

Connecting, Caring, Curious

Medezeggenschap Versterkt!



let's change
YOU. US. THE WORLD.

Lectoraat Wereldburgerschap
2023

DE HAAGSE
HOGESCHOOL



12 december 2023



Connecting, Caring, Curious

Medezeggenschap Versterkt!

Auteur

Carien Verhoeff, Barbra Bos en Victoria van Slooten

Afdeling

Lectoraat Wereldburgerschap

Datum

12 december 2023

Type project

Onderzoeksrapport

Versie

1.0

Verslag van bevindingen

Inhoudsopgave

Woord vooraf	4
Managementsamenvatting	5
Management summary	7
1 Achtergrond en werkwijze van het onderzoek	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Doelstelling.....	10
1.3 Probleemstelling.....	10
1.4 Vraagstelling.....	11
1.5 Verantwoording van de werkwijze.....	11
1.6 Leeswijzer	12
2 Het appèl van onze kernwaarden	14
2.1 Kernwaarden op De Haagse Hogeschool.....	14
2.2 Formele participatie (medezeggenschap).....	19
2.3 Informele participatie	23
2.4 Overwegingen en perspectieven op participatie	23
2.5 Tussenconclusie.....	33
3. Participatie versterkt	35
3.1 Inleiding	35
3.2 Structuur van de formele participatie	35
3.3 Belang van participatie	36
3.4 Waardering van de formele participatie	37
3.5 Ondersteunende observaties	39
3.6 Motivatie voor formele participatie	42
3.7 Suggesties voor verbetering van de formele participatie	42
3.8 Tussenconclusie.....	43
4 Participatieve Medezeggenschap	45
4.1 Inleiding	45
4.2 Het belang van Participatie voor De Haagse Hogeschool.....	45
4.3 Waardering van de participatie	47
4.4 Ontwikkelingen in de participatie en de medezeggenschap	52
4.5 Helpende en belemmerende factoren voor (kritische) participatie	59
4.6 Tussenconclusie.....	59
5 Conclusie en Aanbevelingen	61
5.1 Kritische participatie is de kern van De Haagse Hogeschool als kennisinstelling	61
5.2 Beperkte participatie isoleert en fragmenteert, kritische participatie verbindt.....	62
5.3 Belemmerende en bevorderende factoren voor participatie	64
5.4 Ontwikkeling van de participatieve medezeggenschap	65
5.5 Aanbevelingen.....	67
5.6 Slotconclusie en nabeschuiving	69
Bijlagen	71
Bijlage 1 - Begrippenlijst en afkortingen.....	71
Bijlage 2 - Overzicht gesprekspartners	73
Bijlage 3 - Overzicht beschikbare en vacante zetels medezeggenschap 2022 – 2023	74



Woord vooraf

Dat we leven in turbulente tijden is een open deur. We zien dat niet alleen buiten Europa, maar ook binnen de Europese Unie basiswaarden van democratische besluitvorming, vrije meningsuiting en maatschappelijke participatie onder druk staan. Het is niet vanzelfsprekend dat mensen zich vrij kunnen organiseren, zich in (sociale) media kritisch kunnen uitlaten of simpelweg zichzelf kunnen zijn – ongeacht hun aard of afkomst. Dit raakt ook De Haagse Hogeschool in haar kern. Het instellingsplan Onderzoekend leren met impact gaat immers uit van het kunnen bijdragen aan een duurzame en rechtvaardige wereld. De hogeschool wil zelf ook een inclusieve community kunnen zijn en blijven. Participatie van onze studenten en medewerkers speelt daarbij een cruciale rol.

De formele participatie van studenten en medewerkers is in theorie goed geregeld. Met de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is een sterk stelsel van medezeggenschap geborgd. Op centraal, decentraal en inhoudelijk niveau hebben de hogeschoolraad, de deelraden en de opleidingscommissies sterke bevoegdheden. In het medezeggenschapsreglement van De Haagse Hogeschool zijn die rechten verder uitgewerkt en de faciliteiten voor studenten en medewerkers zijn goed. Niet alleen de vergoeding in geld (studenten) of tijd (medewerkers), maar ook de ondersteuning van vergaderingen (tolken, notulisten) en een uitgebreid opleidingsprogramma, maken dat de medezeggenschap haar werk kan doen.

Toch leeft de formele participatie onvoldoende. Studenten en medewerkers stellen zich niet verkiesbaar. Slechts een kleine minderheid van de studenten stemt bij verkiezingen, van de medewerkers doet dat de helft. Veel medezeggenschapsorganen binnen onze instelling hebben vacante zetels en discussies met de zeggenschap lopen niet zelden vast in procedurele tegenstellingen, waar men elkaar inhoudelijk doorgaans weet te vinden. Waarom? Kan dit anders? Aanleiding om dit nader te laten onderzoeken, zeker omdat we hierin helaas niet uniek zijn maar het een landelijke trend lijkt te zijn.

Op dinsdag 12 december 2023 hebben de voorzitters van het College van Bestuur en de Hogeschoolraad de eerste exemplaren van dit onderzoeksrapport in ontvangst genomen. Voor het eerst is serieus onderzocht hoe het zit. Wat belemmert mensen om zich kandidaat te stellen? Waarom gaan mensen niet stemmen? Waarom verzanden we in procedurele tegenstellingen? En belangrijker: kan het anders? Is informele participatie misschien de sleutel om naast de formele participatie wel tot dat inhoudelijk gesprek te komen met een veel bredere groep van studenten en medewerkers?

Wij bedanken Carien Verhoeff, Barbra Bos en Victoria van Slooten voor hun gedegen rapport. Wij gaan er ons voordeel mee doen. We hopen de andere lezers ook.

Jerimi van Laar, secretaris College van Bestuur

Gofrie van Lieshout, griffier Medezeggenschap.

Managementsamenvatting

Jouw Stem telt! De Haagse Hogeschool zet in op het versterken van participatie. Studenten, medewerkers en leidinggevendenden worden uitgenodigd hun stem te laten horen: denk mee, beslis mee, doe mee. Jouw stem telt bij de talloze beslissingen in de klas, het curriculum en de instelling. Geen eenvoudige opgave. Want hoe zorg je ervoor dat de diversiteit aan achtergronden, meningen en perspectieven die De Haagse rijk is, erkend wordt, dat deze diversiteit een plek krijgt in de besluitvorming en dat iedereen zich verbonden weet met de community? Hoe kunnen we individuele perspectieven, verlangens en drijfveren verbinden aan collectieve besluitvorming over zaken die ons allemaal aangaan?

Het voorliggende onderzoek beantwoordt de vraag hoe de participatie in De Haagse Hogeschool versterkt kan worden. Het gaat hier naast indirecte participatie (de formele medezeggenschap) ook om de directe participatie op klas-, curriculum- en instellingsniveau. De legitimiteit en de effectiviteit van de participatie kan en moet worden versterkt, niet alleen op De Haagse Hogeschool, maar (hoger) onderwijs breed.

Dit onderzoek brengt in kaart hoe belangrijk de spelers in de leeromgeving participatie vinden, hoe zij deze participatie op dit moment waarderen (wat gaat goed, wat kan beter) en wat nodig is om deze participatie te versterken. Om deze vragen te beantwoorden hebben we onder andere vragenlijsten afgenomen onder leden van de medezeggenschap, leidinggevendenden, studenten en medewerkers. Daarnaast hebben we interviews gehouden met studenten, docenten, onderzoekers, leidinggevendenden, leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Daarnaast maken open observaties bij bijeenkomsten van de medezeggenschap, in de publieke ruimten en op de website van De Haagse Hogeschool, deel uit van dit onderzoek.

Het belang van participatie staat niet ter discussie. Studenten, docenten, onderzoekers, medewerkers, management, bestuur en toezicht zijn het erover eens dat participatie de kern van de instelling vormt. Participatie maakt besluiten beter. Daarnaast geeft participatie zicht op competenties die nodig zijn om invloed uit te oefenen. Participatie laat je ervaren wat je daarin helpt en wat je daarin wellicht te ontwikkelen hebt. Het laat je ondervinden waar invloed uitoefenen mogelijk is en waar deze begrensd wordt. Participatie maakt bovenal deel uit van de kritische beroepsvoorbereiding. Naast kwalificatie en socialisatie gaat het bij kritische participatie om het verwonderen, het samen onderzoeken en het samen ontwerpen van onderwijs en uitvoeringspraktijken. Impact maken in de klas, de instelling, het beroep en de samenleving kan niet zonder je te verbinden aan gezamenlijke besluitvorming over vraagstukken waarvan niemand alleen de oplossing voor handen heeft. Gezamenlijke besluitvorming kan in een diverse Hogeschool niet zonder conflict. Vreedzaam conflict hoort er gewoon bij als diversiteit je kracht is.

De formele participatie kan aan kracht winnen. Onbemande zetels, een lage opkomst bij verkiezingen, het uitblijven van achterbanraadplegingen en zwakke inhoudelijke discussies, laten zien dat slechts een klein deel van de schoolpopulatie toegang heeft tot de formele besluitvorming waarbij exploratie niet vanzelfsprekend is. Ook de directe informele participatie lijkt nog zwak ontwikkeld. Het enthousiasme voor het invullen van vragenlijsten en enquêtes is laag. En slechts een kleine groep studenten is actief als student-assistent, panellid of projectmedewerker. Het zijn de studenten die ook al anderszins actief zijn in bestuurlijke functies binnen en buiten de hogeschool. Een grote groep studenten en medewerkers blijkt beperkter verbonden aan de besluitvormingscycli in onderwijs, onderzoek en beleid. Participatie kan aangemoedigd worden door inzicht te geven in de (medezeggenschaps-)structuur en in de processen van de hogeschool, het bieden van compensatie en ondersteuning, en vooral door het zicht geven op wat met de inbreng gebeurt en hoe deze inbreng betekenis krijgt in de klas, het curriculum en de organisatie. Ervaren dat je welkom bent en je stem ertoe doet, versterkt de motivatie bij te dragen aan het grotere geheel. Een beperkt ontwikkelde participatie leidt tot het uitsluiten van een groot aantal studenten en medewerkers van collectieve besluitvorming.. Taken, activiteiten en projecten hebben plaats in het isolement van kleinere groepen of individuen. De verbinding met wat op klas-, curriculum- of schoolniveau plaats heeft, is dan zwakker aanwezig of ontbreekt.

De Haagse Hogeschool omarmt de kernwaarden Connecting, Caring, Curious. En hoewel studenten en medewerkers zich welkom voelen op De Haagse Hogeschool, zijn zij kritisch over de manier waarop zij zich kunnen verbinden aan het collectief. Dit ondersteunt de oproep om werk te maken van kritische participatie. Niet alleen in de formele medezeggenschap, maar vooral ook informeel in de klas, het curriculum en de instelling. De Haagse Hogeschool kent veel initiatieven om deze participatie te versterken. De griffie ondersteunt de versterking van de formele medezeggenschap door bekendheid te geven aan de structuur van de medezeggenschap, de verkiezingen en het professionaliseren van de formele medezeggenschap. Online platforms worden ingericht voor het versterken van achterbanraadplegingen en deliberatie. En er zijn verschillende panelbijeenkomsten en projecten die zicht geven op de voorwaarden voor een gelijkwaardige participatie. In De Haagse is een ontwikkeling gaande van een meer activistische medezeggenschap (met een vereenvoudiging van stemmen in 'voor' of 'tegen' een voorgelegd voorstel) naar een meer participatieve medezeggenschap waar de *diversity of voices* gewaardeerd wordt en betekenis krijgt. Formele participatie en informele participatie versterken elkaar steeds meer op de ontelbare platforms waar open vraagstukken uitnodigen om bij te dragen in de klas, de school, beroepsgroep of samenleving. Wanneer kritische participatie in een diverse community deel uitmaakt van het professioneel handelen van studenten, medewerkers, management en bestuur, zal inclusie het resultaat zijn.

Let's Change!

Management summary

Your Voice Matters! The Hague University of Applied Sciences is committed to strengthening participation. Students, staff, and managers are invited to make their voices heard: think along, decide along, participate. Your voice matters in the countless decisions in the classroom, the curriculum, and the institution. Not an easy task. Because how do you ensure that the diversity of backgrounds, opinions and perspectives that are abundant in THUAS are recognised, that this diversity is given a place in decision-making and that everyone feels connected to the community? How can we connect individual perspectives, desires, and motivations to collective decision-making on issues that concern us all?

The present study answers the question of how to strengthen participation in The Hague University of Applied Sciences. In addition to indirect participation (the formal co-determination), this also involves direct participation at classroom, curriculum, and institution level. The legitimacy and effectiveness of participation can and should be strengthened, not only at The Hague University of Applied Sciences, but (higher) education wide.

This research maps how important players in the learning environment consider participation to be, how they currently value this participation (what goes well, what could be improved) and what is needed to strengthen this participation. To answer these questions, we conducted questionnaires among members of the participation councils, managers, students, and staff, among others. We also conducted interviews with students, lecturers, researchers, managers, members of the Executive Board and the Supervisory Board. In addition, open observations at participation meetings, in public spaces and on the website of The Hague University of Applied Sciences form part of this research.

The importance of participation is not in dispute. Students, teachers, researchers, staff, management, board, and supervision all agree that participation is at the heart of the institution. Participation makes decisions better. In addition, participation provides insight into competences needed to exert influence. Participation lets you experience what helps you in this and what you might need to develop. It lets you experience where influence is possible and where it is limited. Above all, participation is part of critical professional preparation. Besides qualification and socialisation, critical participation is about wondering, exploring together, and designing education and implementation practices together. Making an impact in the classroom, the institution, the profession, and society cannot be done without engaging in collaborative decision-making on issues whose solutions no one alone has at hand. Joint decision-making in a diverse university of applied sciences cannot happen without conflict. Peaceful conflict is simply part of it if diversity is your strength.

Formal participation could gain traction. Vacant seats, low voter turnout in elections, lack of constituency consultations and weak substantive discussions show that only a small part of the school population has access to formal decision-making where exploration is not a given. Direct informal participation also seems to be still weakly developed. Enthusiasm for completing questionnaires and surveys is low. And only a small group of students are active as student assistants, panel members or project collaborators. These are the students who are already otherwise active in administrative positions inside and outside the college. A large group of students and staff appear to have a more limited connection to decision-making cycles in education, research, and policy. Participation can be encouraged by providing insight into the (co-determination) structure and processes of the university of applied sciences, offering compensation and support, and especially by giving insight into what happens to input and how this input is given meaning in the classroom, the curriculum, and the organisation.

Experiencing that you are welcome, and your voice matters strengthens the motivation to contribute to the bigger picture. Limited developed participation leads to the exclusion of a large number of students and staff from collective decision-making at classroom, curriculum, and institutional levels. Tasks, activities, and projects take place in the isolation of smaller groups or individuals. The connection to what takes place at classroom, curriculum or school level is then weaker or absent.

The Hague University of Applied Sciences embraces the core values Caring, Connecting, Curious. And while students and staff feel welcome at The Hague University of Applied Sciences, they are critical about how they can connect to the collective. This supports the call to work on critical participation. Not only in formal co-determination, but especially informally in the classroom, the curriculum, and the institution. The Hague



University of Applied Sciences has many initiatives to strengthen this participation. The Registry supports the strengthening of formal participation by publicising the structure of participation, elections and the professionalisation of formal participation. Online platforms are set up to strengthen constituency consultations and deliberation. And there are several panel meetings and projects that provide insight into the conditions for equal participation. In THUAS, a development is underway from a more activist co-determination (with a simplification of voting in 'for' or 'against' a submitted proposal) to a more participatory co-determination where the diversity of voices is valued and given meaning. Formal participation and informal participation are increasingly reinforcing each other on the myriad platforms where open issues invite contribution in the classroom, school, profession, or society. When critical participation in a diverse community is part of the professional actions of students, staff, management and board, inclusion will be the result.

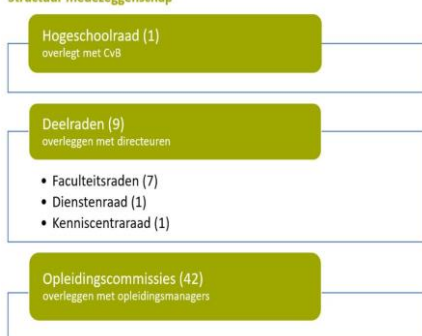
Let's Change!

1 Achtergrond en werkwijze van het onderzoek

1.1 Aanleiding

Posters en banners in De Haagse Hogeschool nodigen uit je verkiesbaar te stellen en roepen op om te gaan stemmen. Het streven is een betrokken, inhoudelijk sterke en representatieve medezeggenschap, die meepraat en meebeslist over belangrijke zaken die ons allemaal aangaan. Hoe meer perspectieven een plek krijgen in het debat en meegewogen worden in de besluitvorming, hoe krachtiger en betekenisvoller het besluit is. Daar wordt het onderwijs en onderzoek in onze hogeschool alleen maar beter van. De legitimiteit van de medezeggenschap is niet vanzelfsprekend. Een tot nu toe lage opkomst, een beperkte achterbanraadpleging en het lastig van de grond komen van inhoudelijke discussies (mede door tijdsdruk) laten zien dat het beter kan. Net als in de samenleving zoeken we binnen De Haagse Hogeschool naar nieuwe vormen van participatie met een herwaardering van democratische waarden. In het onderstaande schema is de formele medezeggenschap van De Haagse Hogeschool gevisualiseerd.

Structuur medezeggenschap



Schema 1 Organogram structuur medezeggenschap van De Haagse Hogeschool

Naast deze formele medezeggenschap (of indirecte participatie) kennen we de informele of directe participatie. Informele participatie waar studenten en medewerkers kunnen meedenken, meedoen en meebeslissen over zaken op klas-, curriculum- en organisatieniveau, komt in talloze vormen voor in de hogeschool. Denk bijvoorbeeld aan participatie in de klas en bij de les, surveys, enquêtes, panelgesprekken en in ontwerp- en onderzoeksteams. Het is net als bij de indirecte participatie (formele medezeggenschap) de vraag hoe deze informele vorm zich heeft ontwikkeld en hoe deze kan worden gewaardeerd.



De Haagse Hogeschool maakt zich hard voor een gelijkwaardige en inclusieve participatie: iedereen die dat wilt, praat en beslist mee over zaken die jezelf, het onderwijs en de hogeschool aangaan. Zo brengt de griffie de verkiezingen nadrukkelijker onder de aandacht met vernieuwende campagnes, heeft ze gerichte aandacht voor de ondersteuning en het inwerken van de leden van de medezeggenschap, biedt ze opleiding aan en voorziet de leden van informatie via een vernieuwde website en versterkt ze de adviesrol. En het lectoraat Wereldburgerschap/Inclusive Education is met vier opleidingen het project *Partner Up!* gestart die de informele participatie van studenten op klas-, curriculum- en organisatieniveau beoogt te versterken. We verwachten dat deze informele participatie de formele participatie zal aanvullen en versterken. Binnen de hogeschool zijn meer initiatieven die de participatiegraad moeten verhogen. Zo is een studentpanel opgericht waarvan de deelnemers tegen een vergoeding meedenken en meepraten over het verbeteren van onderwijs, onderzoek en organisatie. Dit student-panel dat vanaf de zomer 2022 actief is, is een initiatief van OKC en

zal een representatieve afspiegeling zijn van de student-populatie van De Haagse Hogeschool. Daarnaast hebben de leden van het College van Bestuur studenten uitgenodigd deel te nemen aan studentpanels om de bestuurder(s) mee te nemen in wat er speelt onder studenten en om instellingsvraagstukken vanuit studentperspectief beter te kunnen begrijpen en duiden. En er zijn nieuwe crowd sourcing platforms in



ontwikkeling bij onder andere het lectoraat Wereldburgerschap en het lectoraat Filosofie van de Beroepspraktijk om de achterbanraadpleging en deliberatie verder te versterken. Crowd sourcing wordt al meer dan tien jaar gebruikt in grootschalige experimenten met deliberatieve democratie. Deelnemers van burgerraden (citizens assemblies) raadplegen medeburgers door middel van internetplatforms waarop burgers hun suggesties en vragen plaatsen over onderwerpen die spelen. Sommige platforms gebruiken Facebook, Instagram of een ander bestaand sociaal medium. Prima geschikt dus om dit middel ook te gebruiken in onze medezeggenschap en om suggesties en voorkeuren te inventariseren. We kunnen op de platforms ook overlegruimten inrichten voor studenten en professionals. Drie faculteiten overwegen met deze nieuwe vormen aan de slag te gaan of zijn daar mee begonnen: SWE, BRV en M&O startten vanaf het schooljaar 2022-2023 met pilots. In de faculteiten en opleidingen wordt het belang van het versterken van (student)participatie gevoeld en op talloze manieren wordt geëxperimenteerd om deze participatie te verhogen. Het bruist binnen De Haagse!

1.2 Doelstelling



Hogeschoolraad, Griffie, Kenniscentrum GIL en TIAS werken samen om meer vergaande democratisering handen en voeten te geven. Welk middel we ook inzetten, het doel is met elkaar antwoord te zoeken op complexe en controversiële vraagstukken waar we in onze hogeschool voor staan. De griffie wil tot een structurele verbetering komen van de formele medezeggenschap en heeft aan het lectoraat gevraagd onderzoek te doen naar deze formele participatie. Wat zijn binnen De Haagse Hogeschool motieven om actief te participeren en wat zijn belemmeringen om te participeren? En voor diegenen die al in de formele medezeggenschap een rol hebben: wat zijn redenen om te blijven participeren of deze participatie zelfs verder te versterken en wat zijn redeneren dat je afhaakt en soms zelfs de zetel onbemand achterlaat? Wat is nodig? Het versterken van deze smalle lijn van de formele inspraak zal altijd vragen om aansluiting met informele inspraak. Het bestuur en management van de Hogeschool stellen zichzelf de vraag op welke manier we deze informele inspraak kunnen verbeteren en in verbinding kunnen brengen met de formele inspraak. De informele inspraak op klas-,

curriculum- en schoolniveau draagt immers bij aan de ontwikkeling van de student, de community, het studentwelzijn en studentsucces. In ons onderzoek zullen we beide vormen in samenhang met elkaar bespreken. Het onderzoek beoogt bij te dragen aan inzicht in de factoren die de informele en formele participatie in de hogeschool versterken.

1.3 Probleemstelling

De legitimiteit en effectiviteit van de formele en informele inspraak staan ter discussie. Niet alleen is de belangstelling voor de verkiezingen laag (actief en passief), ook de kwaliteit van achterbanraadpleging en kwaliteit van deliberatie en besluitvorming kan beter. Ook op De Haagse Hogeschool.

De Haagse Hogeschool staat daarin zeker niet alleen. Stevige samenspraak tussen bestuur en medezeggenschap is van groot belang, maar er is ruimte voor verbetering van de medezeggenschap in het hoger onderwijs. De Inspectie van het Onderwijs stelt in de Staat van het Onderwijs 'De interne checks and balances zijn belangrijk in de sturing van het hoger onderwijs. De studentgeledingen binnen Medezeggenschapsorganen kunnen zich echter maar in beperkte mate baseren op de betrokkenheid van de achterban. Dit knelt des te meer omdat er hoge verwachtingen zijn ten aanzien van de rol van de medezeggenschap bij de beleidsvoornemens rond instellingsaccreditatie'¹. En hoewel de meeste studenten (85%) zich veilig voelen om zichzelf te zijn, maakt de inspectie in ditzelfde rapport ook melding van door studenten ervaren stagediscriminatie en geeft ze aan dat een deel van de studenten (14%) zich niet vrij genoeg voelt om een afwijkende mening te uiten over maatschappelijke problemen of ethische kwesties, in situaties waarin zij een andere mening heeft dan de docent of de meerderheid van de studenten. Van de studenten voelt 66% zich wel vrij genoeg, 20% spreekt zich daarover niet expliciet uit. De tweejaarlijkse Monitor Medezeggenschap concludeert eveneens dat er ruimte is voor verbetering van de mede-

¹ Inspectie van het Onderwijs (2023). *De Staat van het Onderwijs*, pgn 153.
<https://open.overheid.nl/documenten/ronl-ca88c083d07b9cadbd09838725e51932970e9d2a/pdf>



zeggenschap en dat dat inspanning vraagt van de instelling en van de medezeggenschap. Aandacht voor scholing, continuïteit, inwerkproces, het betrekken van experts en achterban zal volgens de onderzoekers helpen. De instelling kan helpen door eerder de medezeggenschap te betrekken, informatie inzichtelijk te presenteren en facilitering en scholing actief aan te bieden ². Het onderzoek 'Goed Bestuur en medezeggenschap in het hoger onderwijs' trekt soortgelijke conclusies voor het hoger onderwijs: de opleidingscommissies nemen een sterkere positie in (na formalisering) en de medezeggenschapscultuur krijgt een voldoende, maar er is ruimte voor verbetering.³ Als we niet in staat zijn het democratisch karakter van onze hogeschool te versterken, zal de kwaliteit van de besluitvorming verder afnemen en het draagvlak voor de besluitvorming ter discussie staan.

Steeds minder medewerkers en studenten zullen zich in de besluiten herkennen of er zelfs maar weet van hebben, steeds meer besluiten zullen niet meer aansluiten op wat een meerderheid van de medewerkers en studenten wenst en besluiten zullen steeds minder krachtig bijdragen aan de verbetering van ons onderzoek en onderwijs. Ook in de informele (directe) participatie vormt een lage participatiegraad een risico. Studentwelzijn en studentsucces zullen negatief worden beïnvloed. Het ervaren dat en ondervinden hoe je invloed kan uitoefenen, draagt bij aan gemeenschapsvorming, burgerschap en kritische beroepsvoorbereiding. Je ervaart welke competenties je helpen, wat je daarin te ontwikkelen hebt, waar mogelijkheden liggen en waar invloed hebben, begreemd wordt. Oefenen met invloed uitoefenen is daarom essentieel in een Hogeschool die de kritische beroepsvoorbereiding hoog in het vaandel heeft staan. Het is een bestuurlijke en maatschappelijke opdracht om de participatie te versterken. Dit vraagt om vergaande democratisering van ons onderwijs. Om dit te realiseren is meer inzicht nodig in de condities waaronder formele en informele participatie zal opbloeien.

1.4 Vraagstelling

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht krijgen in de kwaliteit van de participatie (formele participatie in de medezeggenschap én informele participatie op klas-, curriculum- en organisatieniveau) en hoe deze te versterken. De griffie beoogt een structurele verbetering van de formele participatie en wenst inzicht te verkrijgen in de motieven voor participatie, dan wel in de belemmeringen die studenten en medewerkers ervaren voor het (voortzetten) van de formele participatie. De vraagstelling van dit deelonderzoek regardeert het beperkt gebruik maken van het actief en passief stemrecht, het nagenoeg afwezig zijn van achterbanraadpleging en het ontbreken van deliberatie. Bestuur en management herkennen ook deze vraagstelling en hebben in het instellingsplan hun ambities verbonden aan krachtige participatie van alle spelers in de leeromgeving. Hiermee wordt de scope van dit onderzoek verbreed naar de informele participatie. De vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt.

Op welke manier kan de participatie (formeel en informeel) worden versterkt? De vraagstelling kent de volgende deelvragen:

1. Wat is het belang van participatie in De Haagse Hogeschool?
2. Hoe kunnen we de participatie op De Haagse Hogeschool waarderen?
3. Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren voor vergaande participatie?
4. Wat is nodig om de participatie verder te versterken?

1.5 Verantwoording van de werkwijze

Het onderzoek omvat een enkelvoudige casestudy. We beschrijven en duiden de participatie op De Haagse Hogeschool. Voor het beschrijven en waarderen van de participatie op De Haagse Hogeschool zetten we verschillende instrumenten in.

² Bomhof, M. & De Ridder, D. (2022). Monitor Medezeggenschap Hoger Onderwijs. Vijfde peiling 2021-2022. <https://iso.nl/wp-content/uploads/2022/05/Rapport-Monitor-medezeggenschap-in-het-hoger-onderwijs-2021-22-1.pdf>

³ Vunderink, R., Sapulete, S., De vrind, V. & Schrama, S. (2021). Goed Bestuur en Medezeggenschap in het Hoger Onderwijs. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-5dac1981-9276-465c-9d4b-9e48cd36d065/pdf>



➤ **Interviews met CDO-leden, CvB en RvT**

We zijn het onderzoek gestart met het afnemen van Interviews met de leden van het Centrale Directie Overleg. Na een korte introductie van het onderzoek op 29 augustus 2022 in het CDO zijn alle directeuren en CvB leden benaderd voor een interview. Naast de leden van het CDO is een lid van de RvT geïnterviewd. Deze interviews hebben plaats gehad tussen september en december 2022 en zijn op band opgenomen en getranscribeerd. Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt die zijn geaccordeerd door de respondenten. De in dit verslag opgenomen citaten zijn voor goedkeuring voorafgaand aan publicatie aan de respondenten voorgelegd. In de tussenrapportage rapporteerden we in december 2022 over de volgende onderwerpen: het belang van participatie voor een kennisinstituut, de waardering van de participatie op De Haagse Hogeschool op dit moment (waaronder de diversiteit, inclusiviteit, respect en gelijkwaardigheid), de waardering van de instrumenten die worden ingezet om de participatie te versterken, de mate waarin de respondent zichzelf uitgenodigd weet kritisch te participeren en wat daaraan bijdraagt en tenslotte hoe kritische participatie kan worden versterkt en verduurzaamd.

➤ **Vragenlijsten onder leden van de medezeggenschap en managers (de smalle lijn)**

In het najaar van 2022 zijn twee vragenlijsten in de organisatie uitgezet. Eén vragenlijst is verspreid onder alle leden van de medezeggenschap. Van de in totaal 338 zetels, zijn er op dat moment 258 bezet. Van de 258 leden in de medezeggenschap hebben 114 leden de vragenlijst ingevuld (44%). In dit survey is gevraagd naar de motivatie voor participatie in de formele medezeggenschap, de waardering daarvan en suggesties voor verbetering van de formele medezeggenschap. Daarnaast is een vragenlijst uitgezet onder alle leidinggevenden die in verbinding staan met de formele medezeggenschap. Dit zijn de opleidings-managers (met de opleidingscommissies) en de directeuren (met de deelraden). Van de 43 leidinggevenden hebben 26 de vragenlijst ingevuld (59%). Ook hier is gevraagd naar de waardering van de medezeggenschap en suggesties voor verdere verbetering daarvan.

➤ **Vragenlijsten onder studenten en docenten/onderzoekers (breed instellings-perspectief)**

In het voorjaar van 2023 hebben we vragenlijsten verspreid onder docenten/onderzoekers en studenten. Om een representatief beeld te verkrijgen hebben we binnen alle faculteiten aanvankelijk twee opleidingen geselecteerd waar we via de opleidingsmanagers aan alle docenten in deze geselecteerde opleidingsteams hebben gevraagd de vragenlijsten in te vullen. In totaal hebben 194 docenten de vragenlijsten ingevuld. In deze geselecteerde opleidingen hebben we alle eerste en vierdejaars studenten benaderd voor het invullen van de vragenlijst. Het voornemen was om bij lessen aanwezig te zijn, daar een korte introductie te geven over het doel en achtergronden van het onderzoek en ter plekke via een QR-code de vragenlijst beschikbaar te stellen en te vragen om deze in te vullen. De bezoeken bleken lastig te plannen, de aanwezigheid bij de bijeenkomsten was laag. We hebben deze werkwijze daarom aangevuld met het afnemen van enquêtes in het Atrium (door studenten aan te spreken). Deze werkwijze is tijdrovend, maar wel effectief. In totaal hebben 417 studenten de vragenlijst ingevuld.

➤ **Interviews, reflectieverslagen en observaties**

Ter aanvulling op de hoofdzakelijk kwantitatieve gegevens uit de vragenlijsten hebben we tenslotte kwalitatieve informatie verzameld met interviews (onder studenten, docenten/onderzoekers en managers), met observaties van vergaderingen van de Hogeschoolraad en deelraden, raadpleging van de jaarplannen, jaarverslagen en websites van deelraden en tenslotte analyses van de reflectieverslagen van eerstejaars rechtenstudenten. Met deze kwalitatieve informatie kunnen we de kwantitatieve informatie verder duiden. Daarnaast hebben we deze rijke informatie die inzicht geeft in de ervaringen van onze gesprekspartners, ook verwerkt in 'Haagse Verhalen'. Met de 'Haagse Verhalen' beogen we op een ontwapenende manier, herkenbaar situaties in beeld te brengen en daarmee te inspireren tot open reflecties, gesprek en vernieuwing. In dit rapport hebben we een kleine selectie in samengevatte vorm opgenomen.

1.6 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken presenteren we de belangrijkste bevindingen uit de verschillende onderzoeksactiviteiten. We beschrijven in hoofdstuk 2 hoe de kernwaarden van De Haagse Hogeschool worden ervaren door studenten en docenten/onderzoekers, de spelers in het primaire proces. De kernwaarden 'Connecting', 'Caring' en 'Curious' geven betekenis aan het handelen van alle spelers in de leeromgeving die diversiteit, inclusie en kenniscreatie hoog in het vaandel hebben staan. Zijn de kernwaarden voor studenten en docenten/onderzoekers herkenbaar? Het hoofdstuk eindigt met een krachtige oproep tot het versterken van de participatie binnen De Haagse Hogeschool, zowel via de formele als de informele participatie. In hoofdstuk

3 beschrijven we de manier waarop het management (de zeggenschap) en de medezeggenschap dit appèl beantwoorden.

Management en medezeggenschap vormen de (smalle) lijn in de organisatie, waar informatie samenkomt, waar formele besluiten in de beleidscyclus worden genomen en waar belangen, inzichten en expertises uit het primaire proces worden verbonden aan sturing en verantwoording in De Haagse Hogeschool. Wat is het belang van participatie, hoe is de formele participatie georganiseerd en hoe kunnen we deze waarderen? We maken een diagnose waaruit, ook vanuit deze smalle lijn, de ruimte voor verdere verbetering blijkt. Bestuur, management en toezicht spreken zich krachtig uit over de noodzaak tot het versterken van de participatie. In hoofdstuk 4 beschrijven we deze institutionele context, de governance. Participatie binnen de hogeschool moet worden versterkt, zo luidt ook de boodschap vanuit bestuur en toezicht. Verschillende maatregelen worden genomen. Wat kunnen we daarvan verwachten en wat is er aanvullend nodig? De informele participatie zal in belangrijke mate de formele participatie moeten versterken. Dit vraagt om gericht beleid. In hoofdstuk 5 trekken we conclusies en beantwoorden we de onderzoeksvraag, waarna we aanbevelingen formuleren.

