

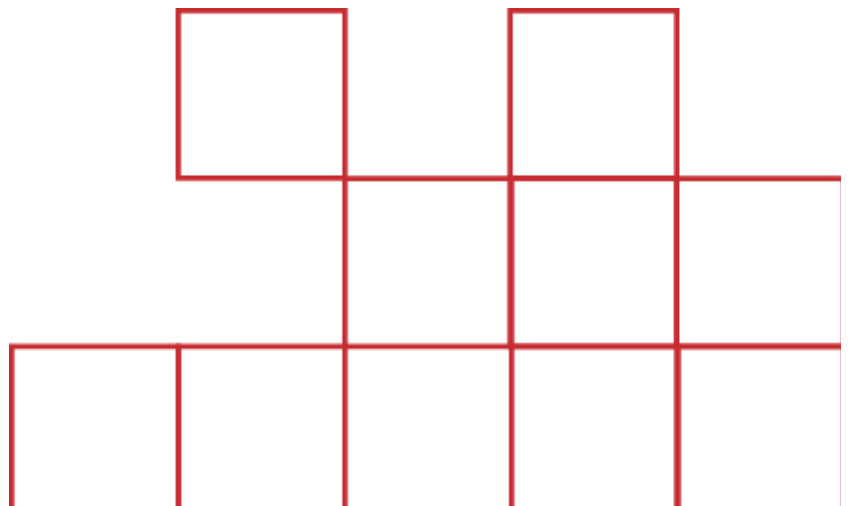


Visie Zeggenschap

Eigenaarschap voor studenten en personeel



landelijke studentenvakbond



Dit is een uitgave van de Landelijke Studentenvakbond (LSVb). Voor vragen of extra informatie kan gemaild worden naar: lsvb@lsvb.nl

Auteurs: Julia Kleinrensink
Yoni Visser
Joey Boon

Landelijke Studentenvakbond
Postbus 1335
3500 BH Utrecht
Tel. 030-2316464

Januari 2018

Inhoudsopgave

Totstandkoming visie	3
Visie LSVb 2016-2016: Betrokkenheid en zeggenschap van studenten	3
Startpunt voor zeggenschap: eigenaarschap.....	5
Gevoel van eigenaarschap	5
Waarom nu geen eigenaar?	5
De fundering voor zeggenschap: decentraal en kleinschalig.....	7
Verder bouwen aan zeggenschap	9
Het dagelijks bestuur	9
De vertegenwoordiging	9
Besluitvormingsprocessen	9
Eindverantwoordelijkheid	9
Bijlage 1	11
Bijlage 2.....	13



Totstandkoming visie

In dit document wordt de visie op (mede)zeggenschap beschreven. De visie sluit aan op de algemene visie van de Landelijke Studentenvakbond (visie LSVB 2016-2026). Hierin staat het volgende vermeld:

Visie LSVb 2016-2016: Betrokkenheid en zeggenschap van studenten

“Studenten staan samen met docenten het dichtst bij het onderwijs: zij zijn de experts. Hun betrokkenheid en zeggenschap bij het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsbeleid is dan ook een belangrijke voorwaarde voor goed onderwijs. Daarom is het van belang dat onderwijsinstellingen en wettelijke kaders zo zijn ingericht dat studenten zeggenschap hebben op alle niveaus: op dat van de inrichting van het hoger onderwijs in Nederland, op dat van de onderwijsinstelling en op dat van de faciliteiten tot het onderwijsprogramma. Daarnaast draagt het betrokkenheid en zeggenschap van studenten bij aan een versterking van de checks and balances binnen een instelling.

Betrokkenheid en zeggenschap moet zo dicht mogelijk bij het onderwijs en de student staan. Op die manier zorg je ervoor dat er gesproken wordt over onderwijs daar waar mensen er kennis van hebben. Uitgangspunt is dat het zwaartepunt van betrokkenheid en zeggenschap altijd zo dichtbij mogelijk bij het onderwijs en de studenten ligt, tenzij het hoger moet. Participatie en studentenzeggenschap dragen bij aan de ontwikkeling van het kritisch denkvermogen van de student, en stellen hem of haar er ook toe in staat om te zorgen dat onderwijsinstellingen voldoen aan de waarden die volgens de LSVb nastrevenswaardig zijn.”

