

## **Plan van aanpak voor de D&D commissie**

*versie 13 november 2015*

### **Inleiding.**

Dit plan van aanpak beschrijft de wijze waarop en de stappen waarmee de commissie D&D invulling denkt te geven aan het Mandaat als vastgesteld in juni 2015 voor deze commissie. In dat mandaat wordt groot gewicht toegekend aan intensieve betrokkenheid van de hele academische gemeenschap bij de discussies over de problemen van de universiteit en de wijze waarop zij in de toekomst zou moeten worden bestuurd. De commissie ziet haar verantwoordelijkheid als een dubbele. In de eerste plaats moet zij zorgen voor een goede procesgang gekenmerkt door intensieve betrokkenheid en open deliberatie. In de tweede plaats moet zij de discussie ook inhoudelijk vormgeven en goed sturen in de richting van democratisering en decentralisering. Aan het eind van het proces moet de commissie haar finale voorstel ter beoordeling voorleggen aan de academische gemeenschap.

Om deze verantwoordelijkheden vorm te geven zullen meerdere facultaire discussieronden worden georganiseerd. De commissie zal de faculteiten in eerste instantie open tegemoet treden, maar vervolgens ook meer gericht overleg voeren. Daarbij zal de commissie mensen voortdurend de ruimte geven hun meningen, problemen en visies met de commissie te delen. Op soortgelijke wijze zal overleg worden gevoerd met de ondersteunende diensten en met de holding.

Naast decentraal overleg zal op universitair niveau een reeks bijeenkomsten worden georganiseerd over kernproblemen. De commissie zal tijdens dat overleg ook kwesties aan de orde stellen die van belang zijn voor de nieuwe universitaire organisatie en het in de toekomst te voeren beleid. Ook tijdens deze bijeenkomsten zal er in ruime mate gelegenheid zijn inbreng in de discussies te hebben. Tussen het overleg door zullen tevens enkele meningspeilingen over centrale kwesties worden georganiseerd. De commissie is daarnaast voornemens een vindbare en toegankelijke website in te richten zodat standpunten en ideeën ook online uitgewisseld kunnen worden.

Bij een discussie over democratisering en decentralisering gaat het niet alleen om vragen betreffende de universitaire organisatie en besluitvorming, maar ook over de rol daarin van academische waarden en principes. Te denken valt daarbij aan het behoud van de onafhankelijkheid van academisch onderzoek, aan het afleggen van maatschappelijke verantwoordelijkheid in onderwijs en onderzoek, aan het in stand houden van de koppeling tussen onderwijs en onderzoek, aan sociaal en organisatorisch verantwoord personeelsbeleid, aan het belang van diversiteit en de maatschappelijke en culturele toegankelijkheid van de universiteit.

Aandacht voor diversiteit en toegankelijkheid wordt hier expliciet genoemd als een belangrijke kwestie. De werelden waarin studenten nu en na hun afstuderen moeten functioneren zijn uitgestrekter en meer divers geworden. Het is dan ook niet meer dan terecht dat met name jongere leden van de academische gemeenschap dit thema op de agenda hebben gezet. De commissie zal in samenwerking met de subcommissie voor diversiteit (a) inventariseren welke ideeën over diversiteit er leven op de verschillende faculteiten en (b) onderzoeken hoe deze tot onderwerp van beleid kunnen of moeten worden gemaakt.

Het gehele proces en het werk van de commissie moet aan het eind leiden tot een afsluitende raadpleging van de universitaire gemeenschap –in een vorm waarbij elk lid in een geheime stemming zijn/haar mening over de voorstellen kan geven (zie het Mandaat artikel 5.6). De verschillende ronden van overleg en tentatieve meningsvorming moeten zo worden ingericht dat ze zelf een wezenlijke bijdrage vormen aan de uiteindelijke raadpleging. Ze moeten met andere woorden voor draagvlak en legitimiteit zorgen. Daarbij is uiteraard ook de vraag aan de orde of en in welke mate decentrale bestuurlijke en organisatorische variatie tussen faculteiten en andere eenheden mogelijk kan worden gemaakt.

In het navolgende volgen eerst een aantal randvoorwaarden voor het werk van de commissie. Vervolgens wordt een aantal stappen gepresenteerd die tezamen het plan van aanpak vormen (deze stappen volgen elkaar niet altijd strikt in de tijd maar overlappen ook met elkaar).

