



Evaluatie Project Versterking Medezeggenschap

Rapportage

Opdrachtgever: Ministerie van OCW

Rotterdam, 9 oktober 2018



Evaluatie Project Versterking Medezeggenschap

Rapportage

Opdrachtgever: Ministerie van OCW

Saraï Sapulete
Menno Wester
Nils Verkennis

Met medewerking van: Siebe Dobbets, Karima Hazzouti, Tessa Huis in 't Veld, Wim Spit, Robine Tilstra

Rotterdam, 9 oktober 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting	8
1 Introductie	11
1.1 Vraagstelling	11
1.2 Leeswijzer	11
2 Medezeggenschap op scholen	13
2.1 Wet medezeggenschap op scholen	13
2.2 Medezeggenschap op scholen	14
2.3 Project Versterking Medezeggenschap	15
3 Evaluatie	17
3.1 Evaluatiekader	17
3.2 Methoden	18
4 Resultaten	21
4.1 Effectiviteit	21
4.1.1 Bijdrage project aan versterking MR'en	21
4.1.2 Bijdrage project aan de bestaande infrastructuur	27
4.1.3 Samenvattend Effectiviteit	29
4.2 Efficiëntie	30
4.2.1 Wat heeft het project opgeleverd (outputs)?	30
4.2.2 Zijn de betrokken partijen de juiste partijen?	32
4.2.3 Samenvattend Efficiëntie	33
4.3 Vervolg	33
4.3.1 Wat moet een vervolg opleveren?	33
4.3.2 Wat is het moment om te stoppen met het subsidiëren van versterking van medezeggenschap?	34
4.3.3 Is een opdracht in plaats van een subsidie een alternatief?	35
4.3.4 Samenvattend Vervolg	35
5 Scenario ontwikkeling	37
5.1 Variatie in financieringsbedragen	37
5.2 Variaties op de vorm van dienstverlening	39
6 Conclusies en aanbevelingen	41
6.1 Effectiviteit	41
6.2 Efficiëntie	41
6.3 Vervolg	41
6.4 Aanbevelingen vervolg	42
Bijlage 1. Lijst van geraadpleegde literatuur	44

Bijlage 2. Lijst van geïnterviewden	45
Bijlage 3. Lijst van case studies	47
Bijlage 4. Beschrijving case studies	48
Bijlage 5. Survey	59
Bijlage 6. Stellingen validatieworkshop	69

Samenvatting

Vraagstelling

Uit de evaluatie van de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS; 2012) blijkt dat de meeste scholen een medezeggenschapsraad (MR) hebben, maar dat de bevoegdheden die de WMS biedt, niet altijd ten volle benut worden. Na de evaluatie kwam er – naast het voldoen aan de wettelijke kaders – meer aandacht voor de “informele” invulling van de medezeggenschap die bestaat uit invulling van de “medezeggenschapscultuur”. Om hier kaders voor te scheppen hebben de vertegenwoordigende organen van leerlingen, ouders, werknemers, schoolleiders en bestuurders, gezamenlijk het advies *Goede medezeggenschap in het onderwijs* geschreven.¹ Aansluitend bij dit advies is in 2014 het project *Versterking medezeggenschap (PVM)* opgezet, met als doel het versterken van de medezeggenschap in het primair en voortgezet onderwijs. Het project liep aanvankelijk van 2014 tot 2015 en is vervolgens verlengd voor de periode 2016-2018. Het ministerie van OCW subsidieert het project *Versterking medezeggenschap*. Om een besluit te nemen over een eventueel vervolg van dit project dient dit project geëvalueerd te worden. Het gaat hierbij om een brede verkenning van wat er nodig is om de medezeggenschap in het po en vo te versterken en van wat het project *Versterking medezeggenschap* heeft opgeleverd. De onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. Hoe kunnen medezeggenschapsraden in po en vo versterkt worden?
2. Wat heeft het project *Versterking medezeggenschap* opgeleverd?

In onze evaluatie kijken we naar de effectiviteit en de efficiëntie van het project en de voorwaarden waar een vervolg aan moet voldoen.

Methoden

Om de verschillende onderzoeksvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van een combinatie van desk studie (projectdocumentatie), interviews (14 respondenten vanuit de stuurgroep en trainingsorganisaties), survey (7 respondenten), case studies (10 scholen die begeleiding of een Quickstart hebben afgenomen) en een validatieworkshop (discussie over stellingen met 9 aanwezigen uit de stuurgroep en trainingsorganisaties). Door de diverse invalshoeken is inzichtelijk gemaakt wat er nodig is om medezeggenschap in het po en vo te versterken en wat daarvoor belangrijke randvoorwaarden zijn.

Resultaten

Effectiviteit

Het PVM heeft effect op versterking van de medezeggenschap op scholen. Effecten zijn vooral te vinden in de professionalisering van de medezeggenschap, een betere rolverdeling, communicatie en informatie-uitwisseling tussen MR en bestuurder en betere communicatie met de achterban.

Dat de diverse organisaties in het funderend onderwijs gezamenlijk werken aan het versterken van de medezeggenschap wordt gezien als een uniek en essentieel onderdeel van het PVM. Op schoolniveau komt deze gezamenlijkheid terug in neutraliteit naar de scholen toe. Het neutrale karakter van het project wordt genoemd als de grote toegevoegde waarde ten opzichte van andere

¹ Project Versterking Medezeggenschap. 2014. Advies Goede medezeggenschap in het onderwijs.

dienstverlening; werkgevers-, werknemers-, en ouderorganisaties bieden gezamenlijk diensten aan om medezeggenschap te versterken.

De trainingen vanuit het project zijn vergelijkbaar met de trainingen die vanuit de dragende organisaties verzorgd worden en bevatten elementen van een basiscursus WMS. Dit kan er toe leiden dat het bestaande aanbod op de markt wordt verdrongen.

Efficiëntie

Het bereik van het project is relatief beperkt. 2,4% van alle scholen in het funderend onderwijs in Nederland worden bereikt met Quickstarts en 4,3% van de scholen heeft vragen gesteld. Echter, gezien het beschikbare budget was het niet mogelijk om alle scholen met workshops of trainingen te bereiken. Scholen weten het project in toenemende mate te vinden. De website InfoWMS wordt goed bezocht. Het project heeft een begroting van drie ton per jaar en is in 2016 en 2017 binnen de begroting gebleven. Tweederde van de MR'en die ondersteuning heeft gehad vanuit het project geeft aan bereid te zijn om zelf een bijdrage te leveren als er kosten in rekening zouden worden gebracht voor de ondersteuning.

De samenstelling van de stuurgroep is goed. De juiste partijen zijn betrokken en de stuurgroep is niet te groot; de groep moet bij voorkeur niet groter worden.

Vervolg

Er is draagvlak voor een vervolg op het PVM. Producten en diensten die vooral behouden moeten worden zijn de website, handreikingen, de Quickstarts en de vraagbaak. Daarnaast worden maatwerk, kleinschaligheid, laagdrempeligheid, gezamenlijkheid en neutraliteit genoemd als aspecten die behouden moeten worden. Scholen geven aan dat ze een eigen bijdrage voor de diensten vanuit het project legitiem zouden vinden.

Er is geen draagvlak voor een opdracht in plaats van een subsidie voor een vervolg van het project. Men is bang dat de dienstverlening te versnipperd wordt, dat partijen tegen elkaar uitgespeeld worden en dat de grote meerwaarde, namelijk de gezamenlijkheid en neutraliteit, verloren gaat.

De medezeggenschap kan versterkt worden door kennis, over de WMS en inhoudelijk. Daarnaast is ondersteuning belangrijk, bijvoorbeeld door een ambtelijk secretaris, of handzame instrumenten. De bestuurder is cruciaal; deze moet de medezeggenschap faciliteren en zelf ook goed op de hoogte zijn van de WMS.

Continuïteit in MR'en is een grote uitdaging. Dat is ook een reden dat versterking van de medezeggenschap nooit "af" is: er zijn steeds weer nieuwe MR-leden met behoefte aan scholing.

Aanbevelingen

Op basis van onze evaluatie concluderen wij dat er voldoende basis is voor een vervolg op het project *Versterking medezeggenschap*. Wel komt er een aantal aandachtspunten en verbeterpunten naar boven, die kunnen leiden tot meer effectiviteit en efficiëntie. Op basis daarvan doen wij de volgende aanbevelingen:

1. Meer budget voor publiciteit
2. Verstevigen van digitaal aanbod
3. Strengere selectie voor de Quickstart
4. Een financiële bijdrage voor begeleiding/training

5. Realistischer doelstellingen formuleren
6. Onderscheid tussen een werkgroep en een stuurgroep

MR'en hebben behoefte aan kennis van de WMS en kennis van de rolverdeling tussen MR en bestuurder. Het project *Versterking medezeggenschap* kan hier een goede bijdrage aan leveren en het zou daarom goed zijn als het project een vervolg krijgt. De gezamenlijkheid en neutraliteit vanuit de verschillende geledingen zijn van grote toegevoegde waarde voor het versterken van medezeggenschap.

1 Introductie

Medezeggenschap is een belangrijk onderwerp in het maatschappelijke debat. Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers inspraak krijgen op besluiten in de organisatie waar zij werken. Goed functionerende medezeggenschap kan leiden tot hogere medewerkerstevredenheid en – betrokkenheid en daardoor tot minder verloop en tot hogere productiviteit, zoals Duitse onderzoeken en ook Nederlands onderzoek laten zien.² In het onderwijs speelt er nog een ander aspect mee, namelijk dat onderwijsinstellingen een publiek belang met publieke middelen dienen. De rol van de medezeggenschap (medewerkers, ouders en leerlingen) dient dus tevens het publieke belang (kwaliteit van onderwijs).

Na de evaluatie van de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) kwam er – naast het voldoen aan de wettelijke kaders – meer aandacht voor de “informele” invulling van de medezeggenschap die bestaat uit invulling van de “medezeggenschapscultuur”. Om hier kaders voor te scheppen hebben de vertegenwoordigende organen van leerlingen, ouders, werknemers, schoolleiders en bestuurders, gezamenlijk het advies *Goede medezeggenschap in het onderwijs* geschreven.³ Aansluitend bij dit advies is in 2014 het project *Versterking medezeggenschap (PVM)* opgezet, met als doel het versterken van de medezeggenschap in het primair en voortgezet onderwijs. Het project liep aanvankelijk van 2014 tot 2015 en is vervolgens verlengd voor de periode 2016-2018. Het ministerie van OCW subsidieert het project *Versterking medezeggenschap*.

1.1 Vraagstelling

Uit de evaluatie van de WMS blijkt dat de meeste scholen een medezeggenschapsraad (MR) hebben, maar dat de bevoegdheden die de WMS biedt, niet altijd ten volle benut worden. Om de medezeggenschap te verbeteren is het project *Versterking medezeggenschap* gestart in 2014. Om een besluit te nemen over een eventueel vervolg van dit project dient dit project geëvalueerd te worden. Het gaat hierbij om een brede verkenning van wat er nodig is om de medezeggenschap in het po en vo te versterken en van wat het project *Versterking medezeggenschap* heeft opgeleverd. De onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. Hoe kunnen medezeggenschapsraden in po en vo versterkt worden?
2. Wat heeft het project *Versterking medezeggenschap* opgeleverd?

1.2 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk schetsen wij de achtergrond van medezeggenschap in het funderend onderwijs. In Hoofdstuk 3 presenteren wij ons evaluatiekader en de sub-vragen bij de onderzoeksvragen, evenals de gebruikte methoden. In Hoofdstuk 4 presenteren we onze bevindingen op basis waarvan we in Hoofdstuk 5 scenario's opstellen. Hoofdstuk 6 sluit af met een conclusie en aanbevelingen.

