de visie die de Raad voor het Openbaar Bestuur er voorjaar 2017 op gaf in zijn rapport *Democratie is méér dan politiek alleen (Burgers aan het roer in hun leefwereld)*. Van beide rapporten zijn relevante passages als bijlage bij deze notitie gevoegd.

In ons besturingsmodel heeft de medezeggenschap, conform de wet, niet de functie om als hoogste orgaan het beleid van het College of de decaan aan te sturen. Zij kan wel bijsturen. Zoals het woord zegt gaat het om *mede-zeggenschap*, dus het meedenken en meepraten over bestuur en beleid vanuit het belang van medewerkers en studenten, zijnde de eigen achterban in de academische gemeenschap. Voorts geldt de regel ‘medezeggenschap volgt zeggenschap’, wat betekent dat medezeggenschap plaatsvindt in relatie tot de (direct of bij mandaat) bevoegde bestuurder.

Over wat de medezeggenschap aan de UvA is of zou moeten zijn, lopen de meningen uiteen. Er bestaan binnen de UvA verschillende visies en perspectieven:

- Sommigen vinden dat de medezeggenschap de belangen van studenten en medewerkers te zwak behartigt, anderen juist dat de medezeggenschap daarin te ver gaat en de belangen van de organisatie als geheel soms uit het oog verliest.
- Over de verhouding tussen decentrale en centrale medezeggenschap verschillen de meningen eveneens. Kan de een de ander overrulen, of gaat per definitie slechts een van beide over een bepaalde zaak?
- Sommigen zien medezeggenschap niet als meedenkstructuur en wijze van tegenspraak organiseren, maar als tegenmacht, zoals in de aloude tegenstelling tussen werkgever en werknemer.
- De meningen verschillen of de medezeggenschap het van macht moet hebben of van gezag.
- In relatie daarmee zien sommigen de medezeggenschap als controleur van het College of de decaan met als basishouding ‘wantrouwen’, anderen als mede-vormgever van beleid met als basishouding ‘vertrouwen’.
- Sommigen vinden dat de invloed van de medezeggenschap vooral schuilt in de meedenkfase, anderen zijn van mening dat de medezeggenschap door mee te denken haar ruimte tot een eindoordeel beperkt.
- Sommigen zien in deelname aan medezeggenschap een bijdrage aan de eigen brede ontwikkeling; anderen stellen zich niet kandidaat uit vrees dat deelname aan de medezeggenschap schadelijk is voor de loopbaan of studieloopbaan.

De realisatie van sterke medezeggenschap zoals de werkgroep die voor ogen heeft, moet met deze reëel bestaande, tegengestelde gezichtspunten gebalanceerd kunnen omgaan. In deze notitie wordt een aantal voorstellen gedaan rond de structuur en werkwijze van medezeggenschap die kunnen bijdragen aan een sterke medezeggenschap. Zowel de commissie Democratisering en Decentralisering als de Raad voor het Openbaar Bestuur wijzen echter nadrukkelijk ook op de culturele aspecten. Sterke medezeggenschap

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

vraagt van bestuur, medewerkers en studenten een manier van omgaan met elkaar die op vertrouwen is gebaseerd en is niet op voorhand in strikte regels te vangen.

### *Voorstel 1.1*

*Het zou goed zijn als bestuur en medezeggenschap aan het begin van elke raadsperiode – zoals hier en daar al gebeurt – substantieel de tijd nemen voor afstemming van de concrete verwachtingen over de werkwijze tussen bestuur en medezeggenschap en over de facilitering van het contact tussen medezeggenschap en achterban.*

### *Toelichting*

De werkgroep meent dat de medezeggenschap alleen maar sterker kan functioneren als er zowel binnen de raden als tussen raden en bestuurder een goede werkrelatie bestaat, en als de raden in de gelegenheid zijn tot goed contact met de achterban die zij vertegenwoordigen. Een investering in een goede start, bijvoorbeeld op een 'heidag' aan het begin van het academisch jaar zoals bijvoorbeeld in de FNWI gebeurt, kan de rest van het jaar van nut blijken. Hetzelfde geldt voor kleine faciliteiten, zoals een ideeënbus of zichtbare presentie van de raden in de hal. Voor de studentenraden zouden de studieverenigingen mogelijk als schakel gebruikt kunnen worden tussen de raad en 'de' student.

De SER biedt op zijn [website](#) een set van elf uitgangspunten voor goede medezeggenschap, die op zo'n heidag bruikbaar kunnen zijn als leidraad. Naast een heidag is belangrijk dat de raden zich snel kunnen inwerken en dat de benodigde informatie (zowel documenten als contactinformatie) op een goed toegankelijke wijze klaar staat.

# Advies sterke medezeggenschap

---

## Hoofdstuk 2. Sterke medezeggenschap is aantrekkelijk om aan deel te nemen

Sterke medezeggenschap is aantrekkelijk en nuttig voor studenten en medewerkers om tijd aan te besteden, en voor het bestuur om in te investeren en om mee samen te werken. De werkgroep heeft zich afgevraagd waarom dat nu niet (overal) het geval is, getuige onder meer de moeite om kandidaten voor de raden te vinden.

Het is aantrekkelijk deel te nemen aan medezeggenschap als men het gevoel heeft ertoe te doen. In de praktijk wordt de medezeggenschap nog wel eens (te) laat in het traject ingeschakeld, als een voorstel al met adviescommissies en directeuren is uitgewerkt. De werkgroep signaleert:

- Zowel van bestuurderszijde als van de zijde van de medezeggenschap kan beter, in een voortschrijdende of jaarplanning, worden gearticuleerd wat wanneer aan de medezeggenschap voorgelegd zal (moeten) worden.
- Op het moment dat een verzoek om instemming of advies wordt gedaan resteert vaak (te) weinig tijd voor verdieping in de materie, voor overleg met de achterban, betrokken OC's en facultaire raden, en voor meningsvorming in de raad – de reglementaire of 'redelijke' termijn lijkt lang maar is bij een complexe materie zo voorbij.
- Aarzeling om een standpunt in te nemen wordt vaak verkapt in een vraag om nadere informatie.
- Indien raadsleden deelnemen aan inhoudelijke werk- of stuurgroepen, is niet altijd duidelijk dat zij daar à titre personnel spreken en niet op het standpunt van de raad vooruitlopen.
- De medezeggenschap komt vaak (en niet altijd uit eigen keuze) in de positie terecht van 'het laatste woord', waar juist een tijdig open gesprek van groot belang is. De positie van 'het laatste woord' vertroebelt ook of de medezeggenschap tegen een beleidsvoorstel is dan wel alleen tegen de voorgestelde wijze van uitvoering.

De werkgroep pleit voor een cultuur van meer open overleg in het verkeer tussen bestuur en medezeggenschap (vgl. Ury & Fisher, 1981<sup>1</sup>) in die gevallen waarin zij een tegengestelde mening zijn toegedaan. Dat betekent het gesprek aangaan waarbij men open is over de redenen waarom men iets wil of juist niet wil, en vervolgens ook bereid is met de ander mee te denken. Het voorkomt dat de 'andere' partij achterdochtig op zoek gaat naar wat er echt achter een voorstel of het bezwaar daartegen schuilt. Overleg tussen bestuur en medezeggenschap – zowel formeel als informeel – is zo gezien een win-win situatie, en geen situatie waarin de een ten opzichte van (vermeende belangen van) de ander wil winnen en daarom zijn motieven geheim houdt. Open overleg is inhoudelijk en vergt dat beide kanten bereid zijn om vooral elkaars inhoudelijke zienswijze te bespreken in plaats van de juridische positie.

### *Voorstel 2.1*

*Voer overleg met de raden aan de hand van een gezamenlijke voortschrijdende kalender die circa een jaar indicatief vooruitkijkt. Schep de juiste voorwaarden voor wederzijds constructief en redelijk overleg.*

---

<sup>1</sup> Roger Fisher & William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House, ISBN 1847940935.