De visie op zeggenschap, zoals uitgewerkt in dit document, is tot stand gekomen door verschillende brainstorms te organiseren met de achterban van de drie organisaties en iedereen die interesse had om mee te praten over de toekomst van (mede)zeggenschap. In de eerste twee brainstorms is er in verschillende groepen gevraagd hoe hun ideaalplaatje over (mede)zeggenschap eruit zou zien. In de tweede sessie is er in verschillende groepen nagedacht hoe dit ideaalplaatje gerealiseerd kan worden en welke stappen nodig zijn om van de huidige situatie naar de ideale te gaan.

Vanuit de brainstorm kwam naar voren dat eigenaarschap, kleinschaligheid, decentralisering en besluitvorming vanuit de gemeenschap belangrijke pijlers zijn voor de toekomst. Zoals wij het zien is eigenaarschap het uitgangspunt waar we vanuit vertrekken. In de vormgeving van de zeggenschap is daarom kleinschaligheid en decentralisering nodig. Op deze manier kan de besluitvorming op een andere manier vormgegeven worden waardoor de gemeenschap meer te zeggen heeft.

In deze visie worden de onderwerpen in de hiervoor genoemde volgorde behandeld. Per pijler hebben wij eerst aangegeven wat het ideaal zou zijn. Vervolgens leggen we uit welke vereisten er moeten zijn om dit ideaal tot uiting te brengen. Deze twee zijn beide vanuit de nieuwe situatie geredeneerd. Om deze ideale situatie te bereiken, geven wij in bijlage 1 een aantal concrete aanbevelingen die in het huidige stelsel toegepast zouden kunnen worden.

Om het stuk makkelijker leesbaar te maken, volgt hieronder een korte begrippenlijst van de belangrijkste concepten.

- *De eenheid*: Een autonome groep waarbinnen de beslissingen gemaakt worden en waarbinnen de leden het onderwijs regelen. Eenheden kunnen met elkaar samenwerken.
- *De gemeenschap*: De groep van studenten en personeel (docenten, wetenschappers en ondersteunend personeel) binnen de eenheid die bij het onderwijs betrokken zijn en waar het beleid op van toepassing is.
- *Het dagelijks bestuur / de bestuurder*: wordt verkozen door de gemeenschap en is verantwoordelijk voor de dagelijkse beslissingen.
- *De vertegenwoordiging*: een groep verkozen vanuit de gemeenschap die namens de gemeenschap de bestuurder controleert en meedenkt over het beleid.

Veel leesplezier!

Startpunt voor zeggenschap: eigenaarschap

Het onderwijs - ongeacht welke organisatievorm gekozen wordt - moet van de gemeenschap zijn. Onderwijs wordt 'gemaakt' door de mensen die er studeren en werken, eigenaarschap is dan ook het startpunt van deze visie.

Studenten, docenten, wetenschappers en ondersteunend personeel zouden eigenaar moeten zijn van de instelling en het beleid. Dit is vergelijkbaar met een vereniging, maar kan ook in een nieuwe rechtsvorm worden gegoten. Iedereen die mee wil denken en beslissen, moet die mogelijkheid hebben. De koers van de instelling en de inrichting van het onderwijs moeten worden bepaald door deze onderwijsgemeenschap. Daarvoor worden ook de machtsverhoudingen binnen de huidige instellingen omgedraaid; niet de bestuurder, maar de gemeenschap moet de dienst uitmaken.

Vanuit eerder onderzoek zijn er verschillende argumenten aan te dragen waarom het wenselijk is dat de gemeenschap zich meer eigenaar voelt.

Allereerst geeft het WRR-rapport, *Van tweeluik naar driehoeken*, twee redenen aan waarom het wenselijk is dat de interne *checks and balances* worden verstevigd door middel van derde partijen. Ten eerste helpen derde partijen bij het bewaken van de financiële stabiliteit, integriteit van de organisatie en van de kwaliteit van het primaire proces. Ook kunnen de derde partijen bijdragen aan het bewaken van het maatschappelijk draagvlak en de maatschappelijke legitimiteit. Deze derde partijen kunnen gezien worden als de gemeenschap. Dit rapport ondersteunt daarom onze visie dat de gemeenschap zich moet kunnen uitspreken over het beleid en zich daarom dus ook eigenaar moet voelen.