Bronnen	Respondenten	Informatie
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> RvT (1) CvB-leden (3) CDO (12) Griffie (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Belang van participatie Waardering van de participatie op de HHS Belemmerende en bevorderende factoren voor participatie Waardering van beleidsinitiatieven Suggesties voor het versterken van de participatie
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Managers (7) Docenten (10) Studenten (17) 	<ul style="list-style-type: none"> Interpretatie van kernwaarden en i.h.b. participatie Waarde van participatie Waardering van de huidige participatie op De HHS
Vragenlijsten (Enquêtes in de smalle lijn)	<ul style="list-style-type: none"> Leidinggevenden (n=26) Leden medezeggenschap (n=114) 	<ul style="list-style-type: none"> Waardering formele participatie (medezeggenschap) Typering overlegklimaat Motieven voor participatie Suggesties voor het versterken van de formele medezeggenschap
Vragenlijsten (Enquêtes in het brede primaire proces)	<ul style="list-style-type: none"> Docenten/onderzoekers (n=194) Studenten (n=417) 	<ul style="list-style-type: none"> Herkennen van de kernwaarden op de HHS Waardering formele participatie (medezeggenschap) (bekendheid, communicatie, impact) Waardering informele participatie Motivatie voor participatie (gebruik actief/passief kiesrecht)
Observaties	<ul style="list-style-type: none"> Faculteiten (deelraden) Hogeschoolraad 	Open observaties
Jaarplannen/jaarverslagen	<ul style="list-style-type: none"> Faculteiten (deelraden) Hogeschoolraad 	Open observaties
Fotogalerij, websites, banners, posters, aankondigingen	<ul style="list-style-type: none"> HHS Hoofdgebouw HHS-website HHS-intranet 	Open observaties
Reflectieverslagen	Eerstejaars studenten LAW (298 reflectieverslagen)	Blik van de eerstejaars LAW-student -na informatief college- op: <ul style="list-style-type: none"> De waarde van participatie De vormen van participatie De belemmerende en bevorderende factoren participatie

Tabel 1 Overzicht instrumenten, respondenten, informatiewaarde

2 Het appèl van onze kernwaarden

Studenten en medewerkers voelen zich welkom, maar hebben onvoldoende invloed Bevindingen uit twee schriftelijke vragenlijsten, interviews en reflectieverslagen

2.1 Kernwaarden op De Haagse Hogeschool

Studenten en medewerkers hebben in vragenlijsten hun mening gegeven over de kernwaarden van De Haagse Hogeschool en over de manier waarop zij zich hieraan verbonden weten dan wel ervaren invloed uit te kunnen oefenen op de strategie en toekomst van De Haagse. In het instellingsplan 2023-2028 is een missie geformuleerd die iedereen intern en extern van harte uitnodigt bij te dragen aan kwalitatief hoogwaardig en betekenisvol onderwijs en onderzoek.

“De Haagse Hogeschool draagt bij aan een duurzame en rechtvaardige samenleving door hoogwaardig, praktijkgericht onderwijs en onderzoek. In onze internationaal georiënteerde kennisinstelling leiden wij studenten op tot kritisch denkende en lerende wereldburgers. In nauwe samenwerking met regionale en internationale partners ontwikkelen wij concrete antwoorden op vragen uit de samenleving”. In het instellingsplan 2023-2028 zijn ter inspiratie drie kernwaarden (opnieuw) benoemd: ‘Connecting’, ‘Caring’ en ‘Curious’.

In het instellingsplan zijn deze kernwaarden gedefinieerd.

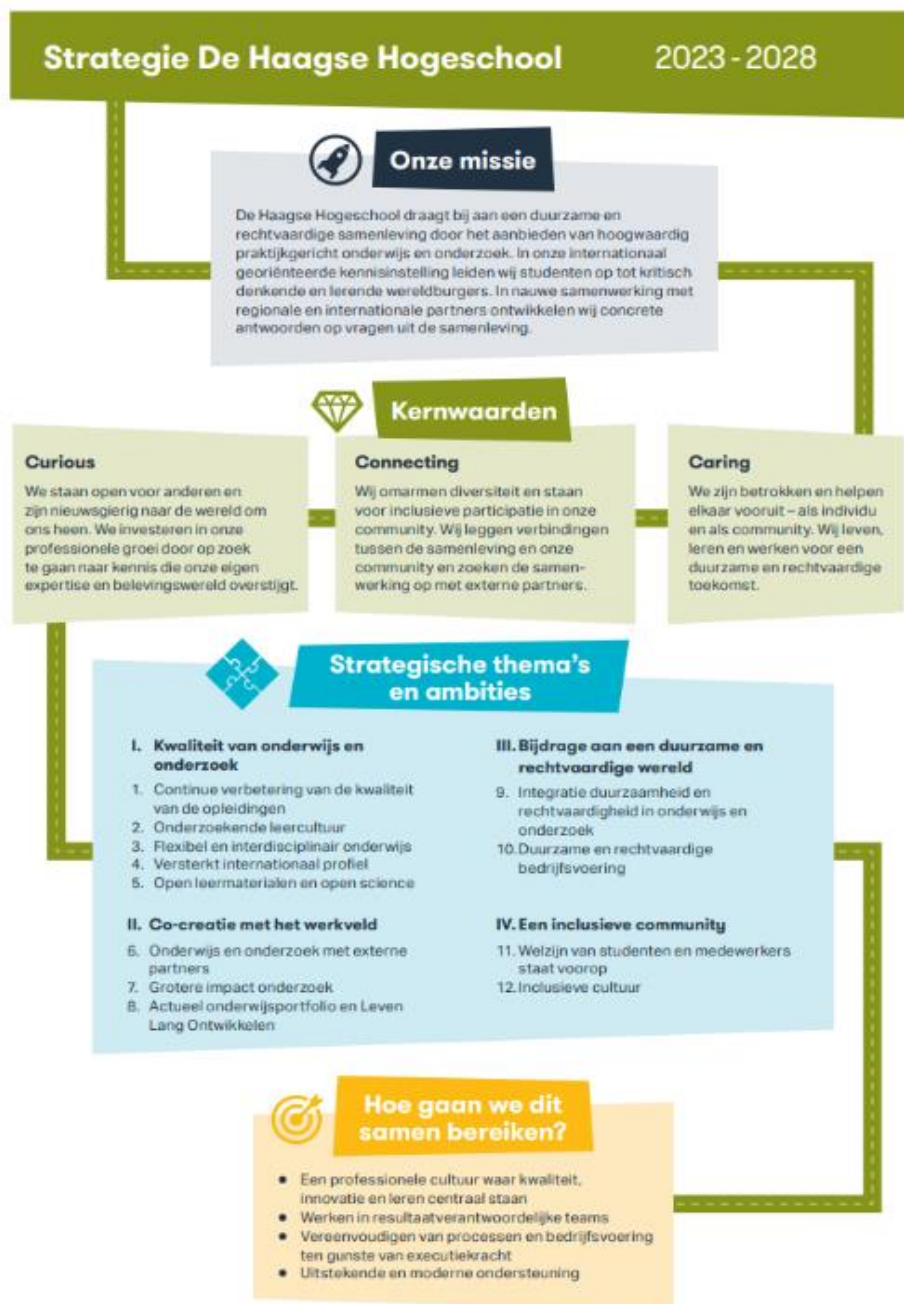
Connecting: *‘We omarmen diversiteit en staan voor inclusieve participatie in onze community. Wij leggen verbindingen tussen de samenleving en onze community en zoeken de samenwerking op met externe partners’.*

Caring: *‘We zijn betrokken en helpen elkaar vooruit -als individu en als community-. Wij leven, leren en werken voor een duurzame en rechtvaardige toekomst.*

Curious: *‘We staan open voor anderen en zijn nieuwsgierig naar de wereld om ons heen. We investeren in onze professionele groei door op zoek te gaan naar kennis die onze eigen expertise en belevingswereld overstijgt’.*

Voor ons onderzoek hebben we onder deze kernwaarden stellingen opgenomen die we aan studenten en medewerkers hebben voorgelegd. Respondenten waarden de stellingen op een schaal van 1 tot 10. In tabel 2 zijn de gemiddelde scores per stelling voor de studenten en medewerkers opgenomen. Gemiddeld scoren de stellingen voldoende. De meeste studenten en medewerkers voelen zich welkom op de school. Er is ook ruimte voor verbetering, zeker daar waar het gaat om het kunnen uitoefenen van invloed. Onder de waarde ‘Connecting’ ervaren medewerkers dat zij weliswaar hun persoonlijke mening kunnen inbrengen en bespreekbaar maken, maar zij merken in mindere mate dat de school werkt aan ambities binnen de samenleving. Als het gaat om ‘Caring’ geven respondenten aan dat zij zich weliswaar welkom voelen maar dat zij in mindere mate ervaren dat er aandacht is voor de omgeving (duurzaamheid en rechtvaardigheid).

De school informeert, maar de manier waarop je je daartoe kan verhouden en je jezelf eraan kan verbinden is minder duidelijk. Dit wordt ondersteund door de stelling waarin gevraagd wordt naar het uitoefenen van invloed. Deze scoort voor de studenten en de medewerkers binnen ‘Connecting’ het laagst, zelfs onder de zes. Onder de medewerkers waarden er 73 (38%) deze stelling met een 5 of lager, 85 (45%) met een 6 of 7 en 33 (17%) met een 8 of hoger. Onder studenten waarden er 184 (44%) deze stelling met een 5 of lager, 166 (40%) met een 6 of 7, en 65 (16%) met een 8 of hoger. Voor de waarde ‘Curious’ zien we lagere scores. Medewerkers ervaren lang niet altijd openheid voor andere meningen, perspectieven en ontwikkelingen binnen het beroepenveld. De spreiding in de antwoorden is groot.



Figuur 1 Strategie De Haagse Hogeschool 2023-2028

Stellingen gerelateerd aan de drie kernwaarden	Scores Studenten (n=417)	Scores docenten/onderzoekers (n=194)
Connecting		
Ik ervaar dat de school werkt aan ambities binnen de (internationale) samenleving.	6.98	6.54
Ik kan op school mijn persoonlijke mening inbrengen en bespreekbaar maken	6.92	7.15
De school speelt in op actuele politiek-maatschappelijke vraagstukken	6.67	6.38
Ik ervaar dat ik invloed kan uitoefenen op de ontwikkeling van de school	5.65	5.71
Caring		
Ik voel mij welkom op school	7.65	7.85
Ik ervaar op school oprechte aandacht voor elkaar	7.00	6.92
Ik ervaar op school actieve zorg voor een duurzame toekomst	6.68	6.12
Ik ervaar dat op school actief aandacht is voor een rechtvaardige toekomst	6.85	6.09
Curious		
Ik ervaar dat iedereen (ongeacht achtergrond, overtuiging...) invloed kan uitoefenen op de ontwikkeling van de school	6.75	5.99
Ik ervaar dat de school mij uitdaagt oordelen uit te stellen en open te staan voor nieuwe inzichten	6.64	6.15
De school nodigt mij uit verschillen de achtergronden en perspectieven te onderzoeken	6.74	6.22
De school laat mij ervaren dat ik actief bij kan dragen aan ontwikkelingen in beroep, sector en samenleving	6.67	6.49

Tabel 2 Waardering van de kernwaarden door studenten en docenten (gemiddelde score schaal 1-10)

Wat betreft de waardering van de kernwaarden door studenten hebben 189 studenten een korte toelichting gegeven. In de toelichting zien we herkenning van en instemming met deze waarden.

‘Op De Haagse merk ik dat iedereen iets kan betekenen voor de toekomst. Ongeacht wie je bent, iedereen heeft inspraak’. En ‘Ik zie elke week wel weer andere activiteiten in de school, vaak gefocust op klimaat en milieu’. Maar we zien ook scepsis. ‘Op papier zijn het mooie waarden. Ik merk er weinig van in de praktijk’, ‘De kernwaarden zijn niet bekend’ en ‘Je wordt een beetje gepushed om wat te vinden’. ‘Ik zit in de vierde en wist tot nu toe niet dat de Haagse kernwaarden heeft’.

De toelichtingen op de open vraag onder de studentenpopulatie laat samenvattend het volgende beeld zien:

- er is (gedeeltelijke) herkenning/erkenning van de kernwaarden (84x genoemd);
- er is onbekendheid/geen herkenning in de praktijk (41x genoemd) en;
- er is nuance vanwege de bijdrage van docent/slb'er, de specifieke opleiding en hogeschool;
- het hangt er sterk vanaf met wie je samenwerkt of van wie je les hebt.

‘Ik ervaar De Haagse als een school die open staat voor diversiteit en aandacht heeft voor jouw ontwikkeling. De aandacht valt voor mij samen met betrokkenheid van een SLB docent. Het ene jaar was er meer betrokkenheid dan het andere.’

Een bloemlezing uit de open vragen laat een gevarieerd beeld aan ervaringen van studenten zien.

‘I always feel like everyone has an opinion and even though it is not the same for everyone, they are all listened.’

‘They try to have a good influence on us and try to prepare us for the future by developing our ability to change when needed, to be adaptive.’

‘The university aims to create global citizens that respect, understand and interact with all people/each other and I think it's really cool how we are encouraged to learn about each other's cultures and backgrounds!’

Maar er zijn ook andere geluiden:

‘De achtergronden en politiek maatschappelijke problematieken worden vaak vanuit één perspectief toegelicht.’



'Dutch people mostly stay in their own non mixed groups, whereas international students are way more connected and diverse in their friendships.' *'Ik ervaar veel diversiteit, dat is zeker positief! In hoeverre ik het kan zien, zie ik maar weinig duurzaamheid. Dat kan veranderen!'*



Figuur 2 Gedeelde zorg voor een opgeruimde en duurzame hogeschool

Onder medewerkers zien we een soortgelijke variatie aan reacties:

'Ik ervaar de Haagse als een open, ambitieuze werkomgeving. Er is aandacht voor inclusiviteit, waarbij ieder ook wordt uitgenodigd naar zichzelf te kijken'.

Maar ook:

'Je wordt in taken gezet, daaraan moet je voldoen, verder ervaar je isolement'.

Veel docenten herkennen de kernwaarden deels, maar een groot aantal onder hen geeft aan er niet mee bekend te zijn, deze niet in de praktijk te herkennen of tegenstrijdigheden tussen de kernwaarden te ervaren:

'Ik herken aandacht voor diversiteit en inclusiviteit maar zijn dit ook wel aspecten die soms voor het gevoel opgedrongen worden en waar een andere mening niet altijd even gewaardeerd wordt.' *'We moeten niet te 'woke' gaan doen met z'n allen. Hollandse nuchterheid is ook wat waard. Als iemand klassiekere opvattingen heeft worden die niet zomaar uitgesproken, want dan bestaat het reële risico dat je direct afgeserveerd wordt. Er is geen ruimte voor andere opvattingen. Wel in de opleiding, niet in het grotere geheel.'*

Samenvattend zien we onder studenten en medewerkers een sterke variatie aan meningen over de waarde van de kernwaarden. Een deel van de respondenten herkent de kernwaarden en staat daar positief tegenover. Er zijn respondenten die vinden dat daar (nog) sterker op gestuurd kan of moet worden. Daarnaast zien we een groep respondenten die vindt dat de kernwaarden elkaar tegenspreken: enerzijds mag iedereen zeggen wat hij of zij vindt, maar bepaalde opvattingen worden weggedrukt, er wordt volgens hen te veel op een bepaalde doelstelling gepushed. Tenslotte zien we een groep respondenten die aangeeft dat de kernwaarden weliswaar op papier staan, maar in de praktijk voor hun geen betekenis krijgen, of het was hen niet bekend dat deze kernwaarden er waren.

Hé wat is dit?

Dina's nieuwsgierigheid is gewekt wanneer zij een lift in De Haagse Hogeschool, *University of Applied Sciences* instapt. De kleurige poster heeft haar aandacht. Een nieuwe master? Learn how to separate waste like a pro? Study time 20 minutes? Ze zoekt naar de bedoeling. Hoezo wordt de kwalificatie van een master gebruikt? Hoezo professioneel afval scheiden als leerinhoud? Ze maakt zich een voorstelling van de manier waarop er binnen De Haagse met de gescheiden afvalbakken wordt omgegaan. En herinnert zich de frequentie van uitpuilend gestapeld vuilnis. Zou dit in 40 minuten te veranderen zijn? Deze in your face boodschap schuurt. Welke betekenis zullen studenten aan deze oproep geven? Ter plekke besluit Dina dit straks tijdens haar college aan de studenten te vragen.



De diversiteit aan opvattingen over het belang en de zichtbaarheid van kernwaarden wordt in de beantwoording op onze vragen wel zichtbaar maar deze variatie wordt niet geabsorbeerd in de praktijk en het besluitvormingsproces. Immers, niet iedereen herkent zich in de kernwaarden of heeft zicht op hoe de besluitvorming hierover tot stand is gekomen. Uit zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve gegevens blijkt dat individuele studenten en medewerkers niet altijd ervaren zelf hun stem te kunnen laten horen en invloed uit te kunnen oefenen. De volgende selectie van citaten illustreert deze conclusie.

'Ik zie een hoop goede geclusterde bedoelingen, maar niet zozeer een olievlek van goede bedoelingen die door de hele school uitloopt'. 'Het Lighthouse organiseert regelmatig bijeenkomsten die goed aansluiten bij de kernwaarden.' *'Core values are not realized at THUAS. I do not know what they are. I hear lots of talk from management and arbitrary decisions that are not connected to the reality of teaching.'* *'Nieuwsgierigheid en open staan voor vernieuwingen werkt voor medewerkers alleen prettig als vernieuwende perspectieven veranderingsgezindheid ook daadwerkelijk leidt tot veranderingen op de werkvloer. Door te lange procedures en directie/managementlagen moet je daarvoor vaak een (te) lange adem hebben.'*

Deelconclusie 1

Welkom, maar (nog) geen onderzoekende en gezamenlijke ontwikkelrichting

- Studenten en medewerkers voelen zich over het algemeen welkom op de hogeschool (rapportcijfer ruim voldoende/goed).
- Er is verdeeldheid onder medewerkers en studenten (diversiteit) over de herkenbaarheid en de implementatie van de kernwaarden in de hogeschool (*Connecting, Caring* en *Curious*).
- Er is grote verdeeldheid onder medewerkers en studenten (diversiteit) over de wenselijkheid van meer of minder sturing op deze kernwaarden en missie.
- Studenten en medewerkers ervaren onvoldoende dat zij zélf invloed kunnen uitoefenen op deze kernwaarden en de ontwikkelrichting van De Haagse Hogeschool.
- De noodzaak tot het verbinden van de persoonlijke drijfveren en belangen aan gezamenlijk beleid (collectieve besluitvorming) wordt duidelijk. Diversiteit in opvattingen wordt voor studenten en docenten (nog) niet zichtbaar geabsorbeerd in gezamenlijke collectieve besluitvormingsprocessen. Je kunt je weliswaar uiten, maar betekenis krijgt je inbreng niet altijd in relatie tot gezamenlijke besluitvorming en beleid.
- Diversiteit en (nog) niet ervaren gemeenschappelijkheid, roept op tot nader onderzoek en het versterken van kritische participatie voor álle spelers in de leeromgeving van De Haagse Hogeschool.

2.2 Formele participatie (medezeggenschap)

In de vorige paragraaf bespreken we dat studenten en medewerkers vooral aangeven dat zij weliswaar zich kunnen uiten, maar niet ervaren invloed te kunnen uitoefenen op gezamenlijke besluitvorming. Invloed uitoefenen (participeren) kan via de formele inspraak (medezeggenschap) en de informele inspraak op klas-, curriculum- en organisatieniveau. Bekendheid met medezeggenschap en de aandacht voor en betrokkenheid op verkiezingen is de brug naar participatie in de hogeschool langs de formele lijn. Deze verbinding blijkt op dit moment nog aan kracht te kunnen winnen. In deze paragraaf zullen we zien dat de bekendheid met de medezeggenschap laag is, de betrokkenheid op verkiezingen beperkt en dat de betekenis van de formele inspraak door medewerkers en studenten nauwelijks wordt waargenomen. Langs de informele lijn kunnen studenten participeren in projecten of bij activiteiten van onderzoek, (curriculum-) ontwerp of Onderwijs. Deze vorm van informele participatie bespreken we in paragraaf 2.3. en blijkt ook aan kracht te kunnen winnen.

Bekendheid medezeggenschap

De bekendheid met de medezeggenschap is laag. Een minderheid van de medewerkers geeft aan te weten wat de HR doet en wie hen in de Raad vertegenwoordigt. Waarover gesproken wordt en wie er beslissen blijft voor de meeste medewerkers onbekend. Hoewel de bekendheid met wat de faculteitsraad doet evenmin groot is, weet meer dan de helft van de medewerkers wel wie er namens hen in de faculteitsraad zit. Bij studenten liggen deze percentages lager. Minder dan 10% van de studenten geeft aan te weten wat de HR en de FR doen en wie hen in deze organen vertegenwoordigen.

	Weet je wat de HR doet	Weet je wie jou vertegenwoordigt in de HR	Weet je wat de FR doet?	Weet je wie jou vertegenwoordigt in de FR?
Studenten (n=417)	Ja: 7% Enigszins: 36% Nee: 57%	Ja: 7% Nee: 93%	Ja: 9% Enigszins: 29% Nee: 62%	Ja: 7% Nee: 93%
Medewerkers (n=194)	Ja: 23% Enigszins: 48% Nee: 29%	Ja: 31% Nee: 69%	Ja: 33% Enigszins: 40% Nee: 28%	Ja: 54% Nee: 46%

Tabel 3 Bekendheid met HR en FR door medewerkers en studenten

De opleidingscommissies zijn iets beter bekend onder studenten. Van de studenten geeft 21% aan te weten wat een opleidingscommissie is, 50% weet dit niet en 29% enigszins. Wat de commissie het afgelopen jaar heeft gedaan is nauwelijks bekend. En slechts 8% van de studenten weet wie de studenten in de opleidingscommissie vertegenwoordigt.

Communicatiemiddelen

De Hogeschoolraad informeert de achterban via nieuwsbrieven. Meer dan de helft van de docenten geeft aan deze nieuwsbrieven soms (52%) of altijd (7%) te lezen. Onder hen geeft 24% aan van het bestaan niet op de hoogte te zijn. Onder de studenten geeft 83% aan de nieuwsbrieven niet te lezen (53% weet niet van het bestaan), 17% van de studenten leest de nieuwsbrieven soms. Van de docenten geven 94 (62%) aan dat zij nauwelijks of geen idee hebben wat in de FR gebeurt, 19% van de docenten geeft aan de nieuwsbrieven te lezen, 13 % wordt geïnformeerd tijdens bijeenkomsten van de opleiding. Van studenten geeft 77% aan niet te zijn geïnformeerd over discussie en besluitvorming in de faculteitsraad. En hoewel studenten meer bekend zijn met de opleidingscommissie, zeggen de meeste studenten (72%) geen idee te hebben wat de opleidingscommissie dit jaar heeft gedaan.

Betekenis van de medezeggenschap

Studenten en medewerkers hebben we gevraagd naar de bijdrage van de medezeggenschap aan onderwijs, onderzoek en organisatie.

Ik ervaar dat de medezeggenschap (N Medewerkers = 194/ N Studenten = 417)	Zeer oneens		Oneens		Neutraal/ Weet niet		Eens		Zeer eens	
	Doc	Stud	Doc	Stud	Doc	Stud	Doc	Stud	Doc	Stud
... bijdraagt aan concrete verbetering van het onderwijs	3%	4%	17%	14%	55%	45%	23%	31%	2%	5%
... bijdraagt aan concrete verbetering van onderzoek	4%	4%	16%	12%	68%	47%	11%	31%	1%	5%
... bijdraagt aan concrete verbetering van bedrijfsvoering	3%	4%	16%	12%	58%	47%	21%	32%	3%	5%
... bijdraagt aan verbetering van De Haagse Hogeschool	4%	4%	14%	11%	55%	44%	24%	34%	4%	6%
... voor mijn belangen opkomt	4%	5%	12%	14%	55%	50%	24%	27%	4%	5%
... geïnteresseerd is in mijn mening	7%	5%	21%	14%	46%	44%	22%	32%	4%	4%

Tabel 4 Door medewerkers en studenten ervaren betekenis van de medezeggenschap (in procenten)



De tevredenheid van medewerkers en studenten over de medezeggenschap is matig. Op de vraag 'Hoe tevreden ben je over het functioneren van de medezeggenschap?' geven medewerkers en studenten gemiddeld een 5,5 op een 10-puntschaal. Bij de open vraag om een toelichting wordt gerefereerd aan verbetermogelijkheden.

Studenten

Van de 417 studenten geven 133 studenten een toelichting. De reacties kunnen we verdelen in vier clusters van argumenten.

1. De medezeggenschap is onbekend en/of onzichtbaar (78x keer genoemd):
'Ik wist niet eens dat we een commissie op school hebben.'
En:
'I wasn't aware of this council; it would be nice to hear more from them so students know who they can contact for this.'
2. De medezeggenschap luistert niet naar mij/ons, de inbreng van de achterban wordt niet gehoord (7x genoemd):
'Er wordt niet geluisterd naar ons als studenten. De mond wordt gesnoerd en we voelen ons niet gehoord.' En: *'Er wordt niet naar onze mening gevraagd.'* *'Ik heb niet het gevoel dat er met mijn mening iets gedaan wordt.'*
3. Met de inbreng van de medezeggenschap wordt in de organisatie niets gedaan, je hebt geen impact (10x genoemd):
'Ik denk wel dat er wordt geluisterd, maar dat er niet veel mee wordt gedaan.'
4. De student is zelf niet betrokken vanwege andere prioriteiten, gebrek aan tijd en interesse (6x genoemd).
'Ik hou mezelf onvoldoende op de hoogte van de medezeggenschap. Groot deel van de studie volg ik met weinig fysiek onderwijs.' En *'Ik vind het zelf niet belangrijk, maar voor anderen kan dit wel belangrijk zijn.'*

Er zijn ook enkele waarderende toelichtingen:

'We hebben een klassenvertegenwoordiger die dingen doorspeelt waar zeker naar geluisterd wordt. En als wij complicaties aankaarten bij docenten over hoe dingen zijn gegaan, wordt daar altijd wat mee gedaan.' En *'Wij als studenten worden veel aangemoedigd om onze mening te geven en mee te denken. Ik ben zeer tevreden.'*

Medewerkers

Van de 194 medewerkers geven 58 in de toelichting expliciet aan geen zicht te hebben op wat de medezeggenschap doet. We zien soortgelijke overwegingen als bij de studenten:

'Ik vind dat de medezeggenschap meer zichtbaar kan zijn. Actief vragen naar input en meningen en vooral terugkoppeling geven van de uitkomst.'

'De medezeggenschapsraden delen onvolledige informatie of helemaal niet. Resultaten zijn niet zichtbaar als die er al zijn.' *'Het lijken wel discussieclubs, goed voor het CV, maar ze leveren niet veel op.'*

'Medezeggenschap leidt vaak tot conservatief handelen, rechtvaardige maar onrechtmatige beslissingen.'

'Er ontbreekt inspirerend en doortastend leiderschap in veel lagen van de organisatie om mensen mee te nemen in inzicht in de beslissingen die genomen worden.'

'These are not transparent processes. It is difficult to know what is under consideration. Besides, I do not think they really influence the CvB at all. The decisions made at that level are based on political and economic interests not what a participation council advises.'

Ook wordt in de toelichtingen wel gewezen op het gebrek aan de eigen betrokkenheid.

'Ik heb mij hier nooit in verdiept.'

Verkiezingen, stemrecht en opkomst

Hoeveel aandacht is er voor de verkiezingen? Van de medewerkers geeft 60% aan dat de verkiezingen wel enigszins leven in de opleiding, 25% geeft aan dat dit niet leeft binnen de opleidingen en 15% weet dit niet. Van de studenten geeft een derde aan (33%) dat verkiezingen niet in de opleiding leeft, 14% geeft aan dat dit enigszins leeft en 53% heeft hierop nog geen zicht. Aandacht schenken aan verkiezingen heeft vooral plaats via mails en voor studenten via medestudenten en voor medewerkers via collega's. Het minst vaak worden debatten genoemd als attentiewaarde voor de verkiezingen. Je wordt geïnformeerd of gevraagd je verkiesbaar te stellen. Erg uitnodigend wordt de verkiezingscommunicatie niet ervaren.

Studenten en verkiezingen

Studenten zijn nauwelijks betrokken op de verkiezingen. Slechts een enkele student maakt gebruik van het passief kiesrecht en heeft zich verkiesbaar gesteld bij de vorige verkiezingen. Ook de participatiegraad voor het actief kiesrecht is niet hoog. Van de ondervraagde studenten heeft 3% gestemd, 52% heeft niet gestemd en voor 45% was deze vraag niet van toepassing. Als verreweg de belangrijkste reden wordt genoemd dat de student niet bekend was met het feit dat er verkiezingen waren. *'Ik was niet op de hoogte van de verkiezingen. Ik heb er niks over gehoord of gelezen.'* Maar ook wordt toegelicht dat interesse ontbreekt, dat de student andere prioriteiten heeft of de student niet verwacht dat de stem ertoe doet. *'Ik heb niet gestemd omdat ik het al erg druk heb met de opleiding zelf waardoor ik dit soort dingen langs me heen laat gaan'. En 'Ik krijg niet het gevoel dat mijn stem veel verschil zal maken.'*

Bij de volgende verkiezingen verwacht een derde van de studenten niet naar de stembus te gaan (31%), 43% is neutraal of weet dit nog niet en 23% geeft aan (zeer) waarschijnlijk wel te gaan stemmen. Redenen om wel te gaan stemmen blijken uit de volgende citaten. *'Ik geef graag mijn mening', 'Ik wil meedoen aan het verbeteren van de HHs.'* *'Ik zal waarschijnlijk wel mijn stem uitbrengen want vind het toch wel belangrijk dat er een persoon in zit met goede punten. Elke stem telt.'* Studenten die niet gaan stemmen geven aan zich er niet mee bezig te houden, niet te weten waarop je zou moeten/kunnen stemmen of geen interesse te hebben in politiek en verkiezingen. *'Ik heb te weinig kennis hierover, dus waar stem ik voor?'* Een aantal studenten geeft aan dat het afhankelijk is van de communicatie over de verkiezingen. *'Ik wist niet dat ze er waren vóór deze vragenlijst. Ik ben het volgend jaar waarschijnlijk weer vergeten.'* *'Het ligt eraan of het nog bespreekbaar wordt gemaakt vanuit docenten met daarbij een uitleg.'* *'Ligt eraan of ik weet wie er verkiesbaar zijn en wat zij gaan doen en waarvoor zij staan.'* *'Hoogstwaarschijnlijk ken ik de mensen niet en ik voel niet de behoefte om te stemmen.'* Inmiddels weten we dat voor de studentgeleding na de verkiezingen van 2023, 29 zetels niet bemand zijn (17% van de beschikbare zetels). Het opkomstpercentage studenten was 5,6%.

Medewerkers en verkiezingen

Het opkomstpercentage bij medewerkers ligt hoger dan bij studenten: 54% heeft gestemd, 38% niet en voor 8% was deze vraag niet van toepassing. Medewerkers stemmen uit gewoonte of principe, omdat ze het belangrijk vinden hun stem te laten horen, gebruik te maken van het stemrecht en bij te dragen. Wanneer medewerkers niet stemmen is dat vanwege onbekendheid met de verkiezingen, de kandidaten en het programma, een gebrek aan interesse of omdat zij er geen vertrouwen in hebben dat zij invloed kunnen uitoefenen. Op de vraag of jezelf verkiesbaar hebt gesteld antwoordt 83% van de docenten 'nee', 9% zegt 'ja', 8% n.v.t.

Hoe waarschijnlijk is het dat je in mei 2023 je stem gaat uitbrengen? Van de medewerkers geeft 12% aan (zeer) onwaarschijnlijk, 64% (zeer) waarschijnlijk en 23% is neutraal of weet dit nog niet. Op de vraag hoe waarschijnlijk het is dat docenten zichzelf verkiesbaar gaan stellen geeft 72% aan dat dat (zeer) onwaarschijnlijk is, 6% dat dat (zeer) waarschijnlijk is en 20% is neutraal of weet dat nog niet. Redenen om dit wel te doen, worden door 5 respondenten gegeven en zijn gerelateerd aan de wens om bij te dragen aan verbeteringen in De Haagse en het democratisch proces: *'Omdat ik nog wat doelstellingen wil realiseren voor een betere HHs'* en *'Het is een belangrijk recht in deze democratie om met zeggenschap constructief mee te kunnen denken.'* Inmiddels weten we dat voor de medewerkersgeleding geldt dat 38 zetels van de 176 zetels onbemand is gebleven (22% van de beschikbare zetels). Het opkomstpercentage personeel was 49%.





Figuur 3 Verkiezingscampagne De Haagse Hogeschool 2023

De antwoorden op de open vragen geven ons ook onder de medewerkers meer inzicht in de motivatie om wel of niet deel te nemen aan de formele medezeggenschap. *'Someone must try. Most colleagues do not try because they think participation is hopeless. This is true. Management does not regard participation. But elections is the only way to try.'* Waarom stel je jezelf *niet* verkiesbaar? Onder docenten/onderzoekers worden op deze open vraag de volgende antwoorden gegeven.

- Geen tijd of prioriteit (32 x genoemd):
'I would love to, but we are so overworked that it is not possible for me.'
- Geen invloed, geen impact (13x genoemd):
'Organen zonder visie en strategie. Alleen voor career seekers.'
En: *'Als ik dacht dat het een manier was om een positieve bijdrage te leveren, zou ik het overwegen, maar ik ben niet overtuigd dat dit het geval is.'*
- Geen kennis, vaardigheid (10x genoemd):
'Ik ben van mening dat je wel enige kennis van de hogeschool moet hebben alvorens een waardevol lid van de medezeggenschapsraad te kunnen zijn, die wat kan betekenen voor zijn of haar achterban.'
- Geen interesse, past me niet (26x genoemd):
'Ik hou niet van vergaderen' en 'Daar liggen niet mijn hart en ambities.'
- Al gedaan, nu geen interesse meer (10x genoemd):
'Ik heb al deelgenomen aan FR, maar vond dit geen succes' En 'Ik ben jarenlang lid geweest van de FR. Het is goed om anderen de zaak op hun wijze verder te laten brengen.'