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

### *Toelichting*

Wettelijk (artt. 9.30a, 9.32 en 9.38a WHW) voeren de decaan en het College tweemaal per jaar overleg over de algemene gang van zaken met hun OR/FSR resp. met de COR/CSR. Als dat overleg aan het begin van het semester wordt gepland, kan op de onderwerpen die het komende semester aan de orde komen vooruitgebleekt worden. Er kunnen natuurlijk altijd ongeplande onderwerpen opkomen maar de beleidsagenda zou periodiek wel met de raden gedeeld moeten kunnen worden.

Voor veel onderwerpen van algemeen beleid meent de werkgroep dat stukken zo vroeg mogelijk, als concept, aan de medezeggenschap gegeven kunnen worden. Dat voorkomt dat bestuurders (of beleidsmakers) gaan bedenken wat de medezeggenschap zou kunnen vinden, in plaats van het gewoon te bespreken. Omgekeerd wordt ook beluisterd dat medezeggenschapsorganen huiverig zijn voor vooroverleg, uit angst dat dit hun ruimte om een eindoordeel te bepalen inperkt. Beide houdingen zijn geen kenmerk van sterke medezeggenschap.

Over vooroverleg tussen de raden en staf- of beleidsmedewerkers vangt de werkgroep verschillende signalen op. Soms wordt het door de bestuurder aangemoedigd maar soms ontzegd. Ambtelijk vooroverleg vergroot de mogelijkheid om het beleid te beïnvloeden maar verplaatst die beïnvloeding tevens van een openbare overlegvergadering naar een besloten kantoorkamer. Voor deze aloude frictie tussen invloed en transparantie bestaat geen eenduidige oplossing, maar het is goed om hem in de jaarstart (voorstel 1.1) bespreekbaar te maken.

De werkgroep is zich bewust dat conceptstukken die met de medezeggenschap worden gedeeld kunnen gaan circuleren in de organisatie. Dat vergt dat hun status altijd goed duidelijk moet worden gemaakt.

Door de raden eerder te betrekken zou ook de ‘redelijke’ termijn beter benut kunnen worden die de medezeggenschap nodig heeft om tot een advies of oordeel over het eindbesluit te komen.

De werkgroep heeft een aantal suggesties die het aantrekkelijker kunnen maken voor studenten en medewerkers om via de medezeggenschap deel te nemen aan de beleidsvorming. Allereerst kan het bestuur positieve invloed uitoefenen op de aantrekkelijkheid van de medezeggenschap.

### *Voorstel 2.2*

*Draag uit dat een termijn medezeggenschap nadrukkelijk als een positieve bijdrage aan de loopbaan en de academische vorming wordt beschouwd.*

### *Toelichting*

Deelname aan een ondernemingsraad of studentenraad geeft een brede blik op hoe de instelling bestuurd wordt en wat daarbij komt kijken, en is daardoor zeer geschikt als onderdeel van zowel brede academische vorming als management development. Prestaties in de medezeggenschap kunnen worden aangevoerd als bewijs van bepaalde competenties in de UFO-profielen van beleids- en managementfuncties. De werkgroep heeft de indruk dat medezeggenschap nu vaak als een negatieve bijdrage aan de academische loopbaan of de studievoortgang wordt gezien, door zowel omgeving als leidinggevende.

Hiertoe behoort ook een open oog voor de redenen waarom studenten afzien van een jaar studentenraadlidmaatschap. Studenten vrezen soms dat de studievertraging door raadswerk hun

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

toegang tot een selectieve master of de beoordeling van hun werk door hun docent nadelig beïnvloedt.

### *Voorstel 2.3*

*Beperk met ingang van 2018 de zittingsduur van de ondernemingsraden tot twee jaar.*

#### *Toelichting*

Voor de ondernemingsraad is de huidige zittingstermijn van drie jaar in de UvA gelijk aan de WOR-standaard. Artikel 12 van de WOR geeft de OR zelf echter de bevoegdheid om te kiezen voor een termijn van twee jaar of van vier jaar, en bovendien voor een dakpansysteem met een termijn van vier jaar waarbij elke twee jaar de helft wordt vervangen. De werkgroep pleit voor verkorting van de zittingsduur:

- het geeft de laagste barrière voor promovendi, postdocs en andere tijdelijke medewerkers om zitting te nemen;
- medewerkers kunnen via de OR-verkiezing sneller reageren op de actuele beleidswesties.

De werkgroep heeft ook het dakpanmodel uit de WOR overwogen. De samenstelling van de raad wordt dan minder bepaald door een issue dat toevallig rond verkiezingstijd speelde. Het heeft echter een grotere barrière voor tijdelijke medewerkers.

De studentenraden zitten al kort, namelijk één jaar. Nadeel is dat steeds een nieuwe lichting moet worden ingewerkt en de in het raadswerk opgedane kennis niet optimaal benut wordt; voordeel dat de raden kenmerken van een projectorganisatie vertonen en tijdens het inwerken een goede sociale samenhang ontwikkelen. Zeker op CSR-niveau hebben de studentleden ook tijd om zich in te werken, omdat zij in hun CSR-jaar (meestal) hun studie op een lager pitje zetten. De studentenraden hebben een goed ontwikkeld traject van inwerken en overdracht, zodat er geen reden is om te kiezen voor een stelsel waarbij bijvoorbeeld steeds de helft van de zetels wordt vervangen.

### *Voorstel 2.4*

*Pas met ingang van de nieuwe raadsperiode in 2018 de faciliteiten voor OR-leden zo aan dat een medewerker ten minste 0,5 fte of – indien dat minder is – zijn volledige arbeidstijd voor zijn hoofdtak overhoudt, en dat ook bij stapeling van raads- en commissiewerk maximaal 0,5 fte daaraan opgaat. In geval van een parttimer kan dat leiden tot uitbreiding van de aanstelling voor de duur van het raadslidmaatschap.*

#### *Toelichting*

Lidmaatschap van de medezeggenschap levert geen doorbreking van de academische of professionele loopbaan op. Daarom moet te allen tijde genoeg tijd overblijven voor de eigenlijke functie. Medezeggenschap is een tijdelijke investering in de instelling én de persoonlijke ontwikkeling waarvoor geldt dat de medewerker na afloop weer volledig haar/zijn reguliere functie vervult. Het is belangrijk dat raadswerk niet los van de dagelijkse praktijk in onderwijs, onderzoek en dienstverlening plaatsvindt. Daarom is het van belang dat voor medewerkers minimaal 0,5 fte voor de hoofdfunctie overblijft. Er is budget beschikbaar voor de aan raadswerk bestede tijd en het maakt weinig verschil of daaruit de gedeerde O&O-tijd dan wel de tijdelijke

## Advies sterke medezeggenschap

---

uitbreiding wordt bekostigd. Voor studenten is het belangrijk dat zij hun raadswerk met studeren combineren – reden waarom de UvA het collegegeldvrij besturen niet heeft ingevoerd.

Zeker voor de COR, die geheel uit OR-leden van faculteiten en GOR-leden bestaat, geldt dat het COR-lidmaatschap een dubbele belasting kan opleveren als bij de verdeling van de taken in de OR resp. GOR geen rekening wordt gehouden met het COR-lidmaatschap van de afgevaardigden.

Voor de facultaire afgevaardigden in de CSR geldt hetzelfde. Het CSR-werk is zodanig intensief dat het dwingt om op minstens één van beide niveaus minder portefeuilles te behartigen. Daarnaast vraagt de werkgroep de aandacht van de CSR voor het feit dat de CSR-activiteiten door hun locatie en tijdstip vaak slecht te combineren zijn met studieverplichtingen, met name bij AMC en ACTA. Aan het bestuur wordt gevraagd, bij het plannen van vergaderingen en reactietermijnen jegens de studentenraden rekening te houden met tentamenweken.

Bestuur en medezeggenschap kunnen het tijdsbeslag van het raadswerk samen beperken:

- Een goede organisatie van het werk van de raad kan zorgen dat niet ieder raadslid aan ieder onderwerp evenveel tijd hoeft te besteden.
- Goede agendering en gerichte, bondige presentatie van voorstellen door het bestuur en behandeling op het juiste bestuursniveau zonder te verzanden in uitvoeringsdetails kan de benodigde voorbereidingstijd per voorstel bekorten.