## **Randvoorwaarden**

Wil de commissie het werkplan adequaat kunnen uitvoeren dan zijn een aantal zaken nodig:

- secretariële ondersteuning (daar wordt al enige tijd aan gewerkt maar helaas tot op heden met onvoldoende succes)
- ondersteuning m.b.t. web-based communicatie en meningspeilingen. Hiervoor zijn een vindbare en toegankelijke website en hoogwaardige technische ondersteuning nodig.
- Ondersteuning door adviezen van deskundigen: (1) aan de commissie en (2) als publieke preadviezen over deelonderwerpen. In de loop van de discussies zal de commissie de onderwerpen bepalen waarover diepergaande discussie en meningsvorming gewenst is. Te denken valt daarbij aan bijvoorbeeld juridisch advies over de vraag of bepaalde voorstellen passen binnen de huidige wet- en regelgeving.

**Stap 0:** Dit is de fase waar we nu in verkeren. Er worden, in overleg met de precommissie, leden ter versterking van de D&D commissie toegevoegd en er wordt nagedacht over hoe deze commissie met de andere commissies –financiën en diversiteit – gaat samenwerken. Tot slot worden in dit werkplan de stappen beschreven die de commissie denkt te moeten nemen om het proces succesvol te kunnen afronden. Het is daarbij van groot belang dat de commissie z.s.m. officieel wordt ingesteld en publiekelijk wordt gepresenteerd aan de universitaire gemeenschap en de pers.

### **Stap 1: Faculteitsbezoeken, diensten en holding.**

De beoogd commissieleden hebben tegen elkaar uitgesproken zo snel mogelijk aan de slag te willen. Na met elkaar ideeën te hebben uitgewisseld en het plan van aanpak te hebben gepresenteerd, is de commissie van plan de verschillende faculteiten en centrale diensten (inclusief holding) te bezoeken. Dit volgt ook uit het mandaat. Eind januari wil de commissie een eerste ronde hebben afgerond. Doel van de bezoeken is meervoudig: de commissie hoort graag hoe het staat met discussies over veranderingsprocessen die in het voorjaar zijn gestart. We zullen daarbij onze bevindingen naar aanleiding van deze discussie toetsen aan de centrale kwesties die in de inleiding hierboven zijn genoemd: de onafhankelijkheid van onderzoek, de

verhouding tussen onderwijs en onderzoek, maatschappelijke relevantie, personeelsbeleid en diversiteit. Doel is om ondertussen de wensen en bezwaren van betrokkenen zo veel mogelijk mee te nemen in het hervormingsproces en recht te doen aan bestaande verschillen van inzicht over deze onderwerpen.

Ter voorbereiding van de facultaire bezoeken<sup>1</sup> worden op korte termijn eerst oriënterende gesprekken gevoerd. Intussen wordt elk lid van de facultaire gemeenschap opgeroepen mee te doen aan de discussie en desgewenst met de commissie in overleg te gaan. In begeleidende brieven zullen de decanen en de vertegenwoordigende organen (OR, FSR) gevraagd worden het werk van de commissie te steunen en te helpen bij de organisatie van de beraadslagingen en mobilisatie van deelnemers. Iedereen die graag gehoord wil worden of zich uit wil spreken wordt de gelegenheid geboden dit aan de commissie kenbaar te maken. Afhankelijk van de aard van dergelijke verzoeken kan het overleg een verschillend karakter hebben: openbaar, besloten of georganiseerd onder de zogenaamde Chatham House Rule.<sup>2</sup>

Op grond van de binnengekomen reacties en het voorbereidend overleg wordt de specifieke opzet en aanpak van elk bezoek bepaald. De bedoeling is om naast bijeenkomsten met specifieke groepen ook een bijeenkomst te organiseren waar diverse groepen gezamenlijk deelnemen en er onderling discussies mogelijk zijn. Ook inloopuren zullen worden geregeld.

De bezoeken zullen zoveel mogelijk plaats vinden op de betreffende locatie van de faculteit c.q. diensten/holding. Van de bezoeken wordt uiteraard een verslag gemaakt, waarbij vertrouwelijkheid gerespecteerd en gegarandeerd wordt.