² Addison, J.T. 2009. *The Economics of Codetermination: Lessons from the German Experience*; Sapulete, S. 2013. *Works council effectiveness: Determinants and outcomes*. Promotieonderzoek Universiteit Utrecht.

³ Project *Versterking Medezeggenschap*. 2014. *Advies Goede medezeggenschap in het onderwijs*.

2 Medezeggenschap op scholen

2.1 Wet medezeggenschap op scholen

De Wet medezeggenschap op scholen is sinds 1 januari 2007 van kracht. In deze wet is bepaald dat alle door de overheid bekostigde scholen (met uitzondering van het hoger onderwijs) verplicht zijn een MR in te stellen. De omvang van een MR is in de wet gesteld op maximaal 14 zetels en is afhankelijk van het aantal leerlingen. Wanneer een school bijvoorbeeld minder dan 250 leerlingen heeft, zijn er maximaal 6 zetels, tussen de 250-750 leerlingen maximaal 10 en tussen de 750 en 1250 leerlingen maximaal 14 zetels.

In po en vo is sprake van ongedeelde medezeggenschap. Dat betekent dat er één raad is waarin zowel personeel als ouders en (in het vo) leerlingen zitting hebben. Binnen het voortgezet onderwijs bestaat de MR uit personeelsleden (50%) en ouders en leerlingen (50%).⁴

Taken en bevoegdheden

De taken van de MR zijn als volgt:

- Bevorderen van openheid en onderling overleg op school;
- Waken voor discriminatie en bevorderen van gelijke behandeling op school;
- Verslag doen van werkzaamheden en betrokkenen in de gelegenheid stellen om overleg met hem te voeren.

De MR heeft de volgende bevoegdheden:

- Informatierecht: het bestuur dient de MR tijdig alle inlichtingen te verschaffen die de MR nodig heeft om zijn taak te kunnen beoefenen. Dit kan zijn vanuit het bestuur zelf of op verzoek van de MR;
- Initiatiefrecht: de MR mag over alle aangelegenheden die de school betreffen voorstellen doen (het initiatiefvoorstel) en standpunten kenbaar maken. Het bestuur is verplicht om binnen drie maanden schriftelijk en gemotiveerd te reageren op een ingediend initiatiefvoorstel;
- Adviesrecht: de MR heeft adviesrecht aangaande onderwerpen die de wettelijke verantwoordelijkheid van het bestuur betreffen, zoals financiën, samenwerkingen of fusies. In dergelijke gevallen ontvangt de MR van het bestuur een adviesaanvraag over het voorgenomen besluit waarop hij het recht heeft een advies te formuleren als MR;
- Instemmingsrecht: de MR heeft instemmingsrecht als het gaat om onderwerpen van onderwijsinhoudelijke aard, zoals onderwijskundige doelstellingen, het schoolreglement en regels op het gebied van veiligheid en gezondheid. Net als bij het adviesrecht, dient het bestuur een instemmingsaanvraag over het voorgenomen besluit te sturen naar de MR waarna de MR kan besluiten al dan niet in te stemmen. In het geval van het instemmingsrecht kan de MR voorgenomen beleidsbesluiten tegenhouden door geen instemming te verlenen.

Ongedeelde medezeggenschap betekent niet dat alle geledingen in de MR op alle thema's dezelfde bevoegdheden hebben. Personeel, ouders en leerlingen (deze laatste groep alleen in het vo) hebben eigen onderwerpen waarvoor zij ten opzichte van andere geledingen andere bevoegdheden hebben. Zo heeft de personeelsgeleding van de MR bijvoorbeeld instemmingsbevoegdheid op het formatieplan, wijziging van beleid en regels op de terreinen verlof,

⁴ Wet Medezeggenschap Scholen (2018), <http://www.infowms.nl/wet-medezeggenschap-op-scholen/actuele-tekst-wms/>
Geraadpleegd op 24-05-2018

nascholing en taakbeleid. De oudergeleding heeft specifiek instemmingsrecht op bijvoorbeeld de hoogte en bestemming van de ouderbijdrage, vaststelling van de schoolgids en de manier waarop tussenschoolse opvang wordt geregeld. De leerlingengeleding heeft specifiek instemmingsrecht op het participatiebeleid van de leerlingen op school. Dit alles is in de artikelen 10 tot en met 14a van de WMS vastgelegd. Daarbij geldt overigens dat medezeggenschapsraden en bevoegde gezagen in onderling overleg kunnen besluiten om de instemmingsbevoegdheid van een of meer geledingen op specifieke onderdelen naar adviesbevoegdheid om te zetten of andersom. Dit moet dan vastgelegd worden in het medezeggenschapsreglement (art. 24.2).

2.2 Medezeggenschap op scholen

In de afgelopen jaren is er een aantal ontwikkelingen geweest dat het belang van medezeggenschap op scholen heeft benadrukt en getracht te versterken.

Evaluatie WMS

Uit de evaluatie van de WMS (2012) komt naar voren dat *“de WMS personeel, ouders en leerlingen in stelling brengt om een positieve en sterke rol te spelen in het besluitvormingsproces. Het systeem van ‘checks and balances’ functioneert grotendeels zoals door de wetgever beoogd.”*⁵

Wel komen enkele (terugkerende) knelpunten naar voren in het functioneren van medezeggenschap in het onderwijs die verder verbeterd zouden kunnen worden:

1. Zo hebben medezeggenschapsraden voor ouder- en leerlinggeleding problemen met het bezetten van zetels. Dat geldt vooral voor vo en de GMR (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad). Het bezetten van de zetels voor personeel is veel minder problematisch;
2. Een vaak genoemd probleem betreft de tijdigheid van informatieverstrekking door de school of het bevoegd gezag;
3. Ook kan op het gebied van professionaliteit van de medezeggenschap nog een slag worden gemaakt. Zo wordt de schoolleider vaak gezien als zowel adviseur van de MR als vertegenwoordiger van het bevoegd gezag;
4. Daarnaast wordt veelal, met name in het po, geen onderscheid gemaakt tussen de eigen interne besprekingen en de overlegvergadering met het bestuur of de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag;
5. Tot slot informeert slechts een derde van de raden de achterban systematisch. De dagelijkse hectiek in de schoolorganisatie verhindert de raad bijvoorbeeld regelmatig afgewogen meningsvorming en voldoende raadpleging van de achterban.

Advies Goede medezeggenschap in het onderwijs

Aan de hand van de conclusies uit de evaluatie van de WMS (2012) hebben de landelijke organisaties van leerlingen, ouders, werknemers, schoolleiders en bestuurders⁶ het advies *Goede medezeggenschap in het onderwijs* uitgebracht, waarin 21 normen, afspraken en gedragingen staan geformuleerd die samen de basis vormen van geslaagde medezeggenschap.⁷ Voorbeelden van deze normen, zijn:

1. De MR informeert zijn achterban;
2. Iedereen kan meedoen;
3. De overlegpartner is geen adviseur;
4. We zorgen voor voldoende expertise en faciliteiten.

⁵ Research voor Beleid/Panteja (2012), Evaluatie WMS. Den Haag: Panteja.

⁶ VO-Raad, PO-Raad, LAKS, AVS, Ouders & onderwijs, FvOv, VOO, CNV en AOOb (penvoerder).

⁷ Project Versterking Medezeggenschap. 2014. Advies Goede medezeggenschap in het onderwijs.

Commissie Goed Onderwijsbestuur VO

In 2014 heeft de Commissie Goed Onderwijsbestuur VO een rapport gepubliceerd met daarin adviezen ter versterking van de bestuurskracht in het voortgezet onderwijs. In dit rapport voorziet de Commissie een belangrijke rol voor besturen om de medezeggenschap op scholen te faciliteren:

“De commissie beveelt besturen aan meer en beter werk van hun zorgplicht te maken om de medezeggenschap binnen de onderwijsorganisatie optimaal te laten verlopen door de organen voor medezeggenschap beter in positie te brengen, door informatie zodanig aan te leveren dat de medezeggenschap zijn taak optimaal kan vervullen en door scholing, training en evaluatie van het eigen functioneren van de medezeggenschap te stimuleren.”⁸

Wet versterking bestuurskracht

Sinds 1 januari 2017 is de Wet versterking bestuurskracht van kracht. Deze wet beoogt de positie van de medezeggenschap in de verschillende onderwijssectoren te versterken. Naar aanleiding van deze wet zijn bepalingen in de WMS aangepast. Zo heeft de MR meer invloed op het aantrekken en ontslaan van bestuurders en krijgt hij kosten direct vergoed, in plaats van via een faciliteitenregeling.

2.3 Project Versterking Medezeggenschap

Om het medezeggenschapswerk goed te kunnen uitvoeren bestaan er verschillende handvatten voor MR-leden (en bestuurders), bijvoorbeeld in de vorm van handreikingen, trainingen en begeleiding bij geschillen. Deze dienstverlening wordt aangeboden door verschillende marktpartijen.

Het project *Versterking medezeggenschap* werd in 2014 opgezet aansluitend bij het advies *Goede Medezeggenschap*. Dit project kreeg eind 2015 een verlenging: het project Versterking medezeggenschap 2 loopt van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2018. De organisatie van het project ligt in handen van de afgevaardigden van de VO-raad, PO-Raad, LAKS, AVS, Ouders & Onderwijs, FvOv, VOO, CNV en AOb (penvoerder). Deze partijen hebben zich geconformeerd tot een ‘medezeggenschapstafel’. Hierin zijn de bij medezeggenschap betrokken groepen vertegenwoordigd. Het voornemen is dat deze ‘medezeggenschapstafel’ zowel een praktische als inhoudelijke bijdrage kan leveren medezeggenschap of inhoudelijke onderwerpen waarbij de medezeggenschap een rol speelt. De wens om dit structureel invulling te geven is deels gebaseerd op de eerste fase van het project, maar deze ‘medezeggenschapstafel’ valt buiten de subsidierelatie rondom Versterking Medezeggenschap.⁹

In het projectplan hebben de dragende organisaties voorgenomen om ten behoeve van Versterking Medezeggenschap de activiteiten van het eerste campagneplan voort te zetten, aangevuld met de Quickstart en aanvullende activiteiten. In het activiteitenplan is het doel omschreven om met het aanbod aan activiteiten op locatie uiteindelijk alle scholen, dat wil zeggen, MR'en/GMR'en samen met hun directies/bestuur, te bereiken.¹⁰

Daarnaast wordt in het plan genoemd dat de activiteiten die gesubsidieerd werden als het ‘Steunpunt medezeggenschap passend onderwijs’ worden voortgezet in dit project. Het gaat dan

⁸ Commissie Goed Onderwijsbestuur (2014), De letter en de geest. Adviezen ter versterking van de bestuurskracht in het voortgezet onderwijs.

⁹ Versterking Medezeggenschap (2015) *Plan van Aanpak Project versterking medezeggenschap 2016-2018*

¹⁰ Versterking Medezeggenschap (2015) *Plan van Aanpak Project versterking medezeggenschap 2016-2018*

met name om een 'Steunpunt-functie' waarbij verzoeken op basis van inhoud en doelgroep worden doorgespeeld aan de juiste organisatie.

Het project draagt op twee manieren bij aan de verbetering van medezeggenschap op scholen: enerzijds middels generieke instrumenten (bijvoorbeeld de website met informatie en handreikingen) en anderzijds middels het bieden van ondersteuning aan medezeggenschapsraden op scholen. Zo kunnen via het project en op kosten van het ministerie van OCW begeleiding en advies worden gegeven van gekwalificeerde medezeggenschapstrainers in de vorm van een korte cursus of workshop voor de (G)MR of een *Quickstart Medezeggenschap*, een training die gericht is op zowel de (G)MR als de bestuurder.¹¹ Het aanbod uit het project *Versterking medezeggenschap* is laagdrempelig, omdat het aanbod kosteloos is voor scholen en de aanvraagprocedure gemakkelijk. De aangeboden ondersteuning vanuit het *project Versterking medezeggenschap* is aanvullend op de bestaande infrastructuur die wordt geleverd door marktpartijen. De bestaande infrastructuur richt zich vooral op de formele invulling van de medezeggenschap: hoe werkt de WMS, hoe gaat men om met geschillen? Het project richt zich meer op de informele invulling, zoals positionering en werkwijze, en de relatie tussen MR en bestuurder.