Goede voorbereiding van de stukken die naar de medezeggenschap gaan kan bijdragen aan de versterking van haar werking. De medezeggenschap moet niet genoodzaakt worden om dikke stukken met detailuitwerkingen te lezen. Een teveel aan documenten resulteert in een leestijd die bij vermenigvuldiging met het aantal raadsleden een dure en weinig productieve tijdsbesteding oplevert. De werkgroep signaleert daarnaast dat de tijdsdruk voor een deel ook voortkomt uit de ontstane gewoonte brieven aan elkaar te schrijven en uit de vraag van de raden om meer documenten.

Tot slot signaleert de werkgroep onvrede bij de medezeggenschap over het heen weer schuiven van voorstellen tussen centraal en decentraal niveau. Van het bestuur mag bij ieder voorstel verwacht worden dat helder wordt gemaakt op welk niveau de zeggenschap en dus medezeggenschap thuishoort, en wat eventueel de ruimte voor concretisering van centraal beleid op decentraal niveau is.

### *Voorstel 2.5*

*Beperk met ingang van 2018 het aantal malen dat een OR-lid opnieuw verkiesbaar kan zijn voor dezelfde ondernemingsraad.*

### *Toelichting*

Bij een aantrekkelijke medezeggenschap die een fase in een loopbaan uitmaakt, past het dat de leden van de ondernemingsraden zich beschikbaar stellen om er een beperkte tijd deel van uit te maken. Net zoals bestuurders slechts een beperkte zittingsduur hebben (normaal gesproken maximaal twee termijnen), zou ook voor medezeggenschapsleden het aantal termijnen beperkt moeten zijn. Bij het lidmaatschap van de OR als onderdeel van loopbaanbeleid past wat de werkgroep betreft een zittingsduur van maximaal 2x3 of 3x2 jaar..

De werkgroep heeft daarbij afgewogen wat het belang van ervaring en continuïteit is in de raden. Nieuwe leden hebben wellicht een half tot een heel jaar nodig om in hun rol te groeien. Voor het



## Advies sterke medezeggenschap

---

bestuur is een zekere ervaring in de raad ook belangrijk, mede voor de continuïteit van ingenomen standpunten. Voor sterke medezeggenschap is het belangrijk dat de raden verantwoording nemen voor hun standpunten; herkiesbaarheid is daartoe een middel. Een ideaal model is dan dat pakweg een derde tot de helft van de raad uit ervaren leden moet bestaan (die hun ervaring overigens ook in een andere raad kunnen hebben opgedaan).

De bestuurder kan geen beperkingen stellen aan de herkiesbaarheid van leden van de ondernemingsraad, maar artikel 12 van de WOR geeft de raad zelf wel die mogelijkheid.

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

### Hoofdstuk 3. Sterke medezeggenschap is aangesloten op de UvA

Sterke medezeggenschap vertegenwoordigt de brede academische gemeenschap. De medezeggenschap staat daartoe in nauw contact met wat leeft in de achterban (ook de niet-stemmers), zodat men niet alleen rond de verkiezingen iets merkt van de medezeggenschapsraden en de partijen die daar kandidaten voor stellen. Aandacht voor de eigen raad en het functioneren van het bestuur, mag niet als gevolg hebben dat de vertegenwoordigende rol veronachtzaamd wordt.

#### *Voorstel 3.1*

*Besteed in de startbijeenkomst die in voorstel 1.1 is voorgesteld, ook aandacht aan het voortdurende contact tussen kiezer en gekozene, met name binnen de faculteiten, en over de afstemming tussen facultaire raden en opleidingscommissies.*

#### *Toelichting*

De commissie D&D wees op het belang van contact met de ‘achterban’ en adviseerde de raden om meer open te staan voor (thema)-bijeenkomsten met niet-leden. De werkgroep neemt dat advies graag over, vooral bij onderwerpen die direct de werk- en studieomgeving raken.

Zulke bijeenkomsten kunnen uitgaan van de medezeggenschap zelf maar even goed van derden, van studieverenigingen, OC's, de PhD Council of van andere initiatiefnemers. De kunst is om goed, luisterend contact met de achterban te laten samengaan met de beperkte tijd die voor raadswerk beschikbaar is (naast de tijd die al nodig is voor vergaderingen en bestudering van stukken).

Daarnaast wees de commissie D&D op meer moderne, web-ondersteunde methoden om betrokkenen bij een voorstel de gelegenheid tot inspraak te geven. Het UvA-panel is daarvan een voorbeeld, maar ook de raden zelf zouden meer gebruik kunnen maken van polls en online discussiegroepen om de diversiteit aan gezichtspunten in beeld te krijgen. Volgens de werkgroep kunnen zulke methoden het draagvlak en de legitimiteit van de medezeggenschap ondersteunen, maar vervangen zij de medezeggenschap niet. Het beleid als geheel is meer dan de optelsom van de uitkomst van deeldiscussies. Alleen integraal bestuur en integrale medezeggenschapsraden kunnen het totaalbeeld overzien en afwegen.

Enkele voorstellen in deze notitie beogen (mede) de afstand tussen de eenmaal gekozen raadsleden en de academische gemeenschap te verkleinen, bijvoorbeeld de kortere zittingsduur en de invoering van kiesdistricten of onderdeelcommissies in grote eenheden. Maar de oplossing zit hoofdzakelijk in werkwijze en communicatie, meer dan in structuren.

#### *Voorstel 3.2*

*Werk bij algemene beleidsonderwerpen met green papers. Dat zijn documenten die een issue of probleemstelling verkennen en dilemma's schetsen zonder op voorhand al te koersen op één beleidskeuze, en die aan de gehele gemeenschap worden voorgelegd om commentaar, suggesties en ideeën. De medezeggenschap kan daarbij een uitstekende rol vervullen door bespreking met de achterban.*

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

### *Toelichting*

Een *green paper* is een document dat het College of de decaan voorlegt voordat het bestuur zich heeft gebonden aan een bepaalde zienswijze of oplossing.

De UvA moet leren omgaan met deze werkwijze. Voorjaar 2017 is het platform [denkmee.uva.nl](http://denkmee.uva.nl) ingericht voor de publicatie van *green papers*, maar op de tot nu toe geplaatste voorstellen is maar mondjesmaat gereageerd, wellicht mede door de aparte toegangsregeling en omdat het veelal uitgewerkte beleidsvoorstellen betrof die het stadium van dilemma of keuzerichting voorbij waren. Bedoeling van *green papers* is dat individuen kunnen reageren maar dat belanghebbenden en betrokkenen ook daadwerkelijk geacht worden te reageren. *Green papers* passen bij de open bestuursstijl die de werkgroep voorstaat en de vertegenwoordigende raden zouden zich als behartiger van bepaalde belangen zeker in de discussie kunnen mengen.

Verder heeft de UvA bij Bureau Communicatie het UvA-panel. Daarmee kunnen meer specifieke vragen worden gesteld aan de studenten en medewerkers die zich als lid hebben aangemeld. Voor sommige onderwerpen en met name als het beleid concreet moet worden omgezet in uitvoering of zich op één faculteit richt, kan dat een gerichtere methode van reacties ophalen zijn dan een *green paper*, omdat laatstgenoemde in beginsel volkomen open antwoorden ophaalt.

### *Voorstel 3.3*

*Laat ten behoeve van de verkiezingen van 2018 onderzoeken of de kiesdrempel voor de voorkeurstemmen verlaagd kan worden naar de helft van de kiesdeler. Laat vanuit het stembureau organiseren dat kandidaten zich op de kiesbiljetten kort presenteren, of dat het equivalent ervan wordt gepresenteerd op posters.*

### *Toelichting*

De verbinding kiezer-gekozene is zwak omdat veel kiezers niet weten waar de kandidaten en de lijsten inhoudelijk voor staan. De praktijk is dat zowel medewerkers als studenten een stembiljet met een of meer lijsten met namen te zien krijgen waarvan zij er één moeten uitkiezen. Dat nodigt uit om op een bekende te stemmen, of op de bovenste (of de eerste vrouw) van de lijst van een studievereniging of vakbond waar men zich enigszins mee identificeert. Of op niemand, als men er niemand van kent.