## **Stap 2: Analyse**

Gedurende het proces, maar ook zeker op grond van de faculteitsbezoeken, zal de commissie kernproblemen identificeren en mogelijke oplossingen inventariseren. De

---

<sup>1</sup> Een analoge aanpak wordt gevolgd voor het overleg met ondersteunende diensten en de holding. Dit wordt niet steeds herhaald.

<sup>2</sup> *Wanneer een vergadering, of een deel daarvan, wordt gehouden onder de Chatham House Rule zijn de deelnemers vrij om de ontvangen informatie te gebruiken, maar noch de identiteit noch de connectie van de spreker(s), noch die van een andere deelnemer, mag worden onthuld door organisatoren of deelnemers.*

bevindingen van andere commissies, zoals de commissie financiën, de commissie diversiteit en de commissie HRM zullen hierbij betrokken worden. Ook zal de commissie in deze fase (en wellicht al eerder) de hulp van externe (dus van buiten de commissie komende) deskundigen inschakelen en hen vragen op deelgebieden te adviseren c.q. kwesties uit te zoeken.

Op grond van onze eerste bevindingen zullen we daarna bewust de dialoog met de faculteiten opzoeken. Van deze activiteiten zal via de website verslag worden gedaan. Er zullen ook discussiebijeenkomsten worden georganiseerd om problemen en mogelijke oplossingen te bespreken. Opzet en vormgeving daarvan zullen afhangen van de kwestie waar het om gaat. Tot slot wordt de mogelijkheid gecreëerd om via internet te reageren op discussies, analyses en kwesties.

### **Stap 3: Ontwikkeling algemeen referentiekader**

De afgelopen maanden zijn een groot aantal problemen in de debatten en acties de revue gepasseerd: onderwijsbeleid, personeelsbeleid, real estate beleid, diversiteit, onderzoek financiering, en ga zo maar door. Top-down bestuur en gebrek aan accountability zijn daarbij aangewezen als strijdig met de academische cultuur en de waarden die aan de universiteit centraal zouden moeten staan. Veel is er gediscussieerd over de kwaliteit van 'new public management' (NPM), perverse indicatoren, en de gevolgen van het rendementsdenken. Deze zouden het bestuurlijke klimaat vergiftigen en de academische cultuur ondermijnen.

Bedoeling van de huidige exercitie is om als universitaire gemeenschap via discussie en overleg te komen tot overeenstemming over nieuwe grondslagen van de organisatie en nieuwe principes van bestuur en beleid. Dit in het licht van de (academische) waarden die tijdens de discussie aan het licht zijn gekomen en die richtinggevend dienen te worden voor de wijze waarop de universiteit met knelpunten en problemen omgaat.

De gemeenschappelijk ondernomen zoektocht naar een minimaal gemeenschappelijk referentiekader zal constitutief moeten zijn voor het soort universitaire gemeenschap dat we met elkaar (willen) vormen. Het startpunt van die zoektocht bestaat uit de concrete problemen die we als commissie tegenkomen. Het is in het kielzog van de

discussie daarover dat we als universitaire gemeenschap duidelijk zullen moeten maken wat onze centrale waarden zijn, welke afwegingen we maken en welke compromissen we aanvaardbaar achten.

De commissie acht het wenselijk om hiertoe niet alleen binnen de UvA ideeën op te halen. Contact met andere universiteiten en hogescholen (ook internationaal) is gewenst. Daarnaast streeft de commissie ook naar contact met de landelijke politiek. We willen van Tweede Kamerleden weten wat hun kijk op de ontwikkelingen is en met hen bespreken wat er aan de UvA gaande is. Oriënterend overleg met het ministerie van OCW is daarbij gewenst. Ook zullen we in gesprek gaan met leden van NWO, de VSNU en de KNAW.

NB: De commissie beseft dat het wetsvoorstel 'versterking bestuurskracht' naar verwachting voor het einde van 2015 of vroeg in 2016 in de Tweede Kamer behandeld wordt. Dat is dus voordat dit project is afgerond. Dat is te betreuren maar dat belet de commissie niet om ook nog in een later stadium voorstellen te doen om de landelijke wet- en regelgeving te verbeteren/veranderen als daarvoor goede argumenten naar voren worden gebracht. Bovendien is nog niet duidelijk waarin de behandeling van het wetsontwerp zal resulteren en wanneer behandeling zal zijn afgerond.