Bij de gemeenteraadsverkiezingen zijn onze respondenten actiever: 80% van de medewerkers en 18% van de studenten heeft een stem uitgebracht bij de verkiezingen in 2022, 8% van de medewerkers en 47% van de studenten niet. Voor 32% van de studenten is deze vraag niet van toepassing in verband met de kiesgerechtigde leeftijd.

Deelconclusie 2

Studenten en medewerkers zijn weinig/niet in verbinding met de formele besluitvorming

- De bekendheid met de medezeggenschap is laag, zowel bij studenten als medewerkers.
- Medewerkers zijn beter bekend met de medezeggenschap dan studenten.
- Medewerkers zijn beter bekend met FR dan met de HR.
- Studenten zijn beter bekend met de OC dan met FR en HR.
- Bijna niemand van de ondervraagde studenten en medewerkers weet wie hen vertegenwoordigt in HR, FR of OC. De helft van de medewerkers weet dat wél voor de FR.
- De communicatiemiddelen van de HR en FR zijn onder medewerkers en studenten respectievelijk matig of slecht bekend en matig of slecht in gebruik.
- De betekenis van de medezeggenschap is voor de respondenten niet onverdeeld positief. Studenten en medewerkers geven de medezeggenschap gemiddeld een 5,5 op een schaal van 1-10.
- Er is onder de respondenten niet alleen onvoldoende zicht op wat de medezeggenschap doet en wie hen vertegenwoordigt, ook is de impact van de medezeggenschap voor de medewerkers en studenten onduidelijk.
- Nog niet een derde van de respondenten ervaart dat de medezeggenschap bijdraagt aan de verbetering van het onderwijs, het onderzoek, de bedrijfsvoering of de hogeschool. En zij ervaren ook niet dat de medezeggenschap geïnteresseerd is in hun mening en de belangen behartigt.
- Als redenen om je zelf niet verkiesbaar te stellen of te gaan stemmen worden genoemd onbekendheid met verkiezingen en de kandidaten, gebrek aan tijd, geen interesse, geen vertrouwen in impact.

2.3 Informele participatie

Van de ondervraagde studenten geeft een enkeling aan (2%) deel uit te maken van een medezeggenschapsorgaan. Van de 417 studenten zijn er twee lid van de Hogeschoolraad, drie van een faculteitsraad en vier van een opleidingscommissie. Hetzelfde geldt voor medewerkers van de 194 medewerkers geven er 17 aan lid te zijn van de medezeggenschap (9%): 2 medewerkers zijn lid van de Hogeschoolraad, 7 van een Faculteitsraad, 12 van een opleidingscommissie. Daarmee zijn slechts enkelingen opgenomen in de formele participatiestructuur, die bovendien nauwelijks relaties onderhoudt met de achterban (smalle participatielijn). Naast formele participatie kennen we informele participatie. Deze kent verschillende gradaties. Zo kunnen medewerkers en studenten worden gehoord. Dit is een laagdrempelige vorm, waarbij naar de mening wordt gevraagd. We kennen daarvan talloze voorbeelden waaronder de NSE, Dice en het Kompas. Over het algemeen blijven de responspercentages laag, ondanks ongekend hoge inspanningen deze te verhogen. Daarnaast kennen we intensievere participatievormen waar studenten en medewerkers samenwerken bijvoorbeeld bij het herontwerpen van een curriculum, het organiseren van buiten curriculaire activiteiten en het doen van onderzoek. Net als de formele participatie (medezeggenschap) kan ook de informele participatie plaats vinden op klas-, curriculum- en organisatie- niveau. In de enquête vroegen we of studenten verbonden zijn aan een onderzoeks- of ontwerpproject waarin zij samenwerken met docenten of onderzoekers van De Haagse Hogeschool. Het samenwerken in een dergelijk partnerschap is onder studenten niet vanzelfsprekend. Van de ondervraagde studenten geeft 12% aan in een dergelijk project samen te werken, 75% geeft aan dit niet te doen en 13% weet dit niet.

De lage respons op algemene (aan beleid en onderwijs gerelateerde) enquêtes en de beperkte samenwerking in partnerschappen, kunnen een indicatie zijn voor de zwakke verbinding van studenten aan de (formele) organisatiestructuur van De Haagse Hogeschool. Logische plaatsen waar invloed kan worden uitgeoefend en waar besluiten worden genomen zijn onvoldoende aanwezig, worden door studenten niet herkend of worden niet interessant genoeg gevonden om deze zelf te gebruiken. Studenten en medewerkers lijken niet of beperkt aangehaakt op de gezamenlijke ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en organisatie, noch via inhoudelijke projecten, noch via de formele structuren en processen.

2.4 Overwegingen en perspectieven op participatie

Om meer zicht te krijgen op de (in)formele participatie hebben we de perspectieven van studenten, docenten/onderzoekers en managers in beeld gebracht met interviews, reflectieverslagen en observaties in de hogeschool. Van de 417 studenten die deelnamen aan dit onderzoek hebben 17 studenten meegewerkt aan een interview. We hebben daarnaast gesproken met 7 managers en met 11 medewerkers. De interviews zijn getranscribeerd en na open codering, axiaal en selectief gecodeerd. Daarnaast hebben op 21 februari



2023 de junior-onderzoeker en twee studenten een interactief gastcollege verzorgd over ‘*Student Voice, informele en formele inspraak (medezeggenschap)*’ aan eerstejaars LAW studenten van De Haagse Hogeschool. De bijeenkomst is te volgen via de link onder aan deze paragraaf.⁴ Tijdens de bijeenkomst is de QR-code voor de vragenlijst ‘Medezeggenschap Versterkt!’ met alle studenten gedeeld. Studenten is ook achtergrondinformatie in de vorm van twee artikelen aangeboden over *Student Voice* in het hoger onderwijs.⁵

De opleidingscoördinator (jaar 1) heeft na dit college de studenten uitgenodigd een reflectie te schrijven waarin zij een samenvatting geven van de bijeenkomst over *Student Voice*. Aan studenten is gevraagd aan te geven welk aspect van participatie de meeste interesse opwekt en waarom. Deze twee vragen aan studenten leverden 298 reflectieverslagen op. De reflectieverslagen geven ons zicht op de blik van deze studenten LAW op *Student Voice*. Waarom vinden zij dit belangrijk, welke vormen zien zij in de opleiding terug en wat helpt volgens hen om participatie te bevorderen? De 298 reflectieverslagen zijn door de onderzoekers net als de interviews gecodeerd en geanalyseerd. De bevindingen uit de interviews, de observaties en de reflectieverslagen vatten we in deze paragraaf samen. We maken daarbij onderscheid tussen het studentperspectief (A) en het medewerkersperspectief (B).

A Studentperspectief

Uit de interviews en de reflectieverslagen blijkt dat studenten participatie belangrijk vinden, en dat er in de praktijk op dit punt veel te verbeteren valt. We vatten de inzichten van studenten hieronder in 10 punten samen.

1 Participatie dient een collectief en individueel belang

Door te participeren, kun je als student invloed uitoefenen in de les, op het curriculum en het beleid van de opleiding en de hogeschool. Het is volgens studenten daarbij belangrijk dat er ruimte is voor verschillende perspectieven. Het zichtbaar maken van en het recht doen aan deze ‘*diversity of voices*’ is volgens hen essentieel. Iedereen binnen de hogeschool moet met elkaar in gesprek kunnen gaan, want alleen dan leer je elkaars perspectief begrijpen. En door een pluriform studentengeluid te laten horen verwachten studenten bij te dragen aan verbetering van het onderwijs en de hogeschool. Naast het meer collectieve belang, wordt door studenten ook gewezen op het individuele belang van participatie. Participatie binnen de hogeschool is essentieel om te ontdekken wie je bent en waar je vandaan komt, vertelt een student ons.

‘One of the places you are from is your university, so why not get to know your university and have a sort of pride’ (respondent S3).

‘Participation connects people, connect policies, connect guidelines, and connects people to THUAS, to the students particularly’ (respondent S11).

Participatie verbindt verschillende aspecten binnen de hogeschool: het verbindt docenten, studenten, regels en beleid. Dan is het belangrijk te weten waar en hoe je je als individuele student kan verbinden en op welke plaatsen je invloed kan uitoefenen.

2 Studenten zijn verrast over de vele mogelijkheden te participeren

Studenten geven in de interviews en de reflectieverslagen aan participatie belangrijk te vinden, maar eigenlijk niet goed te weten waar en hoe zij kunnen participeren en waarover zij mee kunnen praten en mee beslissen. Ná het college *Student Voice* zijn zij verrast over de vele mogelijkheden die er zijn om informeel of formeel bij te dragen aan onderwijs, onderzoek en beleid. Participatie begint bij zichtbaarheid en duidelijke communicatie over de organisatiestructuur, de processen en de medezeggenschap. Participatie moet volgens studenten ‘*more in the open*’, toegankelijker, meer zichtbaar zijn en herhaaldelijk onder de aandacht gebracht worden.

⁴ [Bijeenkomst Student Voice 21 februari 2023](https://hhs.mediamission.nl/Mediasite/Play/b42b9d7caab84298a31bbed901b144271d)
<https://hhs.mediamission.nl/Mediasite/Play/b42b9d7caab84298a31bbed901b144271d>

⁵ Tijdschrift voor Hoger Onderwijs:
Carien Verhoeff & Laurence Guérin (2021). ‘*Versterken van Student Voice in het Hoger onderwijs*’:
<https://tvho.nl/article/view/13384>
Carien Verhoeff & Laurence Guérin (2022). *Een appel op het hbo tot kritische participatie*:
https://www.dehaagsehogeschool.nl/sites/hhs/files/documents/Carien_Text%20Kritische%20beroepsvoorbereiding%20TVHO.pdf



3 Zorgzame en nieuwsgierige relaties nodigen uit je stem te laten horen

Een nieuwsgierige en zorgzame relatie tussen docent en student nodigt uit je te laten zien en van je te laten horen. Wanneer studenten een vrije, veilige en vertrouwde omgeving ervaren, durven zij hun mening te geven. Een persoonlijke relatie versterkt de bereidheid te participeren. Dat is wederkerig: van student naar docent en van docent naar student en studenten en docenten onderling.

4 Vertrouwen in (eigen) kennis en vaardigheden versterkt participatie

Studenten vragen zich af of zij voldoende weten om te kunnen participeren. Kennis (over inhoud en proces) is volgens hen nodig om een oordeel te hebben en om zelf actief te kunnen participeren in formele structuren en processen. Het gastcollege over *Student Voice* geeft nieuwe kennis en inzichten over de (besluitvormings-)processen en de medezeggenschapsstructuur. Het college geeft ook inzicht in de manier waarop en de zaken waarover je als student invloed kunt uitoefenen. Het aanbieden van een dergelijk college aan alle eerstejaars in iedere opleiding, zou studenten inzicht geven in de organisatie, de structuur en hun eigen mogelijkheden om bij te dragen aan de ontwikkeling van hun onderwijs en de hogeschool. Aandacht voor de medezeggenschap zou gedurende de schoolloopbaan bij herhaling aan de orde moeten zijn, bij voorkeur logisch aansluitend op evaluatie- en besluitvormingscycli.

'Het is belangrijk om aan de start van het eerste studiejaar te worden meegenomen in alles wat met participatie en medezeggenschap te maken heeft' (Respondent S4).

5 Met kennis en inzicht kun je komen tot een persoonlijke afweging

Inzicht helpt studenten ook om een afweging te maken of zij zelf gaan stemmen en/of zich verkiesbaar willen stellen. Specifieke informatie over wat formele participatie van je vraagt en je oplevert (in tijd, kennis, activiteiten, ontwikkeling, impact) is helpend. Hoe meer concreet de informatie, hoe meer uitnodigend het voor studenten is om mee te doen. Of studenten zelf van dit recht gebruik gaan maken, wordt door hen vooral in verband gebracht met de hoeveelheid tijd die dit gaat kosten en de prioriteiten die zij persoonlijk stellen.

6 Ervaren impact versterkt participatie, instrumentalisme demotiveert

Of studenten (blijven) participeren hangt vooral ook af van de responsiviteit van de hogeschool en de ervaren impact die inspraak heeft. De ervaringen met de enquêtes en inspraak zijn in dat opzicht niet goed. Enquêtes verlagen de participatiebereidheid (NSE, 100 dagen, Dice). Een voorbeeld van informele (student-)participatie is de jaarlijkse ondervraging via de Nederlandse Studenten Enquête (NSE). Studenten geven daarin aan hoe zij diverse aspecten van het onderwijs ervaren. Dit jaar heeft 33% van de studenten de enquête ingevuld. Ondanks een speciaal respons verhogend communicatieplan en een toolkit zet een dalende respons door. Het onderzoek '100 dagen HHS 2022' kent eveneens een dalende respons. De Haagse Hogeschool streeft naar een zo hoog mogelijke respons, het zou immers tot meer positieve resultaten leiden. Het besef onder studenten dat de NSE-resultaten vooral bijdragen aan de positionering van de HHS op rankings (imago) en hun stem daarmee vooral instrumenteel wordt gehoord, tempert het enthousiasme om deze lijsten in te vullen. Zeker als zichtbare veranderingen in de opleidingen zelf uitblijven en er geen terugkoppeling van resultaten plaats vindt, ontstaat cynisme. Het gebrek aan terugkoppeling tast de geloofwaardigheid aan van dergelijke kwaliteitsinstrumenten, en daarmee de bereidheid van studenten om hierin te participeren. Het is volgens studenten ook om die reden dat DICE niet wordt ingevuld. Door managers en medewerkers wordt daarnaast 'enquêtemoehoeheid' vastgesteld.

'Studenten worden helemaal gek gemaild. Nu weer met de 100 dagen, straks weer de NSE. We zien dat het invullen van DiCe alleen hoog is als de docent de studenten activeert. Anders is dit ook laag' (respondent M).

Studenten die actief zijn in de medezeggenschap en/of deelnemen aan informele vormen van participatie (bv studentassistenten) continueren dit wanneer zij zelf ervaren hebben dat hun inbreng ertoe doet en zij werkelijk kunnen bijdragen.

7 Inhoudelijke geëngageerde agenda roept op tot actie

Studenten geven aan dat in de formele participatie de saaie vergaderingen en de dikke niet aansprekende dossiers voor veel studenten niet uitnodigend zijn. Een aantal studenten ziet daarom meer mogelijkheden in het oprichten van studentpartijen met aansprekende visies en geluid. Studentpartijen spreken zich uit over een inhoudelijk onderwerp en hebben een doorgaans meer activistische opstelling. Dit nodigt volgens hen uit tot meedenken en meedoen. Het maakt het aantrekkelijker voor studenten zich aan te sluiten. Inhoudelijk geëngageerde participatie heeft een versterkend effect.



Als je je inzet voor een bepaald aansprekend vraagstuk en daar als student actief aan werkt, betrek je ook andere studenten en gaat het onderwerp meer leven binnen de hogeschool.'

8 Participatie verplichten om invloed te ervaren, kan dat?

Een enkele student oppert dat het wellicht goed zou zijn om studentenparticipatie te verplichten. Op deze manier ervaart elke student wat hij of zij voor zichzelf en voor een ander kan betekenen. Het zou volgens hen goed zijn als opleidingen hier ruimte voor vrijmaken in het curriculum, zodat het bijdragen in de medezeggenschap ook mogelijk is of zelfs verplicht gesteld kan worden naast een studie, een stage en/of bijbaan.

9 Hiërarchie en overload begrenzen participatie

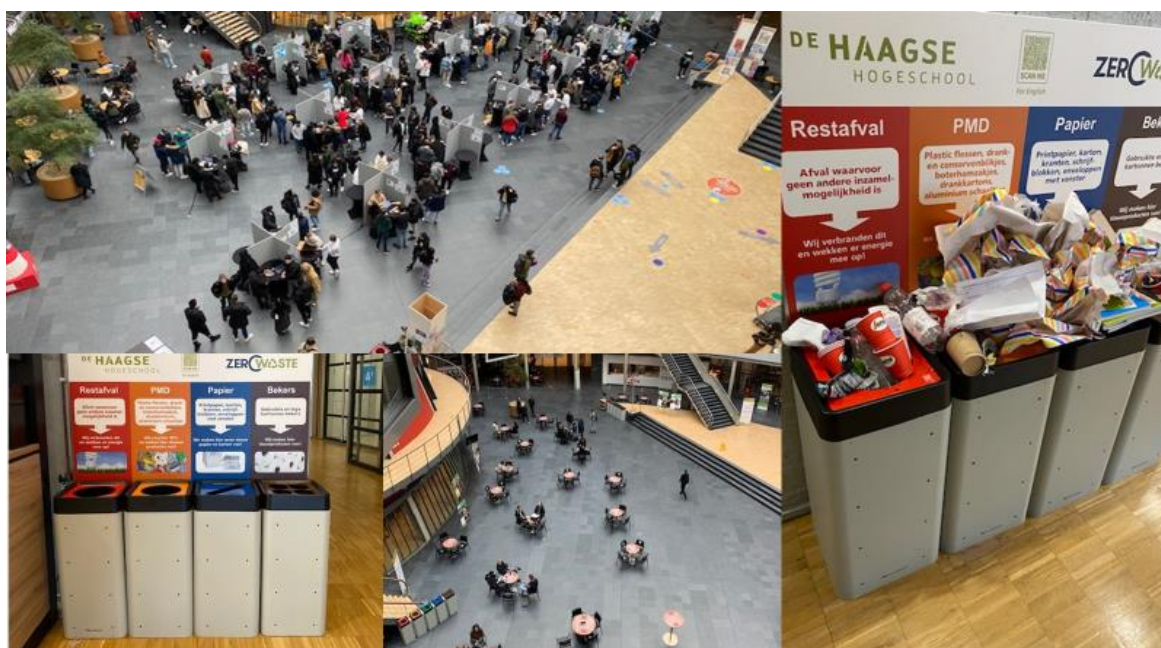
De begrenzing van participatie wordt door studenten ervaren en ook benoemd. Je kunt of wilt niet altijd alle besluiten (helemaal) aan studenten over laten. Enerzijds omdat studenten de kennis en ervaring nog niet zouden hebben, maar anderzijds ook omdat de verantwoordelijkheid voor deze besluiten nu eenmaal ergens anders ligt. Studenten vinden het belangrijk dat óók wordt verteld waarop ze géén invloed kunnen uitoefenen, en waarover zij niet gaan. Studenten geven aan graag inspraak te hebben op het rooster en de manier van lesgeven. Echter ervaren ze dat het laatste woord regelmatig aan 'hoger op'. Duidelijkheid over waar je wel en niet over gaat, is de basis van het vertrouwen in participatie. Studenten kunnen meer worden meegenomen in de afwegingen bij een besluit dat elders wordt genomen: wat is er met de inbreng van studenten gedaan?

'Natuurlijk kan je altijd een idee brengen, omdat je aan het meebeslissen bent, maar ik denk altijd, het laatste woord is aan hogerop' (Respondent S1).

De enorme hoeveelheid uitnodigingen om je stem te laten horen, suggereert dat studenten veel te vertellen hebben. Maar overdaad schaadt: door het grote aantal mogelijkheden te participeren, zie je door de bomen het bos niet meer. Je wordt als student suf geflyerd en lamgeslagen met QR-codes en vragenlijsten. Studenten geven aan dit niet meer te zien als een uitnodiging om te participeren. De toon van de uitnodigingen is niet voor iedereen aansprekend. Studenten namen ons mee door De Haagse en lieten ons zien hoe je via posters, routes en instructies wordt aangesproken.



Figuur 4a Impressie van de fysieke ruimte in De Haagse Hogeschool



Figuur 4b Impressie van de fysieke ruimte in De Haagse Hogeschool

Een greep uit het gebruikte beeldmateriaal van De Haagse met informatie voor studenten is opgenomen in de onderstaande collage en laat zien hoe studenten worden aangesproken.



Figuur 5 Collage van uitnodigingen om te participeren



10 Informele een formele inspraak versterken elkaar, ontelbare mogelijkheden

Studenten zien participatie als 'touwen' die met elkaar verbonden zijn. Iedereen is met elkaar verbonden. Dat kan formeel en informeel, binnen en buiten de school, curriculaire en extra curriculaire. Er zijn talloze plaatsen waar participatie kan plaatsvinden en er zijn talloze manieren om te participeren. 'Al deze verschillende manieren verbinden ons aan elkaar. Zeggenschap en medezeggenschap kunnen niet zonder elkaar'. Bijvoorbeeld **THINKFeST** wordt door een student gezien als een inspirerende vorm van participatie waar studenten, docenten en professionals in het werkveld elkaar ontmoeten. Een vorm om de interne verbinding verder te versterken, is het inrichten van een lichte structuur met klassenvertegenwoordigers, een volgens studenten zeer effectieve vorm van informele participatie. Kortom, verbinding komt niet alleen tot stand langs de formele medezeggenschap, of de lijn van het georganiseerde onderwijsprogramma, maar zeker ook via de lijn van buiten curriculaire activiteiten, zoals een activiteitencommissie, georganiseerd door en voor studenten binnen de opleiding.

B Medewerkersperspectief

Net als voor studenten hebben ook medewerkers verschillende mogelijkheden te participeren. Er zijn -naast de formele medezeggenschap- verschillende manieren om te participeren. Van lichtvoetig gehoord worden (via Kompaspeilingen of panelgesprekken) tot sterkere participatie zichtbaar in deelname aan bijvoorbeeld toets commissie, curriculumcommissie, 'onderzoeks- en ontwerpprojecten' in samenwerking met lectoraten en/of het beroepenveld. We vatten enkele ervaringen van geïnterviewde docenten hieronder samen.

1 Medewerkers nemen deel aan tevredenheidsonderzoeken

Met het periodieke medewerkers tevredenheidsonderzoek (Het Kompas) kan iedereen die werkzaam is bij de Haagse Hogeschool over verschillende onderwerpen zijn of haar mening geven. Onderwerpen zoals fysieke veiligheid, arbeidsvoorwaarden, werk en perspectief, kwaliteit van onderwijs, sociale veiligheid, medezeggenschap, middelen, leiderschap, teamsamenwerking, kwaliteit van HHs, tijd. Deze enquête wordt 1 keer in de 2 jaar uitgezet en kende in 2020 een respons van 65% (59% OP 75% OBP) en in 2022 deed 64% van de medewerkers mee. Daarmee geeft een meerderheid van de medewerkers gehoor aan de oproep om hun stem te laten horen. Naast vragen naar werkbeleving op de eerdergenoemde onderwerpen, kent de vragenlijst ook stellingen over de formele medezeggenschap zoals:

'Ik heb er vertrouwen in dat mijn belangen als medewerker goed worden behartigd door de opleidingscommissie'. En:

'Ik heb er vertrouwen in dat mijn belangen als medewerker goed worden behartigd door de deelraad'.

Het doel van het Kompas is om feedback te verzamelen die de organisatie kan gebruiken om te verbeteren. In het studiejaar 2023-2024 is voor het eerst het Mini-Kompas afgenomen met als voornaamste doel een tussentijdse meting op een aantal belangrijke thema's, zoals Welzijn, Sociale Veiligheid, Inclusie en Samenwerken, zonder de medewerker al te zwaar te belasten. De respons op deze mini-enquête was niet hoger dan anders, namelijk 65 %.

'Ik twijfel om die tevredenheidsenquête in te vullen. Dit omdat ik niet meer geloof in de anonimiteit. Zeker ten aanzien van de open vragen. Dat durf ik echt niet meer. De antwoorden op deze vragen krijg je als medewerkers niet te zien. Noch worden deze vragen binnen Teams openlijk besproken of verkend. Maar je ervaart wel dat er door het management gezocht wordt uit welke hoek antwoorden komen.'

2 Medewerkers zijn op zoek naar verbinding

Uit de resultaten van het Mini-kompas blijkt een grote behoefte aan verbinding: met collega's, met de leidinggevenden en tussen de verschillende faculteiten en diensten. Communicatie is het meest genoemde verbeterpunt (49%), gevolgd door werkbalans (41%) en leiderschap (40%). Het is opvallend dat de verbeterpunten echter neergelegd worden bij de afzonderlijke diensten en de individuele medewerkers.

'Laatst zat ik als docent-onderzoeker aan tafel bij een lector, een opleidingsmanager en een belangrijke stakeholder uit het beroepenveld. Het was een verkennend gesprek. De vraag die op tafel lag was, wat kunnen we voor elkaar betekenen ten aanzien van een in het beroepenveld actueel vraagstuk. Een enorme kans zou je denken. Er ontstond een bijzondere dynamiek. Kaarten werden op de borst gehouden, naar bondjes werd gezocht. En daadwerkelijke gezamenlijke doelen of acties zijn niet geformuleerd.'

Connecting, Caring, Curious

'Ik ervaar dat iedereen invloed kan uitoefenen op de ontwikkeling van de school'

Jeltje (39 jaar), docent

Jeltje is een enthousiast en inhoudelijk betrokken docent. Zij ervaart haar werk als hobby. Overuren telt zij niet, DI-uren zeggen haar weinig en haar DAM-gelden zijn al jarenlang niet aangesproken. Liever leest zij een artikel of boek dat haar verder helpt in het begrijpen en uitoefenen van haar vak. Al haar handelen staat ten dienste van de student. Gepassioneerd over 'ontwikkelen en leren', in het bijzonder van jongeren, zet zij zich in voor het curriculumherontwerp. Zij heeft een genuanceerde maar krachtige opvatting over hoe persoonlijke ontwikkeling en kritische beroepsvoorbereiding hand in hand gaan. 'We kunnen daarin als hogeschool gezamenlijk stappen zetten'. Zij neemt vragenlijsten als het Kompas serieus en vult deze gewetensvol in. Ook de uitnodigingen bij te dragen aan panelgesprekken slaat zij zelden af. Over de manier waarop haar inbreng wordt verwerkt merkt zij op dat zij niet ziet hoe deze betekenis krijgen in de opleiding of faculteit. Dat roept vragen op, maakt eenzaam en voelt soms zelfs als onveilig. 'Alsof er aan jou wat mist, jij ergens aan moet werken, iets moet compenseren. Terwijl je juist via een vragenlijst waarbij anonimiteit is gewaarborgd, wil inbrengen hoe sámen te werken aan een betere opleiding.

Die terugkoppeling van de resultaten van het medewerkers tevredenheidsonderzoek is zo'n voorbeeld waarbij je teruggeworpen wordt op jezelf, in plaats van aan de organisatie. De week voor het kerstecre krijg je als individuele medewerker een mail met een link waar je ten aanzien van bepaalde onderwerpen de resultaten kunt zien. Je wordt op dat moment niet meegenomen in wanneer en hoe dit binnen het team besproken zal worden. Je opent de link en je ontdekt waar jouw resultaten afwijken van die van je team. Dit kan de week voor de feestdagen gevoelens van onbehagen veroorzaken. Het roept vragen op: wat moet ik als individuele docent met deze vergelijking van persoonlijke scores met de gemiddelde teamscore?

De uitslagen lijken in isolement te worden gedeeld en te worden gebruikt voor het in stand houden en verder versterken van de huidige organisatiestructuur. Zo van: 'beste docent, jij wijkt af van het gemiddelde, doe er wat aan'. Als medewerker vraag je je af waar in de organisatie de organisatieprincipes en de team-dynamiek zélf ter discussie kunnen worden gesteld. Op een veilige manier. Op deze manier ervaren medewerkers zich lang niet altijd uitgenodigd om over de grenzen van het eigen taakonderdeel, samen met collega's van andere onderdelen, te werken aan maatschappelijke opgaven of vraagstukken in het beroep'. Jeltje heeft ervoor gekozen hier geen zaak van te maken of dit in te brengen. Ze schat in dat het bespreken van kritische noten binnen het resultaatverantwoordelijk team dat volgens de gemiddelde scores heel tevreden is over de interne samenwerking, veel energie kost. Die besteedt ze liever aan het verbeteren van haar eigen lessen. Haar eigen lesevaluaties laten een zeer hoge student tevredenheid zien.

3 Van medewerkers wordt verwacht dat hun opleiding iedere dag accreditatie waardig is

In meerdere jaarplannen staat de ambitie 'iedere dag accreditatiewaardig'. Het is lang niet voor alle geïnterviewde medewerkers duidelijk hoe zij aan dergelijke verwachtingen kunnen voldoen. Docenten worden voor of pas na de zomervakantie geïnformeerd over hun taaktoekenning en niet iedereen heeft even veel invloed op hun professionaliseringsambities. Hoe je als RVT (resultaat verantwoordelijk team) hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid op hebt wordt in verschillende opleidingen anders beleefd.

4 Medewerkers krijgen veel ruimte om zelf invulling te geven aan de RVT's

Naast de laagdrempelige vorm van participatie (gehoord worden), kunnen medewerkers intensiever participeren en zich breed aan de hogeschool verbinden door bijvoorbeeld deel te nemen aan curriculumcommissie, examencommissie en diverse onderzoeks- en ontwerpprojecten. Ook zijn er oproepen vanuit De Haagse om mee te denken. De geïnterviewden docenten geven aan daarvoor zeker gemotiveerd te zijn. De behoefte wordt uitgesproken dat veel meer dan nu het geval is, ervaringen en opbrengsten uit dergelijke projecten gedeeld moeten worden met collega's binnen het eigen organisatieonderdeel en daarbuiten. Van elkaar leren, elkaar inspireren en elkaar ontmoeten motiveert. Vaak blijkt daar geen tijd voor of aandacht voor te ontbreken.

Binnen de resultaatverantwoordelijke teams ontstaat een eigen dynamiek: de leidinggevende lijkt volgens een aantal respondenten soms zelfs buiten het team te staan en alleen de resultaten op te eisen. Maakt de leidinggevende niet ook deel uit van het team? Op welke manier kunnen we vanuit verschillende rollen, expertises en drijfveren onze gezamenlijke ambities waarmaken? Wat hebben we van elkaar nodig? De sleutel zit voor een belangrijk deel ook in de manier waarop de formele ontwikkellijijn (met resultaat en ontwikkelgesprekken) wordt ingericht. De Haagse kiest voor “De Haagse Dialoog”, hetgeen in beginsel alle ruimte biedt collectief leren mogelijk te maken.

‘Ik ervaar best druk. Er wordt van ons verwacht volgens bepaalde regels (in en met systemen) te werken. Maar waar kan je als medewerker naar toe met jouw ervaringen ten aanzien van deze regels en systemen? Waar wordt dit bespreekbaar, hoe wordt daarnaar geluisterd? Tsja en als dat er niet is dan hou je maar je mond.’

‘De ervaring van invloed? Ja bijvoorbeeld op de inzet en taken daar zie ik dat de ene collega van alles kan regelen. Die krijgt precies wat ie wilt, terwijl een ander helemaal klem zit en geen invloed ervaart.’

5 De Haagse Dialoog

Met De Haagse Dialoog wordt een instrument geïntroduceerd dat de klassieke individuele R&O cyclus vervangt voor een instrument dat meer passend kan zijn in organisaties waar medewerkers in wisselende samenwerkingsarrangementen bijdragen aan het gezamenlijk resultaat. De manier waarop de Haagse Dialoog in de praktijk gebruikt wordt, is van groot belang voor de waarde ervan in een lerende organisatie, en het opbouwen van vertrouwen in eigen kennen en kunnen en dat van de ander. Medewerkers geven in interviews aan wisselende ervaringen te hebben. Er zijn gesprekken met hiërarchisch leidinggevendenden die het klassieke karakter behouden hebben. De medewerkers moeten opleveren en worden daarop beoordeeld (éénrichtingsverkeer). In andere interviews wordt onderkend dat dat niet zinvol is en kan zijn: het is immers niet duidelijk wie de leidinggevende is bij projecten die de organisatiegrenzen overschrijden. Een beoordeling van deze werkzaamheden door één leidinggevende zou dan niet opportuun zijn.

Wanneer leidinggevendenden niet deze complexiteit van het werk onderkennen (wanneer zowel in een lectoraat, als in opleidingen als in projecten in en met het beroepenveld wordt gewerkt), trekt de hoogste leidinggevende (volgens het functiehuis van de HHS) aan het langste eind en staat hiërarchie de processen van co-creatie in de weg. Tenzij de leidinggevende vergaande professionele autonomie toestaat en daarmee de complexiteit van deze samenwerkingsarrangementen onderkent. Wanneer dit echter leidt tot het afrekenen op basis van positiemacht, is zelfgekozen isolement het gevolg. Medewerkers trekken zich terug op afgesproken taken en leggen daarover verantwoording af.

‘Ik heb opgeleverd wat vooraf te definiëren was, mij kunnen ze niets meer maken. Je moet je taak gewoon zo klein mogelijk houden.’

En dan wordt er dus niet meer gesproken over het leer- en ontwerpproces en de manier waarop daarin is samengewerkt en hoe deze samenwerking door eenieder verder kan worden versterkt. Het blijken in de praktijk van de Haags botsende werkelijkheden, waarbij de ene werkelijkheid meer uitnodigt te participeren dan de ander.

‘Ik heb het naar mijn zin hè, op de functie waar ik zit. Maar als professional zoek ik wel hoe ik mezelf kan blijven ontwikkelen. Dit bracht ik tijdens mijn Haagse Dialoog in. Daar gaf ik aan ambities te hebben. Ik sprak uit een master te willen gaan doen. Helaas kreeg ik te horen dat dit niet kon. Argumenten als gebrek aan tijd en het geld werden ingebracht. Dit deed iets met mij en mijn motivatie. En maakt dat ik nu om me heen aan het kijken ben.’

Connecting, Caring, Curious

'Ik ervaar op school oprechte aandacht voor elkaar',
Harold (43 jaar), docent-onderzoeker

Giechelend laat Harold de set luxe badartikelen in zijn fietstas glijden en rijdt voorlopig voor de laatste keer de fietsstalling van zijn Haagse uit. Stella, zijn leidinggevende, heeft een kort dankwoord uitgesproken: 'Nou Harold, dank je wel voor alles wat je gedaan hebt. We hopen dat je met dit cadeautje kan ontspannen na al dat harde werken'. Geen woord over Harold, zijn inbreng, zijn werk, zijn persoon. Het kon werkelijk iedereen betreffen die al dan niet op De Haagse of als anonieme voorbijganger had rondgewandeld. Harold weet dat hij bij Stella op niet erg veel enthousiasme voor zijn inbreng op de hogeschool kan rekenen en ging op zoek naar een nieuwe uitdaging binnen of buiten de Haagse. Voortzetting van deze samenwerking zou leiden tot een vso'tje. Stella had de opmaat daartoe ingezet door geheel onverwacht een 'Haagse Dialog' in te plannen, zonder toelichting popt deze reservering in zijn agenda op.