Het stembiljet kan ook gebruikt worden om de kandidaten zich te laten presenteren, met een foto, vermelding van opleiding of afdeling en met een stand- of actiepunt waar zij voor staan. Als het niet op het stembiljet zelf kan, kan het op posters in liften en hallen.

Op die manier wordt de stemming meer inhoudelijk, en minder afhankelijk van de 'macht' van de indieners van de kieslijsten. Het lijstenstelsel maakt immers dat behoudens voldoende voorkeurstemmen de lijst van bovenaf wordt afgewerkt. Om met voorkeurstemmen gekozen te worden moet men nu minstens driekwart van de kiesdeler halen, dat is een beduidend hogere drempel dan bij Kamer- en gemeenteraadsverkiezingen. Een lagere drempel kan de diversiteit van standpunten en vertegenwoordiging in de raden helpen bevorderen. Het leidt er niet toe dat stemmen naar andere partijen/lijsten gaan, maar geeft de kiezers wel meer invloed op de volgorde. Waar in grotere eenheden niet met een districtenstelsel wordt gewerkt, kan een lagere kiesdrempel ertoe bijdragen dat toch uit alle delen van de eenheid afgevaardigden worden gekozen.

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

Het bestuur kan een positief imago van de medezeggenschap ook vergroten door beter en actiever bekend te maken hoe men een kieslijst kan indienen, als uitnodiging aan hen die zich nu slecht vertegenwoordigd voelen om dan zelf met een lijst te komen.

### *Voorstel 3.4*

*Versterk en bundel, in ieder geval op centraal niveau, de ondersteuning van de medezeggenschap op het gebied van moderne hulpmiddelen en IT-technieken.*

#### *Toelichting*

De werkgroep merkt op dat het momenteel technisch niet eenvoudig is voor de raden om hun hele achterban te informeren en te raadplegen. De nieuwsbrieven vallen onder redactie van Communicatie, een mail-to-all is om technische redenen (spamfilters en privacybepalingen) niet mogelijk (bij grotere aantallen). Hier zou met ingang van de nieuwe zittingsperiode in 2018 een betere oplossing geboden moeten worden.

Vanuit de COR is aangegeven dat een goede website gewenst wordt (zoals de studentenraad die heeft) waarop naast verslagen ook beleidsdocumenten vindbaar zijn.

In iedere raad hebben in beginsel enkele leden toegang tot UvAdata. UvAdata is een systeem dat vrij veel kennis van de administratieve inrichting van de UvA verlangt en bovendien niet gratis is, daarom is gekozen om licenties te geven aan degenen die deze het meest intensief zullen gebruiken. Als uitvloeisel van het tienpuntenplan is voorts UvAdata Monitors ontwikkeld, een applicatie op het intranet die wel voor iedereen (ook studenten) toegankelijk is en die op een wat hoger aggregatieniveau toch de kerninformatie uit UvAdata bevat. Deze applicatie blijkt helaas nog vrij onbekend te zijn.

# Advies sterke medezeggenschap

---

## Hoofdstuk 4. Sterke medezeggenschap is een afspiegeling van de gemeenschap

Medezeggenschap is sterker naarmate zij meer een afspiegeling van de gemeenschap vormt. Dat vergt dat een zo groot mogelijk deel van de achterban vertegenwoordigd is, zich ook vertegenwoordigd weet en zijn vertegenwoordigers kan benaderen. Afspiegeling kent twee determinanten, namelijk spreiding en opkomst.

De werkgroep heeft gekeken hoe de medezeggenschapsorganen worden samengesteld. De reglementen op facultair niveau beperken zich tot het benoemen van wie passief en actief kiesgerechtigd zijn. De lage opkomst bij de verkiezingen is voor sommigen aanleiding om de legitimiteit van de raden of hun standpunten ter discussie te stellen.

De opkomst bij de laatste ondernemingsraadverkiezingen was 50%, met uitschieters naar 35% (FNWI) en 64% (ACTA). Het is opvallend dat de helft van de medewerkers zich blijkens de opkomst te weinig betrokken voelt bij de medezeggenschap op hun faculteit om één keer in de drie jaar te stemmen. (Het is uiteraard onbekend welk aandeel van de niet-stemmers te vinden is onder de promovendi en andere tijdelijke staf).

Bij de studentenraden was de opkomst 16% voor de direct gekozen CSR-zetels en tussen de 13% (FMG) en 40% (ACTA) voor de facultaire studentenraden. Bij ACTA en AMC (34%) voelen studenten zich duidelijk meer betrokken bij de medezeggenschap op hun faculteit dan elders, mogelijk omdat zij een groot deel van hun studietijd daadwerkelijk en intensief op ACTA en AMC doorbrengen. Veel gehoord argument is dat een deel van de studenten zich meer als onderwijsconsument ('klant') beschouwt dan als de 'participerende burger' uit het Rob-advies, en daarom zijn/haar stemrecht laat lopen, hoe gemakkelijk stemmen ook gemaakt is. De werkgroep ervaart dat op dit moment dat 10-15% van de studenten bereid is mee te denken buiten de eigen opleiding; waar het directer over de eigen opleiding gaat (zie ook de NSE-respons) kan dat percentage stijgen naar ruim 30%. De opkomst bij de studentenraden zal niet gauw even hoog als bij de ondernemingsraden worden. Een echt lage opkomst bevordert echter een oververtegenwoordiging van een minderheidsbelang dat op het moment van de verkiezingen wel in staat is kiezers te bereiken of te motiveren.

### *Voorstel 4.1*

*Overweeg in de FMG, de FNWI en de FGw een stelsel met disciplinaire 'kiesdistricten'. Er zijn dan zetels te vergeven per discipline, zodat zeker is dat alle disciplines in de raden gehoord worden en er niet één domineert.*

### *Toelichting*

Uiteraard vertegenwoordigen de leden van de OR en SR alle medewerkers resp. studenten in hun faculteit. Dit voorstel benadert 'afspiegeling' van de andere kant en is ingegeven door de grote afstanden en verschillen tussen de disciplines binnen de grote faculteiten. Dat betekent een laag afspiegelingsgehalte als hun geluiden in de raad niet allemaal gehoord kunnen worden. Anders gezegd, als niet iedereen redelijk in zijn eigen buurt iemand kent die in de medezeggenschap zit en die hij daarop kan aanspreken. Het voorstel richt zich met name op de grote disciplinair gediversifieerde faculteiten, maar wellicht hebben de raden van andere faculteiten ook

## Advies sterke medezeggenschap

---

argumenten om zich in twee of drie kiesdistricten op te delen; zoals in het AMC om de co-assistenten een duidelijke eigen plek te geven.

Een kiesdistrictenstelsel heeft ook nadelen, met name als het aantal te vergeven zetels per district zo laag wordt dat dit aan de diversiteit en representativiteit binnen een 'district' afbreuk doet. Daarom zouden in het algemeen geen 'districten' met een te laag aantal zetels moeten worden ingericht.

### *Voorstel 4.2*

*De instelling van onderdeelcommissies is een ander middel om de medezeggenschap in een grote gediversifieerde faculteit te versterken. Dit middel moet goed worden afgewogen tegen de resulterende vergaderdruk.*

### *Toelichting*

De commissie Democratisering en Decentralisering heeft op verschillende plaatsen in haar rapport melding gemaakt van de situatie dat bevoegdheden in de faculteiten soms vergaand gedecentraliseerd zijn naar afdelingen (personeelsbeleid) en colleges/schools (onderwijszaken), zonder dat op dat niveau mede-zeggenschap aanwezig is. Aan de andere kant erkennen haar gesprekspartners ook dat een derde laag medezeggenschap de vergaderdichtheid en het tijdbeslag nog verder opvoert. Kern lijkt te zijn of medewerkers en studenten voldoende het gevoel hebben dat hun mening meetelt bij de besluitvorming in afdelingen en colleges/schools, zonder dat zij zich gedwongen moeten voelen om te escaleren naar facultair niveau. De werkgroep is van mening dat de versterking van de opleidingscommissies hierin al een verbetering betekent voor wat de schools/colleges betreft. Een onderdeelcommissie van een studentenraad lijkt daarom alleen zinvol als er een specifieke eenheid is die in de facultaire studentenraad noch in een opleidingscommissie aan bod komt. Het districtenstelsel dat de werkgroep in overweging geeft voor de grotere faculteiten, kan hier ook behulpzaam zijn. De afgevaardigden van een district vormen daardoor een 'natuurlijke' liaison met de gemeenschap en de leiding in dat district.