¹¹ Wet medezeggenschap op scholen (2018), Informatiefolder project Versterking Medezeggenschap. https://inforwms.nl/sites/default/files/project%20versterking%20medezeggenschap/publicaties%20over%20het%20project/Flyer_Medezeggenschap%20apr2018_HL.PDF Geraadpleegd op: 24-05-2018

3 Evaluatie

3.1 Evaluatiekader

Wij evalueren het project volgens onderstaand evaluatiekader (Figuur 1). De evaluatiecriteria en de bijbehorende deelvragen worden hieronder gepresenteerd. Naast het evalueren van het project kijken wij ook breder naar voorwaarden voor versterking van medezeggenschap in het po en vo. Dit krijgt vooral vorm als wij ons, met behulp van toekomstscenario's, richten op het vervolg van het project. Wij kijken dus niet alleen naar MR'en en hun behoeften, maar ook naar wat de medezeggenschap breder nodig heeft als het gaat om versterking.

Effectiviteit

De mate waarin de doelstelling dankzij de inzet wordt gerealiseerd.

1. Wat heeft het project bijgedragen aan de versterking van medezeggenschapsraden in het po en vo?
 - a. Wat ging er goed?
 - b. Wat zijn verbeterpunten?
2. Wat voegt het project toe aan de bestaande infrastructuur?

Efficiëntie

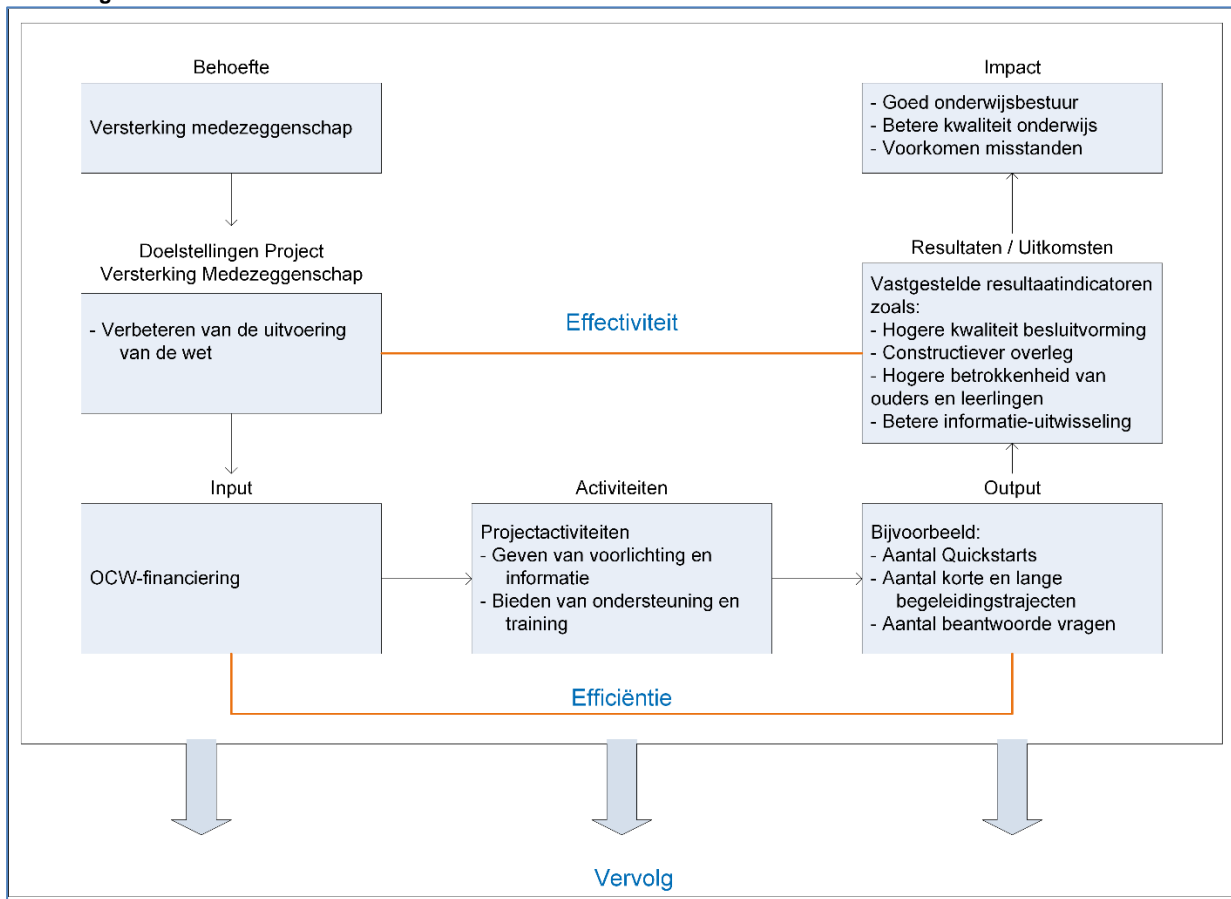
De mate waarin het gewenste effect tegen zo min mogelijk kosten wordt bereikt.

3. Wat heeft het project opgeleverd (outputs)?
4. Zijn de betrokken partijen de juiste partijen?

Vervolg

5. Wat moet een vervolg opleveren?
6. Wat is het moment om te stoppen met het subsidiëren van versterking van medezeggenschap?
7. Is een opdracht in plaats van een subsidie een alternatief?
8. Wat zijn scenario's voor een vervolg op dit project?
 - a. Wat moet behouden worden?
 - b. Wat moet verbeterd worden?

Figuur 1. Evaluatiekader



3.2 Methoden

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van een combinatie van desk studie, interviews met koepelorganisaties, een survey, case studies en een validatieworkshop. Door verschillende betrokken actoren te interviewen is vanuit diverse invalshoeken inzichtelijk gemaakt wat er nodig is om medezeggenschap in het po en vo te versterken en wat belangrijke randvoorwaarden zijn. Het raadplegen van verschillende databronnen leidt tot datatriangulatie, waarbij we bevindingen vanuit één bron kunnen valideren met een andere bron.

Interviews dragende organisaties

We hebben in totaal 14 semi-gestructureerde interviews uitgevoerd met respondenten van de dragende organisaties van het project: de stuurgroep en trainingsorganisaties. Het voordeel van het gebruik van semi-gestructureerde interviews ten opzichte van bijvoorbeeld (on)gestructureerde interviews is dat de vragen van tevoren voorbereid zijn, maar geïnterviewden de ruimte krijgen om dieper op belangrijke onderwerpen in te gaan. Op deze manier kunnen belangrijke factoren aan het licht komen. In Bijlage 2 is de lijst van geïnterviewde personen/organisaties gepresenteerd.

Survey

Om kwantitatieve inzichten te krijgen in het gebruik van en ervaring met het project hebben we een survey uitgezet. We hebben twee doelgroepen benaderd:

1. De groep die gebruik maakt(e) van het project. Deze groep is benaderd via de contactgegevens die we via de projectleider PVM hebben verkregen;
2. De groep die geen gebruik maakte van het project. Deze fungeert als een soort 'controlegroep', om te achterhalen waarom de medezeggenschap bijvoorbeeld geen behoefte had aan

begeleiding vanuit het project. Om deze groep te benaderen hebben we een steekproef getrokken uit het DUO-bestand met hoofdvestigingen van scholen in po en vo. We hebben een random steekproef van 200 po-scholen en 100 vo-scholen getrokken. Deze omvang stond ongeveer gelijk aan de benaderde deelnemers van het project, waarbij we voor de 'niet-gebruikers' groep iets hoger hebben ingezet, omdat we verwachtten dat de respons in de deelnemersgroep hoger zou zijn dan in de niet-deelnemersgroep. Voor de geselecteerde scholen hebben we via de website contactinformatie opgezocht van de school, maar bij voorkeur van de MR. Deze MR'en zijn benaderd met een link naar de survey.

In totaal hebben **70 MR'en deelgenomen** aan de survey, waarvan 62 de survey volledig hebben ingevuld. In Bijlage 5 vindt u alle tabellen met resultaten van de survey en ook de uitsplitsingen over de respondenten.

Van de (G)MR'en die de survey hebben ingevuld, heeft **53% gebruik gemaakt** van ondersteuning via PVM. 60% daarvan is afkomstig uit het po (Tabel 1). Het grootste gedeelte van de respondenten dat ondersteuning vanuit PVM heeft gekregen heeft een Quickstart gehad (78%). Als we kijken naar verschillen tussen po en vo (Tabel 2) zien we dat het aandeel Quickstarts in het po wat hoger ligt dan in het vo, dat korte begeleiding alleen is afgenomen in het po (significant verschil¹²) en dat de vraagbaak iets vaker gebruikt wordt in het vo dan in het po. 64% van alle respondenten is bekend met het project *Versterking medezeggenschap*. Van de groep respondenten die geen gebruik heeft gemaakt van het project, is bijna een kwart (24%) wel bekend met het PVM.

Tabel 1: Gebruik ondersteuning PVM (N=70)

Gebruik gemaakt van ondersteuning	Totaal	%	po	vo
Ja	37	53%	60%	40%
Nee	33	47%	40%	60%

Tabel 2: Diensten/producten waar gebruik van is gemaakt

Diensten/producten waar gebruik van is gemaakt	Totaal	po	vo
Quickstart	78%	84%	75%
Korte begeleiding	14%	20%	0%
Vragen ingediend via vraagbaak	14%	12%	25%
Generieke informatie op website	32%	28%	25%
Anders	5%	8%	0%
N	37	25	8

Van de respondenten die geen gebruik hebben gemaakt van ondersteuning uit het project (N=33) heeft 47% helemaal geen gebruik gemaakt van ondersteuning en heeft 53% gebruik gemaakt van andere dienstverleners.

Tabel 3: Gebruik ondersteuning PVM en andere dienstverleners

Heeft (G)MR gebruik gemaakt van ondersteuning? (n=65)		
Alleen project Versterking medezeggenschap	21	32%
Alleen andere dienstverleners	17	26%
Zowel project Versterking medezeggenschap als andere dienstverleners	12	18%
Geen	15	23%

¹² Significante verschillen worden in de tabellen vetgedrukt.

Ongeveer **driekwart van de respondenten is afkomstig uit het po (68%)**. Het totale aandeel po-scholen in Nederland ligt ongeveer op 90%. Het aandeel po-scholen dat een training via PVM heeft gevolgd ligt op 79%.¹³ Ondanks dat de meerderheid van de respondenten po-scholen betreft, zijn po-scholen in de survey dus ondervertegenwoordigd.

42% van de respondenten is afkomstig uit de oudergeleding. 40% van de respondenten is afkomstig van zogenoemde eenpitters. De meeste scholen waarvan respondenten geantwoord hebben, hebben 100 tot 500 leerlingen (58%) of 500 of meer leerlingen (40%).

Case studies

We hebben in totaal **10 case studies** uitgevoerd op scholen die gebruik hebben gemaakt van ondersteuning vanuit PVM. Het grootste aandeel scholen heeft een Quickstart gevolgd. We hebben voornamelijk case studies uitgevoerd in het po. Vanwege het samenvallen van de dataverzameling met de zomervakantie was het een uitdaging om alle case studies rond te krijgen. Hierdoor is het niet in alle gevallen gelukt om met de verschillende geledingen en/of de bestuurder te spreken. Alle case studies zijn uitgewerkt in Bijlage 4.