Het rapport *Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur* van de Onderwijsraad onderscheidt verschillende factoren die mogelijk meewerken aan het succes van kwaliteit. Een gedeelde visie over normen, waarden en doelen rondom onderwijskwaliteit, een gemeenschappelijke cultuur en een collectieve reflectie zijn onderdeel van deze succesfactoren. Dit pleit ervoor om de gemeenschap meer te laten meedenken over het beleid, omdat dit de kwaliteit van de leergemeenschap verbetert.

Gevoel van eigenaarschap

Het gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid moet al in de eerste week van de studie of baan worden bijgebracht. Studenten en medewerkers moeten zich beseffen dat het wenselijk wordt gevonden dat zij mee kunnen beslissen over het reilen en zeilen binnen de instelling en hun onderwijs. Om het gevoel van eigenaarschap te hebben, is gemeenschapsgevoel essentieel. Daarnaast moeten studenten en medewerkers ook voldoende ruimte hebben in hun aanstelling of studieprogramma om daadwerkelijk mee te denken. Op deze manier gaat het niet om slechts je werk afleveren, maar om volledig de mogelijkheid te hebben om bij alles betrokken te zijn.

Waarom nu geen eigenaar?

Op dit moment zijn er verschillende redenen waarom studenten en medewerkers in mindere mate betrokken zijn. Naast dat het niet vanaf moment één van studie of baan wordt meegegeven, maakt de huidige manier van werken het voor studenten en medewerkers lastig om eigenaar te zijn van het onderwijs.

Redenen die hiervoor werden aangedragen bij docenten zijn:

- Hoge werkdruk
- Weinig ruimte om zelf onderwijs vorm te geven of in te richten
- Hoge regeldruk/verantwoording afleggen
- Top-down besluitvorming
- Grootschaligheid van opleidingen/instellingen
- De macht ligt ergens anders (CvB, RvT)

Redenen die hiervoor werden aangedragen bij studenten zijn:

- Gevoel dat je niks kunt veranderen
- Gebrek aan medeverantwoordelijkheid
- Prestatiedruk, snel moeten (af)studerend
- Top-down besluitvorming
- Grootschaligheid van opleidingen/instellingen
- De macht ligt ergens anders (CvB, RvT)

Om het eigenaarschap van studenten en medewerkers te bevorderen zijn een aantal zaken nodig:

- Transparantie
 - o De gemeenschap is actief en op een aantrekkelijke manier betrokken bij het besluitvormingsproces. Doordat alle informatie en beleidsstukken opvraagbaar zijn, krijgt iedereen de mogelijkheid om zich te verdiepen en mee te praten. Vergaderingen zijn in beginsel openbaar.
- Tijd
 - o Als je niet de tijd krijgt om stil te staan bij wat je hebt of wat er beter kan, kan je nergens echt eigenaarschap over voelen. Door tijd en ruimte te creëren in studieprogramma's en aanstellingen, kan de gemeenschap deze rol ook op zich nemen.
- Vertrouwen
 - o Geef studenten en medewerkers een duidelijke rol in beleidsvorming en besluitvorming. Hoe lager dit in de organisatie ligt, hoe beter. Wees hierbij niet bang voor het maken van fouten, maar stimuleer creativiteit en een ondernemende houding.
- Kennis
 - o Het is van belang dat de gemeenschap kennis heeft over het proces en weet hoe hun verbeteringen en suggesties opgepakt worden door de dagelijks bestuurder of door de vertegenwoordiging. Er vindt snelle terugkoppeling plaats en kennis wordt actief gedeeld.

De fundering voor zeggenschap: decentraal en kleinschalig

Om eigenaarschap te hebben over het onderwijs wat men volgt of geeft is het van belang dat studenten en medewerkers zich hier betrokken bij voelen. Daarbij moet er niet alleen een bepaalde mate van betrokkenheid zijn bij het onderwijs, maar tevens bij wat er leeft binnen de gemeenschap. Het is dus van belang dat men elkaar tegen moet kunnen komen om te weten wat er bij iedereen speelt. Zo'n onderwijsgemeenschap, die kan bestaan uit studenten en medewerkers van meerdere opleidingen, één opleiding of zelfs een gedeelte van een opleiding, noemen we een bestuurlijke eenheid. De bestuurlijke eenheden waarin onderwijs wordt gegeven moeten niet groter zijn dan een gemiddelde middelbare school, zodat iedereen elkaar zou kunnen kennen. Het idee hierachter is dat men zich meer betrokken voelt en bovendien beter afgewogen beslissingen kan maken door beeld te hebben van alle andere processen binnen de eenheid.