Wettelijk kunnen de ondernemingsraden er zelf voor kiezen om de leemte op te vullen als die ervaren wordt, door de instelling van onderdeelcommissies die met de leidinggevende van het betrokken onderdeel overleg voeren (art. 15 WOR). De werkgroep adviseert een terughoudend gebruik hiervan als dat de vergaderdichtheid bevordert. De commissie D&D wees er juist op dat mensen wel willen meepraten over een onderwerp dat hun aangaat maar daarvoor niet langere tijd zitting willen nemen in een raad of commissie die nog zoveel andere onderwerpen moet behandelen. Gewoon goed werkoverleg kan daar ook een functie in vervullen, al vereist dit dat de eenheden niet te groot zijn om werkoverleg in te voeren.

### *Voorstel 4.3*

*Onderzoek wat de beste medezeggenschapstructuur voor de diensten zou zijn. Overweeg bijvoorbeeld voor de GOR een districtenstelsel voor de verkiezingen van 2018 en/of onderdeelcommissies voor de vier diensten AC, ICTS, FS en UB.*

### *Toelichting*

Ook voor de GOR geldt dat de leden alle diensten vertegenwoordigen, maar dat de afstand tot een dienst waarvan niemand in de GOR zit groter is. Het huidige stelsel biedt niet de garantie van een

## Advies sterke medezeggenschap

---

evenwichtige vertegenwoordiging vanuit alle diensten in de GOR. Een stelsel met vijf districten (AC, ICTS, FS, UB en de rest) kan daarin voorzien.

Waar voor de facultaire ondernemingsraad evident de decaan de bestuurder is, is naar de mening van de ondernemingsraad van de diensten minder helder wie de bestuurder is. De GOR spreekt thans met de Secretaris van de Universiteit als zijnde de hiërarchisch leidinggevende van de stafhoofden en dienstdirecteuren, maar heeft zelf de voorkeur om met de portefeuillehouder financiën en bedrijfsvoering uit het College te spreken.

De directeuren van de (grotere) diensten hebben ieder hun eigen personeelsmandaat – het financiële mandaat hadden zij al langer. Gelet daarop kan het passend zijn onderdeelcommissies in te stellen met de directeur van de betreffende dienst als gesprekspartner. Hiervoor pleit dat er intussen vier grote diensten (AC, ICTS, FS en UB) gemeenschappelijk zijn met de HvA, wat ertoe leidt dat de directeur daarvan met zowel de GOR als de Deelraad Staven en Diensten van de HvA te maken heeft. Een onderdeelcommissie kan tegelijk de UvA- en HvA-medewerkers van de diensten vertegenwoordigen.

Men kan ook menen dat AC, ICTS, FS en UB met ieder meer dan 200 medewerkers (UvA plus HvA) groot genoeg zijn voor een eigen OR, die dan door en uit zowel de UvA- als de HvA-medewerkers wordt gekozen – net als bij ACTA uit de UvA- en VU-medewerkers. Zolang de dienstenstructuur nog in beweging is na de beëindiging van de bestuurlijke fusie met de HvA, raadt de werkgroep dat echter af.

### *Voorstel 4.4*

*Heroverweeg de wijze van samenstelling van de COR, zodanig dat verschillende groepen personeel en ook tijdelijk wp voldoende vertegenwoordigd zijn.*

### *Toelichting*

In de COR wijst elke OR thans één afgevaardigde aan, de andere helft van de COR wordt uit en door de gezamenlijke ondernemingsraden gekozen. De COR heeft het College voorgesteld om dit te vervangen door de regeling dat elke OR twee leden afvaardigt.

Reden voor het voorstel is dat het vrij lang ná de OR-verkiezingen duurt voordat de raden de genoemde verkiezing uit hun midden hebben georganiseerd. Wettelijk kan de COR dit zelf in zijn reglement aanpassen. Wel dient art. 34, derde lid, van de WOR in acht te worden genomen. Daar staat dat het reglement dan het aantal afgevaardigden per ondernemingsraad moet bevatten alsmede “voorzieningen dat de verschillende groepen van werkzame personen zoveel mogelijk vertegenwoordigd zijn”. De ondernemingsraden moeten over de betreffende bepalingen gehoord worden.

De werkgroep vraagt zich bij het voorstel van de COR af of een gelijk aantal afgevaardigden per faculteit wel passend is gezien de zeer verschillende omvang van de faculteiten. Verder wil de werkgroep in overweging geven om, indien de COR overgaat tot uitvoering van zijn voorstel, een bepaling toe te voegen die zorgt voor een goede vertegenwoordiging van wp en obp, waarbij het belang van voldoende wp wordt benadrukt. De werkgroep meent dat het gezag van de ondernemingsraad toeneemt als de diverse niveaus van het wp daarin nadrukkelijk voldoende vertegenwoordigd zijn.

## Advies sterke medezeggenschap

---

Verder zou het goed zijn als het reglement ertoe bijdraagt dat ook tijdelijk personeel (met name promovendi en postdocs) in de COR vertegenwoordigd is. Met een kortere zittingsduur van de OR en COR en een goede compensatie in tijd kan de aantrekkelijkheid van het raadswerk voor promovendi en postdocs toenemen, het is ook denkbaar dat een belangenorganisatie als UvApro zelf een kandidatenlijst indient in de diverse faculteiten. Maar er zijn nadere, in het COR-reglement vast te leggen afspraken tussen de ondernemingsraden nodig om zeker te stellen dat de ondernemingsraden daadwerkelijk ook tijdelijke medewerkers afvaardigen naar de COR.



# Advies sterke medezeggenschap

---

## Hoofdstuk 5. Sterke medezeggenschap heeft transparante rechten

De werkgroep constateert dat veelvuldig discussie wordt gevoerd en brieven worden geschreven over de interpretatie op welke informatie de medezeggenschap wanneer recht heeft, en op welke besluiten van College of decaan men instemmingsrecht dan wel adviesrecht heeft. De werkgroep meent, kijkende naar de zaken waarover de afgelopen jaren zulke discussies zijn gevoerd, dat de bestaande instemmingsrechten de medezeggenschap voldoende aangrijpingspunten bieden, als men uitgaat van het wettelijk kader. Daarnaast wil de werkgroep voorkomen dat de centrale raden de besluitvorming gaan overdoen die al decentraal heeft plaatsgevonden of dat de facultaire raden de besluitvorming van de opleidingscommissie overdoen, dan wel omgekeerd. Uiteraard kan het zijn dat besluiten op lager niveau onvoldoende rekening houden met overkoepelende belangen, maar dan hadden die overkoepelende belangen – uitgaande van subsidiariteit – in centraal beleid (bijvoorbeeld een richtlijn) moeten zijn vastgelegd.

De werkgroep ziet mogelijkheden om de medezeggenschap transparanter te maken en de vertragende of verlamme werking van discussies over het instemmings- en adviesrecht te verminderen zonder dat recht op zichzelf aan te tasten. Daartoe zou een aantal afspraken gemaakt of bevestigd moeten worden die met elkaar gemeen hebben dat inhoudelijk overleg de voorkeur heeft boven discussie over rechten.