Validatieworkshop

Op 27 september hebben wij een validatieworkshop georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst zijn we met de stuurgroeporganisaties en organisaties die trainingen verzorgen voor het PVM in gesprek gegaan aan de hand van een aantal stellingen. De validatieworkshop diende ertoe om de resultaten uit de interviews, survey en case studies uit te diepen en een stap verder te komen richting aanbevelingen. In Bijlage 6 worden de stellingen voor de workshop weergegeven.

¹³ Eigen berekening Ecorys op basis van de afgenomen trainingen en begeleidingstrajecten, zoals aangeleverd door projectleider PVM.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we de bevindingen van ons onderzoek, aan de hand van de evaluatiecriteria en evaluatievragen.

4.1 Effectiviteit

Effectiviteit hebben we in ons evaluatiekader beschreven als de mate waarin de doelstelling dankzij de inzet wordt gerealiseerd. Het project *Versterking medezeggenschap* heeft bij aanvang geen expliciete doelstellingen geformuleerd. Het project wil bijdragen aan versterking van de medezeggenschap op scholen en daarbij zoveel mogelijk scholen bereiken.

4.1.1 Bijdrage project aan versterking MR'en

Desk study

In de interne projectevaluaties van 2016 en 2017 wordt geconstateerd dat het project een bijdrage aan de medezeggenschap levert. Na een Quickstart, training of advies wordt er door deelnemers een evaluatieformulier ingevuld. Uit deze evaluaties blijkt over het algemeen dat de inhoud en de trainer op alle vragen 'voldoende' tot 'goed' scoren. Wel constateert de projectgroep in 2017 dat trainers de vastgelegde data, evaluaties en presentielijsten op tijd dienen terug te koppelen naar de scholen.¹⁴ In 2016 was een punt van kritiek de soms "droge" stof rond wettelijke zaken.¹⁵

Daarnaast signaleert de projectgroep dat trainingen soms op het laatste moment worden afgezegd of dat niet alle MR-leden aanwezig zijn. In de interne evaluatie van 2017 noemt de projectgroep dit een reden tot zorg. "Het lijkt alsof deelnemers minder zorgvuldig zijn omdat de training hen niets kost."¹⁶

Interviews dragende organisaties

Behoefte aan ondersteuning

De behoefte van MR'en aan ondersteuning verschilt; er is grote diversiteit bij scholen qua medezeggenschap. Sommige MR'en beginnen net, anderen zijn al langer met medezeggenschap bezig. Vaak wil de MR ondersteuning als er een nieuwe MR is, om een goede start te kunnen maken. Vragen die bij het PVM binnenkomen zijn vaak basale vragen. Dit komt ook terug in de vraag om training; vaak is men op zoek naar kennis over de WMS, over rolverdeling en positionering. De behoefte aan ondersteuning zal blijven bestaan, aangezien de MR steeds weer vernieuwt qua samenstelling.

Insteek Quickstarts

De Quickstarts zijn met name bedoeld om de relatie tussen MR en bestuurder en de gezamenlijke werkwijze te verbeteren. Uit de interviews komt echter naar voren dat de dragende organisaties en trainers daar verschillend tegenaan kijken. Zo wordt aangegeven dat de Quickstart een eerste kennismaking met medezeggenschap is. Een andere respondent geeft juist aan dat de nadruk moet liggen op de dialoog tussen bestuurder en MR en niet op kennismaking met de WMS. Vanuit praktisch oogpunt wordt aangegeven dat er vaak toch een deel basisinzichten moet worden

¹⁴ Versterking Medezeggenschap (2018) *Evaluatie Project versterking medezeggenschap 2017*. Interne evaluatie document.

¹⁵ Versterking Medezeggenschap (2017) *Evaluatie Project versterking medezeggenschap 2016*. Interne evaluatie document.

¹⁶ Versterking Medezeggenschap (2018) *Evaluatie Project versterking medezeggenschap 2017*. Interne evaluatie document.

meegenomen, omdat men door een gebrek aan basiskennis de verdiepingsslag anders niet kan maken tijdens de Quickstart.

Bijdrage van het project aan versterking van medezeggenschap

Het project heeft effect, omdat meer scholen aan deskundigheidsbevordering kunnen doen. “Waar training heeft plaatsgevonden, is de medezeggenschap gestimuleerd.”

Effecten die genoemd worden door de respondenten zijn:

- Verwachtingen worden beter afgestemd: De Quickstarts bieden een goede manier voor MR'en en bestuurders om zich bewuster te worden van rechten en plichten. Het is een kans om als MR en bestuurder afspraken met elkaar te maken. Door meer structuur in de verhoudingen binnen de MR is men meer op de hoogte van rechten en plichten en dat heeft een positief effect op de samenwerking.
- Afspraken over de aanpak zijn duidelijker: Er wordt bijvoorbeeld vaak getraind op werken met een jaarplan en gestructureerder omgaan met informatievoorziening en verslaglegging. Acties worden op deze manier concreter en “hoe concreter iets is, hoe groter de kans dat er daadwerkelijk iets gebeurt.” MR'en hebben betere richtlijnen gekregen op het gebied van hoe ze beter hun advies kunnen vormgeven.
- Processen zijn duidelijker: Er is meer kennis van de WMS. Er wordt veel informatie verstrekt op InfoWMS. Dit maakt de WMS erg toegankelijk.
- MR wordt beter en tijdiger meegenomen in de besluitvorming: De bestuurder wordt zich meer bewust van hoe hij/zij de medezeggenschap beter kan benutten.

Het is lastig om de effectiviteit van ondersteuning te meten. Omdat er weinig follow-up plaatsvindt, kan er ook weinig gezegd worden over de duurzaamheid van effecten van de training. Enkele trainers geven aan de MR'en die zij trainen na een half jaar of een jaar na te bellen om te kijken hoe het gaat. Uit die follow-up gesprekken komt wel positieve feedback ten aanzien van effect van de begeleiding.

Samenwerking van partijen

Een belangrijk punt dat bijna alle respondenten aangeven is de samenwerking tussen partijen vanuit alle geledingen. Dat de diverse organisaties in het funderend onderwijs gezamenlijk werken aan het versterken van de medezeggenschap wordt gezien als een uniek en essentieel onderdeel van het PVM. Vertegenwoordigers van belanghebbenden (bestuurders, leraren, ouders en leerlingen) kunnen elkaar beter vinden en treden met elkaar in gesprek over medezeggenschap, waardoor er meer wederzijds begrip gecreëerd wordt.

Op schoolniveau komt deze gezamenlijkheid terug in een neutraliteit naar de scholen toe. Het project richt zich op de MR én de bestuurder samen. Dit heeft grote meerwaarde, omdat medezeggenschap vanuit de verschillende invalshoeken benaderd wordt: “De training is vaak een eyeopener wanneer ze leren hoe de andere partij tegen medezeggenschap aankijkt.” Omdat de training niet alleen vanuit de vakbond komt, zorgt dit voor de bestuurder voor een lagere drempel om trainingen van de MR te ondersteunen, omdat hij of zij niet het gevoel krijgt “onder een vergrootglas van de vakbond te liggen.”

Verbeterpunten

Door respondenten wordt een aantal suggesties gedaan voor verbeterpunten:

- **Publiciteit:** Het bereik komt naar voren als één van de zwakke punten in het project; er wordt slechts een klein aandeel scholen bereikt (zie bevindingen over Efficiëntie in Hoofdstuk 4.2.1). Om het bereik te vergroten, geven respondenten aan dat er meer publiciteit moet komen voor het project.

- **Follow-up:** Om een duurzaam effect te bereiken, geven sommige respondenten aan dat een follow-up wenselijk is, zodat het geleerde weer even op het netvlies komt en eventueel bijgestuurd kan worden, maar dat hier nu geen ruimte voor is binnen het project. Uitgangspunt van het project is om zoveel mogelijk scholen te bereiken; daarom is een keuze gemaakt om de intensiteit van het aanbod te beperken. Een korte follow-up, bijvoorbeeld met een telefoontje of via een gestandaardiseerd vragenlijstje, kan helpen om de actiepunten weer (verder) op te pakken.

Survey bevindingen

Behoeftte ondersteuning

We zien dat 16% van de respondenten aangeeft geen behoefte te hebben aan ondersteuning (Tabel 4). Er is hierin geen verschil tussen de ouders- en personeelsgeleding. Als er wel behoefte is aan ondersteuning zien we dat personeelsleden vooral behoefte hebben aan inhoudelijk advies, terwijl ouders meer behoefte hebben aan workshop/trainingen en “anders”. Onder het kopje “anders” worden vooral antwoorden gegeven die te maken hebben met maatwerkvragen. Als we kijken naar de mate waarin men de diensten van PVM kent, zien we dat vooral de Quickstarts en de website bekend zijn (Tabel 5). Interessant om te zien is dat de oudergeleding voor alle diensten van PVM beter bekend is met het aanbod dan de personeelsgeleding.

Tabel 4: Behoeftte aan ondersteuning, per geleding en per sector

Behoeftte aan ondersteuning	Totaal	Ouders	Personeel	po	Vo
Geen	16%	15%	17%	17%	15%
Inhoudelijk advies	54%	46%	58%	52%	55%
Begeleiding	25%	23%	19%	17%	30%
Workshops/ trainingen	59%	62%	56%	55%	65%
Anders	9%	19%	3%	10%	10%
N	69	26	36	42	20

Tabel 5: Bekendheid PVM, per geleding

Bekendheid met diensten PVM	Totaal	Ouders	Personeel	po	vo
Quickstarts medezeggenschap	86%	88%	81%	84%	88%
Korte begeleiding	24%	29%	25%	28%	25%
Vraagbaak	22%	29%	19%	24%	25%
Generieke informatie op website	62%	71%	63%	64%	75%
N	37	17	16	25	8

De aanleiding voor gebruik van ondersteuning komt vooral vanuit bekendheid door een nieuwsbrief of anders (behoefte aan informatie over MR-werkwijze en rolverdeling). Bekendheid vanuit nieuwsbrieven komt vaker voor bij de personeelsgeleding (ten opzichte van oudergeleding) en in het vo (ten opzichte van po). Een conflict met de bestuurder is ook in bijna 20% van de gevallen aanleiding om ondersteuning vanuit het project aan te vragen (in po). Dit wordt in het vo niet genoemd.

Tabel 6: Aanleiding gebruik ondersteuning

Wat heeft (G)MR ertoe aangezet gebruik te maken van ondersteuning	Totaal	Ouders	Personeel	po	vo
Conflict met het bestuur/ binnen de (G)MR	19%	18%	13%	20%	0%
(G)MR kreeg dit project getipt van anderen	22%	24%	19%	24%	13%
(G)MR zag dit project voorbijkomen in nieuwsbrief	35%	24%	50%	28%	63%
Anders	35%	47%	31%	40%	38%
N	37	17	16	25	8

Als reden om voor het PVM te kiezen, geeft een groot deel van de respondenten aan dat het aanbod aansloot bij de behoefte van de (G)MR (81%). Het feit dat er geen kosten zijn verbonden aan de diensten vanuit het project speelt voor meer dan de helft mee. Dit lijkt in de overwegingen vaker mee te wegen voor de personeelsgeleding dan voor de oudergeleding, maar dit verschil is niet significant. Respondenten uit de personeelsgeleding geven vaker dan de oudergeleding aan dat laagdrempeligheid van het aanbod doorslaggevend was.