Harold stelt hoge eisen aan zichzelf en zijn collega's. Hij is goed bereikbaar voor studenten, snel met het nakijken van toetsen en voorziet deze van uitgebreide en opbouwende feedback. Op Harold kun je rekenen, afspraak is afspraak. Harold zet zich gedurende zijn loopbaan als docent-onderzoeker in voor een innovatie van het curriculum: meer verdiepende lesstof, meer afwisseling in werkmethoden en een versterking van het praktijkleren. Het lectoraat waaraan hij zich heeft verbonden zou hierin een bijdrage kunnen en moeten leveren, vindt hij. Na zijn promotie op de Universiteit, kiest hij bewust voor het beroepsonderwijs. Hij is een voorbeeld van een 'kritische beroepsbeoefenaar' en gedreven om beroepsethiek in het curriculum een plek te geven.

Dat zien enkele collega's met een zeer lange staat van dienst binnen De Haagse anders, net als zijn leidinggevende. Zijn inbreng krijgt het predicaat 'niet constructief'. Harold zorgt voor ongemak in het team dat de onderlinge samenwerking al geruime tijd als prettig en hecht ervaart. Ondanks kritiek van buiten, houdt het team elkaar vast. Nadat Harold zijn vertrek heeft aangekondigd, bericht Stella zonder overleg op de groepsapp dat Harold 'een welverdiende vakantie gaat genieten', waarna ze het afscheid regelt en hem direct verwijderd uit diverse groepsapps. Harold kijkt uit naar zijn nieuwe baan als onderzoeksleider bij een andere Hogeschool en verwacht de samenwerking met de collega's waarmee hij binnen de Haagse een goede band heeft opgebouwd te kunnen voortzetten. Hij kijkt er naar uit.

6 Zelf gekozen en geforceerde in- en uitsluiting

Een effect van de klassieke opvatting van taaktoedeling en verantwoording is dat medewerkers strategieën ontwikkelen om hier mee om te gaan of te overleven. Deze strategieën zijn voorbeelden van non participatie die zowel door leidinggevenden als door medewerkers en studenten kunnen worden gekozen: zwijgen, elkaar niet aanspreken op samenwerking, wegblijven, vragenlijsten niet meer invullen, teambijeenkomsten mijden, het belang van on- en off-boarding negeren, informatie niet in de groep delen maar bilateraal en framen. De stap naar voren zetten is weliswaar professioneel, maar wordt niet altijd gewaardeerd.

'Nou ik ga er gewoon bij zitten, bij die Teamoverleggen. Dat wordt namelijk van mij verwacht. Maar voor mijn zienswijze, inbreng en vragen lijkt geen ruimte. Ik ervaar niet te worden uitgenodigd om mee te doen, om bij te dragen. Dat is jammer'

'Ik ken een collega die op grond van een hem onbekende klacht door zijn leidinggevende uit een taak werd gezet. Dit kwam voor deze collega onverwachts. Het zorgde voor een sterk gevoel van onbehagen. De klacht was nooit bij deze collega gemeld. De inhoud was nooit besproken. Naar zijn kant van het verhaal was nooit gevraagd. Een voorbeeld van handelen op basis van oordelen. Een voorbeeld van een weinig onderzoekende houding. Een voorbeeld van het uitblijven van hoor-wederhoor.'

Connecting, Caring, Curious

'Ik voel mij welkom op school'

Ahmed (33), docent

Achmed ziet op intranet een vacature die hem op zijn lijf geschreven is. Met veel enthousiasme schrijft hij een motivatiebrief en actualiseert hij zijn CV. Tot en met zondag kan er op de vacature gereageerd worden: 'Nog 2 dagen en 4 uur' ziet hij bij de vacature op de site. Dat komt goed uit, hij gaat er dit weekend voor zitten. Op zondagmiddag wil Achmed zijn motivatiebrief en CV uploaden. Maar helaas, er komt een melding. Het systeem accepteert de upload niet. Achmed probeert het zondagavond nog een paar keer, tevergeefs. De volgende ochtend belt hij gelijk met het in de vacature genoemde telefoonnummer. De telefoon wordt niet opgenomen, maar een stem vraagt hem of hij voorkeur heeft voor Engels of Nederlands. Hij kiest voor de Engelse variant. De telefoon gaat twee keer over en hij hoort een klik en hij wordt doorgeschakeld met de automatische telefoonbeantwoorder van de front office, precies daar waar hij zijn zoektocht naar contact begon. Achmed zit in een loupje.

Hij heeft in de tussentijd ook een mail gestuurd, en er zal volgens de automatische reply binnen 1 tot 3 werkdagen worden gereageerd. Achmed wordt nu toch wel een beetje zenuwachtig en besluit het HRM-servicepunt te bellen. De telefoon wordt opgenomen. Oef, wat een opluchting! De opluchting is echter van korte duur. Achmed krijgt te horen dat dit niet het goede nummer is en dat zij helaas niets voor hem kunnen betekenen. Hij moet contact opnemen met 'Resourcing'. Het nummer wat hij opgegeven krijgt, is hetzelfde nummer waarmee hij in het loupje kwam en hij besluit op Medewerkersnet 'Resourcing' als zoekopdracht te geven. Hij klikt op het eerste document: *"De juiste persoon, op de juiste plek, met de juiste contractvorm. Daar maken wij ons hard voor! Waar kunnen we jou mee helpen?"* Achmeds enthousiasme verdampst. Hij vraagt zich af of hij -ondanks zijn inspanningen- deze sollicitatie wel door moet zetten.

Deelconclusie 3

Informele participatie onder medewerkers is laag

- De bereidheid onder medewerkers en studenten om enquêtes in te vullen is laag en neemt verder af, ondanks de extreem hoge inspanningen om de respons te verhogen.
- Het overduidelijk instrumentele karakter van de student-enquêtes tempert het enthousiasme om deel te nemen aan raadplegingen in de klas, de school of daarbuiten.
- Een overload aan informatie, het grote aantal onderling concurrerende uitnodigingen te participeren en de (directieve) bejegening van studenten in de fysieke ruimten (informatieborden) en de online leeromgeving maakt studenten onverschillig of roept stille rebellie op.
- De bereidheid daarentegen om in gesprek te gaan, is groot. Het rechtstreeks benaderen van studenten en docenten/onderzoekers en het onderhouden van persoonlijk contact verhoogt de bereidheid mee te denken, te adviseren en feedback te geven. Dat geldt ook voor het invullen van enquêtes.
- Een belangrijke voorwaarde voor het meedenken en meedoen is het vooraf geven van gerichte informatie over medezeggenschapsstructuur, achtergronden en doel van het onderzoek en in het bijzonder de enquêtes.
- Studenten en medewerkers werken beperkt samen in de vorm van partnerschappen, slechts 12% van de studenten is bij een dergelijk partnerschap betrokken.
- De participatie in panels, student-assistentschappen en partnerschappen is voorbehouden aan een kleine groep studenten. Het zijn dezelfde studenten die aan de verschillende participatievormen (informeel en formeel) deelnemen. En deze studenten nemen vaak deel aan meerdere lagen van de medezeggenschapsstructuur (OC, FR en HR). Het merendeel van de studenten is niet betrokken in deze vormen van meedenken, meedoen en meebeslissen over zaken van de hogeschool.
- Voor medewerkers is de anonimiteit niet altijd zeker gesteld en de verbinding met de resultaten met nieuw beleid in opleiding en faculteit is voor hen niet altijd zichtbaar. De bereidheid om medewerking te verlenen aan enquêtes en raadplegingen anderszins wordt daarmee getemperd. Inbreng krijgt een sociaal wenselijk karakter of deelname blijft uit. Wat men echt vindt komt lang niet altijd ter tafel, de diversiteit aan opvattingen (*'diversity of voices'*) is daarmee begrensd.
- De manier waarop de Kompasgegevens worden verwerkt benadrukt ook het instrumentele karakter van deze medewerkers-enquêtes. Dit draagt niet bij aan de ervaring invloed uit te kunnen oefenen op beleid, onderwijs en onderzoek en het accentueert het gevoel slechts uitvoerder te zijn van elders (door het bestuur, management en dienst) bedachte maatregelen.
- Gestructureerde informatievoorziening vooraf, tijdens en achteraf is de basis voor participatie. Hoe zit de organisatie in elkaar, wanneer kan wie waarover meepraten, meebeslissen en meedoen? Op dit moment ontbreekt dit zicht op mogelijkheden invloed uit te oefenen zowel bij studenten als bij medewerkers.

2.5 Tussenconclusie

Uit de verschillende onderzoeksactiviteiten onder studenten en medewerkers (het brede instellingsperspectief) valt op dat ondanks het feit dat studenten en medewerkers zich in voldoende mate welkom weten op De Haagse Hogeschool, zij zich lang niet altijd weten te verbinden of zich verbonden voelen met de organisatiestructuur, de kernwaarden en de besluiten die worden genomen. Dit benadrukt de noodzaak van onderzoek naar kritische participatie bij De Haagse Hogeschool.

- 1 Er is een grote diversiteit onder de studenten en medewerkers, met een rijkdom aan opvattingen over de kernwaarden en de manier waarop deze moeten of kunnen worden geïmplementeerd en zichtbaar gemaakt in de organisatie. Daar waar de één vindt dat hierop krachtiger moet worden gestuurd, ervaart de ander dat er te veel *gepushed* wordt in een bepaalde richting en er onvoldoende oog is voor meerdere perspectieven.
- 2 Studenten en medewerkers ervaren lang niet allemaal invloed te kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van de school. Een meerderheid van studenten en medewerkers scoren op een schaal van 1-10 een 6 of lager.

- 3 Weten hoe en ervaren dat je invloed kan uitoefenen (meedenken, meedoen en meebeslissen) op belangrijke onderwerpen binnen de hogeschool vraagt:
- het vergroten van kennis van de structuur van De Haagse Hogeschool, de besluitvormingsorganen, de besluitvormingsprocessen en de eigen mogelijkheden je daartoe te verhouden;
 - het zicht geven op wie de kandidaten voor verkiezingen zijn, en ook zicht geven op hun standpunten;
 - het versterken van de discussie en het debat in de hogeschool over onderwerpen die studenten en medewerkers belangrijk vinden;
 - het benoemen, horen en bekrachtigen van het inbrengen van verschillende perspectieven: alles mag worden gezegd, iedereen wordt gehoord, en alles mag worden bevraagd met respect voor de ander;
 - een ruimte waarin meningen en perspectieven worden geuit en besproken, creëert ruimte voor beweging: minder regie, meer spontaniteit en humor (cabaret, spotprenten, kunst, columns);
 - loslaten van de angst voor verlies van controle of verlies van positie, angst begrenst immers deze ruimte. Alles mag worden gezegd, en dan weet je ook dat je erop kan worden bevraagd.
- 4 Het delen van kennis (open en interdisciplinair) is in de praktijk van De Haagse soms complex. Het leren van ervaringen komt niet vanzelfsprekend van de grond, processen worden stopgezet. De verbondenheid neemt af, en er is sprake van (zelfgekozen) uitsluiting.
- 5 In de structuur van de hogeschool (formeel en informeel) is ervoor zowel studenten als medewerkers ruimte voor intensivering van de participatie. De participatiegraad van studenten en docenten is laag. Daarmee is de hogeschool als kennisinstelling kwetsbaar.

Dit betekent dat op de formele structuur (de verschillende managementlagen met de respectievelijke medezeggenschapsorganen) een zware verantwoordelijkheid rust. De ontwikkeling van de hogeschool als geheel, lijkt immers aan hen te worden over gelaten. Hoe tevreden zijn de spelers zelf in deze (smalle) besluitvormende laag. Wat gaat goed, wat kan beter? Herkennen zij de ervaringen van de collega's en medestudenten? In hoofdstuk 3 beschrijven we de inbreng van deze spelers in de (mede)zeggenschap bij De Haagse Hogeschool.

3. Participatie versterkt

Zeggenschap en medezeggenschap zien kansen voor sterkere participatie *Bevindingen uit twee schriftelijke vragenlijsten, observaties en bronnenonderzoek*

3.1 Inleiding

Uit de interviews en de antwoorden op de vragenlijsten onder studenten, medewerkers, management en medezeggenschap blijkt dat iedereen de waarde van participatie onderkent. De manier waarop participatie in de praktijk vorm krijgt, maakt dat de verwachte meerwaarde van participatie niet altijd wordt gerealiseerd. De participatie krijgt vorm in de formele (indirecte) participatie (de medezeggenschap) en de informele (of directe) participatie. Zeventien van de 194 ondervraagde medewerkers zijn lid van de formele medezeggenschap. Twee nemen deel aan de HR, zeven aan de FR en twaalf in de OC. Van de ondervraagde medewerkers zijn er 96 geen lid van een medezeggenschapsorgaan. Hetzelfde beeld zien we onder studenten, waarvan 3% van de respondenten lid is van een medezeggenschapsorgaan, 97% niet. In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de enquêtes die zijn uitgezet onder de leden van de medezeggenschap en leidinggevenden die in contact staan met de medezeggenschap. We noemden dit eerder de smalle lijn. We bespreken achtereenvolgend de structuur van de medezeggenschap, het belang en de waardering van de formele participatie op De Haagse Hogeschool, de persoonlijke motivatie voor deelname aan de medezeggenschap en tot slot de verbeteringsuggesties die worden gedaan.

3.2 Structuur van de formele participatie

Er zijn in totaal 42 opleidingscommissies en zeven faculteitsraden, een dienstenraad en een kenniscentraal. De medezeggenschapsstructuur kenmerkt zich door een districtenstelsel en een ongedeelde medezeggenschap. Jaarlijks vinden in het voorjaar verkiezingen plaats. De leden worden gekozen voor een periode van twee jaar. Als deze gekozen leden hun zetel niet vervullen, wordt de eerstvolgende op de lijst benaderd. Bij de start van het medezeggenschapsjaar in september 2022, waren 258 van de in totaal 338 beschikbare zetels vervuld. De bezettingsgraad is bij de start van het studiejaar 76%. Van de leden van de medezeggenschap heeft maar liefst 27% overwogen om voortijdig te stoppen. De afgelopen drie jaar is bij meer dan de helft van de leidinggevenden daadwerkelijk sprake geweest van voortijdig uittreden: vanwege functiewijziging (6x) of vanwege de aard van de werkzaamheden in de medezeggenschap (4x). In vijf gevallen is het onbekend waarom de zetel is opgegeven.

In de Hogeschoolraad zijn bij afname van deze enquêtes najaar 2022, drie personeelszetels en één studentzetel vacant. De faculteit SWE (en daarmee ook de vertegenwoordiging voor de kenniscentra) is niet vertegenwoordigd, de centrale diensten hebben één in plaats van drie vertegenwoordigers. De overige faculteiten hebben de student- en personeelszetel gevuld (BFM, BRV, GVS, ITD, M&O, TIS). In de Dienstenraad zijn twee van de vijf diensten niet vertegenwoordigd (OKC en B&C). De Kenniscentraal heeft de drie beschikbare zetels alle drie gevuld. Binnen de faculteiten zijn zes personeelszetels en zes studentzetels beschikbaar. In het overzicht in de bijlage zien we dat in totaal voor de faculteiten tezamen 84 zetels beschikbaar zijn waarvan er 69 zijn vervuld. Voor de opleidingscommissies zijn in totaal 224 zetels beschikbaar en er zijn daarvan 167 vervuld (75%). Drie opleidingen hebben een opleidingscommissie met slechts één lid: Integrale Veiligheidskunde (één studentlid), de Pabo (één personeelslid) en Industrieel Productontwerpen (één personeelslid).

Na de verkiezingen in 2023 zie je het volgende beeld. In de Hogeschoolraad is één personeelszetel vacant. De faculteit SWE (en daarmee ook de vertegenwoordiging voor de kenniscentra) is vertegenwoordigd, de centrale diensten zijn in de HR vertegenwoordigd. Voor de faculteiten BFM, BRV, M&O en TIS zijn voor de FR de student- en personeelszetel gevuld. Bij de volgende faculteitsraden zie de vacante personeels- en/of studentplekken, GVS(3p,0s), ITD(5p,3s), SWE (2p,4s). In de Dienstenraad is één personeelslid vacant. De Kenniscentraal heeft de drie beschikbare zetels alle drie gevuld. Binnen de faculteiten zijn zes personeelszetels en zes studentzetels beschikbaar. In het overzicht in bijlage 3 (overzicht 2023) zien we dat in totaal voor de faculteiten tezamen 84 zetels beschikbaar zijn waarvan er 73 zijn vervuld. Voor de opleidingscommissies zijn in totaal 224 zetels beschikbaar en er zijn daarvan 170 vervuld (76%). Er zijn geen opleidingscommissie met slechts één lid. Het voorzitterschap van de overlegvergaderingen wisselt. Van de



25 leidinggevendenden die deze vraag hebben beantwoord geven twee aan dit overleg zelf voor te zitten, negen geven aan dat een medewerker de overlegvergadering voorziet en negen leidinggevendenden geven aan dat een student het overleg leidt. Bij vijf leidinggevendenden wisselt het voorzitterschap. In het studiejaar 2022-2023 is voor het eerst een studentlid gekozen tot voorzitter van de Hogeschoolraad. In andere jaren dat een studentlid voorzitter was, waren geen andere kandidaten voor het voorzitterschap beschikbaar.

3.3 Belang van participatie

Alle respondenten geven aan veel waarde te hechten aan een sterk ontwikkelde formele participatie binnen de Hogeschool. Op een schaal van 1 tot 10 geven de leidinggevendenden gemiddeld een 8,5. De spreiding in antwoorden is gering, we zijn het daarover eens. Een goede samenwerking tussen leidinggevendenden en de medezeggenschap is belangrijk en vraagt gerichte aandacht. In de open vraag naar het belang van samenwerking met de medezeggenschap hebben bijna alle leidinggevendenden een toelichting gegeven en verwijzen daarbij vooral naar het belang van de kwaliteit van het onderwijs en de hogeschool. Een goede samenwerking met de medezeggenschap vinden zij belangrijk omdat het de opleidingen en besluiten beter maakt, er meer draagvlak ontstaat en omdat de implementatie van de besluiten met een goede samenwerking beter verloopt. Enkele leidinggevendenden geven aan dat deze samenwerking ook van belang is voor henzelf. Het dwingt tot een betere voorbereiding of tot reflectie op het eigen handelen.

‘Ik zie de medezeggenschap als kritische vrienden om samen het programma beter te maken en ook de studenten te informeren waar we mee bezig zijn intern’ (respondent lg 3).

‘Zonder een goede samenwerking kan je de wijsheid van het collectief onvoldoende benutten om de hogeschool als kennisinstelling verder te brengen in het belang van onze studenten en de maatschappij (respondent lg 22).

‘Goede samenwerking met de medezeggenschap zorgt ervoor dat ik de dingen zorgvuldig moet voorbereiden, dat maakt besluitvorming al beter’ (respondent lg 10).

Op de open en expliciete vraag ‘wat levert medezeggenschap je persoonlijk op?’ verwijzen meer leidinggevendenden naar het verbeteren van het eigen handelen. Genoemd wordt dat het je bewust maakt van blinde vlekken, je opbouwende kritiek en helpende feedback ontvangt, je meer feeling krijgt met het primaire proces en het je nieuwe inzichten oplevert. In de open vragen wordt door meer dan de helft van de leidinggevendenden wel opgemerkt dat deze meerwaarde alleen zichtbaar wordt wanneer de medezeggenschap goed functioneert. Leden van de medezeggenschap geven ook aan dat het persoonlijk veel kan opleveren. We hebben de open antwoorden geclusterd en aangegeven hoe vaak motieven worden genoemd die binnen dit cluster vallen.

Wat levert deelname aan de medezeggenschap jou persoonlijk op (open vraag)

- Kennis van en inzicht in de organisatie, processen en besluiten (43x genoemd)
- Leiderschap, eigen mening vormen en uiten, het verschil maken, meedenken en meebeslissen (27x genoemd)
- Voldoening, erbij horen, horen en gehoord worden, engagement, plezier, iets voor de ander betekenen (25x genoemd)
- CV-opbouw, leren, ervaring opdoen (28x genoemd)
- Netwerken, contacten, samenwerking (16x genoemd)
- Betere opleiding, school, faculteit (7x genoemd)
- Niets/frustratie (7x genoemd)

‘Een plek om mijn steentje aan het reilen en zeilen bij te dragen. En daarbij vooral een focus op de menselijkheid achter en tussen de regels’ (respondent mz 26).

‘Ik doe dit niet voor persoonlijke doeleinden, maar meer voor de verbetering van onze school voor anderen’ (respondent mz 36).

‘Ik krijg er nieuwe ervaringen bij en leer nieuwe dingen’ (respondent mz 104).

‘More knowledge and understanding on the university choose the goals/objectives as educational institution’ (respondent mz 88).

‘Met leuke collega’s werken met wie ik anders niet had samengewerkt, beter begrijpen hoe de Haagse werkt als organisatie’ (respondent mz 95).

De deelnemers van de medezeggenschap hebben bijna allemaal antwoord gegeven op de vraag ‘waar ben je trots op in de medezeggenschap?’ Slechts enkele leden kunnen dat (nog) niet aangeven of zijn teleurgesteld. Een paar voorbeelden van de meer dan 100 zaken om trots op te zijn in de medezeggenschap:

‘I am proud of the international community. Not just from students but also staff. This makes it easier for students to relate to staff, especially new staff that doesn’t know Dutch yet or still getting settled in. Its relatable’ (respondent mz 56).

‘Ik ben er trots op dat we binnen onze faculteit goed en constructief met de directeur kunnen sparren’ (respondent mz 60).

‘What I am proud of the most is I have been thinking outside of the box and actively contribute to the development of THUAS’ (respondent mz 47).

‘Dat we (studenten) serieus genomen worden’ (respondent mz 90).

‘De betrokkenheid van de leden, de wil om verandering teweeg te brengen en het idealisme om de hhs net iets beter te maken’ (respondent mz 93).

3.4 Waardering van de formele participatie

De waardering van de participatie kunnen we onder meer duiden aan de hand van de kwaliteit van de samenwerking zeggenschap/medezeggenschap, het overlegklimaat, achterbanraadpleging, ervaren impact en invloed hebben en erkennen.

Kwaliteit samenwerking zeggenschap/medezeggenschap

De leidinggevenden geven de samenwerking met hun medezeggenschap gemiddeld een ruime voldoende (7), maar de spreiding is groot. Er zijn leidinggevenden die een zware onvoldoende geven en er zijn leidinggevenden die de samenwerking waarderen met een 9. Uit de toelichting blijkt dat de leidinggevenden die ontevreden zijn meer onderling vertrouwen, meer kennis van processen en vergadergewoonten en meer inhoudelijkheid wensen. De leidinggevenden die wel tevreden zijn, verwijzen vooral naar de goede en prettige samenwerking en de constructieve houding. Zij noemen verschillende voorbeelden van thema’s die met succes in de medezeggenschap zijn besproken zoals onderwijsvernieuwing, curriculumherziening, afstemming toets producten en toets momenten, welzijn van studenten en medewerkers, aanpassingen in de huisvesting, het verbeteren van informatie- en communicatiestromen, verbeteren feedback na toetsing zonder de werkdruk van docenten te vergroten. Tevreden én ontevreden leidinggevenden merken op dat de continuïteit en de inhoudelijkheid van de medezeggenschap (verder) versterkt kan en moet worden.

Overlegklimaat

We hebben bij leidinggevenden en leden van de medezeggenschap gevraagd naar hoe zij het klimaat ervaren in de overlegvergaderingen. In onderstaande tabel zijn de reacties opgenomen. De waardering van het overleg wordt door de respondenten die hierover een mening hebben hoofdzakelijk positief gewaardeerd. Gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid kenmerkt het overleg. En er heerst over het algemeen een klimaat waarin verschillende belangen en perspectieven worden onderkend en je open en kritisch je mening kunt geven. De meerderheid van de respondenten ervaart dat er met en van elkaar wordt geleerd.

In de overlegvergadering ...	Ze er oneens	Oneens	Neutraal/ Weet niet	Eens	Ze er eens
Ervaar ik gezamenlijkheid	3,8% 1,8%	7,7% 3,5%	30,8% 36,8%	53,8% 49,1%	3,8% 8,8%
Heerst er gelijkwaardigheid tussen zeggenschap en medezeggenschap	- 0,9%	11,5% 8,8%	15,4% 34,2%	69,2% 42,1%	3,8% 14%
Worden verschillende perspectieven en belangen verkend	3,8% 0,9%	3,8% 4,4%	26,9% 26,3%	53,8% 57%	11,5% 11,4%
Heerst een klimaat waarin je open en kritisch je mening kan geven	3,8% 1,8%	3,8% 1,8%	15,4% 24,6%	65,4% 45,6%	11,5% 26,3%
Leren we van en met elkaar	7,7% 1,8%	3,8% 4,4%	23,1% 21,9%	57,7% 52,6%	7,7% 19,3%

Tabel 5 Percentage respondenten dat aangeeft het (on) eens te zijn met de stellingen (in blauw leidinggevenden, in oranje leden van de medezeggenschap).

Achterbanraadpleging

Over de mate waarin de medezeggenschap de achterban raadpleegt, zijn leidinggevenden sceptisch. Gemiddeld geven zij hiervoor op een tienpuntschaal een krappe vijf, maar de spreiding is groot. Enkele respondenten zijn hierover wel positief en geven een zeven of hoger. Hoewel de leden van de medezeggenschap hierover iets positiever zijn, zijn ook zij hierover niet onverdeeld positief (5,7). Ook hier geldt dat de verschillen tussen de leden groot zijn.

Impact van de medezeggenschap

Op de vraag hoeveel impact de medezeggenschap heeft op de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek in de eigen opleiding of faculteit, reageren de respondenten overwegend positief. Van de leidinggevenden geeft 65% aan dat de medezeggenschap (veel) impact heeft. Onder de leden van de medezeggenschap geeft 50% dat aan. Tegelijkertijd geeft een derde van de leidinggevenden (33%) en een vijfde deel van de leden van de medezeggenschap (21%) aan dat de medezeggenschap nauwelijks of geen invloed heeft. Het is logisch dat van de leden in de medezeggenschap een groot aantal aangeeft hier nog geen zicht op te hebben (25%). Zij zijn bij het afnemen van de vragenlijst pas net in deze functie geïnstalleerd.

Ervaren impact van de medezeggenschap op de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek	Leidinggevenden (n=26)	Leden medezeggenschap (n=114)
De medezeggenschap heeft geen/nauwelijks impact	7 (33%)	23 (21%)
De medezeggenschap heeft (veel) impact	17 (65%)	57 (50%)
De medezeggenschap heeft zeer veel impact	0 (0%)	5 (4%)
Dat weet ik (nog) niet	2 (2%)	29 (25%)

Tabel 6 *Ervaren invloed van de medezeggenschap op de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek in de eigen opleiding, faculteit of dienst*

De bijdrage van de medezeggenschap richt zich vooral op het verbeteren van het onderwijs. Meer aarzeling tonen leidinggevenden over de mate waarin de medezeggenschap geïnformeerd is over geagendeerde onderwerpen. Tabel 7 laat zien dat leidinggevenden die een mening (kunnen) hebben, overwegend positief zijn over de bijdrage van de medezeggenschap aan de ontwikkeling van onderwijs, de school en dat ook van de kant van de medezeggenschap inhoudelijke agendapunten worden ingebracht.

Ik ervaar dat de medezeggenschap (n=26)	Zeer Oneens	Oneens	Neutraal/ Weet niet	Eens	Zeer eens
... bijdraagt aan verbetering van het onderwijs	-	7,7%	26,9%	53,8%	11,5%
... bijdraagt aan verbetering van het onderzoek	11,5%	23,1%	46,2%	15,4%	3,8%
... bijdraagt aan verbetering van organisatieonderdeel	-	11,5%	19,2%	65,4%	3,8%
... bijdraagt aan verbetering van de Hogeschool	-	11,5%	50%	30,8%	7,7%
... op eigen initiatief inhoudelijke onderwerpen agendeert	-	7,7%	34,6%	53,8%	3,8%
... goed geïnformeerd is over geagendeerde onderwerpen	3,8%	19,2%	30,8%	42,3%	3,8%

Tabel 7 *Door leidinggevenden ervaren bijdrage van de medezeggenschap*

Invloed hebben en erkennen

We hebben gevraagd wat leidinggevenden zélf nodig hebben om zelf kritisch te kunnen participeren. Het meest wordt genoemd 'vertrouwen', gevolgd door 'een veilige sfeer'. Minder regelgeving, ruimte en interesse, het niet persoonlijk opvatten van kritiek, correcte en volledige informatie, heldere processen, neuro- en taal inclusiviteit en open en kritische bestuurders worden genoemd als factoren die helpen om de kritische participatie te behouden of verder te versterken. Veel leidinggevenden ervaren deze positieve ondersteuning in de praktijk van De Haagse Hogeschool ook, en voelen zich niet geremd te zeggen wat zij vinden. De leidinggevenden geven aan dat voor kritische participatie van leden van de medezeggenschap hetzelfde nodig is. Aanvullend noemen zij gevoel van samen optrekken, openheid stimuleren, goed voorbereide vergaderingen, structuur, vertrouwen en reflectiviteit.

'Be willing to listen to them, be open in your invitations and create a level of trust so they can say what needs to be said' (respondent lg 7).

'Ervaring dat inspraak ertoe doet. En dan niet als tegenpolen op een onderwerp, maar vanuit een gezamenlijk belang' (respondent lg 15).

'Een uitnodigende en respectvolle houding die uitstraalt dat participatie daadwerkelijk serieus genomen wordt' (respondent lg 22).

Leidinggeevenden en leden van de medezeggenschap ervaren serieus genomen te worden. Leidinggeevenden geven bijna allemaal aan dat zij zich door de medezeggenschap serieus genomen voelen (85%). Ook de leden van de medezeggenschap zelf zijn hierover positief. Van hen ervaart ruim 60% zich door het management serieus genomen te voelen, 33% weet dat nog niet. Van de ondervraagde leidinggeevenden geeft 61% aan dat zij ervaren dat de medezeggenschap in staat is invloed uit te oefenen op de discussie en besluitvorming, 31% geeft aan hier geen mening over te hebben of dit niet te weten. Onder de leden van de medezeggenschap wordt de mate waarin zij in staat zijn invloed uit te oefenen hetzelfde ingeschat.

Tenslotte ervaart nog niet de helft van de leidinggeevenden (46,2%) de inbreng van studenten en medewerkers als gelijkwaardig. Onder hen geeft bijna 20% aan dat zeker geen sprake is van gelijkwaardigheid en 35% geeft aan hier geen zicht op te hebben of oordeelt neutraal. De leden van de medezeggenschap oordelen hierover anders: van hen geeft 75% aan dat de inbreng van medewerkers en studenten gelijkwaardig is, 6% geeft aan dat dit niet het geval is en 19% heeft hier (nog) geen zicht op.

We vroegen de leidinggeevenden hoeveel invloed zij op besluitvorming hebben binnen de medezeggenschap en dit te waarderen op een tienpuntschaal. Gemiddeld geven de leidinggeevenden voor de invloed die zij hebben een 4,5. De mate waarin zij invloed hebben, schatten zij niet hoog in, maar de spreiding is groot. Leden van de medezeggenschap geven gemiddeld een ruime voldoende (7) voor de mate waarin zij zelf invloed hebben in hun medezeggenschapsorgaan. De spreiding is ook onder hen groot. Dat leidinggeevenden over het algemeen inschatten minder invloed te hebben, valt te begrijpen omdat zij zelf formeel geen deel uitmaken van de HR, deelraad of opleidingscommissie.

3.5 Ondersteunende observaties

Observaties en informele gesprekken met raadsleden hebben plaatsgevonden in de overlegvergaderingen van de Hogeschoolraad, vier faculteitsraden (BFM, BRV, SWE, TIS) en het deelradenoverleg (voorzitters deelraden en het dagelijks bestuur van de hogeschoolraad). In het onderzoeksteam zijn de observaties uitgewisseld en gezamenlijk bevindingen geformuleerd. Deze bevindingen worden hieronder opgenomen en ondersteunen de bevindingen uit de enquêtes.

- De overleggen zijn over het algemeen goed voorbereid, er is een jaarplanning en een agenda en stukken worden meestal tijdig aangeleverd. Niet overal is er altijd een notulist aanwezig. Het voorzitterschap wisselt. Soms zit een student voor, soms een docent en soms wisselt het voorzitterschap tussen student en docent elkaar af.
- Het is wisselend hoe iedereen elkaar begroet en welkom heet. Hoe komt een te kleine ruimte over met te weinig stoelen? Geven we elkaar ook letterlijk de ruimte om in te brengen, er te mogen zijn? Welk (dis)comfort ontstaat bij het kiezen of opleggen van een taal die niet voor alle deelnemers vertrouwd is? Hoe is de vergadering gepland (in relatie tot stage, toetsing, arbeid en vrije tijd) en waaruit blijkt gastvrijheid (catering tijdens lunch of snacktijd)? Wat is de setting: strikt formeel of meer informeel, hoe voelen de deelnemers zich daarbij? Worden dit soort zaken besproken? Tijdens de observaties hebben we hier verschillende uitingvormen van gezien, die voor de deelnemers zelf geen vragen oproepen.
- De agenda wordt vooraf in het DB afgestemd, en veelal volgt de agenda de beleidscyclus. Er wordt tijdens de vergadering door de voorzitter meestal gecheckt of alle stukken beschikbaar zijn en of er aanvullingen op de agenda zijn.
- Agenda's lijken inhoudelijk, maar worden in de praktijk teruggebracht tot instemmen/niet instemmen en positief of negatief adviseren. Een exploratiefase voorafgaand aan de besluitvorming, lijkt te ontbreken of (te) snel te worden doorlopen. Er wordt weinig tijd genomen voor onderzoek en deliberatie. Met andere woorden: er is weinig aandacht of tijd voor het onderzoeken van elkaars perspectieven en het verkennen van het onderliggende vraagstuk.
- De volgorde van de agenda lijkt een vast patroon te kennen: 1. Directeur, 2. Docenten en 3. Studenten. Er is op de agendapunten niet altijd tijdslot gedefinieerd. Studenten lijken minder agendapunten in te brengen en lijken meer betrokken te worden op sociale activiteiten 'de leuke dingen'. In vergaderingen waar dit anders ligt, is ook de rol van de voorzitter gericht op het actief betrekken van studenten en hun perspectief. Deze voorzitter stelt open inhoudelijke vragen en benoemt expliciet het studentperspectief tijdens de bespreking. Een voorzitter die oog heeft voor de inbreng van anderen, geeft meestal ook uitleg

over het ‘medezeggenschapsspel’, onder andere door het proces te schetsen en zicht te geven op wederzijds belangen en inhoudelijke perspectieven.