### *Voorstel 5.1*

*Vat de rechten en plichten van de medezeggenschap helder en transparant samen in modelbepalingen bestemd voor opname in het faculteitsreglement en de reglementen van de centrale medezeggenschap, waarin zich de eenheid van de UvA (bijvoorbeeld als één werkgever) weerspiegelt. Bied de leden van de medezeggenschap bij de start een korte cursus in het lezen van wetten, reglementen en andere juridische teksten.*

### *Toelichting*

De modelbepalingen voor het faculteitsreglement dienen allereerst de wettelijke instemmings- en adviesrechten van de medezeggenschap te bevatten (of een verwijzing daarnaar). In deze modelbepalingen stelt de werkgroep voor om bovendien het volgende te regelen:

- Op een beleidskeuze kan slechts aan één tafel instemmings- of adviesrecht worden uitgeoefend, op basis van het beginsel van subsidiariteit (dat wil zeggen het laagste niveau waarop het beleid, gelet op belang en reikwijdte en met inachtneming van de wet, behoorlijk kan worden bepaald).
- Indien op een onderwerp instemmings- of adviesrecht op basis van de wet op centraal niveau bestaat en de beleidsvorming door het College wordt gedecentraliseerd, hebben de facultaire raden het overeenkomstige instemmings- of adviesrecht in plaats van de centrale raad. Met andere woorden, de medezeggenschap volgt de zeggenschap.
- Daartoe is een pendant van een GV op facultair niveau mogelijk. De wet biedt geen grondslag voor gezamenlijke besluitvorming maar een gezamenlijke vergadering waarvoor de studentenraad en ondernemingsraad dit zelf regelen kan bepaalde onderwerpen wel vooruit helpen.
- Indien onthouding van instemming betrekking heeft op een ‘losmakelijk’ gedeelte van het besluit, kan ter plekke worden afgesproken dat ingestemd is met een gewijzigd besluit waar

## Advies sterke medezeggenschap

---

dat gedeelte voorshands buiten wordt gelaten zonder dat dat gewijzigde besluit opnieuw de procedure moet doorlopen.

- Het bestuur kan aan de leden van de medezeggenschap geheimhouding opleggen van verstrekte informatie, overeenkomstig het bepaalde in artikel 20 van de WOR.

In aanvulling op de modelbepalingen kan de bestuurder op een bepaald onderwerp, voor een bepaalde tijdsduur, een aanvullend advies- of instemmingsrecht verlenen. Zulke aanvullende rechten zijn altijd tijdelijk en in een context, en geen precedent voor later of andere gevallen. De werkgroep adviseert om de historisch gegroeide aanvullende afspraken periodiek, wanneer het faculteitsreglement wordt herzien, tegen het licht te houden, met het doel ze op te schonen dan wel te herbevestigen. Op deze manier kunnen herhaalde discussies worden vermeden over wat precies de afgesproken rechten of interpretaties daarvan zijn.

Het beginsel van subsidiariteit – zo laag als mogelijk, zo hoog als nodig of voorgeschreven – vraagt in de praktijk om een keuze voor de procescontrole. Vindt er op hoger niveau toetsing plaats van de behoorlijke werking op lager niveau, of wordt die toetsing aan de externe geschillencommissie overgelaten? De werkgroep kan zich voorstellen dat daarvoor binnen de UvA een mechanisme van *mediation* wordt ingericht dat minder tijdverlies en harde juridificering oplevert dan de gang naar de geschillencommissie, en dat tevens een rol kan spelen bij het verduidelijken op welke tafel een onderwerp hoort te liggen.

Los van formele rechten, ziet de werkgroep een sterke medezeggenschap als een partner in de beleidsvorming waarvan de bestuurder de inzichten zal willen kennen ook in situaties waarin geen instemmings- of adviesrecht bestaat. Het beste bewijs van sterke medezeggenschap en een sterke omgang met medezeggenschap zal zijn gelegen in het verstommen van discussies over formele rechten.

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

### Bijlage. Huidig medezeggenschapsstelsel<sup>2</sup>

De UvA heeft in de jaren '90 gekozen voor het model van gedeelde medezeggenschap, dat wil zeggen toepassing van de Wet op de ondernemingsraden en daarnaast inrichting van een studenten-medezeggenschap “die tenminste gelijkwaardig is aan” wat van toepassing zou zijn als gekozen was voor een model met universiteits- en faculteitsraden.

De UvA kent zeven ondernemingsraden: iedere faculteit heeft er één behalve die der geneeskunde, en er is de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (GOR) als ondernemingsraad van de diensten en staf (die de medewerkers vertegenwoordigt van alle eenheden die niet een faculteit zijn – Ondernemingsraad Staf en Diensten zou een betere naam zijn). Er is ook een Centrale Ondernemingsraad (COR), waarin leden van de zeven ondernemingsraden plus de ondernemingsraad van het AMC zitting hebben. In ACTA is er één ondernemingsraad die zowel het UvA- als het VU-personeel vertegenwoordigt. De ondernemingsraden hebben de bevoegdheden die de WOR hun toekent; art. 40 van het Universiteitsreglement 2016 kent hun bovendien instemmingsrecht toe op wijzigingen in het faculteitsreglement en adviesrecht bij bepaalde benoemingen en bij de vaststelling van het ‘bestuursconvenant’, de OER en de onderzoeksprogramma’s. De COR heeft adviesrecht op de begroting en de bestuursconvenanten.

Er zijn ook zeven studentenraden, één in iedere faculteit. Ook hier geldt dat ACTA één studentenraad voor de UvA- en VU-studenten heeft. Voorts is er de Centrale Studentenraad (CSR), bestaande uit één afgevaardigde per facultaire studentenraad en zeven rechtstreeks door en uit alle studenten gekozen leden. Er is voor de CSR een reglement, uit 2011, waarin onder meer zijn bevoegdheden zijn vastgelegd. Het College moet de CSR om instemming vragen op het studentenstatuut, het profileringsfonds, regels over veiligheid, gezondheid en welzijn, en op richtlijnen aan de decanen indien het een onderwerp aangaat waarover de facultaire studentenraad dat recht op basis van de wet jegens de decaan zou hebben gehad. Recht van advies heeft de CSR over de begroting, de bestuursconvenanten, de vaststelling van numerixi, het BSA, het beleid ten aanzien van het instellingscollegegeld, huisvestingsplannen, en de model-OER, alsmede over bepaalde benoemingen en over nog enkele meer ondergeschikte onderwerpen. De CSR heeft ook adviesbevoegdheid over “aangelegenheden die het voortbestaan en de goede gang van zaken binnen de universiteit betreffen”, alsmede een algemene bevoegdheid om voorstellen te doen die “de universiteit betreffen”.

Sommige rechten en bevoegdheden van de medezeggenschap zijn in de wet (artikel 9.30a) toegekend aan de Gezamenlijke Vergadering (GV) van COR en CSR. Beide raden hebben daarin door een wegingsformule ieder de helft van de stemmen (als alle leden aanwezig zijn). Aan de GV moet instemming gevraagd worden bij de vaststelling van het Instellingsplan, het Universiteitsreglement, de hoofdlijnen van de begroting en de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg; voorts kan de GV het College tweemaal per jaar voor een algemeen overleg uitnodigen. Het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting is betrekkelijk nieuw. De wet specificceert niet wat een ‘hoofdlijn’ is.

De wet kent geen pendant van de GV op het faculteitsniveau. In de praktijk komt het wel voor dat ondernemings- en studentenraad samen vergaderen over een onderwerp waarop zij beide instemmings- of

---

<sup>2</sup> Deze bijlage bevat een globale beschrijving. Aan de tekst van deze notitie kunnen geen rechten worden ontleend. Slechts de oorspronkelijke vindplaatsen van rechten die zijn toegekend aan de medezeggenschap bevatten de geldende formulering.

## Advies sterke medezeggenschap

---

adviesrecht hebben; voor een 'patstelling' tussen OR en FSR is echter geen formele manier geregeld om binnen de faculteit tot oplossing te komen.