#### **Stap 4: Eerste universitaire discussieronde**

Op grond van interne discussie binnen de commissie en met name op grond van activiteiten in de stappen 2 en 3 worden gesprekken en discussies op universitair niveau georganiseerd. Daarbij laat de commissie zich mede adviseren door externe deskundigen.

We willen daarnaast leden van de universitaire gemeenschap de gelegenheid geven via het internet input te leveren, te reageren op stellingen en dergelijke. Ook wordt overwogen om via opinieonderzoek de meningen te peilen die binnen de universitaire gemeenschap leven. We willen niet alleen de meningsvorming op gang brengen over hoe een en ander het beste bestuurlijk en organisatorisch het beste kan worden aangepakt, maar ook over wat men als centrale academische waarden beschouwt en hoe deze bij de oplossing van problemen kunnen worden ingezet.

Naast de debatten binnen en tussen faculteiten zal er ook ruimte zijn voor overleg met groepen en bestuursorganen op universiteitsniveau. Dit kan gebeuren op basis van de Chatham House Rule indien het onderwerp of de betrokkenen daarom vragen.

## **Stap 5: Voorbereiding finale raadpleging universitaire gemeenschap over voorstellen.**

De commissie zal in februari over de eerste fase rapporteren. Die rapportage en de voorlopige conclusies kunnen dan in een tweede ronde in/met de faculteiten en op universitair niveau nader worden besproken.

Het mandaat stelt dat dit alles in een 'plan' dient uit te monden, 'dat waarborgt dat ieder lid van de academische gemeenschap in staat wordt gesteld om in een vrije en anonieme stemming gehoord te worden'.

Om tijdig tot voorstellen te komen die aan de hele universitaire gemeenschap in een dergelijke raadpleging kunnen worden voorgelegd is een strakke coördinatie van groot belang. Daarom zal de commissie al in een vroege fase met nadenken over de organisatorische en inhoudelijke aspecten van een referendum. Vandaar dat wij in deze vijfde stap al op de inhoud en organisatie ervan ingaan.

De vraag welke vorm de finale raadpleging moet aannemen zal zelf ook weer een onderdeel zijn van de universitaire deliberatie en de facultaire bezoeken. Een belangrijke vraag daarbij is of het de vorm krijgt van een referendum waarin uitsluitend met 'ja' of 'nee' gestemd kan worden over een finaal voorstel dan wel dat een andere vorm de voorkeur verdient.<sup>3</sup> Het geheime karakter van de raadpleging staat daarbij niet ter discussie, gezien het mandaat. De commissie zal over de mogelijkheden en beperkingen van verschillende vormen van raadpleging advies inwinnen van experts.

De vraag welke instantie zal worden belast met de feitelijke organisatie en uitvoering van het referendum is daarbij van groot belang en dient ook al in een vroeg stadium aan de orde te worden gesteld.

---

<sup>3</sup> In dit werkplan wordt korthedshalve vaak de term 'referendum' gebruikt ter aanduiding van de uiteindelijke raadpleging van de universitaire gemeenschap. Het gebruik van deze term betekent dus niet dat het de vorm krijgt waarbij men uitsluitend voor of tegen kan stemmen. Ook andere mogelijkheden voor een meer gedifferentieerde opzet worden bekeken.

## **Stap 6: Tweede *facultaire* gespreksronde**

De commissie bezoekt in de winter van 2016 opnieuw de faculteiten om de conclusies uit ronde 1 te presenteren, vervolgvragen te stellen en reacties op te halen. Specifiek gaat de commissie de discussie aan over:

- Het referentiekader als bedoeld in stap 3
- Geïdentificeerde kernkwesties
- Aangedragen oplossingen
- Verslaglegging
- Faculteitsbrede peilingen van meningen
- De vraag op welk niveau oplossingen gezocht moeten worden (UvA-breed, binnen faculteiten, binnen opleidingen, landelijk)
- De organisatie van het referendum