- Het is niet in alle vergaderingen duidelijk in welke procesfase een agendapunt zich bevindt, met welk doel het stuk voorligt en waar de bespreking en de vaststelling van documenten uiteindelijk toe moet leiden. Welke impact verwachten we in de opleiding, de faculteit, de hogeschool? Het afhechten van agendapunten -het verder brengen van het beleidsonderwerp dat ter tafel ligt- gebeurt lang niet altijd. Er blijft in een aantal gevallen sprake van open einden waarbij het ‘in proces zetten’ en rolbewustzijn (wat wordt van wie verwacht in dat proces of wie kan wat in het proces betekenen om het punt verder te brengen) lang niet altijd expliciet wordt gemaakt.
- De OC’s hebben een meer informeel karakter en daar heeft de samenwerking met het management meer organisch plaats, hetgeen ook wel tot onduidelijkheid leidt over rol en bevoegdheden.
- Het CvB (HR) en de directeuren (FR) zijn gesprekspartners. Voor specifieke onderwerpen wordt in een enkel geval de betrokken opleidingsmanager uitgenodigd. Betrokkenheid van opleidingsmanager(s) in de FR vergaderingen maakt het gesprek minder abstract, opener en daarmee meer informatief en betekenisvol voor studenten. Tegelijkertijd vraagt de inbreng van de FR de concrete vraagstukken die spelen binnen opleidingen te overstijgen. Dit vraagt een vertaalslag die extra inspanning vergt. Deze is niet vanzelfsprekend. Faculteiten zijn voor studenten niet goed zichtbaar, maar er gebeurt wel veel dat van invloed is of kan zijn op de opleidingen. Je kunt een faculteitsraad vergelijken met een provincie. Welke besluiten genomen worden, weet je niet altijd precies, maar deze besluiten hebben wel direct invloed op individuele burgers. Het is belangrijk dat deze verbanden expliciet gemaakt worden en daarmee helder is welke besluiten kenmerkend zijn voor het niveau van de faculteit. Als het niet lukt te definiëren welke besluiten op faculteitsniveau genomen moeten worden, is een FR overleg eerder verwarrend en moet dit niveau heroverwogen worden.
- Het uitnodigen van externen lijkt niet vanzelfsprekend. De relatie met beroepenveld wordt op faculteitsniveau niet altijd zichtbaar gemaakt, besprekingen vinden plaats aan de hand van het (huidige) onderwijs. Weten FR en OC’s dat zij externen rond specifieke opgaven kunnen uitnodigen en onderkennen zij de meerwaarde daarvan?
- Scholing van de medezeggenschap betreft over het algemeen het wegwerken van deficiënties in kennis en vaardigheden bij FR- en HR-leden. Veel minder aandacht is er voor het inrichten van partnerschappen (en gezamenlijke ‘scholing’) rond opgaven binnen en buiten de hogeschool. Medezeggenschap wordt ook in de scholing instrumenteel benaderd: wat zijn de rechten en plichten en hoe wend je deze aan in het spel met de zeggenschap? Context en inhoud ontbreekt. Een sterk polariserende dynamiek kan bij het gebruik van instrumenten los van de context, leiden tot besluiteloosheid en destructief conflict.
- Er is op meerdere plaatsen in de organisatie sprake van dubbelrollen. Het kan helpend zijn als een persoon zowel in de OC, als in de FR als in de HR zit. De vraag is hoe deze rollen worden ingevuld. Is er sprake van eigen belang dat in zo veel mogelijk gremia geagendeerd wordt of is er sprake van het delen van kennis met respect voor verschillende rollen en gremia met onderscheiden achterbannen en met een duidelijke relatie met het beleidsonderwerp? Een medezeggenschap waar verkenning en verbinding ontbreekt, mist slagkracht.
- Het is niet direct duidelijk dat twee kalenders de verschillende processen sturen: een jaarkalender voor de begrotingscyclus en een studiejaarkalender voor de onderwijscyclus. Als nieuwe medezeggenschap start je met de kaderbrief die de vorige MR heeft voorbereid of al heeft vastgesteld. In de voorbereiding is niet altijd sprake van overdracht.
- In de overleggen was sprake van respect over en weer, wat blijkt uit een keuze voor de voor iedereen meest comfortabele taal, interesse over en weer in elkaars standpunten, elkaar over het algemeen laten uitpraten. Hoewel respect ervaren wordt, geldt dat niet altijd voor gelijkwaardigheid van de inbreng van iedereen. Er zijn verschillen tussen zij die zich competent en ervaren weten en zij die dat (nog) niet voelen. De mate waarin een gelijk speelveld wordt gecreëerd -door kennis te delen, leren mogelijk te maken en verschillen te waarderen- verschilt.

Connecting, Caring, Curious

'Ik ervaar dat ik invloed uit kan oefenen op de ontwikkeling van de school'
Jurgen (23), student

Jurgen is een energiek en gedreven FR-lid. 'Het kan democratischer en ook veel leuker!', roept hij met zijn aanstekelijk enthousiasme. Jurgen heeft de connectie met de klassenvertegenwoordigers nieuw leven ingeblazen en is voornemens regelmatig te bloggen en te vloggen 'Uit de Raad...'. In zijn nieuwe rol als voorzitter voelt hij zich verantwoordelijk voor de inhoudelijke agenda én de samenwerking met de directeur, de OC's en de andere raden. De raad puzzelt al langere tijd op de vraag hoe zij constructief bij kan dragen aan de ontwikkeling van de faculteit. Het botert niet echt tussen enkele lectoren en docenten in de opleidingen. De wil is er, maar toch het lukt het niet de lectoraten en de opleidingen structureel en betekenisvol op elkaar te betrekken. Het woord 'constructief' is beladen. Te laat wordt gevraagd in te stemmen met niet makkelijk toegankelijke plannen. Uit angst voor collega's en medestudenten en niet wetend wat er precies gevraagd wordt, vervallen raden dan in ceremonieel kritisch zijn om op het allerlaatste moment toch in te stemmen. 'Instemmen, mits ...'. De directeur meldt opgelucht en trots aan het CvB dat instemming van de FR binnen is. Op zijn beurt kan het bestuur de HR met dit positieve resultaat verleiden ook in te stemmen met de geaggregeerde plannen op instellingsniveau. Het spel van 'mitsen en maren' herhaalt zich op dat niveau. 'Mega-interessant' vindt Jurgen. 'Maar het gaat nergens meer over'. Alle partijen houden er een nare nasmaak aan over en de uitkomst is allesbehalve bevredigend.

Goed nieuws, dit jaar gaat het anders! De faculteitsdirecteur stelt voor om in een open interactief proces het meerjarenplan op te stellen. Onderwijs en onderzoek kunnen vroegtijdig bij elkaar betrokken worden, mooi en keihard nodig. De leden van het FMT, alle lectoren die verbonden zijn aan de verschillende opleidingen en de leden van de Faculteitsraad worden uitgenodigd. Hoe eerder je met elkaar open verkennt waar de faculteit voor staat, hoe sterker het plan wordt en op hoe meer draagvlak het kan rekenen.

Verheugd om in een vroeg stadium bij de planvorming te worden betrokken, maakten de FR leden hun agenda's direct vrij. Het voorkomt immers pijnlijke confrontaties en zinloos ge-dim-dam op het eind van het traject. Omdat de gezamenlijkheid in deze eerste bijeenkomst door iedereen positief wordt ervaren, volgt een nieuwe afspraak op een dag dat álle deelnemers zéker kunnen. Wanneer de definitieve agenda voor deze tweede sessie wordt rondgestuurd, duurt het nog geen kwartier voordat één van de lectoren het vergaderverzoek weigert, zij heeft andere verplichtingen. Binnen vijf minuten volgen bijna alle andere lectoren. Zonder overleg verdwijnt de afspraak automatisch uit Jurgens agenda 'meeting cancelend'. Dit frustreert Jurgen: de FR-leden, de FMT-leden en enkele onderzoekers hadden de agenda's speciaal voor dit gezamenlijk proces niet alleen vrijgemaakt, maar ook vrijgehouden. Op de lectorenkamer, in de FR en het FMT afzonderlijk -in isolement- wordt de balans opgemaakt. Wat is hier aan de hand? Waar komen de ervaringen samen? En wie is hier nu aan zet om de lijnen weer aan elkaar te verbinden? 'Ik ben niet van de hiërarchie', grapt Jurgen, 'mijn invloed is beperkt, maar hier moet iemand het gesprek toch over voeren, of ben ik nou gek?'.

3.6 Motivatie voor formele participatie

Aan de leden van de medezeggenschap hebben we gevraagd wat de belangrijkste reden was om zich verkiesbaar te stellen. De open antwoorden konden we clusteren in categorieën, en vervolgens scoren op hoe vaak dit motief werd genoemd.

'Ik heb al een termijn OC gedaan en ik vond dat heel leuk! Ik denk graag mee over de inrichting en verbetering van het onderwijs' (respondent mz 17).

'De belangrijkste reden om mij verkiesbaar te stellen, is om vanuit mijn kennis en expertise bij te dragen aan de doorontwikkeling van de hogeschool, faculteit, opleiding' (respondent mz 6).

'I was willing to be involved in the life of the university' (respondent mz 27).

'Ik wilde meer weten over processen binnen de hogeschool die studenten normaal niet meekrijgen' (respondent mz 35).

'Omdat ik studenten wil vertegenwoordigen. Ik hoor vaak van studenten dat ze discriminatie meemaken op stage en ook voor deze studenten wil ik zorgen dat er verandering komt' (respondent mz 72).

Opvallend is dat de motieven voor deelname aan de formele medezeggenschap vooral liggen in het willen behartigen van de belangen van de achterban, of het geluid van deze achterban laten horen. Ook de ambitie om bij te dragen aan beter onderwijs en hogeschool worden vaak genoemd. Persoonlijke motieven worden minder vaak genoemd.

Wat was voor jou de belangrijkste reden om je verkiesbaar te stellen (open vraag)

- Verteenwoordigen van de achterban en hun belangen behartigen (41x genoemd)
- Bijdragen aan beter onderwijs (32x genoemd)
- Netwerken, contacten, verbinden, deel willen zijn van de universiteit (29x genoemd)
- Meepraten en meebeslissen over belangrijke onderwerpen, invloed hebben (21x genoemd)
- Doorontwikkeling hogeschool, faculteit, opleiding (20x genoemd)
- Specifiek inhoudelijk issue, bijvoorbeeld werkdruk, huisvesting, communicatie (9x genoemd)
- Persoonlijke motieven, CV-opbouw, ervaring opdoen, leren (7x genoemd)
- Meer weten over de school op de hoogte zijn (8x genoemd)
- Ik ben gevraagd (4x genoemd)

Bijna twee derde van de leidinggevenden geeft aan dat medezeggenschap geen energie oplevert of zelfs energie onttrekt. Bij de medezeggenschap geeft de helft van de respondenten dat aan dat medezeggenschap geen energie oplevert of zelfs onttrekt.

3.7 Suggesties voor verbetering van de formele participatie

Een grote lijst van verbeteringen is opgehaald uit de open vragen in de enquêtes. We hebben deze adviezen hieronder geclusterd in enkele thema's. De suggesties van leidinggevenden en leden van de medezeggenschap vullen elkaar aan en hebben we in onderstaande opsomming samengevoegd.

'De medezeggenschap volgt de structuur van de ondernemingsraden, zoals die in de jaren vijftig van de vorige eeuw zijn bedacht. Het sluit blijkbaar niet meer aan bij wat medewerkers aan participatie willen' (respondent lg 20).

'Het is medezeggenschap. Het 'mede' aspect behoeft meer aandacht. Ofwel: het is niet het goed- of afkeuren van ideeën die uit de faculteit komen, maar het behelst ook zelf met ideeën komen' (respondent lg 25).

'Het systeem van verkiezingen op plekken moet anders voor FR en HR om een meer diverse afvaardiging te krijgen. Het is bijvoorbeeld slecht verdeeld over opleidingen en er is te weinig ondersteuning en onderzoek vertegenwoordigd' (respondent lg 23).

Geclusterde verbeter suggesties van leidinggevenden en leden van de medezeggenschap

Structuur en organisatie

- Zichtbaarheid medezeggenschap vergroten (langsgaan bij de teams/units en PR)
- Beter vertegenwoordigen en raadplegen van de achterban
- Maatwerk mogelijk maken in medezeggenschap- en inspraakstructuur
- Samenwerking tussen de HR, deelraden en opleidingscommissies versterken
- Bureaucratie en stroperigheid omzetten in inhoudelijke inspiratie en dynamiek
- Versterken communicatie medezeggenschap - (ondersteuning) leidinggevende
- Notulisten beschikbaar stellen

Overleg- en vergaderdiscipline

- Efficiënter gebruik maken van de tijd
- Hoofdlijn vasthouden (details en persoonlijke issues vermijden)
- Versterken voorzitterschap
- Meer tijd en budget beschikbaar stellen (op papier en in de praktijk), rekening houden met agenda's
- Kennisniveau verhogen over procedures, taken en bevoegdheden (opleiden/begeleiden⁶)
- Expertises meer benutten en versterken, langere zittingstermijn en/of versterken van de overdracht

Cultuur en omgangsvormen

- Minder formeel en juridisch handelen
- Laagdrempelig en meer op inhoud communiceren ('leuker maken')
- Meer samenwerken en wij-zij denken doorbreken, geen stokpaardjes berijden
- Meer gezamenlijkheid in de agendasetting (niet alleen voor eigen parochie preken)
- Eventuele (taal-)barrières wegnemen en diversiteit vergroten
- Bespreekbaar maken van krampachtigheid en niet constructieve samenwerkingspatronen

3.8 Tussenconclusie

De rapportage in deze paragraaf is vooral gebaseerd op de informatie uit schriftelijke vragenlijsten, observaties en interviews binnen de smalle lijn van de medezeggenschap en het management. We hebben in kaart gebracht hoe de partijen die zelf deelnemen aan besluitvormende overleggen de formele participatie waarderen.

De opbrengst kunnen we als volgt samenvatten:

- De structuur van de formele medezeggenschap bij De Haagse Hogeschool is gelaagd en dekkend. Deze biedt mogelijkheden om formeel invloed uit te oefenen binnen alle verschillende organisatieonderdelen (opleidingen, faculteiten, diensten, kenniscentra, hogeschool) en vanuit verschillende rollen of perspectieven (docenten, medewerkers studenten).
- In de praktijk leidt deze structuur niet tot een representatieve vertegenwoordiging. Zetels zijn onbemand en slechts enkelen weten zich uitgenodigd verkiesbaar te stellen of te gaan kiezen. De achterbanraadpleging is, hoewel er verschillen zijn, over het algemeen nog niet voldoende ontwikkeld.
- Respondenten vinden de goede samenwerking tussen medezeggenschap en zeggenschap belangrijk. Het maakt besluiten beter, er ontstaat draagvlak, en de implementatie van besluiten verloopt soepeler. Het bekrachtigt de samenwerking.
- De relatief kleine groep vertegenwoordigers in de formele medezeggenschap en de leidinggevenden waarderen hun onderlinge samenwerking over het algemeen positief. Deze kleine groep kent dubbelfuncties in OC, FR en HR en dikwijls zijn de betrokken studenten dezelfde studenten die participeren in onderzoeksprojecten, studentassistentschappen en studentenpanels.

⁶ Specifiek wordt verwezen naar onderwijs.pro



- In het overleg met de medezeggenschap ervaren de meeste leidinggevenden een vorm van samenwerking, gelijkwaardigheid, het verkennen van verschillende perspectieven en belangen, een open klimaat. Opvallend is dat een groot aantal onder hen daar geen mening over heeft of zich neutraal uit. En minder dan de helft (46%) van de leidinggevende geeft aan dat de medezeggenschap goed geïnformeerd is over de geagendeerde onderwerpen.
- Leidinggevenden geven aan dat de inhoudelijkheid van de medezeggenschap versterkt kan en moet worden. Ook ervaren zij dat de vele wisselingen in samenstelling van de commissies en de raden leiden tot discontinuïteit. Dit vraagt jaarlijks een grote investering om de nieuwe leden van de medezeggenschap te scholen en professionaliseren in het wat en hoe van de medezeggenschap.
- Een derde deel van de leidinggevende geeft aan dat de medezeggenschap geen of nauwelijks impact heeft op de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek. Van de leden in de medezeggenschap is dit een vijfde deel. Wel geeft 61% aan dat de medezeggenschap invloed uitoefent op discussie en besluitvorming. Deze discrepantie zou kunnen wijzen dat het gesprek waar men elkaar beïnvloedt niet altijd wordt gevoerd over de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek.
- De motivatie om deel te nemen aan de medezeggenschap wordt vooral gezocht in het behartigen van de belangen van de achterban, bijdragen aan beter onderwijs en netwerken.

Om de opbrengst uit deze data te kunnen duiden en betekenis te geven voor het versterken van de participatie binnen De Haagse Hogeschool is aanvullende informatie uit de interviews met vertegenwoordigers uit bestuur, directie en toezicht helpend. In de volgende paragraaf beschrijven we de opbrengst uit deze interviews, waarna we in hoofdstuk 5 conclusies trekken door de data van studenten en medewerkers uit het primaire proces (hoofdstuk 2), de data van leden uit de medezeggenschap en management (hoofdstuk 3) en de data over de governance (hoofdstuk 4) met elkaar in verband te brengen.

4 Participatieve Medezeggenschap

Instellingsbestuur zet in op kwalitatief krachtige participatie Bevindingen uit interviews

4.1 Inleiding

Met leden van het College van Bestuur, de directie, het management en de Raad van Toezicht zijn individuele gesprekken gevoerd. Wat betekenen de ervaringen van medewerkers, studenten en medezeggenschap, zoals in de vorige hoofdstukken beschreven, voor bestuur en beleid? De inzichten opgedaan uit deze interviews met bestuur, directie en toezicht hebben we op 12 december 2022 voorgelegd aan de Collegeleden en leden van de directie: is dit beeld herkenbaar, wat wel en wat niet? Wat is aanvullend nodig? In de interviews zijn we ingegaan op het belang van participatie, de waardering van participatie op De Haagse Hogeschool, de helpende en belemmerende factoren voor het versterken van deze participatie, de waardering van de verschillende initiatieven die worden genomen of noodzakelijk zijn om de participatie te versterken en tot slot hoe kunnen we initiatieven die leiden tot sterkere participatie verduurzamen? De inzichten zoals in dit hoofdstuk beschreven, worden unaniem herkend in het CDO en zijn ook in lijn met de inzichten van studenten en medewerkers die we in voorgaande hoofdstukken beschreven. We kunnen vaststellen dat sprake is van een gelijklopende ambitie binnen De Haagse Hogeschool: het versterken van de directe en indirecte participatie op alle lagen van de organisatie en in verschillende domeinen.

We zullen betogen dat met het ontwikkelen van kritische participatie we een brug kunnen en moeten slaan tussen de grote diversiteit (aan visies, expertises, drijfveren en perspectieven) die de Haagse Hogeschool rijk is enerzijds en de gezamenlijke besluitvorming anderzijds. Door participatie voor iedereen mogelijk te maken en te realiseren, zullen inclusie en ontwikkeling als vanzelfsprekend de opbrengst zijn. Met participatie 'vecht' je jezelf in, in de organisatie door je te verhouden tot die organisatie waar je studeert of werkt. Inclusie vraagt inspanning van individuele studenten en medewerkers (de moed en het vermogen je te uiten en te leren van ervaringen) én van de organisatie (uitnodigend klimaat en responsiviteit). In deze wederkerigheid tussen individu en organisatie ontstaat gezamenlijkheid, waarvan insluiting het logisch gevolg is. Dit is een insluiting zonder jezelf te verliezen en je je kritisch kunt blijven verhouden tot vraagstukken, perspectieven, belangen en systemen.

4.2 Het belang van Participatie voor De Haagse Hogeschool

Zonder uitzondering hechten de gesprekspartners veel waarde aan participatie. Hoewel de motieven verschillen, vindt iedereen het belangrijk dat studenten, docenten en management betrokken zijn bij De Haagse Hogeschool, hun stem kunnen laten horen en invloed kunnen uitoefenen op de besluiten op klas-, curriculum- en schoolniveau. Dit geldt voor zowel de indirecte vormen van participatie (formele medezeggenschap) als ook voor de directe vormen van participatie. Er zijn verschillende motieven genoemd voor een sterke participatie.

We kunnen deze in drie groepen van motieven als volgt clusteren:

1. Je vormt als hogeschool samen een (*academische*) *gemeenschap*. Zonder participatie kan een academische gemeenschap niet ontstaan, niet in stand blijven en zich niet ontwikkelen.
'Hoe betekenisvol we zijn voor ieder individu en voor het instituut is het gevolg van de interactie die we met elkaar hebben. Participatie is daarmee van levensbelang voor een open dynamische beroepsgerichte academische gemeenschap, waar iedereen zijn rol heeft te vervullen: studenten, docenten, bestuur, management en externe partijen zoals beroepenveld, overheden, internationale partners en andere onderwijsinstellingen. Zij maken deel uit van een actorspel dat uiteindelijk bepaalt: hoe doe je het eigenlijk als instelling voor hoger onderwijs?' (respondent 2).
2. Participatie geeft je zicht op *meerdere perspectieven* op een onderwerp. Daar worden de besluiten rijker en beter van, en daarmee worden uiteindelijk ook het onderwijs, onderzoek, de bedrijfsvoering en de hogeschool als geheel beter van.
'Macht en tegenmacht vind ik geen mooie terminologie. Als je in de positie bent waar je invloed en zeggenschap hebt over de dingen, dan moet je voor jezelf een balans in perspectieven

organiseren. Ik doe dat in mijn werk door mensen uit te nodigen feedback te geven op de dingen die wij doen. Ik vind het in leiderschap belangrijk dat je tegenspraak organiseert. Je moet altijd iemand hebben die zegt 'Dit was hartstikke dom', zonder dat die persoon denkt dat er dan iets raars gaat gebeuren. Als drie jaar lang niemand tegen jou heeft gezegd 'dit was hartstikke dom', dan betekent het niet dat je slim bent' (respondent 1).

3. Met participatie kunnen we oefenen met invloed uitoefenen. De Haagse is een leer-gemeenschap waar we met elkaar leren kritisch te participeren in beroepsgroep en samenleving en leren samen betekenisvolle besluiten te nemen voor jezelf en de gemeenschap, het collectief. Hoe verbind je persoonlijke drijfveren en verlangens aan collectieve besluitvormingsprocessen die gericht zijn op de ontwikkeling van het onderwijs, onderzoek of de school? Studenten, maar ook medewerkers, management en bestuur kunnen ervaren welke competenties helpen, hoe je deze verwerft en versterkt. Met meepraten, meedenken en meebeslissen op thema's ontdek je de grenzen en de mogelijkheden van het invloed uitoefenen en het komen tot collectieve besluiten.

Participatie wordt door de gesprekspartners zowel gewaardeerd in de directe vormen binnen ons onderwijs en onderzoek, als ook in de indirecte vormen van participatie (formele medezeggenschap). Beide kunnen niet zonder elkaar bestaan en zullen in de toekomst nog meer op elkaar betrokken (moeten) raken. Het gaat zowel over individuele betrokkenheid- en participatie als ook de meer collectieve betrokkenheid en participatie.

'Bij een klacht pas je hoor en wederhoor toe. Dat zijn hele inspirerende gesprekken voor mij, omdat ik dan van dichtbij ontmoet wat een student drijft, hoe moeilijk hij het heeft gevonden om een klacht in te dienen, hoe hij redeneert, wat hij allemaal al gedaan heeft en hoe hij in het systeem is vastgelopen. Daar zit voor mij dan het leren vanuit mijn rol als directeur' (respondent 8).

'Je hebt als collectief de mogelijkheid te agenderen en je belang te verdedigen. Je hoeft niet met tractoren de school blokkeren, het kan vreedzaam en je hebt recht op antwoord. Als je lid van de MZ bent kun je iets formeel agenderen, dat is anders dan zomaar mailen als individu. Als MZ-lid is dat van meerwaarde, dat kan niet zomaar gepasseerd worden' (respondent 11).

'Documenten behoeven gewoon instemming of positief advies. Dat zijn ook echt de documenten op basis waarvan je de verandering wilt doorvoeren. Waarin je de agenda en strategische koers bepaalt voor het komende jaar of zelfs de komende jaren daarna. Juist op dat soort documenten is vaak ook instemming vereist'. 'Het is dan vooral van belang om aan de voorkant elkaar mee te nemen, dat maakt het aan de achterkant alleen maar makkelijker. Als je allemaal achter het plan staat, gaat de uitvoering ook makkelijker' (respondent 13).

'Ik vind participatie heel belangrijk. Vanuit deep democracy principes. Hoe meer mensen kunnen meedenken op wicked problems, hoe meer wijsheid. Ik ben voor wijsheid in de groep. Ik vind het niet altijd makkelijk om die wijsheid ook te ontsluiten, maar ik vind het wel belangrijk: de wijsheid van de groep' (respondent 7).

Deelconclusie 4

Bestuur, directie en toezicht waarderen participatie als de kern van de Hogeschool

- Participatie is onlosmakelijk verbonden met een academische gemeenschap, die betekenis krijgt door interactie van individuen in en rond opleiding en beroepenveld.
- De diversiteit ('diversity of voices') maakt onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en de hogeschool als geheel beter.
- Met verschillende mogelijkheden tot participatie op verschillende niveaus, in verschillende domeinen en taakvelden organiseren we ontmoetingsplekken die het mogelijk maken te oefenen met invloed uitoefenen (kritische beroepsvoorbereiding).

4.3 Waardering van de participatie

De genoemde waarde van participatie wordt alleen gerealiseerd als aan bepaalde kwaliteitseisen wordt voldaan. Genoemd worden in de interviews de toegankelijkheid (is participatie voor iedereen toegankelijk/inclusiviteit), representativiteit (wie vertegenwoordigt je), gelijkwaardigheid (wordt ieders inbreng gehoord en meegewogen), pluraliteit (wordt een diverse mix aan perspectieven en belangen verkend) en inhoudelijkheid (gaat het over zaken die de gezamenlijke toekomst in de klas, curriculum, school of samenleving aangaan) en zichtbare impact (leiden de besluiten tot ontwikkeling of verandering). Deze aspecten zijn verbonden aan betekenisvolle participatie. Dat geldt voor zowel de indirecte participatie (de formele medezeggenschap) als ook voor de directe participatie. Aan deze voorwaarden wordt volgens de gesprekspartners nog lang niet altijd voldaan. De formele participatie is onvoldoende inclusief, inhoudelijk en gelijkwaardig om de bijdrage te kunnen leveren die we ermee beogen. Ook in de directe participatie valt op onderdelen in de organisatie winst te boeken. Voordat we de waardering door respondenten beschrijven, geven we als onderzoekers kort aan hoe wij de verschillende begrippen omschrijven en ten opzichte van elkaar duiden.

Het moet voor iedereen binnen de Haagse Hogeschool mogelijk zijn mee te denken, mee te praten en mee te beslissen over belangrijke zaken op klas-, curriculum- en organisatieniveau- en van elkaar te leren. De school nodigt uit bij te dragen en neemt zoveel mogelijk de drempels weg. Van studenten, medewerkers en management wordt gevraagd zich te laten zien, zich uit te spreken en te willen en te kunnen bijdragen aan besluitvorming. En er moet ruimte zijn om te *leren* invloed uit te oefenen, te oefenen met bijdragen en je eigen persoonlijke drijfveren, wensen en verlangens te verbinden aan die van het collectief.

Met het oefenen met invloed uitoefenen, ontdek je mogelijkheden en begrenzingen en ontdek je de kennis, vaardigheden en competenties die nodig zijn om invloed uit te oefenen en hoe je deze kunt versterken. Deze inclusieve leergemeenschap bouwen we samen op, we ontwerpen deze door te denken, te doen en te handelen. Samen. Dat doen we via zowel de indirecte vormen van participatie (formele medezeggenschap) alsook via de directe participatie in bijvoorbeeld de klas of in de vorm van partnerschappen die ontstaan rond specifieke opgaven. In een dergelijk *'situational governance'* komen *'onthormalisering van bestuur en toezicht'*⁷ en *'student voice'* samen⁸.

A Inclusiviteit en de toegang tot het uitoefenen van invloed

De formele medezeggenschap is weliswaar voor iedereen toegankelijk, maar in de praktijk weet niet iedereen de weg te vinden in de medezeggenschapsstructuur (noch actief, noch passief). Lang niet alle zetels zijn vervuld, waarmee ook niet alle organisatieonderdelen zijn vertegenwoordigd in de formele besluitvormingsketen. Verkiezingen en medezeggenschap staan ver van veel medewerkers en studenten af. En de diversiteit in de studentpopulatie zien we niet terug in de leiding en de medezeggenschap van onze hogeschool. Deze afstand tot de besluitvorming wordt in de interviews in verband gebracht met verschillende aspecten.

'Het CDO is ook niet divers. Daar speelt het hele 7-vinkjes verhaal in mee. Als je geen migratieachtergrond hebt, is het makkelijker om door te stoten naar hogere functies. Daar is onze school niet anders in, ook al is dat wel onze ambitie' (respondent 4).

De instelling blijkt onvoldoende uitnodigend (onbekend en onpersoonlijk)

De structuur van de medezeggenschap is niet bij iedereen bekend, het is onduidelijk wat de medezeggenschap is en doet. Voor veel studenten is het dan ook niet bekend dat je je zelf verkiesbaar kan stellen en hoe je dat aanpakt. Maar ook medewerkers zijn niet altijd geïnformeerd over de medezeggenschapsstructuur, wat daar gebeurt, wie hen vertegenwoordigt en hoe je je verkiesbaar kan stellen. Verkiezingen leven lang niet overal. Sprankelende verkiezingsdebatten en spannende uitslagen kent de Haagse eigenlijk nauwelijks.

'Ik denk dat de wijze waarop wij mensen uitnodigen dit te doen (je verkiesbaar stellen) anders kan. Soms moet je ook mensen heel nadrukkelijk uitnodigen en aanspreken. In plaats van een 'we hebben toch posters opgehangen, banners neergezet, en nog een mailtje gestuurd. En gôh, niemand reageert daarop' (respondent 2).

'De programma's -als ze er al zijn- waarop mensen zich verkiesbaar stellen zijn, soms flinterdun. Daardoor zie je bij verkiezingen dat het deels een beauty-contest en deels een populariteitsquiz is.'

⁷ Marc Vermeulen (2021). *Turbulente Governance*. <https://www.tias.edu/item/turbulente-governance>

⁸ Carien Verhoeff & Marc Vermeulen (2022). *Speak Up! Geëngageerde participatie draagt bij aan sociale veiligheid*. *De Nieuwe Meso* (4). artikel_DNM-2022-04-7 paginas.pdf (dehaagsehogeschool.nl)



het idee van een representant die ons vertegenwoordigt, is soms zwak. Je ziet dat de leden van de medezeggenschap het daardoor ook ingewikkeld vinden, namens wie zit ik hier?’ (respondent 11).

‘Wat ik lastig vind, is dat juist studenten waar het minder goed mee gaat, de neiging hebben om vragenlijsten niet in te vullen. Studenten die meedoen in de medezeggenschap vormen een selecte groep. Dan krijg je eenzelfde soort geluid. Dat heb ik vorig jaar gemerkt. Toen wilde de school de BSA-maatregel versoepelen, maar de studenten in de formele medezeggenschap niet. Toen vroeg ik mij persoonlijk af ‘vertegenwoordigen zij wel het geluid van deze groep die zich niet melden?’ Dan helpt het als je dit soort dingen met meer data onderbouwt’ (respondent 12).

Het is niet vanzelfsprekend dat jouw stem ertoe doet

De gesprekspartners geven aan dat studenten en medewerkers er soms niet voor kiezen om de medezeggenschap in te gaan, omdat het voor hen onduidelijk is op welke manier hun bijdrage wordt verwerkt. Veel studenten en medewerkers hebben de ervaring (of het vooroordeel) dat met hun inbreng niks wordt gedaan. Zo zien zij vaak de resultaten niet terug van curriculumevaluaties en andere enquêtes, waarom zou dat in de medezeggenschap anders zijn? We hebben in het vorige hoofdstuk gezien dat veel leden van de medezeggenschap -als zij er dus zelf in zitten- wél ervaren dat zij invloed hebben.

Negatieve ervaringen in de medezeggenschap (uitsluiting en ongelijkwaardigheid)

In verschillende interviews is gewezen op negatieve ervaringen in het verleden. Door een meer activistische houding, vergelijkbaar met die van de vakbonden, was de toon in de medezeggenschap in het verleden sterk gekleurd door arbeidsvoorwaardelijke zaken en de agenda sterk bepaald door docenten. Deze eenzijdigheid, die ook wel gepaard ging met diskwalificaties van de ondersteuning en van het management, heeft geleid tot terughoudendheid en afhaakgedrag. Er was weinig ruimte voor de inbreng van studenten en andersdenkenden (nieuwkomers in de raden). De sterke overtuigingen van zittende leden (met vertegenwoordiging in HR, FR en OC), leidden tot snelle socialisatie van nieuwe leden en uitsluiting van andersdenkenden. De meer recente ontwikkelingen in de medezeggenschap hebben ertoe geleid dat dit in de ogen van de gesprekspartners in mindere mate aan de orde is dan vijf jaar geleden. Maar deze ervaring heeft volgens onze gesprekspartners, ook nu nog zijn uitwerking.

Inhoud inspireert

In de interviews wordt erop gewezen dat er bij sommige leden in de medezeggenschap die met inhoudelijke ambities binnenkomen, de teleurstelling toeslaat als blijkt dat de agenda veel minder inhoudelijk is dan gedacht. En dat dat wat je persoonlijk ambieert, niet (snel) op deze vergadertafel beslist kan worden. Het vele (lees)werk, de grote hoeveelheid tijd die het kost en het energieverlies tijdens vergaderingen leidt dan gemakkelijk tot demotivatie. Het lijkt erop alsof het niet of nauwelijks lukt vanuit gezamenlijkheid taken te verdelen, expertises van elkaar te benutten. Leden in de medezeggenschap bereiden in relatief isolement hun werkzaamheden voor, hetgeen voor sommigen (te) zwaar weegt. Deze leden vinden uiteindelijk niet wat ze zochten, en haken af (vroegtijdig uitstroom en afwezigheid). Door de agendering van arbeidsvoorwaardelijke zaken lijkt de motivatie bij studenten af te nemen.