De faculteiten beschikken over een faculteitsreglement, waarin soms (ten opzichte van de wet) aanvullende onderwerpen zijn opgenomen waarop de ondernemings- of studentenraad instemmings- of adviesrecht heeft. In die onderwerpen herkent men bepaalde kwesties die de afgelopen jaren binnen een specifieke faculteit sterk speelden. Toekenning van een instemmingsrecht of adviesrecht kan immers onderdeel zijn van voortschrijdende beleidsvorming, waar de medewerking van de raden soms wordt verworven door aanvullende betrokkenheid bij de uitvoering of detaillering toe te zeggen. Een voorbeeld is de afspraak met de FSR van de FGw over het aanbod van keuzevakken, die is gemaakt nadat bezuinigingen die noodzakelijk waren wegens krimp van studenten vooral bij de keuzevakken leken neer te komen.

Soms zijn aanvullende rechten toegekend in andere documenten of zelfs vergaderverslagen, vaak in een bepaalde context. De geldigheid buiten die context kan aanleiding tot discussie vormen.

De commissie D&D wees er al op dat de wijze waarop de medezeggenschap werkt in hoge mate is gejuridificeerd doordat met de medezeggenschap vaak eerst een brievendiscussie wordt gevoerd welk recht de medezeggenschap precies waarover heeft (en aan welke tafel) voordat men aan de inhoud van het beleid toekomt.

Juridisch is het gevolg van niet-instemmen dat de bestuurder, om verder te kunnen, voor vervangende instemming naar de landelijke geschillencommissie moet gaan, die dan de argumenten van de medezeggenschap en de bestuurder tegen elkaar moet afwegen. Deze rechtsgang kost veel tijd en versterkt het antagonisme dat sterke medezeggenschap juist niet wil hebben.

Een belangrijk aspect is dat onthouding van instemming het gehele besluit ophoudt in plaats van dat alleen een bepaald onderdeel van het besluit nog niet in werking treedt. Het instemmingsrecht geeft een algehele verdoving, waar soms eerder behoefte is aan plaatselijke verdoving.

Dezelfde discussie speelt ook wel rond het adviesrecht. Het College of de decaan is gehouden het advies op te volgen, of gemotiveerd ter zijde te leggen, waarna de medezeggenschap die motivering bij de geschillencommissie kan toetsen.

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

### Bijlage. Excerpt rapport commissie Democratisering en Decentralisering

Voor de context is het goed om te recapituleren wat de commissie D&D over de medezeggenschap te zeggen had. Deze bijlage geeft de relevante passages uit haar advies integraal weer.

#### “Beperkte (mede)zeggenschap (p. 14)

Het formeel vastleggen van inspraak in de wet heeft voor- en nadelen. Medezeggenschap verloopt via een bepaald ‘recht’, zoals een instemmings- of adviesrecht. Van initiatiefrecht is in de huidige regeling nauwelijks sprake en het wordt ook bemoeilijkt door gebrek aan informatie en faciliteiten. Op belangrijke punten – zoals de begroting – wordt instemmingsrecht gemist. Instemmingsrecht op bijvoorbeeld de hoofdlijnen van de begroting leidt tot discussie over de grenzen van dat recht. Omdat de medezeggenschap aan strikte regels gebonden is, gaat veel tijd verloren aan discussies over procedures en bevoegdheden. Procedurele regeldruk en bureaucrativering van besluitvorming zijn de belangrijkste nadelen van het stelsel.

Een soepele omgang met een toenemende wirwar van regels is nodig, maar erg afhankelijk van de bereidheid tot gezamenlijk bestuur van de leiding en van inschikkelijkheid van de medezeggenschap. Daaraan ontbreekt het nogal eens. Discussies over hervorming verzanden gemakkelijk in discussies over procedures en fijnmazige regeling van rechten en plichten. Regels die vervolgens ook weer vaak genegeerd worden als het iemand zo uitkomt en anderen niet opletten.

Een ander aspect is dat gewone personeelsleden en studenten die geen lid van de medezeggenschap of de opleidingscommissie zijn, nauwelijks invloed hebben op het bestuur van de opleiding, faculteit of instelling. Veel medewerkers en studenten willen meer invloed op zaken waar zij direct affiniteit mee hebben of mee te maken krijgen. De bestaande bestuurs- en medezeggenschapsstructuur biedt daar nauwelijks een podium voor. Het gevolg is desinteresse, gebrek aan bereidheid om in raden zitting te nemen en lage opkomst bij verkiezingen. Maar ook dat sommige leden van medezeggenschapsraden hun zittingstermijn keer op keer verlengen.

Medezeggenschap roept samenvattend twee beelden op. Enerzijds met elkaar overleggen over de inrichting van onderwijs en onderzoek en het organiseren van democratie op de werkplek. Anderzijds politieke, sterk door procedurestrijd overheerste besluitvorming over geld en over alles wat met ‘bestuur’ te maken heeft. Over het algemeen vindt men het eerste beeld aantrekkelijk en wil men dit versterken, zelfs – als het moet – door de rol van de formele medezeggenschap terug te dringen.

#### “Herziening medezeggenschapsreglement (p. 162)

De wetswijziging ‘versterking bestuurskracht’ die vanaf 1 september 2017 in werking treedt, kan, hoewel beperkt, zeker aangegrepen worden om het bestaande medezeggenschapsreglement te verbeteren en de inspraakmogelijkheden te verruimen. Het gaat daarbij onder andere om de rol van de medezeggenschap in de nieuwe procedure rondom de benoeming van bestuurders. Afspraken en communicatie met de medezeggenschap kunnen worden verbeterd door bij ieder plan een tijdspad te voegen en de naam van een (beleids-)medewerker die beschikbaar is voor vragen.

---

## Advies sterke medezeggenschap

---

### “Aanbevelingen aan de medezeggenschap (pp. 166-168)

Veel medewerkers en studenten willen graag betere inspraakmogelijkheden, maar niet per se meer medezeggenschap. Dit komt onder meer doordat medezeggenschapsprocedures vaak ingewikkeld en tijdrovend zijn en de medezeggenschap niet zelfstandig in staat is beleid te veranderen. Vereenvoudiging van procedures en kortere paden om dingen aan de orde te stellen en op te lossen zijn dus gewenst.

#### *“Spreiding van de macht*

Een goed functionerend medezeggenschapsstelsel is gebaat bij optimale spreiding van informatie en goed overleg tussen de verschillende lagen in de organisatie. In de huidige situatie valt op dat er een concentratie van informatie en kennis (en daardoor macht) zit bij een aantal personen die op diverse plaatsen een functie in de medezeggenschap vervullen. De commissie adviseert om de in de faciliteitenregeling geadviseerde drempel voor vrijstelling van 0,45 fte niet te overschrijden.

#### *“Grotere verscheidenheid in besturen en raden van toezicht*

Met de meest recente wijzigingen in de WHW wordt de invloed van personeel en studenten om via de medezeggenschap en deelname in benoemingscommissie invloed uit te oefenen op de samenstelling van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur iets verruimd. Die verruiming kan worden benut om meer verscheidenheid aan het brengen in de samenstelling van raden en besturen met betrekking tot op achtergrond, leeftijd en profiel.

#### *“Openbaarheid en toegankelijkheid stukken*

Zorg dat alle stukken online en op een openbare website te vinden zijn (dus ook toegankelijk zonder medewerkerslogin) via een centraal archief. Het betreft stukken van zowel de centrale als decentrale medezeggenschap en de opleidingscommissies. Notulen van openbare bijeenkomsten dienen snel openbaar gemaakt te worden, bijvoorbeeld binnen vijf werkdagen. Daarnaast zou de gepubliceerde informatie toegankelijker kunnen worden gemaakt: Nu worden beleidsstukken, notulen en adviesbrieven vaak gepubliceerd zonder toelichting of inleiding. Overlegvergaderingen tussen raden en bestuurders kunnen worden gelivestreamd of opgenomen en op het web geplaatst.