Deze eenheden worden door de onderwijsinstelling gevormd. De instelling dient daarbij rekening te houden met het feit dat deze eenheden de samenwerking kunnen oppakken maar zich ook weer kunnen onttrekken uit deze samenwerking. De eenheden hebben namelijk volledig eigen zeggenschap en dus volledige autonomie. Zij kunnen ervoor kiezen om samen te werken met andere eenheden voor bepaalde professionalisering of schaalvergroting. Hierbij valt te denken aan het delen van een gebouw of een financieel medewerker, maar ook aan het aanbieden van een gezamenlijk programma. Cruciaal in deze samenwerking is dat een eenheid zich altijd terug kan trekken uit de samenwerking wanneer de eenheid dit wil. Dit betekent dat je als eenheid een deel van je taken in een grotere groep kan leggen, maar wanneer dit niet meer bevalt is er de mogelijkheid om dit weer zelf op te pakken. Het voordeel hiervan is dat je altijd de zeggenschap houdt als eenheid en dat daarmee in grotere samenwerking altijd gedacht moet worden aan de eenheden.

Decentralisering wordt in deze constructie daarom in één adem genoemd met kleinschaligheid: de groep waar zeggenschap ligt, is zo laag mogelijk in de organisatie en er wordt hiermee gewerkt vanuit de visie van de student en docent. De kritische noot die gemaakt moet worden is dat decentralisering ook kan zorgen voor eilandvorming. Doordat de eenheden samen kunnen werken en van elkaar kunnen leren, kan ervoor gezorgd worden dat iedereen meekomt. Ter verduidelijking van de nieuwe organisatiestructuur, verwijzen we naar het organogram in bijlage 2.

Om decentralisering en kleinschaligheid te bevorderen zijn de volgende elementen nodig:

- Invloed op onderwijsontwikkeling
 - o Naast de docenten zouden de studenten tevens meer invloed moeten krijgen op hun onderwijs door mee te helpen bij het ontwikkelen hiervan. Door middel van een participatietraject zouden studenten zich meer betrokken moeten voelen bij het organiseren van onderwijs.
- Betrokkenheid bij zeggenschap
 - o Zeggenschap zou het imago moeten hebben dat je er als student of medewerker bij terecht kan met je zorgen over het onderwijs. De zeggenschap geeft het gevoel van een community die gemakkelijk bereikbaar is voor iedereen binnen de

gemeenschap. Het zou aantrekkelijk moeten zijn om met de zeggenschap in aanraking te komen en (daardoor) bij te dragen aan de maatschappij.

- Ondersteuning in de communicatie
 - o De communicatie tussen de eenheden en binnen de eenheden moet ondersteund en aangemoedigd worden. Er wordt meer tijd beschikbaar gesteld ter bevordering van de communicatie. Taalbarrières door een internationaal karakter van het onderwijs moeten worden weggenomen.
- Vraag-gestuurde financiering
 - o Binnen de eenheid wordt gekeken wat er nodig is aan financiële middelen om kwalitatief onderwijs neer te kunnen zetten. Financiering volgt dus vanuit de inhoud. Ook als er wordt samengewerkt met andere eenheden wordt de begroting van onder naar boven opgebouwd.

Verder bouwen aan zeggenschap

De gemeenschap beslist wie hen mag besturen en vertegenwoordigen. De gemeenschap bepaalt de kaders van het beleid. De bestuurder of vertegenwoordiger handelt hiermee altijd in overeenstemming met de meerderheid van de groep. Hieronder wordt de functie van het bestuur en de vertegenwoordiging toegelicht en wordt ingegaan op het proces om beslissingen te maken.

Het dagelijks bestuur

Het dagelijks bestuur draagt zorg voor de dagelijkse beslommingen en het uitvoeren van het beleid. Het is van belang dat het dagelijks bestuur de wereld van de docent en student kent en blijft kennen. Daarom wordt het dagelijks bestuur gekozen door de gemeenschap (dit kan direct of indirect). Door het dagelijks bestuur te verkiezen, moet het bestuur zich verantwoorden naar zijn achterban (via de vertegenwoordiging). Wanneer de gemeenschap vindt dat het dagelijks bestuur zijn taak niet goed vervuld, kan er een nieuw bestuur gekozen worden. De zittingstermijn van het dagelijks bestuur kan elke keer verlengd worden als de gemeenschap vindt dat het dagelijks bestuur goed functioneert. De bestuurder is voor een deel van zijn uren nog student of medewerker.