‘Dat is een beetje de kip en het ei, dat is moeilijk te zeggen. Kijk, als studenten weinig inbrengen ... We hadden vandaag agenda-overleg. De punten van studenten blijven heel lang leeg. Je moet gaan sleuren. En bij docenten leeft best wel wat, daar komt best wel wat boven. Als het zo werkt wordt de agenda bepaald door diegenen die die punten inbrengen. En dat levert in het overleg nog verdere afname van belangstelling. Dus dat is ook een spiraal’ (respondent 6).

De inclusiviteit van de leergemeenschap -althans in de formele medezeggenschap- kan aan kracht winnen door de toegankelijkheid te vergroten, persoonlijk en uitnodigend naar motivatie voor betrokkenheid te vragen, nieuwsgierig te zijn naar de mening van de ander en elkaar het gevoel te geven welkom te zijn. Dat is in de klas niet anders dan in de formele medezeggenschapsorganen zoals de HR, deelraden of de opleidingscommissies.

B Diversiteit en de waardering van pluraliteit

Met de hierboven genoemde (zelf)selectie is het aantal perspectieven dat in de discussie een rol speelt -niet per se, maar wel waarschijnlijk- minder groot. Het effect van de gebrekkige toegankelijkheid, en dus ook representatie, wordt versterkt door de afwezige of gebrekkige vorm van achterbanraadpleging. Het aantal deelnemers van het overleg in de formele medezeggenschap is zeer klein.



Een aantal van hen combineert zetels in de HR, met die in de FR en OC. Deze kleine groep betrokkenen lijkt overigens persoonlijk wel individueel te profiteren van de meerwaarde van participatie, maar is meestal niet verbonden met de brede achterban of andere onderdelen van het instituut (niet met andere opleidingen of faculteiten, niet over de verschillende medezeggenschapslagen heen). En als er al sprake is van een vorm van 'achterbanraadpleging' dan lijkt deze steeds vaker beperkt te worden tot de 'geprofessionaliseerde' achterban, de collega's in de lagere medezeggenschapsorganen. Door deze getrapte 'achterbanraadpleging' wordt wellicht onbedoeld het perspectief nog verder verengt. De achterban is niet de vertegenwoordiging in lagere medezeggenschapsorganen, maar afhankelijk van het te agenderen onderwerp zal gezocht moeten worden naar groepen die dit onderwerp raakt en wiens perspectief je in de medezeggenschap kan en moet meenemen en meewegen.

'Je wil dat participatie de voelsprietten in de organisatie heeft en het anders ziet dan ik. Ze zouden een mix moeten vertegenwoordigen, want die achterban is nooit eenduidig. Zij kunnen ook zeggen: 'een deel van de achterban wil dit en een deel wil dat. Dat hoor je nu minder' (respondent 1).

'Pluraliteit vraagt diepte en inhoudelijkheid en tijd die er vaak niet is, of niet wordt genomen, dat wordt niet zo geagendeerd, er wordt geen gebruik gemaakt van initiatiefrecht' (respondent 6).

De diversiteit in opvattingen die feitelijk ter tafel komt is beperkt, hetgeen de pluraliteit begrenst en de kwaliteit en legitimiteit van de discussie en besluitvorming bedreigt.

C Krachtige gezamenlijke besluitvorming

De gezamenlijke besluitvorming in een divers veld van opvattingen is ingewikkeld. Want hoe kom je tot gezamenlijke besluitvorming als de inbreng in een inclusieve leeromgeving per definitie divers is. Dit vraagt een open en ambitieuze agendering, nieuwsgierigheid van alle deelnemers naar elkaar en naar verschillende inzichten op het vraagstuk dat ter tafel ligt en de bereidheid jezelf uit te spreken. Naast het vertrouwd zijn met een helpende vergaderdiscipline, zijn uitgangspunten als respect en gelijkwaardigheid noodzakelijk. Hierover zeggen de respondenten het volgende.

Inhoudelijk inspirerende agenda

Een gezamenlijke ambitieuze inhoudelijke agenda inspireert, maar is volgens onze gesprekspartners te weinig leidend in het formele overleg. Deelnemers agenderen vooral inhoudelijke onderwerpen waarop zij persoonlijk betrokken zijn. Minder makkelijk is het om in de formele medezeggenschap gezamenlijke betrokkenheid op inhoudelijke vraagstukken en overkoepelende thema's te organiseren, aan te wakkeren en te behouden. De pluraliteit of het waarderen van verschillende perspectieven in het formeel overleg, is niet altijd vanzelfsprekend: de niet-diverse en niet-representatieve samenstelling van het medezeggenschapsorgaan werkt zoals gezegd mogelijk beperkend op het aantal perspectieven en belangen dat op tafel komt ten aanzien van een inhoudelijk thema. De discussie verengt zich tot standpunten die passen bij het model 'macht' en 'tegenmacht': je bent voor of tegen, je stemt in of niet, je geeft een positief advies af of niet. Ook het gebrek aan voorbereidings(tijd) om verschillende perspectieven te verkennen, onderzoek te doen en inhoudelijke kennis op te doen, achterbannen te raadplegen en ruimte te maken voor deliberatie en inhoudelijke interessante verkenningen, zijn aspecten die hierop invloed hebben. Gelijkwaardigheid, een onderzoekende houding en wederzijds respect lijken samen te hangen met een constructieve aanpak van een ambitieuze inhoudelijk opgave.

'Vaak stellen mensen zich verkiesbaar om een bepaald onderwerp dat ze aan het hart gaat te kunnen agenderen. Het is heel sterk en krachtig als je een bepaald onderwerp belangrijk vindt en je daarvoor verkiesbaar hebt gesteld, dat heb je nodig. Maar hoe zorg je ervoor dat ze datzelfde enthousiasme tentoonspreiden als het ook over andere onderwerpen gaat. Hoe spoor je ze aan om die bredere verantwoordelijkheid te nemen' (respondent 9).

'En ik zeg niet dat die punten onbelangrijk of onterecht zijn. Het gaat om belangrijke onderwerpen zoals werkdruk en ureninzet. Maar het zijn wel onderwerpen die continu naar voren komen en het geeft een dynamiek dat het gesprek eigenlijk overneemt of blokkeert. Om dat te doorbreken moet je erg je best doen, het breder trekken, het grotere verhaal boven tafel halen, hoe kunnen we docent- en student tevredenheid verbeteren? Dat is de betere vraag dan dat we met z'n allen gedetailleerd naar een urensysteem zitten te kijken' (respondent 10).

'Ik maak me ook zorgen over het inhoudelijk gesprek. We hebben het best veel over procesgang. 'Wanneer moeten we wat aanleveren'. Of de raad vindt de rapportages over NPO en SVM te weinig inhoudelijk. Dan geven we er iets inhoudelijks op terug- dat duurt dan ook wel te lang- maar je krijgt er dan ook niet een inhoudelijke reactie op. Er wordt om dingen gevraagd en dan wordt er wat geleverd en dan krijg je geen inhoudelijk gesprek dat komt niet op gang. Het is voor ons een zoektocht hoe we dat beter voor elkaar kunnen krijgen' (respondent 9).

'Wat bij ons een uitgangspunt is zeggenschap en medezeggenschap: We hebben hetzelfde doel, het beste onderwijs voor de student! Het beste voor de docent! We hebben eigenlijk hetzelfde doel een mooie faculteit zijn. Die goede dingen met elkaar doen vanuit verschillende rollen en dan vind je elkaar wel' (respondent 8).

Rechten en verantwoordelijkheden

Respondenten geven aan dat de medezeggenschap bij De Haagse Hogeschool steeds meer rechten zijn toegekend. Je hebt het instemmings-, advies- of informatierecht. Met dat recht kun je als medezeggenschap ergens 'tegen zijn', 'niet instemmen'. Je kunt iets blokkeren zonder dat je verantwoordelijk bent voor de gevolgen van het uitblijven van het besluit. Gesprekspartners geven aan dat het hebben van rechten op twee manieren blokkerend kan werken. Sommige leden van de medezeggenschap valt hun verantwoordelijkheid zwaar en aarzelen om in te stemmen (waar zeg ik 'ja' tegen?). Anderen zien hier de mogelijkheid om op dit moment tegenkracht te laten zien en persoonlijk te scoren in het zicht van de achterban. In de interviews wordt aangegeven dat het wellicht meer ruimte zou geven als je bepaalde rechten niet hebt, niet omdat we 'rechten willen afnemen', maar om de medezeggenschap juist meer ruimte te geven invloed uit te oefenen.

De ontmoeting in de samenwerking (gelijkwaardigheid en respect)

Om de waarde van de diversiteit aan de vergadertafel te behouden (pluraliteit) en toch tot gezamenlijk besluitvorming te komen, helpt het als sprake is van gelijkwaardigheid (de inbreng van iedereen wordt gehoord, bevestigd en meegewogen) en wederzijds respect. Ten aanzien van deze aspecten valt onze gesprekspartners het volgende op.

Als het gaat om het opstellen, doorgronden en beoordelen van beleidsstukken of om het kennen, volgen en beoordelen van procedures, dan kan er nauwelijks sprake zijn van gelijkwaardigheid. Deze zaken maken immers in belangrijke mate deel uit van het leidinggeven en besturen. Bestuur en management zijn hiervoor opgeleid en meestal al jarenlang in getraind. Bovendien hebben zij een apparaat tot hun beschikking wat hen daarin ondersteunt.

De zeggenschap heeft daarmee per definitie een 'voorsprong' op medewerkers en studenten wiens vak dit niet is. De gesprekspartners geven wel aan dat zij, samen met de griffie, op verschillende manieren proberen ook hier op 'gelijke vlieghoogte' te komen en de 'informatie asymmetrie' op te heffen. Er zijn diverse cursussen voor de medezeggenschap. En de medewerkers van de diensten zijn te allen tijde bereid eventuele vragen van leden uit de medezeggenschap te beantwoorden. De meer technische zaken laten zich onderscheiden van de bestuurlijk inhoudelijke vragen. Bij de eerstgenoemde zaken, zal er meestal sprake zijn van ongelijkwaardigheid. In het inhoudelijk veld kunnen de verhoudingen anders liggen. Als het gaat om inhoudelijke vraagstukken die iedereen in de hogeschool raakt (studentwelzijn, burgerschap, stage-discriminatie, duurzaamheid), is gelijkwaardigheid meer vanzelfsprekend. Het studentperspectief is niet per definitie bekend bij medewerkers, management en bestuur. Daar moet je voor inspannen, nieuwsgierig naar zijn. Omgekeerd geldt hetzelfde. Gelijkwaardigheid is aanwezig als het gaat om het inbrengen van verschillende perspectieven op de inhoudelijke thema's.

Meer gebruik van en vertrouwen op expertises van iedereen die aan tafel zit, laat gelijkwaardigheid ontstaan en ervaren. De waardering van de diverse inbreng van studenten en medewerkers wordt op inhoudelijke thema's door bestuur, toezicht en management zeer gewaardeerd. Het is hen immers onbekend en geeft hun zicht op nieuwe mogelijkheden op het verder verbeteren van onderwijs, onderzoek en hogeschool. Echter, juist hier wordt dit perspectief vaak gemist, of het wordt teruggebracht tot wat 'de studenten' en 'de docenten' of 'de medezeggenschap' vinden. Voor het verkennen van het vraagstuk en het zoeken naar oplossingen kunnen veel meer perspectieven zichtbaar worden, hetgeen de discussie rijker maakt. Overigens helpt het wel als er de moed is bij zowel de leden van de medezeggenschap als de leden van het management en bestuur om open te zijn over hun vragen, hun wensen en zorgen. Zicht geven op het speelveld begrenst en biedt perspectief. Je maakt er een gezamenlijk vraagstuk en een gezamenlijk proces



van. Het vertrouwd zijn met open discussies, het respecteren van vergaderdisciplines, bekendheid met de procesgang en sterk voorzitterschap, ondersteunen een inhoudelijk sterke discussie. Ook hierin is gelijkwaardigheid tussen de leden van het overleg, hoewel niet altijd vanzelfsprekend, wel goed te organiseren.

'Participatie en duidelijkheid zijn heel erg belangrijk. Niet iedereen hoeft het overal mee eens te zijn, dat werkt niet. Het is belangrijk dat het speelveld helder is. Wat zijn de dingen die je wel en die je niet kan veranderen, binnen welke kaders kun je participeren? Het is aan de zeggenschap om het speelveld duidelijk te maken' (respondent 4).

'Zo vind ik 'Mijn deur staat altijd open' niet op ooghoogte. Als mijn deur altijd open staat mag jij bij mij langskomen. Het is voor mij niet 'mijn deur staat altijd open', maar 'wij zitten samen aan tafel' (respondent 1).

'De verhoudingen zijn totaal niet gelijkwaardig. Het is mijn baan om de hele dag met dit soort dingen bezig te zijn. Als docent en zeker als student is het een nevenfunctie waar je ineens over dit soort dingen iets moet vinden. Dat is totaal ongelijkwaardig. Op ménselijk vlak, maar dat moet je aan de collega's vragen, denk ik wel dat het gelijkwaardig is. Ik zou het erg vinden als ik zou horen dat dat niet zo is' (respondent 4).

'Ik heb een goede band met de raad. We vliegen wel eens uit de bocht en dan hebben het erover. Er is wederzijds respect' (respondent 4).

'Nieuwe en traditionele vormen van participatie kunnen elkaar veel meer ontmoeten en aanvullen. Dat vind ik een uitdaging. Als je dat als paralleltraject ontwikkelt, moet je zorgen dat het elkaar aanvult' (respondent 1).

'Er is enige aarzeling bij management en medezeggenschap om de ruimte die er wel is, om deze te pakken. Ik voel voorbehoud, ik vind het lastig dat te formuleren. Wordt misschien ook gevoeld doordat in het verleden de medezeggenschap wel gezien werd als 'tegenkracht'. Dat heeft te maken met beelden uit de geschiedenis. Denken in partijen, vaak twee partijen, terwijl de belangen diverser liggen' (respondent 7).

'Sommige studenten zijn vaardiger. Sommige leden drukken iets minder het stempel op het eindresultaat van de discussie. Zo betitel ik maar gelijkwaardigheid. Ze nemen iets minder positie in. Nastreven van gelijkwaardigheid zit soms meer in vaardigheden dan in machtsverhoudingen' (respondent 6).

Een krachtig besluitvormingsproces voor inhoudelijk aansprekende thema's, vraagt moed om vraagstukken en dilemma's open op tafel te leggen, een proces te schetsen waarlangs verkenning, afweging en besluitvorming plaats zal hebben, een klimaat waar iedereen zich uitspreekt en bereid is eigen zienswijzen op basis van onderzoek en debat bij te stellen. Sterk voorzitterschap, kennis, vaardigheden en de vergaderdiscipline kunnen daarbij helpend zijn. De wederzijdse rechten en plichten staan ten dienste van het bijdragen aan de inhoudelijke discussies.

Deelconclusie 5

Bestuur, directie en toezicht: herwaardeer de participatie!

- De toegankelijkheid tot (formele) besluitvorming is beperkt: niet alle zetels zijn vervuld, het gebruik van actief en passief kiesrecht is beperkt, niet alle perspectieven en expertises zijn vertegenwoordigd en achterbanraadpleging is matig of niet ontwikkeld (beperkte representatie).
 - Medezeggenschapsstructuur is onbekend en er is sprake van onpersoonlijke uitnodigingen daarin te participeren.
 - Het is onduidelijk wat er met je inbreng gebeurt (wantrouwen en cynisme over de impact).
 - Negatieve ervaringen met medezeggenschap (houding en gedrag van leden) demotiveert.
 - Agenda en werkwijze spreken niet aan (vakbondsagenda of controleperspectief van bestuur/toezichthouder): dit roept ongelijkwaardigheid op (gevoel van incompetentie ten opzichte van medewerkers respectievelijk bestuur) en afwijzende identificatie (geen tegenmacht of controle-instantie willen zijn).
- Een door studenten en medewerkers zelfgekozen uitsluiting van de medezeggenschap is van bovenstaande het gevolg.
 - Agenda wordt verder verengt tot positief/negatief advies en instemmen of niet (polarisatie).
 - Polarisatie wordt versterkt door de bundeling van machten via dubbelfuncties én het optreden van ongelijkwaardigheid die met deze rolopvatting in de medezeggenschap meestal gepaard gaat.
 - De ervaren ongelijkwaardigheid wordt verkleind door scholing gericht op het wegwerken van deficiënties (kennis van rechten en bijbehorende instrumenten en inwijding in de domeinen van stafdiensten P&C, BZ en HRM, en ook vaardigheden om deze instrumenten in te zetten).
- Een zichzelf versterkende insluitende dynamiek binnen de huidige medezeggenschap bekrachtigt de gevestigde orde, het corrigerend vermogen is gering, *'diversity of voices'* is beperkt.
 - Inhoudelijk zwakke agenda zet druk op gelijkwaardigheid.
 - Wederzijds respect en waardering richt zich op de ontmoeting op inhoud.
 - Een inhoudelijk zwakke agenda zet het zoeklicht op posities en daarmee verbonden ongelijkwaardigheid en disrespect.
- Om de intern zichzelf bekrachtigende dynamiek binnen de smalle lijn van (mede) zeggenschap te doorbreken is het niet voldoende dat meer leden uit gemarginaliseerde groepen gevraagd worden deel te nemen of daar plekken voor te reserveren.
 - Bij insluiting (van vertegenwoordigers) is het risico op *tokenism* reëel en maakt het voorkeursbeleid of het inzetten op centraal geleid inclusiebeleid voor specifieke doelgroepen (actief insluiten van specifieke achtergestelde groepen) contraproductief.
 - De roep om een door iedereen in te brengen inhoudelijke agenda is groter dan ooit, inhoud activeert en verbindt.
 - Inhoudelijke verdieping vraagt om ruimte voor deliberatie, discussie, inhoudelijk betrokken en bewogen debat, verkenning en onderzoek van alle perspectieven.
 - Sterk voorzitterschap helpt, met naast het oog hebben voor vergaderdisciplines, vooral werken vanuit compassie en empathie.

4.4 Ontwikkelingen in de participatie en de medezeggenschap

Over de ontwikkelingen van de participatie in de formele medezeggenschap zijn de gesprekspartners over het algemeen redelijk positief, er is op onderdelen een opgaande lijn zichtbaar. Deze opgaande lijn wordt mede ondersteund door de griffie met een toegankelijke en overzichtelijke website en een professionaliseringsprogramma en verschillende promotiecampagnes en ondersteuning bij de verkiezingen.

Maar er zijn ook zorgen. Aan de ene kant zien we een smalle vorm van formele medezeggenschap (inhoudelijk nog 'arm' en met veelal beperkt en vaak eenzijdig draagvlak) die zich sterker maakt in de professionalisering. Kennis en vaardigheden op onderwerpen nemen in deze kleine groep gedurende de zittingstermijn toe. Zij raken vertrouwd met een bepaalde rol. Dit is niet noodzakelijkerwijs verbonden aan het opdoen van (positieve) ervaringen met het invloed uitoefenen en bijdragen aan collectieve betekenisvolle besluitvorming. Aan de andere kant zien we nu juist de sterke behoefte van bestuur en management en van medezeggenschapsleden aan inhoudelijk geëngageerde brede en kritische participatie. Kennelijk komen deze behoeftes nog niet vanzelfsprekend met elkaar in verbinding in het nog niet sterk gedefinieerde speelveld.



Er is wel een ontwikkeling zichtbaar die langs twee lijnen bediscussieerd kan worden:

1. Wat is de wederzijdse rolopvatting van de medezeggenschap en zeggenschap?
2. Welke interventies hebben we om te participeren (en te oefenen met invloed uitoefenen) uit te breiden.

Over beide onderwerpen zijn in de interviews inzichten gedeeld.

A Activisme, controle en partnerschap

Een impliciete rolopvatting bepaalt voor een deel het handelen. In en over de medezeggenschap worden verschillende rolopvattingen waargenomen. Rollen wisselen elkaar in de tijd af, verschillen tussen medezeggenschapsleden en kunnen ook naast elkaar zichtbaar worden binnen de organisatie. De respondenten maken deze rollen in de gesprekken zichtbaar. Te onderscheiden zijn de activistische 'vakbondsvertegenwoordiger', de 'toezichthouder of controller' of de 'kritische partner'. In de medezeggenschap van De Haagse Hogeschool ervaren de gesprekspartners een verschuiving van een meer activistische medezeggenschap naar een meer toezichthoudend controlerende medezeggenschap. De wens om participatie verder te versterken is volgens onze gesprekspartners gebaad bij een verdere verschuiving naar het kritisch partnerschap.

'Participatie, mooier woord dan medezeggenschap. In sommige gevallen heb ik bij medezeggenschap wel eens aan de Tegenpartij van Jacobse en van Es gedacht. Als het dat karakter krijgt, tegenzeggenschap in plaats van medezeggenschap, dan is er geen participatie en daar ben ik geen voorstander van' (respondent 4).

Een toezichthoudende of controlerende medezeggenschap spreekt een aantal medewerkers en studenten niet (meer) aan. Deze rol vraagt van de leden dat zij de beleidsdocumenten van het bestuur controleren op meetbaarheid van de resultaten (inclusief de vraag naar kpi's), het naleven daarvan door het bestuur toetsen en afwijkingen van beloofde activiteiten en resultaten vaststellen. De meer afstandelijke beleidstaal die daarmee gepaard gaat en het meer formalistische optreden, domineert in zo'n raad. Het schrikt potentieel anders georiënteerde leden af. Naast deze meer toezichthoudende inkleuring van een medezeggenschap heeft bij de Haagse Hogeschool lange tijd een vakbondsstijl gedomineerd. De medezeggenschap had een activistisch karakter en was sterk gericht op de klassieke vakbondsthema's: meer onderwijsuren en budgetten ten koste van ondersteuning en management, hogere lonen en ruimere verlofregelingen. Het activistische en de eenzijdige oriëntatie op het personeelsmanagement domineerde in zo'n rolopvatting. Deze soms zelfs agressieve houding en veroordelende taal naar ondersteuning en management, heeft participatie vanuit ondersteunende diensten en lectoraten dan ook geremd. De besluitvorming verengde zich tot wel of niet instemmen, een tegenmacht vormde zich. In de wens om de blokkerende of remmende dynamieken te doorbreken, is ingezet op het versterken van relaties tussen zeggenschap en medezeggenschap: gezamenlijke professionalisering, helderheid over het begrotingsproces, gezamenlijke kick offs, vroegtijdige betrokkenheid bij het opstellen van de bestuursagenda en ruime toegankelijkheid en informatiebereidheid van de ondersteuning van de diensten. Het ontwikkelen van kritisch partnerschap vraagt van beide kanten meer dan alleen inzetten op de relatie.

'Waarom zou je bij voorbaat zeggen 'nee, dat moeten we niet zo doen, anders gaat de medezeggenschap daarin niet mee'. Die dynamiek is van tevoren al heel beschermend of voorzichtig op die relatie, terwijl ik denk het gesprek moet gaan over feiten, analyse, inhoudelijke argumenten uitwisselen en dan moet je ook kunnen -wat ze in de politiek 'draaien' noemen- je mening kunnen bijstellen op grond van het gesprek. Je kan door argumenten tot een andere mening komen, ik kan overtuigd worden en dan aangeven waarom ik wel of niet overtuigd ben' (respondent 10).

'Angst van het management en het CvB is wel eens: er moet wel een instemming komen. Je bent dan gefocust op dat document terwijl je eigenlijk zou moeten spreken over wat je wil bereiken in de samenleving, op de school of de opleiding. Het document is slechts een praatstuk, het moet gaan over de inhoud' (respondent 10).

In de gesprekken werd genoemd dat het hierboven genoemde streven naar 'instemming' ertoe leidde dat ongewild en onbewust ook in de lagere overlegorganen vooral de zorg lag in de vraag 'stemmen ze wel in', zodat hogere lagen in de zeggenschap gerustgesteld konden worden en deze zich gesteund wisten in het overleg met hun respectievelijke 'tegenspelers'. De medezeggenschap voelde zich op zijn beurt niet serieus genomen en vroeg extra tijd: 'We hadden eerder betrokken willen worden'.

‘Een moderne medezeggenschap zie ik als een meer participatieve medezeggenschap. We hebben samen onze school te ontwikkelen, wat hebben we daarvoor nodig en wat kan iedereen vanuit zijn perspectief daaraan bijdragen? En dan moet je de balans zoeken. Ik zou hen (de medezeggenschap) graag die ruimte geven in de rol die ze innemen’ (respondent 1).

In het door ontwikkelen naar een meer participatieve medezeggenschap ontstaan combinaties van formele en informele medezeggenschap. Het is zoeken hoe de vormen elkaar kunnen versterken. Als bij het instellingsplan het CvB transparant is over de te volgen en gevolgde stappen en tussentijds documenten in de organisatie deelt die op basis van andere vormen van inspraak tot stand zijn gekomen, geeft dat verwarring bij de leden in de medezeggenschap. De leden kunnen denken ‘het is al gebeurd, maar wij moeten formeel nog instemmen of advies uitbrengen. Hoe zit dat nu?’ De vraag naar *situational governance* neemt toe, hetgeen een gezamenlijke zoektocht is. Wanneer organiseer je welke vormen van inspraak en participatie, waarom kies je daarvoor en hoe vullen deze elkaar aan? In de Haagse Hogeschool zien we een zoektocht met veel (nieuwe) initiatieven die ons leren op welke manier participatie verder versterkt kan worden.

B Interventies gericht op het versterken van participatie

De Haagse Hogeschool is zich bewust van het belang van participatie en zet verschillende aanvullende interventies in om deze participatie te versterken. Studentpanels voor het CvB, betere communicatie en professionalisering binnen de formele medezeggenschap door de griffie, een representatief en betaald studentpanel vanuit OKC en het opzetten van crowd sourcing platforms voor een betere achterbanraadpleging en het inrichten van partnerschappen om te leren hoe we een inclusief leerklimaat ontwikkelen en behouden bij het samenwerken aan beter onderwijs en onderzoek. Op faculteitsniveau en opleidingsniveau zijn talloze initiatieven die eveneens beogen het welzijn van studenten en hun betrokkenheid op de hogeschool verder te versterken. Wat verwachten de gesprekspartners van deze initiatieven en wat zijn de helpende en belemmerende factoren.

‘Ik vind het belangrijk dat we goed begrijpen wat onze studenten beweegt. Wat ze bezighoudt, ze kénnen. En daar is participatie een onderdeel van. We kunnen heel veel meer weten van studenten dan we nu weten, dat hangt samen met de onderzoeksmethoden. We moeten beter onderzoeken hoe het met ze gaat’ (respondent 12).

De initiatieven vullen de klassieke medezeggenschap aan en ontwikkelen en realiseren talloze mogelijkheden voor veel meer studenten, om meer verschillende perspectieven, expertises en drijfveren op een gelijkwaardige basis in het proces van besluitvorming in te brengen. De klassieke lijn kan daarmee -vanuit het participatief medezeggenschapspectief- worden gevoed en versterkt. Besluitvorming in het formele platform kan daarmee winnen aan legitimiteit en effectiviteit. Meer mensen doen mee, we verzamelen en delen meer kennis en we delen onze perspectieven in het licht van de gezamenlijke opgaven. De nieuwe initiatieven maken daarmee samen met de formele medezeggenschap de participatie in de hele hogeschool inclusiever, gelijkwaardiger en betekenisvoller. We beschrijven de initiatieven die in de gesprekken aan de orde zijn gekomen hieronder.

Drie studentpanels

Een aanvullende vorm van participatie is gevonden in de vorm van de studentpanels. Twee of drie keer per jaar hebben de drie CvB leden met een studentpanel een (lunch)bijeenkomst. Deze panels zijn toegankelijk voor iedereen. De studentpanels zijn waardevol voor de CvB leden en de inhoud van de gesprekken krijgt betekenis in de organisatie. Met een open uitnodiging op intranet wordt studenten gevraagd mee te denken.

‘Gesprekken zijn zonder agenda, eerst een kennismakingsronde. Ik stel altijd de vraag ‘Als je nu op mijn stoel zou zitten, wat zou je als eerste doen? Wat zou je veranderen of juist niet?’. Je probeert een band op te bouwen en echte informatie te krijgen’ (respondent 3).

De studentpanels bieden een platform aan alle studenten die zowel kritisch als enthousiast durven zijn, om hun stem te laten horen en betekenis te geven in de organisatie.⁹

⁹ Artikel Hans Camps: ‘Op mijn stoel’):

<https://dehaagsehogeschool.sharepoint.com/sites/CvB-Blogsenvlogs/SitePages/Op-mijn-stoel.aspx>

[https://dehaagsehogeschool.sharepoint.com/sites/Studentennet/SitePages/Vertel-ij-het-College-van-Bestuur-hoe-het-%C3%A9cht-is-om-aan-onze-hogeschool-te-studeren-\(2\).aspx](https://dehaagsehogeschool.sharepoint.com/sites/Studentennet/SitePages/Vertel-ij-het-College-van-Bestuur-hoe-het-%C3%A9cht-is-om-aan-onze-hogeschool-te-studeren-(2).aspx)



Deelnemers vinden het studentpanel (soms) inhoudelijker dan het gesprek in de formele medezeggenschap. *'Wat mij opvalt aan de studentpanels is dat het altijd studenten zijn die geïnteresseerd zijn en iets willen (...) dat ze een goed beeld hebben van wat wel en niet kan. Studenten kijken genuanceerd. Soms ook erg scherp'* (respondent 3).

De waarde van de panels ligt voor het bestuur en management vooral in het verdiepen van inzicht in wat onder studenten speelt, hun perspectief horen en begrijpen. De inhoud van de gesprekken is niet vrijblijvend. Het is daarbij belangrijk om te weten op welke manier de opbrengst van de panels precies wordt gebruikt.

'Ik ben positief over de panels. Inzichten uit het panel worden geagendeerd in bila's. Het is een vorm om signalen te kunnen duiden. (...) Het is belangrijk dat het CvB contact heeft met studenten buiten de formele medezeggenschap. Ga naar waar studenten zijn, zelf onderwijs geven, in de school zijn. Het begint met een open houding' (respondent 7).

'Panelgesprekken met het CvB, die zie ik wat informeler en spontaner. Voor de voeding is dat goed, voor de sturing zou ik er ook weer niet al te veel mee doen' (respondent 6).

'Als je echt wilt weten wat studenten bezighoudt, kun je beter statistiek geven op vrijdagmiddag aan tweedeaars bedrijfskunde studenten dan een studentpanel inrichten' (respondent 11).

De panels zijn voor de CvB leden een waardevolle bron van informatie, waarbij binnen deze panels respect, gelijkwaardigheid en openheid wordt ervaren (*being heard*). Het betreft -ondanks de open uitnodiging- nog steeds een kleine groep studenten waarvan de representativiteit voor de hele studentpopulatie niet zonder meer kan worden aangenomen. Een deel van deze studenten participeert ook op andere manieren in de organisatie door deelname aan een OC, FR of HR, lidmaatschap van een studievereniging of een student-assistentschap.

Studentpanel OKC

Het studentpanel is een initiatief van OKC. De studenten in het panel (meer dan 500) kunnen over verschillende onderwerpen worden bevraagd en zij worden voor hun deelname betaald. De omgeving is inmiddels ingericht en het eerste onderzoek is uitgezet. Verschillende faculteiten, diensten of opleidingen kunnen gebruik maken van het instrument en tegen betaling een onderzoek laten uitvoeren. Het instrument in ontwikkeling is nog niet bij iedereen bekend. Het instrument wordt vooral gewaardeerd om op bepaalde onderwerpen een representatief beeld te kunnen ophalen, waarbij je op achtergrond en representativiteit kunt corrigeren. Met precieze analyses kunnen vooroordelen of onjuiste conclusies worden weggenomen en gericht beleid worden ontwikkeld. Hiermee is dit instrument een waardevolle aanvulling op bijvoorbeeld panels die meer diepte inzichten opleveren.

Achterbanraadpleging via crowd sourcing

Bij verschillende lectoraten en faculteiten zijn online platforms in ontwikkeling die tot doel hebben de achterbanraadpleging, bijvoorbeeld in de formele medezeggenschap, te kunnen versterken. In de interviews is (nog) geen zicht gekregen op de waardering van beide crowd sourcing platforms. In de interviews wordt benoemd dat de ervaring met eerdere soortgelijke initiatieven is dat studenten hun interesse voor dergelijke raadplegingen verliezen als de opbrengst niet zichtbaar wordt verwerkt en er weer nieuwe platforms worden ingericht. Het advies is om aan te sluiten bij bestaande goed bezochte platforms. Bij een goed werkend platform sluit dit aan op de behoefte om een beter beeld op specifieke thema's van de achterban te krijgen. In de formele medezeggenschap kan dan met meer zekerheid namens een achterban worden gesproken en beslist.

Partner Up!

Het project Partner Up! (*Student participation and engagement*) is een collectief van studenten, onderzoekers, docenten en twee lectoraten (Wereldburgerschap en Inclusive Education). In dit project werken vier opleidingen aan onderwijsverbetering in de vorm van partnerschappen, samenwerkingsarrangementen waarin studenten, docenten en management werken aan onderwijsverbetering. Zij onderzoeken en ontwerpen op gelijkwaardige basis en ontdekken samen wat nodig is om een inclusieve leeromgeving te realiseren. De vier opleidingen wisselen eens in de twee weken hun ervaringen uit. Studenten worden betaald voor hun inzet, kunnen een initiërende en leidende rol kiezen en zijn gelijkwaardig en

gerespecteerd gesprekspartner. De ervaringen in de deelprojecten zijn overwegend positief. *‘Het lukt steeds beter om de gelijkwaardigheid te laten ervaren. Maar dat is wel zoeken met elkaar’.*

In het project wordt niet alleen gewerkt aan onderwijsverbetering, maar tegelijkertijd wordt ethnografisch onderzoek uitgevoerd door studenten. Onder welke condities voelen studenten zich uitgenodigd hun stem te laten horen en kritisch te participeren? Gezocht wordt naar de verbinding tussen het geleerde in deze partnerschappen, het reguliere onderwijs (SLB en professionalisering docenten) en de formele medezeggenschap. Het project beoogt een ruimte in te richten waarin geëxperimenteerd kan worden. De projectleiding heeft een transformatief karakter voor ogen en streeft ernaar bij te dragen aan het door ontwikkelen van de organisatie tot een inclusieve hogeschool waar partnerschappen vanzelfsprekend zijn. Daarvoor is het nodig dat de bekendheid van het werken met partnerschappen wordt vergroot, opbrengsten en leerervaringen worden gedeeld en het denken in partnerschappen vanzelfsprekend wordt. *‘De directeur kan wel enthousiasmeren, maar kan dat niet opleggen’.*

Overige verbetermogelijkheden

Er zijn in de interviews verschillende verbetermogelijkheden genoemd. De verbeteringen lijken tezamen een proces vorm te geven naar het mogelijk maken van oefenruimtes voor het vertrouwd raken met invloed uitoefenen, bijdragen. We geven hier een overzicht van de genoemde voorstellen.