#### *“Digitale manieren om meningen te peilen*

Opvallend is dat aan de universiteit nog maar weinig gebruik wordt gemaakt van digitale mogelijkheden om vanuit de medezeggenschap de achterbannen te informeren en aan te zetten tot het leveren van bijdragen aan de meningsvorming over belangrijke beleidskwesties. Zowel de WHW als de WOR stammen uit het tijdperk dat papieren adviezen werden gegeven en stukken per post werden toegestuurd. Inmiddels zijn er nieuwe en betere manieren om te vergaderen, informatie te delen en meningen op te halen. Diverse organisaties bieden platforms waarmee het mogelijk is om studenten en medewerkers om hun mening te vragen. Te denken valt bijvoorbeeld aan een app om ideeën te verzamelen en meningen te peilen van de universitaire gemeenschap.

Omdat ook in de verdere toekomst voor medebestuur en zeggenschap de digitalisering van bestuurlijke processen van groot belang is, stelt de commissie voor dat er op korte termijn een project wordt opgezet voor de ontwikkeling van faciliteiten en methoden om de digitale mogelijkheden voor participatie en verantwoording krachtiger te ontwikkelen en te ondersteunen.

## Advies sterke medezeggenschap

---

Een commissie bestaande uit leden van de medezeggenschap en onafhankelijke deskundigen zou een initiatief hiertoe kunnen uitwerken als plan, dat dan de komende tijd kan worden ingezet na goedkeuring en het beschikbaar stellen van financiering. Experimenteren om na te gaan wat leden van de medezeggenschap persoonlijk aan vaardigheden daarvoor nodig hebben en hoe deze te ontwikkelen c.q. vertegenwoordigers te ondersteunen zou onderdeel van het project moeten zijn.

### *“Deliberatie en discussie*

Medezeggenschapsorganen wordt geadviseerd delen van de plenaire vergaderingen en overlegvergaderingen in te richten als open overlegplatforms, eventueel met de (geclausuleerde) mogelijkheid voor niet-leden om te agenderen. In dit overlegdeel van de bijeenkomst kunnen zowel actuele thema's als langer lopende onderwerpen worden bediscussieerd. Niet-leden van de medezeggenschap zouden spreekrecht moeten kunnen krijgen.

### *“Informeel vormen van (mede)zeggenschap*

Zoals eerder opgemerkt is de medezeggenschap aan veel regels gebonden. Dat heeft als gevolg dat de nadruk ligt op regels en procedures, niet op inhoudelijk overleg. Naar de mening van de commissie is het instellen van een student-assessor met adviserende stem bij het college en het faculteitsbestuur dan wel het centraal managementteam een van de mogelijkheden om juist ook informeel elkaar van levende visies en meningen op de hoogte te brengen die voor beleid van belang zijn. Uiteraard is het voor het goed functioneren van zo'n rol van belang dat de medezeggenschap nauw betrokken wordt bij aantrekken van zo'n 'assessor.' De ervaringen met assessoren tot nu toe lijken gunstig te zijn, de resultaten van een systematische evaluatie zullen ongetwijfeld interessant zijn voor de overdenking en uitwerking van deze mogelijkheid.”



## Advies sterke medezeggenschap

---

### **Bijlage. Excerpt Rob-rapport *Democratie is méér dan politiek alleen***

In juni 2017 wijdde de Raad voor het Openbaar Bestuur (Rob) een advies aan de relatie tussen instelling en participant in instellingen met een publieke taak, getiteld *Democratie is méér dan politiek alleen (Burgers aan het roer in hun leefwereld)*. In dat advies gaat de Rob in op de algemene trend van (de terugkeer van) de burger als mondig democratisch participant in semipublieke domeinen als zorg, wonen en onderwijs. Daar domineert vaak nog het gezichtspunt van de burger als klant die een dienst afneemt. De Rob pleit voor een omslag waarbij burgers worden beschouwd als leden van gemeenschappen, die met elkaar moreel eigenaarschap uitoefenen. De Rob vervolgt met:

“De formele medezeggenschap in maatschappelijke organisaties is een groot goed, maar zij zorgt voor onvoldoende legitimatie. Medezeggenschapsorganen worstelen met de vraag hoe zij hun achterban kunnen bereiken, om gebruik te kunnen maken van hun ervaringen en hen te betrekken bij de besluitvorming. Zij zijn weinig representatief en in hoge mate gebureaucratiseerd en geritualiseerd: zij richten zich hoofdzakelijk op de agenda van het bestuur en zijn daarmee meer een onderdeel van de ‘systeemwereld’ dan dat zij stem geven aan de leefwereld van hun achterban. Als de achterban zich niet herkent in de medezeggenschap, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de betrokkenheid en het draagvlak voor genomen beslissingen ondergraven.

Voor medezeggenschapsorganen zou het het proberen waard zijn om deze samen te stellen via loting. Daarbij kan het format van de burgerjury die inmiddels in enkele gemeenten een bekend fenomeen is, worden gevolgd. Het experimenteren op lokaal, politiek, niveau krijgt dan een vervolg in maatschappelijke organisaties.

Tegelijkertijd zouden maatschappelijke organisaties – weer – in essentie waarden- of belangengemeenschappen moeten zijn waarin partijen goeddeels parallelle belangen maar overigens wel verschillende posities hebben. De in een waardengemeenschap ervaren gemeenschapszin maakt dat het delen van invloed en afleggen van publieke verantwoording, door alle betrokkenen als niet meer dan logisch wordt beschouwd.

Een goede relatie tussen het bestuur van maatschappelijke organisaties en de formele medezeggenschap is essentieel voor goed functionerende vormen van informele zeggenschap. In een goede relatie kan open worden gecommuniceerd over vormen van informele zeggenschap en daarvoor begrip en draagvlak worden verworven bij medezeggenschapsorganen. Adequate informatie-uitwisseling tussen formele en informele vormen van zeggenschap kan voorkomen dat de formele zeggenschap al langer lopende initiatieven van informele zeggenschap uiteindelijk torpedeert.

Maatschappelijke organisaties die moeite hebben om brede groepen van burgers een stem te geven, werken in toenemende mate met tijdelijke, themagerichte en laagdrempelige vormen van zeggenschap. Dat verdient navolging: niet iedereen kan of wil zijn stem laten horen over de gehele breedte van het werkgebied van maatschappelijke organisaties waar hij of zij mee van doen heeft.

Hoe dan ook moeten maatschappelijke organisaties er rekening mee houden dat niet alle burgers even mondig zijn om hun individuele en laat staan collectieve belangen te behartigen. Niet iedereen beschikt over de juiste toerusting om op te treden als volwaardige democratische participant. Professionals – en soms ook familieleden of mantelzorgers – zijn hier aan zet om de individuele en collectieve belangen van deze burgers in kaart te brengen, te verwoorden en te behartigen. Bij het



## Advies sterke medezeggenschap

---

vergroten van directe zeggenschap van burgers spelen professionals een centrale rol. Zij zijn aan zet om burgers zeggenschap te geven, maatwerk te bieden en in staat te stellen meer eigen regie te voeren. Dat vraagt van hen bepaalde vaardigheden, die nog niet altijd voor zich spreken. Van essentieel belang is dat professionals zelf voldoende eigenaarschap over hun eigen werk ervaren en voldoende zeggenschap over de invulling ervan hebben. Eigenaarschap van professionals is nodig om eigenaarschap van burgers te versterken. Met professionals wordt hier het brede scala aan werknemers in de semipublieke sector bedoeld: van verplegers tot leraren, van artsen tot medewerkers van woningcorporaties.”

## Advies sterke medezeggenschap

---

### **Bijlage. Samenstelling werkgroep sterke medezeggenschap**

Geert ten Dam, voorzitter, voorzitter College van Bestuur

Naomi Appelman, oud-voorzitter CSR (2015-2016)

Arne Brentjes, secretaris, hoofd Strategie & Informatie

Mariska Enneking, hoofd Bestuurszaken Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica

Miek Krol, hoofd Juridische Zaken

Julia Verheul, vicevoorzitter Landelijke Studentenvakbond (2016-2017)

Fred Weerman, decaan Faculteit der Geesteswetenschappen

Lucas van Wees, hoofd Personeel & Organisatie

Brigitte Widdershoven, beleidsmedewerker Academische Zaken

Radboud Winkels, oud-voorzitter COR (2012-2015)