De vertegenwoordiging

Naast de bestuurder is er een kleine vertegenwoordiging die meedenkt met het bestuur. Dit zijn directe vertegenwoordigers van de verschillende belangengroepen uit de gemeenschap. Zij worden elk jaar gekozen en werken parttime als vertegenwoordiger. Het doel van deze vertegenwoordigers is dat zij op strategisch niveau mee kunnen denken met het dagelijks bestuur en het bestuur kunnen controleren namens de gemeenschap. Om hun werk goed uit te voeren, moeten de vertegenwoordigers alle faciliteiten en tijd krijgen die zij nodig hebben. De vertegenwoordigers adviseren aan de gemeenschap over de bestuurder en de beleidsbesluiten. Op die manier kan de gemeenschap haar besluiten baseren op het advies van de vertegenwoordigers. Dit kost de gemeenschap minder tijd dan zelf al het werk van de vertegenwoordigers te moeten doen. De gemeenschap heeft het recht om deze vertegenwoordigers af te kunnen zetten met een motie van wantrouwen en stemt uiteindelijk met grote besluiten in.

Besluitvormingsprocessen

Kleine beslissingen kunnen door de gemeenschap geëvalueerd en gecontroleerd worden. Wanneer de gemeenschap het niet eens is met de genomen beslissing, kunnen zij ingrijpen en eventueel zelfs een nieuw bestuur en nieuwe vertegenwoordiging kiezen. Voor grote beslissingen die voor langer gelden dan de termijn van de bestuurder en die niet makkelijk omkeerbaar zijn, moet de gemeenschap geconsulteerd worden.

Eindverantwoordelijkheid

De eindverantwoordelijkheid ligt bij de vertegenwoordiging en naar het dagelijks bestuur. Op deze manier zijn zij juridisch gelijk aan elkaar. Door de verantwoordelijkheid beide te hebben, kunnen beiden daadwerkelijk samen beslissingen nemen.

Voor financiële en juridische ondersteuning is het verstandig om een accountant en jurist in dienst te nemen, die namens de vertegenwoordiging en daarmee de gemeenschap ondersteunt in de controle.

Om dit ideaalplaatje te verwezenlijken zijn een aantal criteria van belang om dit succesvol door te voeren.

- Vertegenwoordiging vanuit verschillende doelgroepen
 - o Omdat de vertegenwoordigers vanuit de gemeenschap komen, is het van belang dat er tenminste één vertegenwoordiger is vanuit het ondersteunend personeel, één vertegenwoordiger vanuit het onderwijzend personeel en twee vertegenwoordigers vanuit de studenten. De ratio van personeel en studenten is altijd 50-50.
- Voldoende informatie/faciliteiten
 - o Het is van belang dat informatie transparant en vindbaar is, zodat studenten en docenten goed mee kunnen denken over beleid en op de juiste manier hun vertegenwoordiging en bestuur kunnen kiezen. Een voorbeeld is om duidelijk aan te geven waar deze week beslissingen over worden gemaakt, zodat zij die willen vanuit de gemeenschap hier hun mening over kunnen geven.
- Consultatie gemeenschap
 - o De gemeenschap moet expliciet geconsulteerd worden, wanneer het om grote beslissingen gaat, bijvoorbeeld door middel van een enquête. Ook bij andere besluiten kan dat natuurlijk gebeuren.
- Toewijding en interesse
 - o Om beslissingen te nemen en deze van de gemeenschap te laten voelen, is interesse en toewijding nodig. Hiervoor is het van belang om goed contact te hebben met de gemeenschap. Op dit moment wordt dit gezien als de verantwoordelijkheid van de medezeggenschap, maar deze verantwoordelijkheid moet gedeeld worden door de bestuurder en vertegenwoordiging.
- Maatschappelijke verankering
 - o Het kan een pre zijn om samen te werken met andere partners in de regio om op deze manier de maatschappelijk legitimiteit te waarborgen. De zeggenschap moet altijd beslissen of en in welke hoedanigheid dit wenselijk is.

Bijlage 1: Handvatten

Hieronder geven we nog wel een lijst met concrete suggestie om in het huidige stelsel te werken naar de richting van deze visie. Dit is een beginstap richting het voorgestelde ideaalplaatje.