Tabel 7: Reden voor keuze PVM

Waarom heeft de (G)MR gekozen voor PVM	Totaal	Ouder	Personeel	po	vo
Aanbod sluit aan op de behoefte die (G)MR heeft	81%	82%	75%	84%	63%
Het aanbod is laagdrempelig	46%	29%	56%	48%	25%
Er zijn geen kosten verbonden aan de diensten van dit project	54%	41%	63%	52%	50%
Onze (G)MR had onbeantwoorde vragen	19%	12%	25%	16%	25%
Anders	5%	6%	6%	4%	13%
N	37	17	16	25	8

Bijdrage project

Een groot deel van de bevroagde scholen dat ondersteuning heeft gehad vanuit het PVM, geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de uitspraak dat de afgenomen diensten hebben bijgedragen aan de kwaliteit van medezeggenschap op hun school (Tabel 8). Men geeft vooral aan dat de (G)MR professioneler is gaan opereren, de achterban beter informeert door deelname aan het project en beter onderscheid maakt tussen interne besprekingen en overlegvergaderingen (Tabel 9). De bezetting van de zetels wordt het minst aangegeven als onderdeel waar het project effect op heeft. Scholen geven aan ook een bijdrage te zien in de betrokkenheid bij besluitvorming; ongeveer de helft van de scholen is het (helemaal) eens dat ze door het project vaker, tijdiger en beter betrokken worden. Er zijn geen verschillen tussen de oudergeleding en personeelsgeleding in de mate waarin een bijdrage van het project wordt ervaren op de verschillende onderdelen. Wel zien we dat men in het po meer dan in het vo, vindt dat de medezeggenschap professioneler is gaan opereren door deelname aan het project.

Tabel 8: Bijdrage van project aan verbetering van de kwaliteit van medezeggenschap

In hoeverre bent u van mening dat de door u afgenomen dienst(en) hebben bijgedragen aan verbetering van de kwaliteit van medezeggenschap binnen uw school	(Helemaal) mee eens
Quickstart medezeggenschap (n=27)	85%
Korte begeleiding (n=5)	100%
Vragen ingediend (n=5)	80%
Generieke informatie op website (n=9)	89%

Tabel 9: Bijdrage van project aan versterking van medezeggenschap

	(Helemaal) mee eens	Totaal Gemiddeld	Ouders	Personeel	po	vo
De (G)MR is professioneler gaan opereren door deelname aan dit project	81%	4,19	4,25	4,13	4,30	3,88
De informatie-uitwisseling tussen bestuur en (G)MR is verbeterd door deelname aan dit project	51%	3,72	3,64	3,80	3,73	3,71
De (G)MR wordt vaker betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project	42%	3,55	3,57	3,53	3,59	3,43
De (G)MR wordt beter betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project	51%	3,66	3,57	3,73	3,73	3,43
De (G)MR wordt tijdiger betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project	48%	3,55	3,47	3,64	3,48	3,83
De (G)MR informeert haar achterban beter door deelname aan dit project	60%	3,81	3,75	3,87	3,83	3,75
De (G)MR informeert haar achterban tijdiger door deelname aan dit project	51%	3,58	3,44	3,73	3,57	3,63
Door deelname aan dit project is het makkelijker geworden voor de (G)MR om de bezetting van de zetels gevuld te krijgen	9%	2,62	2,50	2,73	2,67	2,50
Door deelname aan dit project wordt beter onderscheid gemaakt tussen eigen interne besprekingen en de overlegvergadering met het bestuur/ de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag	54%	3,68	3,75	3,60	3,70	3,63
N	33	29-31	14-16	14-15	21-23	6-8

Een andere indicatie dat men tevreden is met de geleverde diensten is dat men aangeeft dat ze de diensten aan zouden raden bij andere (G)MR'en en dat de diensten behouden moeten blijven.

Tabel 10: Mate waarin afgenomen dienst(en) zouden worden aangeraden bij andere (G)MR'en

In hoeverre zou u de afgenomen dienst(en) aanraden bij andere (G)MR'en	(Helemaal) mee eens
Quickstart medezeggenschap (n=27)	89%
Korte begeleiding (n=5)	100%
Vragen ingediend (n=5)	100%
Generieke informatie op website (n=9)	100%

Tabel 11: Mate waarin afgenomen diensten beschikbaar moeten blijven in de toekomst

In hoeverre moeten de afgenomen diensten beschikbaar blijven in de toekomst	(Helemaal) mee eens
Quickstart medezeggenschap (n=27)	93%
Korte begeleiding (n=5)	100%
Vragen ingediend (n=5)	80%
Generieke informatie op website (n=9)	100%

Case study bevindingen

De gesproken betrokkenen geven aan dat ze over het algemeen tevreden zijn met de resultaten van de trainingen. Uit de cases blijkt dat de Quickstart en begeleidingstrajecten effecten hebben gehad in de structuur en communicatie van de MR.

In enkele cases wordt aangegeven dat de communicatie tussen MR en bestuurders is verbeterd. Men heeft dan in een Quickstart de verwachtingen uitgesproken en afspraken over de communicatie gemaakt. Het gebruik maken van een aanbiedingsbrief waarbij aangegeven wordt wat het doel is van een verstuurd document, vinden betrokkenen erg nuttig. Het helpt ordenen of een beleidsdocument ter informatie wordt gegeven of dat er een actie wordt verwacht. Ook geven betrokkenen aan dat ze een meer gestructureerde jaarplanning hebben gemaakt en in de meeste cases wordt er meer nagedacht over communicatie met de achterban. Men is zich tevens meer bewust van de eigen rol.

De Quickstarts zijn belangrijk geweest voor de versterking van de medezeggenschap omdat men de rol en verantwoordelijkheid van de MR scherper op het netvlies heeft, waardoor de MR zelfverzekerder wordt. In de cases wordt aangegeven dat de rechten en regels worden doorgenomen tijdens de Quickstart. Hoewel uit de gesprekken blijkt dat de betrokkenen dit erg interessant vinden, behoort de regelgeving niet tot het doel van de Quickstart.

Bij twee cases werd een begeleidingstraject door het PVM verzorgd. Op het moment van het gesprek was één traject nog niet voltooid, dus de betrokkenen gaven aan nog niet de volledige impact te kunnen benoemen. Wel gaven ze aan dat de GMR direct anders neergezet waardoor rollen onderling duidelijker zijn, dat er meer focus op inhoud is en de GMR sinds de eerste sessie eerder wordt betrokken bij de besluitvorming. De andere casus betrof een MR-p, die zeer tevreden was over het geleverde maatwerk en vooral baat te hebben bij de duidelijkheid omtrent positionering van de MR-p.

Validatieworkshop

Tijdens de validatiesessie hebben we de volgende stelling en sub-stellingen aan de deelnemers voorgelegd ten aanzien van aanbod van diensten:

Het zwaartepunt moet liggen op het bereiken van een zo groot mogelijk aantal scholen in plaats van een kleiner aantal scholen uitgebreid helpen.

Er moet meer gewerkt worden met digitaal aanbod, kennis van de website InfoWMS en masterclasses, waarbij meerdere scholen samenkomen.

Of: Om duurzame effectiviteit te kunnen borgen, moeten er trainingen aangeboden worden, en moeten die bijvoorbeeld een jaar later opgevolgd worden.

De juiste doelgroep – scholen die dit het hardst nodig hebben – wordt nu niet bereikt.

Het doel is om scholen te helpen; daarbij moet binnen het project worden gezocht naar de beste manier om dat te bewerkstelligen. Met de Quickstarts worden niet voldoende scholen bereikt. Er is echter nog veel meer aanbod waar men te weinig van op de hoogte is. Zo kunnen er door masterclasses bijvoorbeeld meer scholen bereikt worden. Het is nu een goed moment om te kijken hoe een vervolg het beste ingericht kan worden. Het is bijvoorbeeld een idee om meer in te zetten op de informatievoorziening over het project en dan strenger te zijn bij de selectie voor MR'en die training aanvragen.

4.1.2 Bijdrage project aan de bestaande infrastructuur

Interviews dragende organisaties

Qua bestaande infrastructuur zijn er meerdere spelers op de markt. Trainingen worden zowel aangeboden door de dragende organisaties zelf, alsook door commerciële partijen. De laatste groep betreft meestal partijen die vooral op de WOR gericht zijn en die kennis proberen toe te passen bij MR'en. De meeste trainingen die buiten het PVM worden aangeboden leggen de nadruk op één doelgroep: MR óf bestuurder, bijvoorbeeld.

Interviewrespondenten geven aan dat het neutrale karakter van het project de grote toegevoegde waarde ten opzichte van andere dienstverlening, is; werkgevers-, werknemers-, en ouderorganisaties bieden gezamenlijk diensten aan om medezeggenschap te versterken. Door de verschillende invalshoeken mee te nemen, kan betere besluitvorming plaatsvinden met als uitkomst betere besluiten. Voor schoolbesturen maakt deze constructie het aantrekkelijker om deel te nemen dan wanneer trainingen slechts vanuit de vakbond zouden worden aangeboden.

We hebben respondenten gevraagd op welke aspecten het project zich onderscheidt van andere dienstverleners en dienstverlening. Hierbij gaat het dus zowel om dienstverlening van marktpartijen als van de dienstverlening buiten het project door de bij het project betrokken partijen. Uit de interviews met organisaties uit de stuurgroep komt naar voren dat het grote verschil zit in de benadering van de dienstverlening; de gezamenlijke aanpak. De dienstverlening richt zich expliciet op zowel MR als bestuurder en is daarmee uniek.

Een aantal respondenten geeft aan dat de trainingen vanuit het project vergelijkbaar zijn met de trainingen die vanuit de eigen organisatie verzorgd worden. Vaak wordt dezelfde inhoud gebruikt onder de naam "Quickstart". Dit kan er toe leiden dat het bestaande aanbod op de markt wordt verdrongen.

Als het project geen vervolg zou krijgen of er niet zou zijn geweest dan zou het kennisniveau van MR'en lager zijn. Als het project weg zou vallen dan kan de website niet op de manier voortbestaan zoals die nu aangeboden wordt: zonder de input van het project, kan de website niet gevuld worden. Er zou dan dus veel minder kennis beschikbaar zijn. Het behouden van de website zou een minimum moeten zijn voor het project, aangezien de modelovereenkomsten en –reglementen veel gebruikt worden.

Naast een lager kennisniveau zou ook de samenwerking tussen de partijen minder zijn. Er is dan geen gemeenschappelijke tafel waar de partijen gezamenlijk tot doel hebben om de medezeggenschap te versterken. Iedere organisatie zou zich waarschijnlijk dan weer primair richten op de eigen doelgroep.

Als het project zou stoppen, dan zou een bepaalde doelgroep gemist worden. MR'en die training willen, gaan wel op zoek, maar de 'latente doelgroep' mis je dan. Dit is de doelgroep die vooral overgehaald wordt tot deelname door de laagdrempeligheid en kosteloosheid van het project.

Survey bevindingen

We hebben scholen gevraagd hoe het project zich onderscheidt van andere dienstverleners. Deze vraag is slechts door een kleine groep beantwoord, aangezien de groep die zowel van het PVM én een andere dienstverlener gebruik heeft gemaakt, relatief klein is. De belangrijkste elementen waarop het project zich onderscheidt volgens deelnemers is dat het aanbod kosteloos is en laagdrempelig qua procedures (Tabel 12). Slechts 16% vindt dat het aanbod aan ondersteuning voorziet in ondersteuning die andere dienstverleners niet (kunnen) leveren.

Als we de bijdrage aan versterking van de medezeggenschap door het project *Versterking medezeggenschap* afzetten tegen dienstverlening door andere partijen zien we dat de respondenten in alle gevallen positiever of even positief zijn over het PVM (Tabel 13). Vooral vaker betrokken worden, achterban beter en tijdiger informeren en beter onderscheid maken tussen eigen- en overlegvergaderingen worden aangegeven als onderdelen waar het PVM meer aan bij heeft gedragen dan dienstverlening door andere partijen.