## **Stap 7: Tweede *universitaire* discussieronde**

De commissie analyseert de tweede ronde faculteitsbezoeken en de uitkomsten van de eerste universitaire discussieronde, zij koppelt de bevindingen aan elkaar en vertaalt die naar voorstellen en suggesties. Ter bespreking ligt dan voor wat uiteindelijk de kwesties zijn waarover de uiteindelijke besluitvorming en de geheime raadpleging moet/kan/zal gaan. Tevens zal onderzocht worden welke vorm het referendum het beste kan aannemen. Bij deze fase zullen deskundigen (zowel intern als extern) nauw betrokken zijn, zowel wat betreft vorm als inhoud. Uiteraard dient het referendum organisatorisch en technisch perfect geregeld te worden. Maar ook inhoudelijk moet het helder zijn welke keuzen precies kunnen en zullen worden voorgelegd.

## **Stap 8: Derde *facultaire* gespreksronde**

Uit stap 6: de 2<sup>e</sup> facultaire gespreksronde, komen conclusies die de commissie opnieuw wil bespreken met de faculteiten, maar nu in het kader van de te organiseren raadpleging (referendum, zie voetnoot 3). Dit bezoek omvat dan ook de volgende onderdelen:

- Presentatie conclusies ronde II, vervolgvragen
- Discussie over de elementen waarover het referendum zal gaan
- Discussie over wat dit voor de faculteiten betekent



- Faculteitsbrede peilingen van meningen in de aanloop naar het referendum.

### **Stap 9: Commissie formuleert finale vorm en inhoud van de finale raadpleging**

In deze stap worden de meningen en oordelen verwerkt tot een uitgewerkte vorm voor een referendum. Zie hiervoor ook stap 5. Het is van groot belang dat de commissie daarbij direct en indirect het vereiste draagvlak voor het referendum creëert.

### **Stap 10: Uitvoering referendum**

Deze stap is het logische vervolg op de in stappen 5 en 8 genomen besluiten. Deze moeten al vroeg in 2016 tot vervolgbeslissingen leiden en tot de voorbereiding van wat het referendum zal worden. Wellicht zal hiervoor een extern, onafhankelijk bureau worden ingeschakeld.

### **Stap 11: Uitslagbepaling en eindrapportage van de commissie**

Het referendum zal op veel punten duidelijk maken hoe de academische gemeenschap op de UvA denkt over de voorstellen die de commissie D&D heeft gedestilleerd uit het brede beraad. De uitslag van het referendum en de verantwoording van de commissie worden verwerkt in de eindrapportage. Daarbij zullen ook adviezen worden geformuleerd op basis van de ervaringen van de commissie over wenselijke en noodzakelijke vervolgstappen.

### **Stap 12: Landelijke voorlichting en overleg**

Wij zijn ons er ten eerste van bewust dat veel problemen de UvA overstijgen en dat het vinden van goede oplossingen ook deels afhankelijk zal zijn van medewerking van elders en van voorwaarden die de UvA niet zelf bepaalt. Daarom wordt in het hele proces regelmatig contact gezocht met de landelijke politiek en is de commissie voornemens om ook met betrokkenen aan andere universiteiten en eventueel hogescholen van over de grens te spreken.

### **Stap 13: Afstemming**

Zoals in het mandaat is aangegeven wordt er van de commissie gevraagd om met de andere commissies (financiën, diversiteit, HRM) af te stemmen. Hiervoor zullen afspraken worden gemaakt die de gehele periode waarin de commissie actief is bestrijken. Ook is de commissie gevraagd nog eens goed te kijken naar de relatie met de HvA en de opvattingen daar te onderzoeken en te bespreken. Hiervoor zullen afspraken worden gemaakt en zal met personen en groepen op de HvA contact worden gezocht.

**Ten slotte:**

Uiteraard zijn de hierboven genoemde 13 stappen niet uitputtend uitgewerkt. Veel hangt nog af van hoe een en ander feitelijk verloopt. Bovendien willen we voldoende manoeuvreerruimte overhouden om proces bij te sturen indien dit nodig mocht blijken. We willen in dit kader nog eens benadrukken dat het in alle genoemde fasen – en dit geldt zowel voor de commissie als de universitaire gemeenschap - om een collectief leerproces gaat, dat alleen kan slagen bij de juiste combinatie van welwillendheid en voortvarendheid.