Eigenaarschap

- Zichtbaarheid waarover je en wanneer je over iets mag meepraten: een voorbeeld is een digitaal bord met onderwerpen voor de komende periode waarover beslist wordt, zodat je je mening kan geven. "Ben je tevreden over het eten in de kantine, of juist niet?" "Wil je meer uit studieloopbaanbegeleiding halen? Geef dan je mening!"
- Geef studenten en docenten de ruimte om te experimenteren en om fouten te maken. Neem bureaucratische hindernissen zoveel mogelijk weg.
- Geef studenten de ruimte om zelf studierichtingen en tempo te bepalen.
- Neem meer docenten aan om de werkdruk te verlagen, zodat er meer ruimte ontstaat om eigenaarschap te claimen.
- Verhoog impact door vroege betrokkenheid op alle thema's die studenten en personeel wensen.
- Maak een standaard week voor promotie van de (mede)zeggenschap waarbij de instelling medeverantwoordelijk is.
- Geef elke raad een communicatieadviseur die verantwoordelijk is voor promotie van (mede)zeggenschap.
- Zorg dat bestuurders en opleidingsdirecteurs contact hebben met de studenten door ze bijvoorbeeld aan te laten sluiten bij een college.
- Haal prikkel weg om studenten snel af te laten studeren: bijvoorbeeld een jaar extra bekostiging vanuit de overheid wanneer aantoonbaar is dat een student een bestuursfunctie of (mede)zeggenschapsfunctie heeft bekleed. Op deze manier kan de instelling ook makkelijker stimuleren om dergelijke functies uit te voeren.