Tabel 12: Mate waarin project Versterking zich onderscheidt van andere dienstverleners (n=12)

Hoe onderscheidt project Versterking medezeggenschap zich van andere dienstverleners?	(Helemaal) mee eens
Het aanbod is kosteloos	75%
Het aanbod is laagdrempelig qua procedures	66%
Het aanbod aan ondersteuning vanuit het project Versterking medezeggenschap sluit beter aan bij onze vraag	42%
De ondersteuning vanuit het project Versterking medezeggenschap heeft een betere prijs/kwaliteit verhouding	32%*
De aanbieders vanuit het project Versterking medezeggenschap zijn deskundiger dan die van andere dienstverleners	25%
Het aanbod aan ondersteuning vanuit het project Versterking medezeggenschap voorziet in bepaalde ondersteuning die andere dienstverleners niet (kunnen) leveren	16%

* Aangezien het aanbod kosteloos is, hebben veel respondenten de prijs/kwaliteit verhouding niet beoordeeld. 42% van de respondenten gaf op deze vraag aan "niet van toepassing". Niemand was het er mee oneens.

Tabel 13. Bijdrage aan versterking medezeggenschap door PVM en andere dienstverlener, aandeel (helemaal) eens

Stellingen (% (helemaal) mee eens)	PVM	Andere dienstverlener	Gemiddeld PVM	Gemiddeld andere dienstverlener
De (G)MR is professioneler gaan opereren door deelname aan dit project	81%	74%	4,19	3,81
De informatie-uitwisseling tussen bestuur en (G)MR is verbeterd door deelname aan dit project	51%	41%	3,72	3,25
De (G)MR wordt vaker betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project	42%	19%	3,55	3,04
De (G)MR wordt beter betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project	51%	33%	3,66	3,16
De (G)MR wordt tijdiger betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project	48%	48%	3,55	3,17
De (G)MR informeert haar achterban beter door deelname aan dit project	60%	37%	3,81	3,32
De (G)MR informeert haar achterban tijdiger door deelname aan dit project	51%	29%	3,58	3,16
Door deelname aan dit project is het makkelijker geworden voor de (G)MR om de bezetting van de zetels gevuld te krijgen	9%	0%	2,62	2,52
Door deelname aan dit project wordt beter onderscheid gemaakt tussen eigen interne besprekingen en de overlegvergadering met het bestuur/ de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag	54%	26%	3,68	3,26
N	33	27	29-31	23-26

Case studie bevindingen

In het zoeken naar een goede training kwamen verschillende MR'en het aanbod van PVM tegen. Het aanbod qua begeleiding of Quickstarts kon goed voldoen aan de openstaande vragen. De gesproken betrokkenen geven aan dat het bestaande aanbod (op de markt) niet altijd aansloot op de wens. Daarnaast blijkt uit de cases ook de behoefte aan het aanvullende materiaal op de website. In verschillende cases wordt het laagdrempelige karakter van het project een meerwaarde genoemd.

De financiële ruimte op veel scholen is niet groot. In de cases kwam aan bod dat een MR voorzichtig is in het besteden van middelen aan een training voor zichzelf. Toch wordt er in veel cases genoemd dat de school bereid was om voor deze training te betalen. Het feit dat er niet voor betaald hoeft te worden kwam goed uit.

Validatieworkshop

Tijdens de validatiesessie hebben we de volgende stelling en sub-stellingen ten aanzien van effectiviteit aan de deelnemers voorgelegd:

De meerwaarde van het project is vooral zichtbaar op het niveau van de dragende organisaties – gezamenlijke aanpak, met elkaar in gesprek blijven – maar op het niveau van de scholen is hands-on training nodig.

Scholen hebben vaak behoefte aan standaardinformatie over de WMS. Aanbod van trainingen overlapt dus vaak substantieel met trainingen die trainers vanuit hun eigen organisatie ook aanbieden.

De meerwaarde van het overleg op niveau van de dragende organisaties is ook te voelen op het niveau van de scholen. Ten eerste wordt er in de stuurgroep aan de medezeggenschapstafel gepraat over beleidsontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor scholen. Ten tweede worden er gezamenlijk producten ontworpen die worden aangeboden, zoals bijvoorbeeld modelreglementen. Producten die uit het gezamenlijke overleg voortkomen zijn zeer waardevol en nuttig. Informatie kan zo vanuit één centraal punt ontsloten worden. Ten derde hebben de samenwerkende organisaties een soort voorbeeldfuncties: als zij laten zien dat het op sectorniveau lukt, is dat een voorbeeld voor scholen, die gestimuleerd worden dialoog te voeren tussen bestuurder en MR.

4.1.3 Samenvattend Effectiviteit

Het PVM heeft effect op versterking van de medezeggenschap op scholen. De effecten die daarbij genoemd worden, zijn:

- Verwachtingen worden beter afgestemd;
- Afspraken over de aanpak zijn duidelijker;
- Processen zijn duidelijker;
- De (G)MR is professioneler gaan opereren;
- De (G)MR informeert de achterban beter;
- De (G)MR maakt beter onderscheid tussen interne besprekingen en overlegvergaderingen;
- MR wordt tijdiger en beter meegenomen in besluitvorming.

Dat de diverse organisaties in het funderend onderwijs gezamenlijk werken aan het versterken van de medezeggenschap wordt gezien als een uniek en essentieel onderdeel van het PVM. Op schoolniveau komt deze gezamenlijkheid terug in neutraliteit naar de scholen toe. Het neutrale karakter van het project wordt genoemd als de grote toegevoegde waarde ten opzichte van andere

dienstverlening; werkgevers-, werknemers-, en ouderorganisaties bieden gezamenlijk diensten aan om medezeggenschap te versterken.

De trainingen vanuit het project zijn vergelijkbaar met de trainingen die vanuit de dragende organisaties verzorgd worden. Vaak wordt dezelfde inhoud gebruikt onder de naam "Quickstart". Dit kan er toe leiden dat het bestaande aanbod op de markt wordt verdrongen. Ook geven sommige scholen aan – ondanks dat ze PVM goed beoordelen – dat de ondersteuning vanuit PVM niet voorziet in ondersteuning die andere dienstverleners niet kunnen bieden.

Voor een vervolg zou er meer aandacht besteed mogen worden aan publiciteit, zodat het bereik groter kan worden. Daarnaast is het goed om de training een half jaar tot een jaar later kort op te volgen, zodat de acties en afspraken niet wegzakken.

4.2 Efficiëntie

Efficiëntie wordt in ons evaluatiekader beschreven als de mate waarin het gewenste effect tegen zo min mogelijk kosten wordt bereikt. We kijken hier naar de outputs uit het project, de kosten van het project en knelpunten en succesfactoren in de uitvoering van het project.

4.2.1 Wat heeft het project opgeleverd (outputs)?

Desk study

De website InfoWMS wordt goed bezocht. In het laatste kwartaal van 2017 waren er zo'n 23.000 sessies en 15.000 bezoekers.¹⁷ Deze cijfers blijven stabiel ten opzichte van 2016. Vooral de pagina met bevoegdheden (Instemming & Advies) wordt veel geraadpleegd. Op deze pagina komt een groot deel van de bezoekers binnen (bijvoorbeeld na een Google zoekopdracht). Vanaf de homepage wordt er in 22% van de gevallen doorgelinkt naar deze pagina, in 19% van de gevallen naar de WMS-tekst en in 13% van de gevallen naar modelreglementen en –statuten.

Tabel 14: Afgenomen diensten PVM

	2016	2017	2018 (t/m half mei)
Quickstarts	55	78	44
Korte begeleiding	13	12	11
Lange begeleiding	5	-	-
Vragen	78	139	105

In totaal heeft het project een begroting van € 903.496, met een jaarlijkse begroting van drie ton. Daarmee worden zowel de verschillende trainingen als de (digitale) informatievoorziening verzorgd. In de interne projectevaluaties van 2016 en 2017 wordt geconcludeerd dat het project beide jaren binnen de begroting en de afgesproken doelen en taken is gebleven.^{18 19}

Er zijn in de looptijd van het project 177 Quickstarts en 41 begeleidingstrajecten ingezet en 322 vragen gesteld (Tabel 14). In het activiteitenplan is het doel omschreven om met het aanbod aan activiteiten op locatie uiteindelijk alle scholen te bereiken.²⁰ Op 7.459 scholen in het funderend

¹⁷ Freek van Velzen (20-2-2018). Website rapportage en analyse. In opdracht van Project Versterking Medezeggenschap & Onderwijsgechillen

¹⁸ Versterking Medezeggenschap (2017) *Evaluatie Project versterking medezeggenschap 2016*. Interne evaluatie document.

¹⁹ Versterking Medezeggenschap (2018) *Evaluatie Project versterking medezeggenschap 2017*. Interne evaluatie document.

²⁰ Versterking Medezeggenschap (2015) *Plan van Aanpak Project versterking medezeggenschap 2016-2018*

onderwijs (CBS, augustus 2018) komt dit neer op een bereik van 2,4% voor de Quickstarts, 0,5% voor begeleiding en 4,3% van de scholen voor gestelde vragen.

Het doel om *alle* scholen te bereiken is gezien het beschikbare budget ambitieus. Mogelijk is het realistischer om het “bereiken” te definiëren als het op de hoogte zijn van het project en de mogelijkheid hebben om mee te doen. Met de 177 Quickstarts en 41 begeleidingstrajecten heeft het project de activiteiten die begroot zijn uitgevoerd.

Als we kijken naar de begroting zien we dat ongeveer 10 procent van het bedrag besteed wordt aan de (digitale) communicatie. Het gaat hier om zowel de ontsluiting van kennis en documenten via de website, het leveren van bijdragen aan congressen en het verzorgen van brochures. In de begroting is hierbij geen expliciete kostenpost opgenomen voor marketing of publiciteitskosten om bijvoorbeeld de digitale informatiebronnen via de website bij een breder publiek bekend te maken.

De helft van de begrote kosten wordt besteed aan de ‘schoolnabije inzet’. Het gros hiervan wordt daarbinnen besteed aan ‘Informatie en advies op locatie’ of cursussen en workshops voor scholen. De kwaliteit van de trainingen is in de begroting geborgd. Ongeveer 9 procent van de begroting is gereserveerd voor het trainen van de trainers, cursusmaterialen en kwaliteitsbewaking. Voor de projectorganisatie is ongeveer 20 procent van de begroting gereserveerd.

Interviews dragende organisaties

Respondenten geven aan dat het bereik beperkt is, maar onderkennen dat het bereiken van 100% van de scholen niet haalbaar is. Scholen die bereikt worden zijn vooral scholen waar het niet goed gaat, of juist scholen die het al goed doen, maar die nog willen verbeteren. Niet alleen beperkingen aan aanbodzijde (te weinig budget om veel trainingen aan te bieden), maar ook aan vraagzijde, spelen een rol: scholen hebben en/of nemen te weinig tijd voor de medezeggenschap.

In de beginfase van het project is er te weinig reclame gemaakt voor het project. Nu het project wat langer loopt, lijkt het alsof scholen het project beter kunnen vinden. Ook stijgt de vraag, mede door meer communicatie. Echter, het budget voor communicatie blijft achter, omdat het budget zoveel mogelijk naar de scholen gaat. Vanwege steeds wisselende samenstelling van de MR moet communicatie over het project structureel worden aangeboden.

Survey bevindingen

We hebben respondenten gevraagd of ze ook gebruik zouden hebben gemaakt van de diensten van het project als hier kosten voor in rekening zouden worden gebracht. Tweederde van de respondenten geeft aan hiertoe bereid te zijn (Tabel 15). We zien hier geen significant verschil tussen po en vo optreden. Wel zijn ouders meer geneigd om met “ja” te antwoorden dan leden van de personeelsgeleding. Eerder zagen we al dat het aspect “kosteloosheid” voor leden van de personeelsgeleding als belangrijker werd gezien dan voor leden van de oudergeleding. Voor de personeelsgeleding is de drempel wellicht hoger om budget aan te vragen bij het bestuur dan voor de oudergeleding.