➤ **Participatie is core business**

Als je participatie wilt versterken, moet je beginnen met het niet zo te noemen. En afdwingen via de hiërarchische lijn zien de geïnterviewden zeker niet zitten. Zij pleiten vooral voor het versterken van het lerend vermogen van de hogeschool als geheel.

‘Opvallend is dat op het moment dat de hogeschool de participatie formaliseerde de betrokkenheid van studenten en medewerkers afnam. Over de koerswijzigingen gaat de formele medezeggenschap. Voordat de medezeggenschap werd geformaliseerd ging het gesprek dieper dan nu. Het gesprek was inhoudelijker! Maar ook vrijer, vrij van machtsposities. Alsof je in de medezeggenschap moet gaan zitten om verandering te krijgen, terwijl dat eerder niet zo werd gevoeld. Je kon gewoon invloed uitoefenen. De formalisering heeft een bepaald soort rolgedrag opgeroepen’ (respondent 10).

‘Op een gegeven moment zijn we studenten gaan betalen en hebben we het aantal leden gelimiteerd, en toen waren we de studenten kwijt. Het eerste jaar na deze invoering was een drama om studenten aan het woord te krijgen over vraagstukken die we hadden. Over die ontwikkeling is niet goed nagedacht’ (respondent 8).

Participeren is de *core business* van de hogeschool. Voorgesteld wordt om op basis van opgaven in samenleving en beroepenveld het curriculum vorm te geven. Betrek partners erop, zowel studenten, docenten, externe partijen, lectoraten.... En ga aan de slag. En in al die initiatieven die dan ontstaan, formuleer ook de metavraag hoe doen we dit samen? Wat is het resultaat en hoe hebben we daaraan bijgedragen? Is sprake van gelijkwaardigheid, wederzijds respect, inclusie? En deel de ervaringen.

‘We zijn nog niet zijn staat in De Haagse om echt vorm te geven aan de lerende cultuur. En dat het dus helemaal niet erg is dat je als leidinggevende even geen antwoord hebt. We zijn een kennisinstelling. Kennis is macht. Stel dat je als leidinggevende niet de kennis hebt, maar iemand die participeert, heeft die kennis wel, gaat die er dan mee aan de haal, of word je ermee ondersteund? Het is geen onwil, maar ongemak, handelingsverlegenheid. In de hoofden van de managers die zich wellicht onzeker voelen, zit de gedachte van... durf ik een stukje van de regie los te laten, en heb ik daar dan nog invloed op? Want het moet wel in dat format passen, zo doen we dat namelijk bij De Haagse’ (respondent 7).

➤ **Versterk de formele medezeggenschap**

Voor de formele medezeggenschap zijn de verbeter suggesties onder te brengen in a. het versterken van het inhoudelijk debat: maak het menselijker, inhoudelijker en leuker, en b. het vereenvoudigen en verhelderen van de structuur, en c. continueren van (gezamenlijke) professionaliseringsfaciliteiten.

De inhoudelijkheid kan versterkt worden door de vraagstelling die op de tafels ligt naar een hoger plan te tillen en dichter bij wat de overlegpartners belangrijk vinden. Dit kun je in de praktijk oefenen. De griffie kan ondersteunen door de ruimte te benoemen, de vragen en dilemma’s te helpen adresseren en beleidsrijke vragen te formuleren. Lectoraten kunnen ondersteuning bieden bij het kiezen van thema’s, het versterken



van onderzoek en deliberatie en besluitvorming. Het delen van ervaringen met een andere werkwijze op thema's die er voor de participanten toe doen, inspireert.

PAR in het HBO als voorbeeld van oefening met een kritische beroepssituatie

Kritische beroepssituaties zijn situaties waarin de beroepsbeoefenaar voor een professioneel probleem of dilemma komt te staan. Het Hoger Onderwijs heeft ten aanzien van de omgang met kritische beroepssituaties een belangrijke voorbereidende taak. Een afgestudeerde hbo'er kan terecht komen in situaties waar deze als de beroepsbeoefenaar niet louter op routine kan handelen. Een beroepsbeoefenaar zal bewuste afwegingen moeten kunnen maken over de aanpak van de situatie, gelet op de beoogde effecten. Dit vraagt binnen de context van een opleiding om lerende en ontwikkelingsgericht uitdagingen dit vraagt om gerichte oefening.

Het initiatief **PAR (Participatory Action Research) in het HBO**, is een voorbeeld van zo'n uitdaging. PAR in het HBO is een partnerschap dat is ontstaan tussen vier Hogescholen en Stichting Alexander, jeugd actief in onderzoek en beleid. Dit onderwijsproject maakt enerzijds deel uit van het landelijke programma Maatschappelijke Diensttijd (MDT) in het onderwijs en is anderzijds een onderzoeksproject dat kennis oplevert over leren en co-creëren in partnerschappen. In deze uitdaging doen HBO-studenten als MDT Participatief Actie Onderzoek, over een vraagstelling en met een doelgroep naar hun eigen keuze, passend bij de eigen interesse en expertise gebied. En studenten krijgen de kans om zich bezig te houden met de vraag: Hoe ben ik als mens van betekenis voor mezelf en voor anderen? Dit doen ze door zich in te zetten voor een ander, waarmee ze leren zich in de praktijk tot anderen te verhouden en werken aan hun persoonlijke groei. Studenten vergroten hiermee in hun eerste jaar hun eigen vaardigheden en competenties, onderzoekende houding en werken actief en gelijkwaardig samen met een doelgroep naar keuze, waardoor meer onderling begrip ontstaat en de studenten uit hun eigen 'bubbel' stappen. Studenten gaan in deze MDT groepjes een doelgroep buiten de school begeleiden om zelf onderzoek te doen dat impact heeft met behulp van de methode PAR.

Bij PAR doen mensen zelf onderzoek, zonder dat ze zelf onderzoekers zijn. Denk aan kinderen in een wijk, startende ondernemers, jongeren die willen opkomen voor hun rechten, het kan iedereen zijn. In een groepje gaan ze aan de slag met een thema, ze doen onderzoek en bedenken concrete ideeën, acties en maken impact. De studenten begeleiden deze groepen bij het doen van onderzoek en dagen uit tot een onderzoekende blik op allerlei vraagstukken en oplossingen; dat is hun MDT. Studenten doen een PAR met bijvoorbeeld kinderen in een wijk, jonge groene ondernemers, skaters, mensen met psychische problemen in een buurthuis, jongeren die op willen komen voor hun positie in de samenleving. Ook deze groepen profiteren van de MDT, zij leren, krijgen invloed op hun omgeving en verbreden in het samenwerken met de hbo studenten hun bubbel.

Docenten van minimaal 4 hbo's worden getraind door Stichting Alexander in het trainen en begeleiden van studenten in het doen van PAR. Er is een studentenpanel dat verantwoordelijk is voor het toetsen van de participatieve kwaliteit van strategie, operationele uitvoering en implementatie van het project aan het studentperspectief. Het is een onderwijsproject dat deel uitmaakt van het landelijke programma Maatschappelijke Diensttijd (MDT) in het onderwijs. Het afgelopen jaar heeft dit initiatief bij eerstejaars studenten gedraaid bij de faculteit M&O bij de opleiding Facility Management.

Wat betreft de structuur zijn verschillende voorstellen gedaan. Ten eerste wordt voorgesteld de zittingstermijn van de leden van de medezeggenschap te verlengen. De jaarlijkse verkiezingen en inwerkprogramma's kosten veel energie. Maak ruimte om samen wat op te bouwen en te leren van ervaringen. Ten tweede wordt benoemd dat leden zitting moeten kunnen nemen in slechts één gremium. Op dit moment nemen leden soms zitting in twee of drie gremia op verschillende niveaus. In de praktijk leidt dat er wel toe dat de inbreng op hetzelfde vraagstuk op drie niveaus dezelfde is, terwijl het vraagstuk op drie niveaus verschillend benaderd kan en moet worden (het ligt niet voor niets op verschillende vergadertafels voor) en zeker ook een andere achterban betreft. Om ongewild en ongewenste concentratie van inbreng te voorkomen kun je deze inbreng (ofwel macht of leiderschap) spreiden. Ieder gremium heeft immers een eigen scope, perspectief, vraagstelling en achterban. Vaak hebben leden ook meer affiniteit met een bepaald medezeggenschapsniveau. Als je het praktijkleren of de studieloopbaanbegeleiding in de eigen opleiding wilt verbeteren, is het aantrekkelijker om aan een OC-deel te nemen dan in de HR te gaan zitten.

In meer algemene zin vraagt de discussie over de formele medezeggenschap erom de divisiestructuur nog eens tegen het licht te houden. Een lid dat gekozen wordt voor een bepaalde faculteit in de HR, zit daar niet voor deze faculteit maar de hele Hogeschool. Genoemd wordt in de interviews dat het werken met lijsten waar iedereen in de hogeschool kan stemmen op een vertegenwoordiger op die lijst, met bepaald verkiezingsthema's, meer dynamiek in en meer betrokkenheid op de hogeschool kan opleveren. Hierover kunnen we meer leren van andere instellingen in het hoger onderwijs, om de mogelijkheden verder te verkennen. Hetzelfde geldt voor de keuze voor de ongedeelde medezeggenschap waar verschillende perspectieven in één gremium samenkomen en gewogen worden in het licht van het grotere geheel. Dit veronderstelt gelijkwaardigheid, inhoudelijke debat en respect. We hebben uit de interviews afgeleid dat als dat er niet is, de eenzijdigheid toeneemt en de motivatie afneemt. Ook dit aspect vraagt nadere studie en hierover kunnen we leren van andere instellingen in het hoger onderwijs.

De legitimiteit van de formele medezeggenschap kan verder worden versterkt door betrokkenheid van klassenvertegenwoordigers, waarbij de structuur passend gekozen moet worden bij het curriculum van het betreffende studiejaar. Studenten met meer ervaring kunnen leidinggeven aan studenten met minder kennis en ervaring. Parallel kunnen managers nagaan op welke manier opbrengsten van teammeetings, focusgroepen, deep-dive sessies expliciet gekoppeld worden aan de formele besluitvorming.

➤ **Student, Bestuur en Toezicht**

Op verschillende instellingen voor hoger onderwijs worden studenten opgenomen in een College van Bestuur of een Raad van Toezicht. In de interviews wordt de waarde daarvan wisselend gewaardeerd.

'Maar ik vind de stap naar de RvT zo groot, alsof je iemand in de regering zet. RvT-leden kunnen ook gaan lesgeven. Dat levert meer op dan dat je superieure excellente studenten met een migratieachtergrond in de Raad van Toezicht zet. Als je wil bereiken dat je als RvT snapt waar het echt over gaat en we op zoek gaan naar het andere perspectief, gaan we een andere kant op bewegen' (respondent 4).

Respondenten vinden een studentpanel voor de RvT wel betekenisvol, vergelijkbaar met de studentpanels van het College van Bestuur.

➤ **Minder belastend**

Steeds minder mensen zijn in de samenleving bereid zich langdurig te binden. Mensen willen kortdurend zich inzetten, men wil wendbaar zijn. De formele verantwoordelijkheid en de manier waarop we daarop reageren maakt het langdurig commitment in de formele medezeggenschap onaantrekkelijk. De hoeveelheid vergaderingen, voorvergaderingen, commissies en trainingen die je moet volgen, maken het niet aantrekkelijker. Dat betekent dat we volgens onze gesprekspartners ook moeten kijken naar het verlichten van de belasting, en meer mogelijkheden moeten bieden om bij te dragen in wisselende korter lopende -maar wel betekenisvolle- samenwerkingsarrangementen.

Deelconclusie 6

De Haagse Hogeschool op weg naar een participatieve medezeggenschap

- Directe en indirecte vormen van participatie vullen elkaar steeds meer aan.
- De formele medezeggenschap wordt verder versterkt door aandacht te vragen voor onder andere een inhoudelijk krachtige agenda, nieuwe vormen van gezamenlijke professionalisering, verscherpte aandacht voor achterbanraadpleging, heroverweging zittingstermijnen, overdracht en dubbelrollen, allignment van gremia en niveaus, en reflectie op impliciete rolopvattingen.
- Nieuwe vormen van participatie zijn in ontwikkeling en breiden zich uit: *crowdsourcing- platforms*, studentpanels op verschillende niveaus met bestuur, directie en toezicht en rond beleidsthema's, het inrichten van partnerschappen in de opleiding, in onderzoek- en ontwerp opdrachten, het inrichten van een systeem van klassenvertegenwoordigers.
- Participeren wordt op meerdere plaatsen binnen de hogeschool omarmd als *core-business*, kernelement van de lerende cultuur van De Haagse Hogeschool.
- Participeren wordt toegankelijker en aantrekkelijker gemaakt door de mogelijkheid te bieden:
 - Je kortdurend te verbinden aan een onderzoeks-, onderwijs- en/of beleidsopgave en;
 - Wat betreft de inhoud een rijke keuze open te laten (arbeidsvoorwaarden, bekostigingsmodellen, duurzaamheid of onderzoek naar jeugdparticipatie, enz....);
 - Te leren van ervaringen in het leren invloed uitoefenen: wat helpt, wat heb je te ontwikkelen?

4.5 Helpende en belemmerende factoren voor (kritische) participatie

Wat helpt om inhoudelijk, kritisch, open en met plezier te kunnen participeren? De gesprekspartners geven aan dat zij zich allemaal uitgenodigd weten hun mening te geven en zich niet geremd voelen. Wat helpend is om (kritisch) te participeren is de steun bij de collega's, de openheid, het vertrouwen en de voorbeeldrol van bestuur en leidinggevendenden. Elkaar frequent ontmoeten, zaken open kunnen bespreken, nieuwsgierig zijn naar elkaar. Het begint met 'je welkom voelen'. Dat is bij bestuur en management niet anders dan bij docenten en studenten.

Naast dat we van elkaar leren wat helpt om de participatie te versterken, kunnen we ook leren van andere hogescholen waar participatie opvallend sterk is. Twee aspecten vallen daarbij op. De natuurlijke blend tussen de student en de aard van de studie helpt bij het ontwikkelen van een sterke participatie. Zo zijn studenten in Breda met een palet aan studies dat nauw aansluit op hun belevingswereld (toerisme, vrije tijd, hospitality en media), ook nu al bezig met zaken die verbonden zijn met hun toekomstige beroep. Het is dan relatief eenvoudig om studenten te betrekken bij allerlei activiteiten. Mogelijk verklaart dit voor een deel de verschillen in participatie tussen opleidingen binnen De Haagse Hogeschool.

Ten tweede appelleert participatie aan de trots die studenten voelen over de opleiding. Een school of opleiding die een grote reputatie heeft, werkt bevorderlijk op de betrokkenheid en de participatie van studenten. Het roept een gevoel van trots op, je wil erbij horen. Als voorbeeld wordt in de interviews genoemd de hogere hotelschool. Daar studeren jongeren waarvan ook vaak de ouders op deze school zaten of in de hospitality-sector zitten. Met een hoog collegegeld, een verplichte buitenlandse stage en een bepaalde kledingstijl, selecteert dit een bepaalde groep studenten.

'Dat maakt dat studenten zich soms 'the chosen one' voelen. 'Wij van de hotelschool', en zich heel erg identificeren met het instituut. En zich daarvoor ook heel erg verantwoordelijk voelen, ook voor de reputatie van datzelfde instituut' (respondent 2).

Participatie kan voortkomen uit onvrede en draagt dan een activistisch karakter. Tevredenheid kan in sommige gevallen zelfs leiden tot gezapigheid: *'Het gaat toch goed?'*. Maar het voorbeeld van de hogere hotelschool laat zien dat tevredenheid en trots samengaan met een zeer sterke participatie. De participatie is hoog en uit zich in de vele extra curriculaire programma's, student assistentschappen, initiatieven rond duurzaamheid en inclusie. Het is slechts een minderheid van de studenten die op de een of andere manier niet participeert in aanvulling op het volgen van lessen. Daarbij is de studentenhuisvesting een sterk bepalende factor. Daar waar studenten op de hotelschool het eerste jaar in het internaat wonen en een sterke onderlinge band opbouwen, wonen veel studenten van De Haagse Hogeschool thuis. Zij komen met de trein voor een les naar de hogeschool en behouden de sportactiviteiten en vrienden van de middelbare school. *'Dat doet iets met de academische integratie'*. De tweedejaars van de hotelschool worden weliswaar verspreid, maar hebben deze band dan onderling al opgebouwd in het eerste jaar. Zij geven leiding aan eerstejaars in het restaurant, in de keuken en achter de receptie.

'Dus ook qua verticaliteit ontwikkelen studenten een heel sterk netwerk binnen hun opleiding. Niet alleen met jaargenoten, maar ook met anderen. En dan geef je waarden door. Daar zitten elementen in die je niet zomaar kopieert naar de setting hier, maar wel verklaren waarom die binding en participatie als gevolg van die binding zo sterk kan zijn' (respondent 2).

'Wat ook speelt is dat vanaf dag 1 alumni zijn betrokken. Niet alumni die om werk verleggen zitten, maar de directeuren van de Hiltons en de Marriotts: 'Realiseer jij je dat hoe jij je gedraagt effect heeft op hoe ik word gezien. Ik ben trots op de hogeschool en ik wil niet dat jij dat verpest. Het is een interessant mechanisme, hoe groot dat effect van alumni is en hoe studenten daarin worden. Eigenlijk zijn studenten vanaf dag 1 niet alleen student, maar alumnus van de toekomst. Een netwerk is helpend, maar het verplicht ook' (respondent 2).

4.6 Tussenconclusie

De rapportage in deze paragraaf is gebaseerd op de interviews die wij hebben afgenomen onder CvB leden, directeuren, RvT en de griffie. De voorlopige bevindingen kunnen we als volgt samenvatten.

1. Alle respondenten hechten veel belang aan participatie binnen De Haagse Hogeschool en vinden dat deze verder versterkt kan worden.



- De academische gemeenschap kan niet opbloeien en zich ontwikkelen zonder participatie van alle spelers binnen en buiten de hogeschool. Het actorspel tezamen bepaalt uiteindelijk hoe je het doet als hogeschool.
 - Participatie geeft zicht op meerdere perspectieven, maakt besluitvorming beter, vergroot het draagvlak voor de besluiten en versterkt de implementatie.
 - Een academische gemeenschap is een plaats waar we kunnen oefenen met invloed uitoefenen, een ruimte waar studenten, medewerkers, management en bestuur ontdekken hoe zij kunnen bijdragen aan de collectieve besluitvorming in opleiding, beroep en samenleving met respect voor elkaars rollen.
2. Om de waarde van participatie te realiseren, is het van belang dat a. iedereen toegang heeft tot de besluitvorming en niemand wordt uitgesloten (inclusie); b. dat alle perspectieven worden gehoord, besproken en gewogen rond specifieke vraagstukken op klas- curriculum- en organisatieniveau (behoud diversiteit/pluraliteit) en c. dat de besluitvorming betekenis heeft voor onderwijs, onderzoek, hogeschool en samenleving (inhoudelijk krachtige agenda).
 3. De gesprekspartners geven aan dat op deze drie aspecten in de formele medezeggenschap winst te boeken is. De formele medezeggenschap is in de praktijk voor een kleine groep toegankelijk, niet alle zetels zijn vervuld, er is geen sprake van een afspiegeling van de populatie van de hogeschool en binnen de medezeggenschap voelen niet alle leden zich even comfortabel (een deel stroomt voortijdig uit of is niet aanwezig). De gewaardeerde mix van perspectieven (diversiteit) is in de formele medezeggenschap beperkt, waarmee pluraliteit aan de vergadertafels begrensd is. De samenstelling van de raden werkt in dit opzicht niet mee, maar ook de gebrekkige achterbanraadpleging sluit het uit dat nieuwe perspectieven ter tafel komen. In het overleg is volgens de gesprekspartners over het algemeen wel sprake van wederzijds respect, maar er wordt niet altijd gelijkwaardigheid ervaren. Tenslotte blijkt de inhoudelijk inspirerende agenda zich niet te ontwikkelen tot afgestemd betekenisvol denken en handelen.
 4. De rolopvattingen van en over de medezeggenschap zijn verschillend. We onderscheiden de 'vakbondsvertegenwoordiger', de 'toezichthouder/controller' of de 'kritische partner'. In de medezeggenschap van De Haagse Hogeschool ervaren de gesprekspartners een verschuiving van een meer activistische medezeggenschap naar een meer toezichthoudende medezeggenschap. De wens om participatie verder te versterken is volgens onze gesprekspartners gebaad bij een verdere verschuiving naar het kritisch partnerschap, een participatieve medezeggenschap. Temeer omdat de activistische en toezichthoudende rolopvatting de gelijkwaardigheid en inclusie bedreigt.
 5. We zien binnen de Haagse Hogeschool verschillende initiatieven die de formele medezeggenschap aanvullen en de beweging naar deze participatieve medezeggenschap binnen de Haagse kunnen ondersteunen. Zo worden studentpanels georganiseerd voor inhoudelijke diepgang en begripsvorming, zijn instrumenten in ontwikkeling die de representatieve achterbanraadplegingen mogelijk maakt, nieuwe interactieve methoden worden toegepast in visie- en planontwikkeling (co-creatie), en partnerschappen worden ingericht die kennis opleveren over de voorwaarden voor een inclusieve leeromgeving. De waarde van deze initiatieven zal nog verder worden versterkt als leerervaringen kunnen worden gedeeld en met elkaar worden verbonden.

5 Conclusie en Aanbevelingen

In dit onderzoek staat de vraag centraal 'Op welke manier kan de participatie (informeel en formeel) worden versterkt?' Daartoe bespraken we a. het belang van participatie in De Haagse Hogeschool; b. de waardering van de participatie op de Haagse Hogeschool; c. de belemmerende en bevorderende factoren voor participatie op De Haagse Hogeschool en tenslotte d. de mogelijkheden om participatie verder te versterken. In de volgende paragrafen bespreken we de verschillende conclusies op de deelvragen uit dit onderzoek.

5.1 Kritische participatie is de kern van De Haagse Hogeschool als kennisinstelling

Participatie is onlosmakelijk verbonden met het zijn van een academische gemeenschap, het geeft zicht op meerdere perspectieven en maakt daarmee de besluiten -en dus het onderwijs en onderzoek binnen de hogeschool- beter en het biedt de mogelijkheid te oefenen met invloed uitoefenen. Het belang van participatie wordt door alle spelers in de leeromgeving onderkend. Iedereen moet kunnen bijdragen aan onderwijs, onderzoek en de besluitvorming op klas-, curriculum- en hogeschoolniveau. De respondenten zijn zich daarbij zeer bewust van de waarde van de diversiteit die onze hogeschool rijk is. Het geeft ons immers toegang tot een diversiteit aan achtergronden, opvattingen, expertises en vaardigheden. Met het zorgdragen voor de toegang van iedereen tot arena's waar besluiten worden genomen, ontstaat pluraliteit. Pluraliteit opgevat als een ruimte waar het ontdekken van en besluitvorming over een gezamenlijke toekomst mogelijk wordt. Besluiten worden beter en draagvlak neemt toe. De respondenten zien zeker ook de kwetsbaarheid van de toegang tot deze besluitvorming. Is diversiteit een feit, inclusie is niet vanzelfsprekend. Lang niet iedereen denkt, doet en beslist mee over zaken die hem of haar aangaan. In de drie kernwaarden 'Connecting, 'Caring' en Curious' krijgt diversiteit betekenis door alle verschillende inzichten te absorberen en te verwerken in het onderwijs, het onderzoek en de besluitvorming van de hogeschool. We kunnen concluderen dat de waarde van diversiteit en de zorg voor en betrokkenheid op elkaar in beleid en praktijk binnen de hogeschool breed worden gedragen. Diversiteit als rijke leeromgeving wordt in de hogeschool gekoesterd door de kernwaarden 'Connecting, 'Caring' en Curious'. Om de participatie van de hogeschool te kunnen waarderen, helpt het deze begrippen verder te exploreren.

In dit onderzoek hebben we diversiteit omschreven als het recht doen aan alle stemmen (*diversity of voices*). Iedereen (alle individuele stemmen) moet kunnen worden gehoord, ongeacht (culturele) achtergrond, (geloofs-)opvatting, gender enz. Maar hoe zoek je een gemeenschappelijke ontwikkelrichting in een zo'n diverse omgeving? We hebben eerder betoogd dat alleen door een krachtige ontwikkeling van kritische participatie we de brug kunnen slaan tussen de diverse populatie in de hogeschool en gezamenlijke besluitvorming. Dat is in de hogeschool niet anders dan in de beroepscontext waarvoor zij opleidt. Kritische beroepsvoorbereiding veronderstelt (het oefenen met) kritische participatie in de hogeschool. Met het leren invloed uitoefenen op klas-, curriculum- en hogeschoolniveau, draagt de hogeschool bij aan de beroepsvoorbereiding van professionals die competent zijn voor en vertrouwd zijn met de uitoefening van het beroep en de verdere doorontwikkeling daarvan. Dit oefenen kan plaatsvinden aan talloze tafels in en rond de hogeschool en beroepsgroep, informeel en formeel en op verschillende niveaus. Kritische participatie is daarmee de kern van de hogeschool als kennisinstelling. Het draagt bij aan de ontwikkeling van student, onderwijs en onderzoek, hogeschool, beroepsgroep en samenleving.

In de praktijk van De Haagse Hogeschool zien we dat lang niet iedereen zich herkent in een gezamenlijke ontwikkelrichting. Meninge verschillen, hetgeen de betekenisvolle diversiteit in de hogeschool weerspiegelt. Echter lang niet iedereen ervaart daarnaast ook invloed te kunnen uitoefenen, mee te kunnen denken, doen en beslissen over de ontwikkelrichting van de opleiding, faculteit of de hogeschool. En vindt de één dat er binnen de hogeschool méér gestuurd moet worden op de duurzame en rechtvaardige samenleving, vindt de ander juist dat er te veel wordt *gepushed* in een bepaalde richting. Het laat des te duidelijker zien dat het zelf kunnen bijdragen aan deze besluitvorming wel gewenst wordt, maar zeker niet vanzelfsprekend is. Dit blijkt ook uit het feit dat de meerderheid van de respondenten (medewerkers en studenten) zelf aangeven onvoldoende te ervaren invloed uit te kunnen oefenen. Met andere woorden de kritische participatie, het door iedereen ter discussie kunnen stellen van bestaande visie, regels en praktijken en daarnaast kunnen bijdragen aan een nieuwe visie, regels en praktijken binnen de hogeschool, aan zichtbaarheid, toegankelijkheid en kracht kan winnen.

Conclusie 1

Kritische participatie is de kern van een kennisinstelling en punt van aanhoudende zorg

Binnen De Haagse Hogeschool onderkennen alle spelers in de leeromgeving het belang van participatie voor individu en het collectief. Kritische participatie vraagt aanhoudende zorg van bestuur, toezicht, management, medewerkers en studenten, zodat de zichtbaarheid en toegankelijkheid van directe en indirecte participatie daar waar deze sterk ontwikkeld zijn, hun kracht behouden en daar waar aandacht nodig is deze aan kracht kunnen winnen.

5.2 Beperkte participatie isoleert en fragmenteert, kritische participatie verbindt

Hoe kunnen we de feitelijke participatie in onze hogeschool beschrijven en waarderen? Ofwel, hoe krachtig is de kritische participatie in de hogeschool ontwikkeld? De dynamiek in de formele participatie binnen de hogeschool weerspiegelt de dynamiek in de informele participatie binnen de faculteiten en opleidingen. Inclusiviteit, gelijkwaardigheid en wederkerigheid zijn niet vanzelfsprekend. Er worden ongewenste -en elkaar versterkende- dynamieken van in- en uitsluiting zichtbaar, die onbedoeld en wellicht ook onverwacht, leiden tot het begrenzen van pluraliteit.

Formele participatie (medezeggenschap)

In de formele participatie (medezeggenschap) zien we onbemande zetels, een lage opkomst bij verkiezingen, het uitblijven van achterbanraadplegingen en een zwakke inhoudelijke discussie en besluitvorming. Een incomplete en niet representatieve (non-diverse) samenstelling van de raden maakt de beperkte toegang tot de formele besluitvorming zichtbaar. De bekendheid onder studenten en medewerkers met deze formele medezeggenschap is bovendien laag, de betrokkenheid bij verkiezingen is beperkt en de betekenis van de formele inspraak wordt door medewerkers en studenten nauwelijks waargenomen. De waardering ervan is dan ook laag. Men geeft de medezeggenschap een 5,5 op een schaal van 1 tot en met 10.

De *smalle participatielijn* van (mede-)zeggenschap, die een cruciale rol heeft in de besluitvormingsprocessen van onderwijs, onderzoek en organisatie, heeft een zwakke connectie met de rest van de organisatie. Over het eigen functioneren is deze smalle lijn zelf redelijk tevreden. De kleine groep vertegenwoordigers in de formele medezeggenschap en de leidinggevenden ervaren hun onderlinge samenwerking over het algemeen voldoende positief. Er is volgens henzelf sprake van gezamenlijkheid, wederzijds respect, een vorm van gelijkwaardigheid, het verkennen van verschillende perspectieven en belangen en een lerend en open klimaat. Hoewel de onderlinge samenwerking over het algemeen positief wordt gewaardeerd, is de betekenis ervan voor verbetering van opleiding, faculteit en hogeschool nog niet voor iedereen zichtbaar, waarbij leidinggevenden zich kritischer uiten dan de leden uit de medezeggenschap.

Met name het feit dat discussies zich vooral richten op de procesfasering en besluitvorming in de beleids-cyclus (instemmen/niet instemmen en positief/negatief adviseren) leidt tot polarisatie of juist (te) snelle compromisvorming. Geen van beiden draagt bij aan inhoudelijk sterke discussie, het exploreren van nieuwe perspectieven en een krachtige ontwikkeling van opleiding, faculteit en hogeschool. Immers de exploratiefase die hiervoor noodzakelijk is, ontbreekt vaak. Eén van de partijen (zeggenschap of medezeggenschap) krijgt zijn zin en drukt door, of er wordt gezocht naar een vluchtig compromis waarbij beide partijen water bij de wijn doen. Dit leidt niet per definitie tot een effectief en legitiem besluit.

Informele participatie (gehoord worden & partnerschappen)

Kijken we naar de informele participatie dan zien we een soortgelijk beeld. De bredere informele participatie krijgt vorm door middel van enquêtes, panels en gesprekken (gehoord worden) en projectgroepen of samenwerkingsverbanden (partnerschappen) waar studenten, docenten, onderzoekers en management op basis van gelijkwaardigheid samenwerken. Ook deze informele participatie toont over het algemeen genomen een wisselende connectie van individuele medewerkers en individuele studenten aan de organisatie. Samenwerking in de vorm van partnerschappen kan in de hogeschool versterkt worden. Slechts 12% van de studenten geeft aan in een dergelijk partnerschap samen te werken. Voorbeelden van partnerschappen zijn er dus zeker wel, maar lijken vooralsnog geïsoleerde initiatieven binnen onderdelen van de organisatie waar aan slechts een klein deel van de studenten en medewerkers deelneemt.



Ook de meer laagdrempelige vorm van participatie -gehoord worden via enquêtes en panels- laat een beperkte respons zien. Hoewel medewerkers een hoger responspercentage laten zien op bijvoorbeeld KOMPAS vragenlijsten, is bij zowel de studenten als de medewerkers de participatiegraad relatief laag. Een groot deel van de studenten en medewerkers laat zichzelf niet zien en hun stem niet doorklinken in deze raadplegingen. En voor diegenen die dit wel doen, blijkt de telkens de kop opstekende scepsis niet altijd ongegrond. De resultaten worden lang niet altijd teruggekoppeld en krijgen niet altijd zichtbaar betekenis in de collectieve besluitvormingsprocessen. Er zijn in de organisatie wel grote verschillen zichtbaar. Medewerkers en studenten die zich gehoord voelen en waarbij de participatie wordt bekrachtigd in herkenbare besluitvormingsprocessen en impact, weten zich wél serieus genomen.

Zij ervaren verbinding met de organisatie en bouwen participatie verder uit. Het maakt deel uit van hun professioneel handelen. Medewerkers die zelf ruimte ervaren, nodigen ook studenten uit mee te denken en mee te doen. Studenten ervaren dan serieus genomen te worden en zijn in het persoonlijk contact gemotiveerd bij de te dragen aan panels en surveys. Zij weten waartoe deze inbreng dient en horen terug wat er met hun inbreng gebeurt. Medewerkers die ervaren dat hun bijdrage niet wordt herkend en erkend, dat er geen zicht is op processen en hoe je je daartoe kan verhouden, dat wat ze ook proberen hun initiatieven stranden in bureaucratie of een mailbox, zijn sceptisch en niet (meer) gemotiveerd te participeren. Zij richten zich op de uitvoering van activiteiten die in de 'normjaartaak' staan opgenomen en lijken zich terug te trekken uit meer collectieve denk- en ontwerprocessen.

Zelfgekozen en gestuurde uitsluiting begrenst pluraliteit binnen De Haagse Hogeschool

De in dit rapport genoemde in- en uitsluitingsdynamieken versterken elkaar. Studenten die actief zijn in de formele medezeggenschap (regelmatig met een dubbellidmaatschap van OC, FR en HR) worden bekrachtigd in deze rol die zij vaak combineren met andere rollen zoals student-assistente, onderzoeker en panellid. Deze bekrachtiging leidt tot succesvolle opname in de staande organisatie, hetgeen niet als vanzelfsprekend gepaard gaat met het onderkennen en inbrengen van het specifieke studentperspectief. Studenten die participeren identificeren zich ook wel met het perspectief en de rol van docent, onderzoeker en management. Deze socialisatie leidt dan niet automatisch tot het bevragen en kritisch bezien van bestaande werkwijzen en verhoudingen. De vraag is hoe inclusie, het als nieuwkomer invoegen in een community of systeem, plaats heeft.