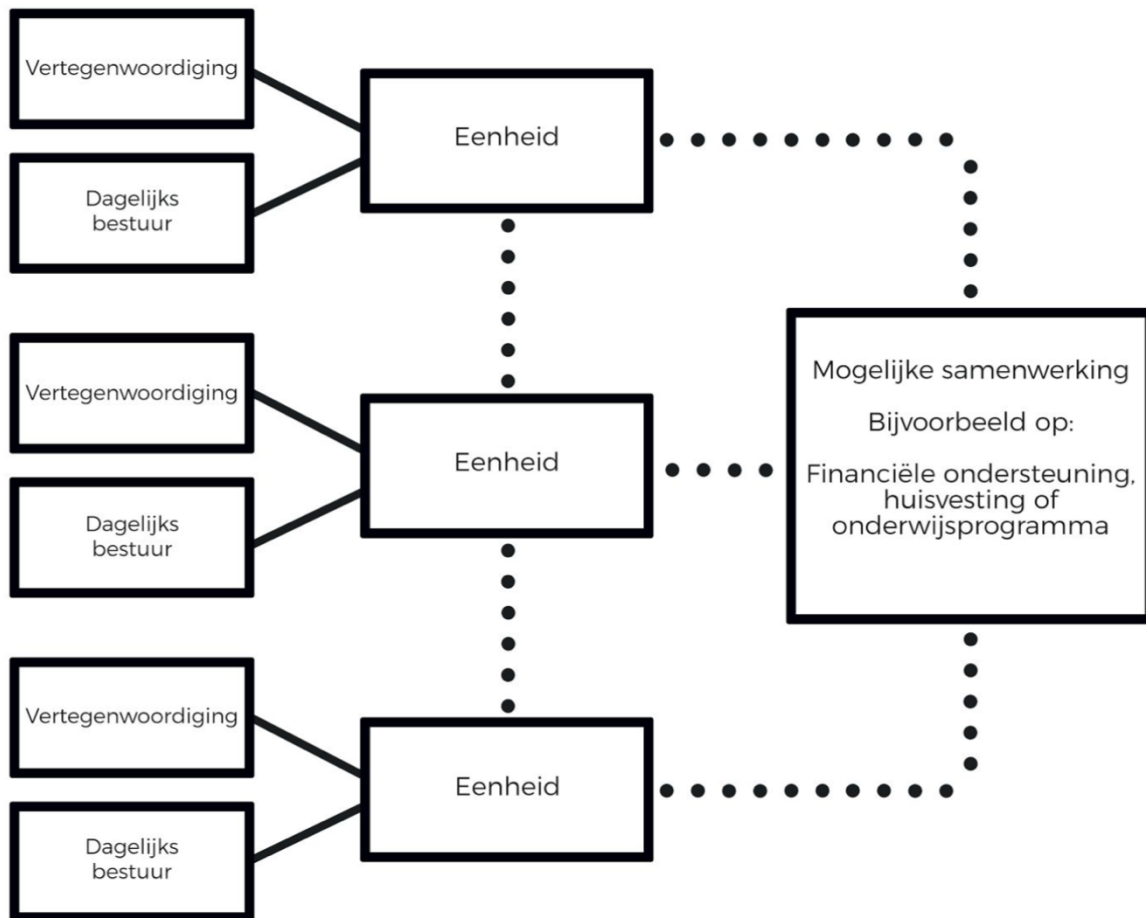
Decentralisering en kleinschaligheid

- Geef studenten en docenten ruimte om onderwijs te bedenken, te organiseren, uit te voeren en te evalueren. Bijvoorbeeld door middel van een participatietraject waarbij studenten en docenten gezamenlijk aan de verbetering van een onderwijseenheid werken.
- Stimuleer de (mede)zeggenschap en de studieverenigingen om meer samen te werken om het contact met de achterban te vergroten en activiteiten op te zetten ten behoeve van de onderwijskwaliteit. Indien nodig kan hier extra tijd (in vergoeding op studiepunten) voor vrijgemaakt worden.
- Zorg voor meer ondersteunend personeel, bijvoorbeeld in de vorm van een griffier, om communicatie tussen opleidingscommissies en faculteitsraden te versterken.
- Gebruik een tolk, meertalige student of taal cursus om taalbarrières weg te nemen binnen de medezeggenschapsorganen.
- Geef Instemmingsrecht op de faculteits- of opleidingsbegroting voor respectievelijk de faculteitsraden en opleidingscommissies.

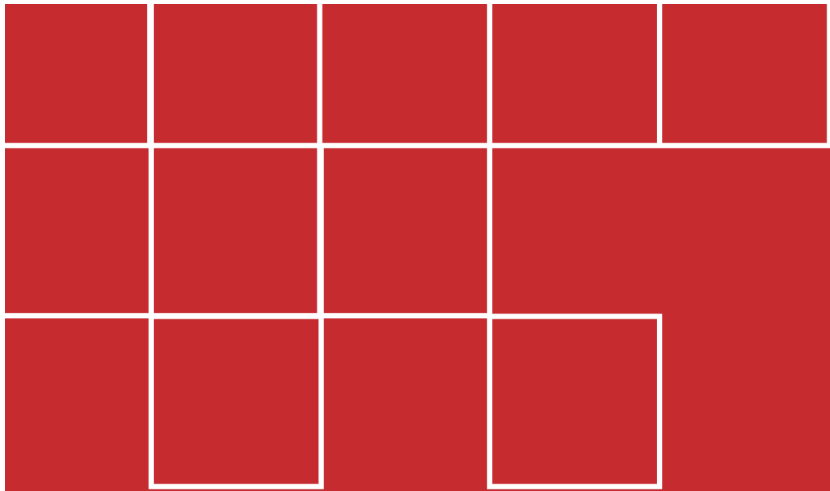
Verder bouwen aan zeggenschap

- Een tussenstap voor het invoeren van verkiezingen voor de bestuurder is dat de medezeggenschap moet instemmen met de benoeming. Hierbij worden minimaal 3 kandidaten voorgedragen, waarvan bij voorkeur tenminste 1 uit de gemeenschap (personeel of student). Met alle drie niet instemmen moet altijd een optie blijven, in dat geval herstart de procedure. De procedure is volledig openbaar. Er is een onafhankelijk stembureau.
- Zet een assessor in elk bestuur, ook op centraal niveau.
- Geef instemmingsrecht op selectieprocedure van bachelor en master.
- Geef instemmingsrecht op inhoud van curriculum, waarbij de examencommissie gaat over de eindtermen van een opleiding.
- Zet in op verplichte meeloopdagen voor bestuurder lager in de organisatie om zo gevoel te hebben bij wat speelt binnen de gemeenschap.
- Zorg voor de mogelijkheid van bindende enquêtes op aanvraag van de gemeenschap.

Bijlage 2



Figuur 1: Voorbeeld van hoe eenheden opereren en kunnen samenwerken



Postadres:

Postbus 1335
3500 BH Utrecht

Bezoekadres:

Drieharingstraat 6
3511 BJ Utrecht

Contactgegevens:

030 231 6464
Lsvb@lsvb.nl