Tabel 15: Bereidheid te betalen voor PVM

Was ook gebruik gemaakt van de diensten en producten wanneer hier kosten voor in rekening waren gebracht	Totaal	Ouders	Personeel	po	vo
Ja	68%	82%	63%	76%	63%
Nee	32%	18%	38%	24%	38%
N	37	17	16	25	8

Validatieworkshop

Tijdens de validatiesessie hebben we de volgende stelling met sub-stellingen voorgelegd:

Het project is overbodig; MR'en mogen op basis van de WMS al alle mogelijke ondersteuning inkopen op kosten van de school.

Het project bereikt vooral scholen die toch al op zoek waren naar trainingen. Het feit dat de dienstverlening kosteloos is, is mooi meegenomen.

Marktpartijen en dragende organisaties kunnen het aanbod zelf ook aanbieden.

De financiële bijdrage moet leerling-afhankelijk (grootte) gemaakt worden.

Het project is niet overbodig. Naast trainingen – waar deze stelling voornamelijk over gaat – is de informatie op de website van groot belang. Daarnaast is het samenkomen van de stuurgroep, vanuit de verschillende partijen in het veld, een cruciaal onderdeel van het project, dat juist tot grote meerwaarde leidt ten opzichte van wat er aangeboden wordt door de markt.

Marktpartijen bieden basistrainingen aan en de Quickstarts moeten daar niet mee concurreren en zo het marktaanbod verstoren. Momenteel heeft een Quickstart soms elementen in zich van een basistraining. Dit is soms nodig, omdat er basiskennis mist om de verdieping op de stof te maken. Idealiter komt men eerst terecht bij informatie over de WMS op de website en daarna, met meer gerichte vragen, bij een helpdesk of een Quickstart.

Er moet geen druk op de MR liggen om budget te vragen voor scholing. Een goede bestuurder informeert de MR over het beschikbare budget en zorgt ook dat dit gereserveerd wordt voor de MR. Aangezien dit niet altijd het geval is, is er blijkbaar subsidie vanuit het project nodig. Subsidies moeten gezien worden als een impuls om scholen aan te moedigen het zelf te gaan doen in de toekomst.

Een onderscheid naar kleine en grote scholen is niet nodig. Kleine scholen zorgen meestal op een slimme manier – bijvoorbeeld door samenwerking met andere scholen – dat ze genoeg deelnemers hebben om training te kunnen volgen en de kosten te dekken.

4.2.2 *Zijn de betrokken partijen de juiste partijen?*

Interviews dragende organisaties

De samenstelling van de stuurgroep wordt door de meeste respondenten als goed aangemerkt. De groep is een mooie weerspiegeling van het veld en de betrokken partijen zijn de juiste partijen. Dit leidt tot een minder eenzijdige benadering naar het veld toe. Er worden geen partijen door meerdere respondenten genoemd, die gemist worden in de stuurgroep.

Een aantal respondenten laat kritische geluiden horen, met name ten aanzien van:

1. Regels voor deelname aan stuurgroep. Er zouden bij een vervolg duidelijke criteria opgesteld moeten worden waaraan moet worden voldaan om deel te nemen aan de stuurgroep. Zo horen profielorganisaties daar bijvoorbeeld niet in thuis, omdat deze vanuit meerdere belangen in de stuurgroep kunnen zitten. Zij zijn qua inkomsten afhankelijk van trainingen en het is dubbel dat zij zouden mogen meebeslissen over een opdracht die ze zelf mogen uitvoeren.
2. De stuurgroep lijkt soms meer op een werkgroep en er wordt op detailniveau vergaderd. Het is wellicht een optie om te werken met een werkgroep en een stuurgroep, waarbij de werkgroep de dagelijkse activiteiten bespreekt en de stuurgroep meer op beleidsniveau meedenkt over de hoofdlijnen, uitgangspunten en doelstellingen.

De organisatie vanuit AOb wordt veel geprezen, zowel door stuurgroepleden, als door deelnemende scholen. Intake verloopt vlot, en er zijn korte lijnen. De projectleider wordt genoemd als succesfactor.

4.2.3 *Samenvattend Efficiëntie*

Het bereik van het project is relatief beperkt. 2,4% van de scholen worden bereikt met Quickstarts en 4,3% van de scholen heeft vragen gesteld. Scholen weten het project in toenemende mate te vinden. De website InfoWMS wordt goed bezocht. Het project heeft een begroting van drie ton per jaar en is in 2016 en 2017 binnen de begroting gebleven. Tweederde van de MR'en die ondersteuning heeft gehad vanuit het project geeft aan bereid te zijn om zelf een bijdrage te leveren als er kosten in rekening zouden worden gebracht voor de ondersteuning.

De samenstelling van de stuurgroep is goed. De juiste partijen zijn betrokken en de stuurgroep is niet te groot. De groep moet bij voorkeur niet groter worden. Een aantal leden geeft aan dat de vergaderingen te veel op details ingaan. De organisatie van het project verloopt goed.

4.3 Vervolg

4.3.1 *Wat moet een vervolg opleveren?*

Interviews dragende organisaties

We hebben respondenten gevraagd naar punten die voor een vervolg **behouden** moeten worden. Hierbij geven respondenten aan:

- De website;
- Vraagbaak;
- De opgebouwde kennis, met handreikingen;
- Laagdrempeligheid voor scholen;
- Betrokkenheid van alle partijen, gezamenlijkheid en neutraliteit;
- De trainingen.

Wat volgens respondenten absoluut behouden moet blijven is de samenwerking vanuit verschillende partijen, waarbij alle geledingen aan bod komen. Het feit dat het aanbod niet vanuit één partij komt, maakt dat de toon de juiste is naar de verschillende partijen toe (MR, bestuurder). "Gezamenlijk kun je de toon veranderen waarop mensen over elkaar denken."

In de organisatie van het project komt een aantal **verbeterpunten** naar voren. Deze gaan met name over de positionering en werking van de stuurgroep. De positionering mag duidelijker, zo wordt er gezegd dat de projectgroep geen verlengstuk van de cao-tafel dient te worden. De meningen over het doel van de stuurgroep verschillen wel. Enkele respondenten geven aan dat er op te veel detailniveau vergaderd wordt, terwijl iemand anders aangeeft dat de stuurgroep wel eens per maand bijeen zou mogen komen.

Er moet kritisch gekeken worden naar de inrichting van de Quickstarts. Deze worden soms ingegeven door conflicten en moet op dialoog tussen MR en bestuurder gericht zijn. Meer uniformiteit in het aanbod, zoals een projectlogo of –presentatie voor gebruik in de Quickstarts, zou mooi zijn.

Qua budget wordt aangegeven dat er meer budget moet naar de trainingen, zodat er meer trainers kunnen worden ingezet, omdat de vraag steeds harder stijgt. Daarnaast wordt door veel respondenten aangemerkt dat de vergoeding voor de trainingen te laag is, aangezien het tarief dat gehanteerd wordt voor de “eigen” trainingen, vaak (veel) hoger ligt.

Als we meer algemeen kijken naar [wat bij zou dragen aan versterking van medezeggenschap](#) zien we dat er behoefte is aan kennis, ondersteuning en bekendheid. Ten eerste is er behoefte aan informatie: kennis over de WMS en inhoudelijke kennis. Vaak hebben MR'en nu te weinig kennis in huis om hun taak goed te kunnen uitvoeren. Belangrijk is verder een goede bestuurder; ook de bestuurder moet goed weten hoe de medezeggenschap werkt en moet de medezeggenschap voldoende faciliteren. Ondersteuning is erg prettig voor een MR, bijvoorbeeld door een ambtelijk secretaris, of door middel van goede modelovereenkomsten en –reglementen, zoals te vinden op de website. Voor de leerlingengeleding zou het thema medezeggenschap breed op de kaart moeten worden gezet: medezeggenschap moet een thema worden op elke school en worden opgenomen in het lespakket.

Case studies

Uit de cases blijkt dat de betrokkenen een vervolg nuttig zouden vinden. Vaak is men positief over de training en gunt men dat andere scholen ook. Daarnaast geven betrokkenen aan dat als er veel wisselingen zijn geweest van MR-leden het nuttig kan zijn de training opnieuw te doen. Sommige respondenten geven aan dat het goed zou zijn als ook nieuwe MR-leden zelfstandig, bijvoorbeeld via e-learning, een soortgelijke training kunnen volgen.

Zaken die behouden zouden moeten worden zijn de kleinschaligheid, maatwerk en veel kennis en ervaring bij de trainer. Ook de flexibiliteit in het organiseren en de snelle communicatie vinden de betrokkenen het behouden waard.

Er zijn verschillende suggesties gedaan over hoe het vervolg er uit kan zien. De ondersteunende documenten vindt men prettig en men heeft behoefte aan meer of betere ontsluiting van de bestaande informatie. Men weet nog niet alles op de website te vinden. Zo wordt de behoefte aan een praktisch handboekje met de informatie die in een MR voor een ouder of een docent nodig is genoemd. Een andere suggestie die wordt gedaan is om een platform op te richten waar MR'en (Platform MR) met alle hulpvragen terecht kunnen. Waar artikelen en kennis op staan die door middel van inloggen te bereiken zijn en waar voorbeeld-casussen op kunnen staan die scholen kunnen gebruiken bij een vergelijkbaar probleem.

Zoals eerder geven scholen aan dat het – gezien de beperkte middelen – zeer prettig was dat deze training gratis is. Wel geven ze aan dat een aanvullende bijdrage legitiem zouden vinden. Een respondent doet de suggestie dat het project zich meer zou moeten richten op scholen die weinig middelen hebben.

4.3.2 *Wat is het moment om te stoppen met het subsidiëren van versterking van medezeggenschap?*

Het moment om te stoppen met subsidiëren van versterking van medezeggenschap zou aanbreken als de medezeggenschap op scholen geen versterking meer nodig zou hebben, met andere woorden: als medezeggenschap overal goed zou lopen. Volgens respondenten uit de interviews en case studies lijkt dit een utopie, bijvoorbeeld door gebrek aan continuïteit in MR'en, waardoor MR'en steeds opnieuw training nodig hebben.

Interviews dragende organisaties

Een grote uitdaging in de effectiviteit van versterking van medezeggenschap is de continuïteit in MR'en. MR'en hebben een snelle doorlooptijd van leden, men blijft maar enkele jaren lid. Voor de oudergeleding geldt dat ouders vaak voor een beperkte tijd lid zijn, omdat hun kinderen van school gaan. Voor de personeelsgeleding geldt dat medezeggenschap vaak als taak wordt gezien en men het lidmaatschap van de MR rouleert. Bij een nieuwe MR moet er dus opnieuw training aangeboden worden. Het is daarmee "dweilen met de kraan open."

Validatieworkshop

Tijdens de validatiesessie hebben we de volgende stelling en sub-stellingen voorgelegd over het vervolg van het project:

Het project heeft een einddoel en moet zichzelf binnen enkele jaren kunnen opheffen.

Het aanbod is voldoende ontwikkeld en kan worden overgenomen door de markt.

Doordat de overheid veel belang hecht aan medezeggenschap en ouderbetrokkenheid en MR'en steeds meer verantwoordelijkheden krijgen, is de overheid moreel verplicht om middelen ter beschikking te stellen om de medezeggenschap te stimuleren.

De deelnemers aan de sessie zijn het hier erg mee oneens. Aangezien de samenstelling van MR'en steeds verandert en de WMS ook regelmatig aan verandering onderhevig is, is er structureel behoefte aan versterking van medezeggenschap. Het woordje "project" is eigenlijk misplaatst, want het wekt de suggestie dat het iets tijdelijks betreft. Daarnaast vraagt versterking van medezeggenschap vaak een cultuurverandering of mentaliteitsverandering. Dat zijn processen die niet op korte termijn bereikt zijn. Wel is het belangrijk om kritisch te blijven op het aanbod in het project en goed te luisteren naar de behoefte van de medezeggenschap.