Betekent geïncludeerd worden, opgaan in het bestaande narratief zonder het specifiek eigen (student) perspectief in te brengen, met andere woorden socialisatie in overheersende rolopvattingen en rolverwachtingen? Een voorbeeld hiervan is de besluitvorming rond de uitgestelde BSA. Datzelfde geldt voor medewerkers die opgaan in rolopvattingen die heersen in de medezeggenschap: taal, gewoonten en inbreng krijgen ongemerkt een plek in het handelen van de nieuwkomers. Nieuwkomers die zich niet konden vinden in de heersende cultuur en dit proberen ter sprake te brengen, haakten af. Ook komt het voor dat medewerkers die zich niet in het handelen van de medezeggenschap konden vinden ervoor gekozen zich sowieso niet te verbinden. Zij zijn nooit toegetreten, waarmee de confrontatie met dit andere perspectief niet heeft plaatsgehad.

De in- en uitsluitingsdynamieken betekenen dat de voor een kennisinstelling noodzakelijke pluraliteit deels begrensd dreigt te worden. De organisatie loopt het risico zichzelf te bekrachtigen en te reproduceren, door diegenen die succesvol in het systeem zijn opgenomen (geïncludeerd zijn) in die rol te bekrachtigen en hun participatie in die (geaccepteerde) vorm uit te breiden. De organisatieontwikkeling vindt weliswaar plaats, maar misschien met een minder grote slagkrachten draagvlak. De organisatie wordt immers minder sterk getoetst op eigen merites. Als ook het beroepenveld deze rol niet zou kunnen vervullen, blijft verandering gekenmerkt door incrementele vooruitgang en mogelijk processen van sub optimalisatie. Afwijkende perspectieven worden immers minder zichtbaar door zelfgekozen of gestuurde uitsluiting. De zwakke participatiegraad maakt daarmee de Haagse Hogeschool als kennisinstelling kwetsbaar. Het is niet vanzelfsprekend dat op alle plekken kritische participatie wordt gewaardeerd. Niet iedereen heeft of neemt de mogelijkheid zich uit te spreken, zichzelf te laten zien en bij te dragen aan ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en de hogeschool als geheel. De hogeschool is zich bewust van deze kwetsbaarheid en het belang van participatie. De Hogeschool zet in op het versterken van de kritische participatie. Een ontwikkeling naar meer participatieve medezeggenschap wordt zichtbaar.

Conclusie 2

Kritische participatie verbindt, beperkte participatie isoleert en fragmenteert

- De indirecte participatie (formele medezeggenschap) binnen de Haagse Hogeschool kan aan kracht winnen: de toegankelijkheid, representativiteit, diversiteit en gelijkwaardigheid is laag. Een kleine groep leden van de medezeggenschap maakt deel uit van de centrale beleidscycli en bijbehorende besluitvorming.
- De bekendheid en de waardering voor deze formele medezeggenschap door studenten en medewerkers is laag, hoewel de leden van de formele medezeggenschap zelf tevreden zijn over hun samenwerking met het management en hun invloed.
- Vooral de onbekendheid, de zwakke inhoudelijke agendering en de rolopvattingen/rolinvullingen leiden tot zelfgekozen uitsluiting van een grote groep medewerkers en studenten.
- Hoewel grote verschillen in de organisatie zichtbaar zijn kan ook de directe participatie (in de vorm van partnerschappen waar op basis van gelijkwaardigheid wordt samengewerkt) aan kracht winnen.
- Het gevoel niet te kunnen of mogen bijdragen aan collectieve besluitvorming leidt tot focus op het uitvoeren van afgesproken taken en het terugtrekken uit collectieve denk- en ontwikkelprocessen.
- Studenten en medewerkers die positief bekrachtigd worden, zien kritische participatie als deel van hun professioneel handelen, ze kunnen en willen niet anders.

5.3 Belemmerende en bevorderende factoren voor participatie

De participatie is niet overal in de hogeschool even sterk ontwikkeld, maar welke factoren bevorderen de kritische participatie? We hebben helpende factoren voor participatie afgeleid bij studenten, medewerkers, management en leden van de medezeggenschap. Betrokkenheid op verkiezingen kan de hogeschool zelf beïnvloeden. Het wel of niet naar de stembus gaan hangt immers samen met de bekendheid met medezeggenschap(structuur), de verkiezingen en de kandidaten. Hoe meer daarover bekend is, hoe meer het leeft in de opleidingen en de hogeschool, hoe groter de kans dat er gestemd gaat worden. Ook aan de kant van de student en medewerker zelf zijn er factoren die maken dat iemand naar de stembus gaat. Hoe meer interesse in politiek en beleid, hoe groter de kans dat hij of zij gaat stemmen. En hoe meer vertrouwen de student of medewerkers heeft in eigen kunnen en kennis, hoe lager de drempel om te participeren.

Of iemand zichzelf daadwerkelijk verkiesbaar zal stellen, hangt niet alleen af van de bekendheid met de medezeggenschap en hoe jezelf daaraan kan bijdragen, maar vooral ook van wat participatie van je vraagt en wat daar tegenover staat. Welke kennis en vaardigheden worden verondersteld, hoeveel tijd kost het en welke impact kun je verwachten. Wat ligt ter tafel, zijn dit agendapunten die de interesse heeft van studenten en medewerkers? Doet mijn bijdrage ertoe, en wat vraagt deelname aan medezeggenschap in de manier van werken: ben je tegenmacht, controleur of partner en spreekt dit aan? Is iemand lid van de medezeggenschap dan kan uittreden worden voorkomen door tijd beschikbaar te stellen en waardering voor de inbreng te tonen en deze in proces te zetten. Als motieven om zich verkiesbaar te stellen worden vooral genoemd het vertegenwoordigen van de achterban, bijdragen aan beter onderwijs, netwerken en invloed hebben. Het spreekt voor zich dat op het realiseren hiervan ook wordt besloten al dan niet zich voor een nieuwe termijn beschikbaar te stellen.

De motivatie voor informele participatie (panels, partnerschappen, evaluaties, surveys, participatie in de les) wordt in verband gebracht met een veilig klimaat, oprechte interesse in elkaar en vooral wat er wordt gedaan met de input (terugkoppeling van resultaten en hoe de input is verwerkt in besluitvorming). Deze factoren zijn voor studenten niet anders dan voor medewerkers, managers en directeuren en laat zich samenvatten in één factor: serieus genomen worden.

Conclusie 3

Participatie wordt versterkt als dit onderdeel is van het professioneel handelen

- Helpende factoren voor participatie zijn de bekendheid met vormen van participatie vergroten, het uitnodigend handelen versterken door oprechte interesse in ambities, perspectieven, standpunten en belangen van de ander, het zicht geven op hoe input kan worden geleverd, waarom deze input wordt gevraagd en wat ermee wordt gedaan.
- Bijdragen aan medezeggenschap of andere vormen van participatie wordt ondersteund als participatie deel uitmaakt van het professioneel handelen. Het is vanzelfsprekend dat je kritische participatie mogelijk maakt, waardeert en dat je zelf bereid bent kritisch te participeren.
- De ontmoeting en werkelijke interesse in elkaar vormen de basis.

5.4 Ontwikkeling van de participatieve medezeggenschap

In de hiervoor geschetste dynamieken (constructieve dynamiek in het verlengde van de beleidsmakers en leidinggevendenden versus de oppositionele en activistische dynamiek) liggen verschillende rolopvattingen die de in- en uitsluitingsdynamieken versterken. Zo bleek uit ons onderzoek dat een ervaren 'activistische en confronterende werkwijze' in de medezeggenschap ook wel leidt tot afkeer en demotivatie om jezelf verkiesbaar te stellen. Daar wil niet iedereen bij horen.

Studenten herkennen zich lang niet altijd in de vakbondsachtige agenda van de medewerkers en lang niet alle docenten en onderzoekers onderschrijven deze inzet voor meer uren voor onderwijs, meer vakantiedagen, meer verlofuren en hogere salarissen. Meer belang wordt door hen gehecht aan het hebben van betekenisvol onderwijs en werk. Maar ook de meer constructieve of constructivistische werkwijze is onvoldoende uitnodigend en schrikt een deel van de studenten en medewerkers af. Immers de vraag naar meer beleid, kpi's en het toezien op de uitvoering van beleid, vraagt een managerial of toezichthoudend perspectief. En ook hier weten veel studenten, docenten en onderzoekers zich niet mee te verbinden. Het spreekt niet iedereen aan, het is onbekend jargon en het roept een gevoel van incompetentie op. De bestuurders en directeuren aan de andere kant van de tafel zijn meestal per definitie beter toegerust voor deze rol. In beide rollen worden perspectieven geabsorbeerd. In de activistische rolopvatting overheerst het vakbondsbelang en het klassiekere docentperspectief. In de toezichthoudende rolopvatting overheerst het bestuurdersperspectief. Beide rolopvattingen in medezeggenschap drukken op de mogelijkheid om met een kritische blik en een eigen daarvan afwijkend geluid zich te verbinden aan de ontwikkeling van een gezamenlijke toekomst. Om de participatie binnen de hogeschool te versterken, is de ontwikkeling van een meer participatieve medezeggenschap noodzakelijk.

De beweging die zich lijkt af te tekenen is de beweging van een meer activistische en een meer toezichthoudende rolopvatting naar een participatieve rolopvatting. Dan kan door verbreding vanuit de smalle participatielijnen via beroepenveld en studenten. Deze verspreidt zich over de verschillende lagen in de hogeschool. Het zoeken van de verbinding. Deze participatieve medezeggenschap vraagt dat verschillende vormen van participatie worden ontwikkeld en op elkaar worden betrokken. Binnen de Haagse Hogeschool is deze ontwikkeling al zichtbaar in veel initiatieven. Deze ontwikkeling kan verder worden versterkt en zichtbaar gemaakt. De verdere ontwikkeling van de participatieve medezeggenschap is een proces van co-creatie dat begint met je welkom voelen.

Activistische medezeggenschap	Toezichthoudende medezeggenschap	Participatieve medezeggenschap
Oppositie Conflict	Controle Beheersing	Samenwerking Innovatie
Vakbondsagenda 'Haal het maximale eruit...' 'Bestuurders zijn graaiers...' 'Managers deugen niet...'	RvT-agenda 'Geef ons Q systeem met kpi's...' 'Pas toe of leg uit...' 'Toon aan...'	Geëngageerde agenda 'Wat staat ons te doen...' 'Draag bij ...' 'Wat leren we hiervan...'
<i>Lack of participation</i>	<i>Distributive participation</i>	<i>Contributive participation</i>
Onderhandelen over (arbeids-) voorwaarden (Belangenbehartiging, rechtszekerheid)	Toedelen en controleren processen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (Q systeem, voorspelbaarheid, basis op orde)	Bijdragen aan de discussie, toevoegen van kennis, expertises (Maatschappelijke opgaven, innovatie, toekomstbestendigheid)
Aanvallende dynamiek Doordrukken (conflict) Machtsconcentratie Laag onderling vertrouwen (low trust)	Bevestigende dynamiek Toegeven/vermijden (consensus) Hiërarchische machtstoedeling Beleidsmatig vertrouwen (Q systeem)	Uitnodigende dynamiek Exploreren (divergeren) Machtsspreiding Hoog onderling vertrouwen (high trust)
Vakbondsagendering Formele medezeggenschap overlapt met GO	Bestuurlijke agendering Formele medezeggenschap overlapt met RvT	(Externe) inhoudelijke agendering Formele medezeggenschap borgt dialogisch tot stand gekomen besluiten
Ongelijkwaardigheid Dichotomie Leiding bij de staf	Ongelijkwaardigheid Hiërarchie Leiding bij bestuur	Gelijkwaardigheid Pluraliteit Wisselende leiding
Niet erkende verantwoordelijkheid	Hiërarchische/gedeelde verantwoordelijkheid	Gedeelde/gespreide verantwoordelijkheid

Tabel 8 Overzicht participatie en medezeggenschap

5.5 Aanbevelingen

Kritische participatie vraagt inspanning van zowel de kant van de organisatie als van de kant van de individuele student en medewerker. De organisatie maakt ruimte voor nieuwe inzichten, kritische vragen en vernieuwende perspectieven en ambities door open vraagstukken op tafel te leggen en persoonlijk uit te nodigen bij te dragen en daarbij een beroep doet op specifieke expertises, drijfveren, vaardigheden, kennis en belangen van deze student of medewerker. Om vervolgens te komen tot een gezamenlijk besluitvormingsproces helpt het als er vanuit de hogeschool het (leren) participeren wordt ondersteund en gefaciliteerd. Leren participeren vraagt experimenteer ruimte op verschillende niveaus, in verschillende domeinen en in verschillende samenwerkingsarrangementen. Van de individuele student en medewerker wordt gevraagd ambitie te tonen, de moed te hebben zich over deze ambitie uit te spreken en de bereidheid te investeren (tijd, energie en aandacht). Het versterken van kritische participatie veronderstelt wederkerigheid. Op basis van ons onderzoek kunnen we de volgende aanbevelingen doen.

A Suggesties ten aanzien van de procesaanpak tot versterking van de participatie

Practice what you preach: richt partnerschappen in op basis van gelijkwaardigheid. Studenten, docenten, onderzoekers en management komen gezamenlijk tot een aanpak tot versterking van de participatie binnen de hogeschool. Stel daarvoor tijd en budget ter beschikking. Sluit aan op initiatieven bij de programmadirecteur Strategie en Bestuurszaken (griffie) en de opgave tot implementatie van het instellingsplan. Kom in dit partnerschap tot een aanpak en tot een voorstel voor acties, ontwerp en onderzoek.

B Suggesties ten aanzien van de inrichting van de formele medezeggenschap

- Verleng de zittingstermijn van de raads- en commissieleden of onderzoek de mogelijkheden en het draagvlak, zodat inwerk- en overdrachtsinspanningen worden teruggebracht en ervaring meer loont.
- Overweeg andere accenten te leggen in het 'scholingsprogramma'. Naast het geven van informatie over bevoegdheden en instrumenten voor de nieuwkomers in de medezeggenschap, kan ondersteuning bestaan uit gezamenlijke *coaching on the job*. Overweeg of de natuurlijke observanten (notulisten en publiek/achterban) hierin een rol kunnen spelen.
- Heroverweeg de rechten en plichten van de medezeggenschap: meer rechten leiden immers niet per definitie tot meer invloed op de toekomst van de opleiding, faculteit, dienst of hogeschool. Integendeel. Hoe harder (stringenter) het instrument hoe meer positiemacht kans krijgt en exploratie op inhoud verdrongen wordt. En hoe meer verantwoordelijkheid als 'last op de schouders' wordt ervaren, hoe aarzelender de besluitvorming.
- Voorkom machtsconcentratie in de 'smalle lijn'.
 - Sluit dubbelfuncties in de medezeggenschap uit. Lidmaatschappen van OC, FR en HR kunnen niet gecombineerd worden.
 - Draag tegelijkertijd zorg voor verschillende bespreekpunten op de verschillende vergadertafels. Een OC heeft andere vraagstukken te beantwoorden en is met een andere achterban verbonden dan een FR/DR of HR.
 - Heroverweeg de 'achterbanraadpleging' binnen de medezeggenschap. Het is onvoldoende en onwenselijk om alleen de lagere medezeggenschapsorganen te raadplegen. Dit verengt de besluitvorming die steeds verder af komt te staan van studenten en medewerkers. De respectievelijke achterbannen verschillen, hun expertises, kennis, perspectieven en belangen ook.
 - Voer discussies meer in de publieke ruimten (fysiek en online), vraag medewerkers en studenten mee te denken en te praten.
 - Vraag publiek feedback te geven op de begrijpelijkheid van de discussie en besluitvorming. Onderzoek bij hen wat helpt om aangesloten te blijven bij de discussie en besluitvorming.
- Versterk de achterbanraadpleging afgestemd op de verschillende niveaus. Dit is maatwerk, dat met de respectievelijke medezeggenschapsorganen (en hun achterbannen) kan worden georganiseerd. Binnen opleidingen kan dit bijvoorbeeld plaats hebben door een dekkend net van klassenvertegenwoordigers te linken aan de OC-leden en in SLB-bijeenkomsten terugkoppelingen te organiseren. Bij een FR kan dit bijvoorbeeld met het organiseren van inloopspreekuren, interactieve websites of andere mogelijkheden die aansluiten op natuurlijke ontmoetingsmomenten in de faculteiten. De HR heeft een eigen ruimte ingericht, die zich leent voor inloopafspraken. Reflecteer op de experimenten met *crowd sourcing* en de diverse panels en pas de aansprekende mogelijkheden voor achterbanraadpleging toe en varieer.
- Onderzoek de werking van een partijstelsel in plaats van een districtenstelsel. Studenten geven aan dat een partijstelsel (zoals op sommige universiteiten en middelbare scholen) bijdraagt aan de zichtbaarheid van de medezeggenschap.

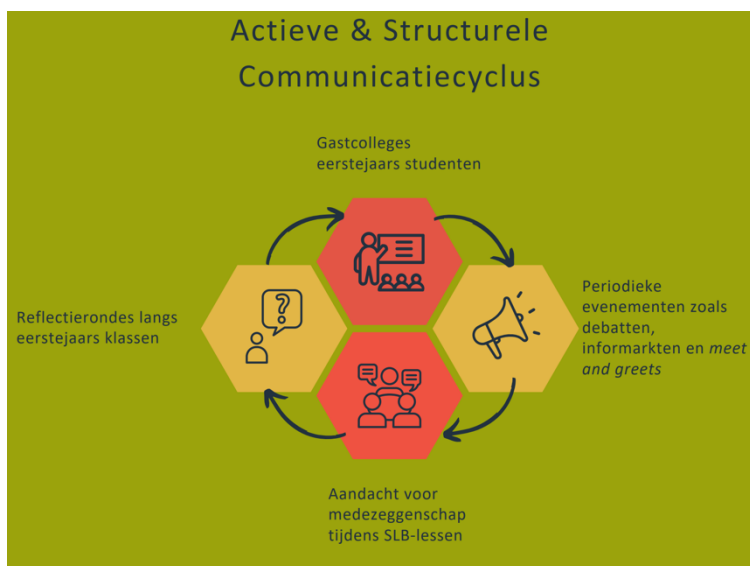
- Overweeg ruimte te maken voor panels en focusgroepen niet alleen voor het CvB, maar ook voor de RvT.
- Maak meer plaats voor het beroepenveld, externe stakeholders en lectoraten voor ontwerp, onderzoek en besluitvorming, bijvoorbeeld in focusgroepen en partnerschappen rond curriculumvernieuwing, onderzoek en ontwerpvragestukken. Betrek alumninetwerken, werk interdisciplinair.

C Ten aanzien van de ondersteuning van de individuele studenten en medewerkers

Draag zorg voor het introduceren van nieuwkomers (studenten en medewerkers) in de Haagse Hogeschool.

➤ *Zicht op het speelveld*

Geef studenten en nieuwe medewerkers bij de start van de studie of loopbaan bij De Haagse Hogeschool zicht op de structuur van de hogeschool. Laat studenten niet alleen kennismaken met de eigen opleiding en klas, maar open de blik op het bredere beroepenveld, hogere leerjaren, andere opleidingen, faculteiten en de hogeschool als geheel. Hetzelfde geldt voor medewerkers, met een blik op de plek van het eigen organisatieonderdeel in het groter geheel kun je er ook toe gaan verhouden. Ook als het gaat om participatie. Wie nemen waarover beslissingen en waar kun jezelf invloed op uitoefenen? Nodig uit tot onderzoeken en vraag naar wat nieuwkomers opvalt.



Schema 2 Ontwerp actieve & structurele communicatiecyclus

➤ *Organiseer structureel aandacht voor medezeggenschap onder studenten (en medewerkers)*

Ontwikkel een actieve en structurele communicatiecyclus over zowel de informele als de formele medezeggenschap. Een democratische medezeggenschap begint bij zichtbaarheid van de medezeggenschap. Maak structureel ruimte om herhaaldelijk medezeggenschap onder de aandacht te brengen bij studenten. Om te beginnen in blok 1 door gastcolleges te geven aan eerstejaars klassen. Dit zou bewerkstelligd kunnen worden door de griffie en of studenten uit de medezeggenschap. Het is belangrijk dat de eerstejaars studenten inzicht krijgen in de medezeggenschapsstructuur en de mogelijkheden van invloed uitoefenen. Organiseer vervolgens (los van de al bestaande periodieke evenementen) activiteiten rondom de medezeggenschap gedurende blok 2 en blok 3. Denk aan evenementen zoals een debat, een *meet and greet* met het College van Bestuur of een infomarkt over de medezeggenschap. De openbare ruimte is hierbij belangrijk, want dit trekt de meeste aandacht waardoor er meer studenten op af zullen komen. Verder is het belangrijk om gedurende het jaar ruimte te maken in het curriculum om tijdens SLB-lessen te discussiëren en te praten over de medezeggenschap. Om uiteindelijk in blok 4 weer af te sluiten met een reflectieronde langs de klassen. Deze ronde staat in het teken van feedback ophalen over de medezeggenschap en de zichtbaarheid. De griffie zou het volgend studiejaar hierop kunnen inspelen.

5.6 Slotconclusie en nabeschuwing

Diversiteit, inclusie en kritisch participeren zijn drie aan elkaar gerelateerde begrippen. In een diverse omgeving komen tot gezamenlijke besluitvorming veronderstelt kritisch participeren. Dat is niet vanzelfsprekend. En het is complex. Participeren is niet hetzelfde als samenwerken. Kritisch participeren betekent in een diverse omgeving per definitie dat het schuurt. Meestal ontstaat deze schuring juist rond aansprekende thema's en grote ambities. Daarbij is de vraag gerechtvaardigd: hoe kan iedereen die geraakt wordt door zo'n thema bijdragen en iedereen die schuring ervaart, dit inbrengen vanuit zijn rol, functie, positie, drijfveren, expertise en belang? En hoe voorkomen we dat een kritisch of afwijkend geluid als 'niet constructief' wordt geframed en niet wordt verkend of niet mag worden verkend? In een ruimte waar geen plek is voor '*diversity of voices*' wordt pluraliteit begrensd en is uitsluiting van ideeën en personen het gevolg. Het kan zijn dat de groep uitsluit, maar het kan ook zijn dat er sprake is van zelfgekozen uitsluiting. Hoe zorg je -hoe ongemakkelijk ook- dat je in verbinding blijft en in gesprek komt.

In dit rapport hebben we verschillende vormen van uitsluiting beschreven. Uitsluiting of het gevoel van uitsluiting kan op verschillende manieren beantwoord worden. Het gevoel van uitsluiting kán worden beantwoord met een verwijzing naar klachtstructuur of discriminatieloket, hetgeen uitsluiting bekrachtigt: buiten het zicht van de community wordt het geschil beslecht. Daarom is in dit rapport gekozen voor een andere route: het versterken van kritische participatie. Kritische participatie (het verwerken van conflict tot nieuwe inzichten en gezamenlijke besluiten) leidt tot inclusie, erbij horen en meedenken, meepraten, meebeslissen en meedoen. Inclusie is in deze opvatting niet te organiseren vanuit één actor en ook niet door slechts één van de deelnemers te beoordelen. Inclusie is -net als sociale veiligheid- een sociaal construct.

Sturen op inclusie is in de kern niet meer dan ruimte maken voor nieuwsgierigheid en onderzoek. Ruimte maken voor agendasetting en voor een plek aan de discussie- en overlegtafels voor iedereen. Iedereen kan agenderen, iedereen kan bijdragen die zich daar op welke manier dan ook toe verhoudt en wil verhouden. Een uitnodigend klimaat scheppen vraagt vertrouwen op en in de ander, openheid en nieuwsgierigheid en de bereidheid jezelf te laten zien in het professionele domein als mens. De implementatie van de ambities uit het instellingsplan zal zonder veel beleidsintensiteit en zonder inzet van positiemacht een krachtige impuls krijgen. Hoe lerend is het wanneer medewerkers en studenten binnen De Haagse weten hoe zij eigen expertises en drijfveren in kunnen zetten bij opgaves in beroepsgroep en samenleving en de waarde en impact van collectieve besluitvorming ervaren.



Bijlagen

Bijlage 1 - Begrippenlijst en afkortingen

Brede organisatie

De smalle lijn neemt besluiten voor en namens alle andere studenten en medewerkers in de organisatie. In dit onderzoek bedoelen we met de brede organisatie alle studenten en medewerkers die niet zelf deel uitmaken van de smalle (besluitvormende) lijn, maar wel de effecten van deze besluitvorming ondervinden.

Diversiteit

Onder diversiteit verstaan wij ‘*diversity of voices*’: alle verschillende geluiden voortkomend uit of verbonden met verschillende achtergronden, voorkeuren, drijfveren, belangen en (politieke) opvattingen.

Formele participatie

De formele participatie kent een wettelijke basis en betreft de formele medezeggenschap zoals georganiseerd in De Haagse Hogeschool in de Hogeschoolraad, de deelraden (faculteitsraden, Kenniscentraraad en Dienstenraad) en de opleidingscommissies.

Inclusie

Onder inclusie (insluiting) verstaan wij het toegang hebben van een individu tot agendering, ontwerp en besluitvorming van een vraagstuk dat niet alleen kan worden opgelost en een gezamenlijke toekomst betreft. Insluiting is het resultaat van kritische participatie in een divers samengestelde groep die ‘*diversity of voices*’ omarmt en streeft naar gezamenlijke besluitvorming volgens democratische principes. Inclusie is niet vooraf te definiëren, maar pas achteraf vast te stellen. Inclusie is geen beleidsdoel, maar een effect van processen en samenwerking rond specifieke opgaven en moet bespreekbaar zijn.

Informele participatie

De informele participatie betreft de manier waarop belanghebbenden uitgenodigd worden hun expertises, ideeën, belangen en meningen in te brengen in onderwijs, onderzoek en organisatie of beroepspraktijk en deze stem betekenis krijgt.

Panels

Groepen studenten die worden geraadpleegd over specifieke vraagstukken. In dit rapport onderscheiden we de informele panelgesprekken die een paar keer per jaar worden georganiseerd door CvB-leden en gericht zijn op het verkrijgen van (beter) inzicht in en begrip voor vraagstukken die bij studenten leven. Het gaat om verdieping van en inzicht in het studentenperspectief. Het studentpanel van OKC dient een ander doel: een grote groep studenten raadplegen over vraagstukken met het oogmerk een representatief beeld te verkrijgen en vergelijkingen tussen groepen mogelijk te maken.

Partnerschappen

Partnerschappen zijn samenwerkingsarrangementen waarin studenten, docenten, onderzoekers, beroepsbeoefenaren en management werken aan onderwijsverbetering en verbetering van de beroepspraktijk. Zij onderzoeken en ontwerpen op gelijkwaardige basis en ontdekken samen wat nodig is om een inclusieve leeromgeving te realiseren. Partnerschappen zijn maatwerk, voor verschillende opgaven zullen verschillende samenwerkingsarrangementen ontstaan.

Smalle lijn

Management (bestuurders, directeuren en opleidingsmanagers) en medezeggenschap (leden van de HR, FR en OC's) vormen samen de (smalle) lijn in de organisatie. In deze lijn komt informatie samen en worden formele besluiten genomen in de beleidscycli. In de smalle lijn worden belangen, inzichten en expertises uit het primaire proces verbonden aan de besluitvorming in De Haagse Hogeschool.

Student voice

Student Voice is een vorm van geëngageerde kritische participatie van studenten op klas-, curriculum en schoolniveau hetgeen bijdraagt aan betere leerprestaties, gemeenschapsvorming en emancipatie. Bij kritische participatie spreken studenten zich uit over zaken en bevragen daarbij ook de regelsystemen zelf.



Lijst van afkortingen

OC	Opleidingscommissie
FR	Faculteitsraad
HR	Hogeschoolraad
KR	Kenniscentraraad
DR	Dienstenraad
CvB	College van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
CDO	Centraal Directie Overleg
OKC	Dienst Onderwijskwaliteit en Communicatie

Bijlage 2 - Overzicht gesprekspartners

Bestuur en management

Elisabeth Minnemann	Voorzitter College van Bestuur
Arend Hardorff	Lid College van Bestuur
Hans Camps	Lid College van Bestuur
Deborah Mevissen	Directeur faculteit BFM
Marjolein Moonen	Directeur faculteit SWE
Son Burgers	Directeur faculteit GVS
Lidune Bremer	Directeur faculteit BRV
Martijn Verheus	Directeur faculteit M&O
Nellie van der Griend	Directeur faculteit TIS
Peter Vroom	Directeur faculteit ITD
Theo Bakker	Directeur OKC
Sandy Bosman	Directeur HRM
Henno Theisens	PIP leading lectoren
Erik Peeters	Manager FB&C
Jerimi van Laar	Directeur Bestuurszaken
Gofrie van Lieshout	Griffier
Monique Bugter	Coördinator decentrale medezeggenschap
Kristel Baele	Lid Raad van Toezicht (voordracht medezeggenschap)

M1	Elly Taal en Nick Swanepoel	Pedagogiek
M2	Yvonne de Haas	Huidtherapie
M3	Harrie Vos en Danielle Smit	Verpleegkunde
M4	Wianda Visser	Industrieel Product Ontwerpen
M5	Ronald van Vliet (en student)	Bedrijfskunde

Studenten

S1	Bedrijfskunde jaar 1
S2	Pedagogiek jaar 1
S3	Law jaar 1
S4	Pedagogiek jaar 1
S5	Pedagogiek jaar 1
S6	Pedagogiek jaar 1
S7	Law jaar 1
S8	Law jaar 1 (2 studenten)
S9	Voeding en Diëtiëk (3 studenten)
S10	Bedrijfskunde jaar 1
S11	Law jaar 1
S12	Pedagogiek (jaar 4)
S13	Huidtherapie en Bedrijfskunde

Docenten

D1	Clara James Brown	Huidtherapie (tevens lid OC)
D2	Tjitske Irausquin-Land	Pedagogiek (tevens lid OC)
D3	Kiki Fleming	Huidtherapie (tevens lid OC)
D4	Meggie Williams	EPO (tevens lid OC)
D5	Panelgesprek	BRV, Natuurkunde, Toegepaste Wiskunde
D6	Eliška Košťálová	Law (tevens coördinator)
D7	Jan Bouma	Pedagogiek
D8	Karina Aba	Facility Management (tevens vz FR M&O)

Bijlage 3 - Overzicht beschikbare en vacante zetels medezeggenschap 2022 – 2023

Overzicht van beschikbare en vacante zetels in de formele medezeggenschap (september 2022)

Medezeggenschapsorgaan	Beschikbare zetels	Bezet	Vacant
Hogeschoolraad	10 personeelszetels 10 student zetels	7 (P) 9 (S)	3 (P) 1 (S)
Dienstenraad	7 personeelszetels	3 (P)	4 (P)
Kenniscentraraad	3 personeelszetels	3 (P)	-
Faculteitsraad BFM	6 personeelszetels 6 studentzetels	6 (P) 6 (S)	- -
Opleidingscommissies BFM (5x)	17 personeelszetels 17 studentzetels	16 (P) 16 (S)	1 (P) 1 (S)
Faculteitsraad BRV	6 personeelszetels 6 studentzetels	6 (P) 6 (S)	- -
Opleidingscommissies BRV (4x)	11 personeelszetels 11 studentzetels	5 (P) 8 (S)	6 (P) 3 (S)
Faculteitsraad GVS	6 personeelsleden 6 studentleden	3 (P) 2 (S)	3 (P) 4 (S)
Opleidingscommissies GVS (6x)	18 personeelsleden 18 studentleden	12 (P) 13 (S)	6 (P) 5 (S)
Faculteitsraad ITD	6 personeelsleden 6 studentleden	4 (P) 6 (S)	2 (P) -
Opleidingscommissies ITD (2x)	7 personeelsleden 7 studentleden	5 (P) 7 (S)	2 (P) -
Faculteitsraad M&O	6 personeelsleden 6 studentleden	6 (P) 6 (S)	- -
Opleidingscommissies M&O (5x)	16 personeelsleden 16 studentleden	14 (P) 13 (S)	2 (P) 3 (S)
Faculteitsraad SWE	6 personeelsleden 6 studentleden	4 (P) 2 (S)	2 (P) 4 (S)
Opleidingscommissies SWE (3x)	10 personeelsleden 10 studentleden	6 (P) 5 (S)	4 (P) 5 (S)
Faculteitsraad TIS	6 personeelsleden 6 studentleden	6 (P) 6 (S)	- -
Opleidingscommissies TIS (11)	33 personeelsleden 33 studentleden	23 (P) 24 (S)	10 (P) 9 (S)
Totaal	Personeel 174 Studenten <u>164</u> Totaal 338	258	80

Overzicht van beschikbare en vacante zetels in de formele medezeggenschap (12 juli 2023)

Medezeggenschapsorgaan	Aantal zetels	Bezet sinds verkiezingen	Vacant
Hogeschoolraad	10 personeelszetels 10 student zetels	9 (P) 10 (S)	1 (P) - (S)
Dienstenraad	7 personeelszetels	6 (P)	1 (P)
Kenniscentraraad	3 personeelszetels	3 (P)	-
Faculteitsraad BFM	6 personeelszetels 6 studentzetels	6 (P) 6 (S)	- -
Opleidingscommissies BFM (5x)	16 personeelszetels 16 studentzetels	14 (P) 10 (S)	2 (P) 6 (S)
Faculteitsraad BRV	6 personeelszetels 6 studentzetels	6 (P) 6 (S)	- -
Opleidingscommissies BRV (3x)	11 personeelszetels 11 studentzetels	7 (P) 10 (S)	4 (P) 1 (S)
Faculteitsraad GVS	6 personeelsleden 6 studentleden	3 (P) 6 (S)	3 (P) - (S)
Opleidingscommissies GVS (6x)	18 personeelsleden 18 studentleden	16 (P) 15 (S)	2 (P) 3 (S)
Faculteitsraad ITD	6 personeelsleden 6 studentleden	3 (P) 6 (S)	3 (P) -
Opleidingscommissies ITD (3x)	10 personeelsleden 10 studentleden	5 (P) 7 (S)	5 (P) 3 (S)
Faculteitsraad M&O	6 personeelsleden 6 studentleden	6 (P) 6 (S)	- -
Opleidingscommissies M&O (5x)	16 personeelsleden 16 studentleden	14 (P) 11 (S)	2 (P) 5 (S)
Faculteitsraad SWE	6 personeelsleden 6 studentleden	4 (P) 2 (S)	2 (P) 4 (S)
Opleidingscommissies SWE (3x)	10 personeelsleden 10 studentleden	7 (P) 8 (S)	3 (P) 2 (S)
Faculteitsraad TIS	6 personeelsleden 6 studentleden	6 (P) 6 (S)	- -
Opleidingscommissies TIS (11x)	33 personeelsleden 33 studentleden	23 (P) 27 (S)	10 (P) 6 (S)
Totaal	Personeel 176 Studenten <u>166</u> Totaal 342	138 137 275	38 29 67