4.3.3 *Is een opdracht in plaats van een subsidie een alternatief?*

Een mogelijk scenario is dat OCW geen projectsubsidie meer verleent maar dit project aanbesteedt. Partijen schrijven dan voor OCW een offerte om dit project uit te voeren, bijvoorbeeld zelfstandig of met één of twee consortiumpartners. Uit de interviews met de stuurgroepleden blijkt dat hier geen voorstanders van te vinden zijn.

Respondenten zien risico's in het uitschrijven van een opdracht. De angst is dat de meerwaarde van de gezamenlijkheid en neutraliteit verloren gaat bij een opdracht. Voorts ziet men een risico dat partijen tegen elkaar uitgespeeld worden en er versnippering ontstaat. Je schiet met een opdracht het doel voorbij, namelijk op stuurgroepniveau de gezamenlijkheid uitdragen, zodat deze op schoolniveau ook overgenomen wordt. Als potentieel voordeel wordt genoemd dat een onafhankelijke partij als penvoerder wellicht minder "een kleurtje" geeft aan de trainingen.

4.3.4 *Samenvattend Vervolg*

Er is veel draagvlak voor een vervolg op het PVM. Aspecten die vooral behouden moeten worden, zijn de website, handreikingen, de Quickstarts en de vraagbaak. Daarnaast worden maatwerk, kleinschaligheid, gezamenlijkheid en laagdrempeligheid genoemd als aspecten die behouden moeten worden. Scholen geven aan dat ze een eigen bijdrage voor de diensten vanuit het project legitiem zouden vinden.

De medezeggenschap heeft behoefte aan versterking door kennis, over de WMS en inhoudelijk. Daarnaast is ondersteuning belangrijk, bijvoorbeeld door een ambtelijk secretaris, of handzame instrumenten. De bestuurder is cruciaal, deze moet de medezeggenschap faciliteren en zelf ook goed op de hoogte zijn van de WMS. Continuïteit in MR'en is een grote uitdaging. Dat is ook een reden dat versterking van de medezeggenschap nooit "af" is: er zijn steeds weer nieuwe MR-leden met behoefte aan scholing.

Er is geen draagvlak voor een opdracht in plaats van een subsidie voor een vervolg van het project. Men is bang dat de dienstverlening te versnipperd wordt, dat partijen tegen elkaar uitgespeeld worden en dat de grote meerwaarde, namelijk de gezamenlijkheid en neutraliteit, verloren gaat.

5 Scenario-ontwikkeling

In deze fase worden de bevindingen zoals gepresenteerd in Hoofdstuk 4 gebruikt om verschillende scenario's te ontwikkelen. In deze scenario's kijken we op welke manier het project een vervolg kan krijgen, en zo ja, welke elementen behouden dienen te blijven of wat beter of anders kan. In de ontwikkeling van de scenario's kijken we naar een aantal verschillende mogelijkheden die relevant zijn voor een eventueel vervolg van het project; variatie in financiering en dienstverlening.

5.1 Variatie in financieringsbedragen

In een mogelijk vervolg zijn verschillende opties voor de financiering mogelijk. Als eerste beschrijven we beknopt de mogelijke opties, waarna we deze in een scenario plaatsen.

Ten eerste is het mogelijk om te stoppen met financiering of om dit sterk te minderen. Indien er totaal geen financiering zou plaatsvinden betekent dit dat het project stopt. Als het ministerie van OCW zou besluiten de financiering te minderen, houdt dit in dat – indien er geen alternatieve financiering wordt gevonden – er minder diensten kunnen worden aangeboden. Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dat dit bij hen niet op steun kan rekenen.

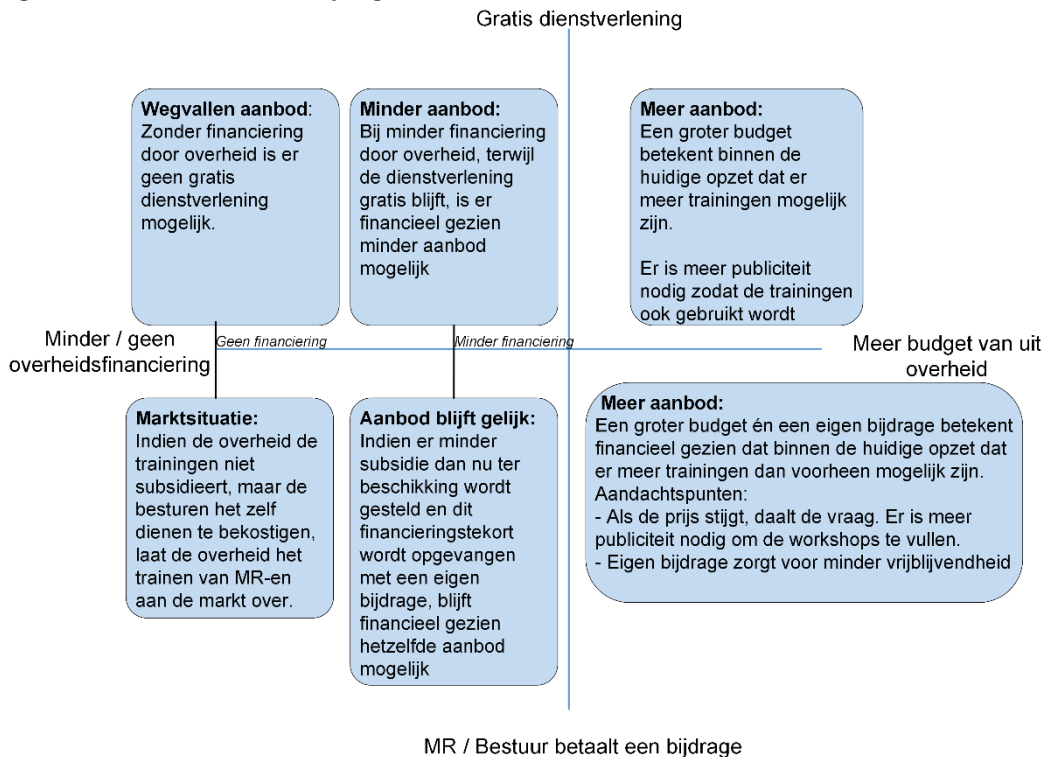
Daar tegenover staat meer financiering vanuit ministerie OCW. Met een ruimere financiering kunnen er meer diensten worden aangeboden (bijvoorbeeld meer trainingen). Mogelijk dient er dan meer aandacht voor publiciteit en pr van het project te zijn, om te zorgen dat dit grotere aantal trainingen ook door MR'en en besturen benut wordt.

Als derde variant is een matching vanuit de besturen mogelijk. Bij deze mogelijkheid wordt er voor een training een bijdrage van de betrokken school gevraagd. Er is dan sprake van een co-financiering door de subsidie van OCW aan te vullen met een eigen bijdrage. Het voordeel van een eigen bijdrage is dat deelname aan de training minder vrijblijvend wordt. Daarnaast zou – bij een gelijkblijvende subsidie – de financiële ruimte die ingezet kan worden voor extra trainingen of meer pr, groter worden. Een nadeel is dat – uitgaande van economische logica – de vraag daalt als de prijs stijgt. Een eigen bijdrage kan daarom invloed hebben op de vraag naar de trainingen. In het geval van een eigen bijdrage zal naar verwachting de benodigde pr- en wervingsinspanning moeten toenemen om hetzelfde aantal trainingen te behalen. Daarnaast is het mogelijk dat bij marktpartijen een negatief beeld ontstaat als het project overheidsfinanciering biedt en daarnaast een eigen bijdrage vraagt. Dit kan sterker een gevoel van oneerlijke concurrentie oproepen.

Tegenover deze variant staat dat de workshops gratis blijven. Er verandert dan weinig aan de opzet. Dit is de situatie zoals deze nu is.

In onderstaande figuur zijn deze vier mogelijkheden geconfronteerd zodat er verschillende scenario's ontstaan. In totaal zien we in Figuur 2 zes verschillende scenario's:

Figuur 2. Scenario's financiële bijdragen



- Meer aanbod:** Dienstverlening blijft gratis en er komt meer overheidsfinanciering vrij. Een groter budget betekent dat er meer dienstverlening mogelijk is. Mogelijk dient er meer geïnvesteerd te worden in pr om te zorgen dat de extra dienstverlening ook benut wordt.
- Meer aanbod:** meer overheidsfinanciering en een eigen bijdrage voor de dienstverlening. Er zijn nu meer trainingen mogelijk en ook is er ruimte voor publiciteit. Dit is nodig, want als de prijs stijgt, daalt de vraag. Het animo voor de trainingen neemt af, maar bij degenen die de training volgen is er minder een gevoel van vrijblijvendheid. Om de extra dienstverlening te benutten dient er voldoende publiciteit te zijn. Daarnaast speelt het risico dat marktpartijen door de eigen bijdrage in combinatie met overheidsfinanciering het gevoel krijgen dat er sprake is van oneerlijke concurrentie.
- Aanbod blijft gelijk:** Eigen bijdrage en minder overheidsfinanciering. Dit zorgt ervoor dat het aanbod gelijk blijft. Het financieringstekort wordt opgevangen met de eigen bijdrage. Door deze eigen bijdrage zal het animo voor de dienstverlening iets dalen. Ook bestaat in dit scenario het risico dat marktpartijen het idee krijgen dat er oneerlijke concurrentie aanwezig is.
- Marktsituatie:** Eigen bijdrage en geen overheidsfinanciering. Feitelijk ontstaat nu een marktsituatie. De trainingen worden via de markt aangeboden en de aanbieder bepaalt zelf het uurtarief en de prijs. De kans is klein dat in de marktsituatie de verschillende werkgever-, werknemer-, ouder- en leerlingenorganisaties met elkaar samen blijven werken. Uit de verschillende interviews komt de verwachting naar voren dat als de overheid niet faciliteert de samenwerking doodbloedt. Indien er geen overheidsfinanciering is, worden er geen gratis trainingen aangeboden. Het aanbod valt dat weg.

- **Geen tot minder aanbod:** Verlaging van de overheidsfinanciering zonder eigen bijdrage. Bij minder tot geen overheidsfinanciering zal er door de beperkte financiële ruimte bezuinigd moeten worden op het aanbod. Naar verwachting worden er dan minder trainingen aangeboden of verschuift het accent naar minder maatwerk en meer digitalisering zoals de website met ondersteunende documenten.

Welk scenario de voorkeur heeft, is een beleidskeuze. Op basis van de resultaten in dit onderzoek is in ieder geval aan te bevelen dat de scholen voor een Quickstart of Begeleidingstraject een kleine bijdrage betalen. Uit de interne projectevaluaties noemt de projectgroep dat het soms lijkt dat niet alle MR-leden komen of trainingen worden afgezegd omdat het de doelgroep niets kost.²¹

Daarnaast is het aan te bevelen om in het gekozen scenario te kijken of er financiële middelen vrij te maken zijn om meer bekendheid aan het project en de beschikbare diensten en informatie te geven. In bijna alle scenario's betekent dit dat er binnen de begroting van het project geschoven dient te worden met de middelen. Op deze wijze worden er misschien enkele trainingen minder aangeboden, maar weten wel meer scholen van de beschikbare documenten en informatie op de website.

5.2 Variaties op de vorm van dienstverlening

In het tweede scenario wordt gekeken naar variaties in de dienstverleningsvorm. De uiteindelijke keuze voor de inrichting van de dienstverlening is aan de projectgroep en het ministerie. In de validatieworkshop kwam ter sprake dat dit het moment is waarop de leden van de projectgroep met elkaar kunnen bespreken in hoeverre het project na vier jaar een andere invulling dient te krijgen.

In dit scenariomodel (Figuur 3) zijn vier kwadranten te vinden: dienstverlening op maat versus minder maatwerk en meer Quickstarts en begeleiding versus meer digitaal aanbod. Bij een confrontatie levert dit de volgende scenario's op:

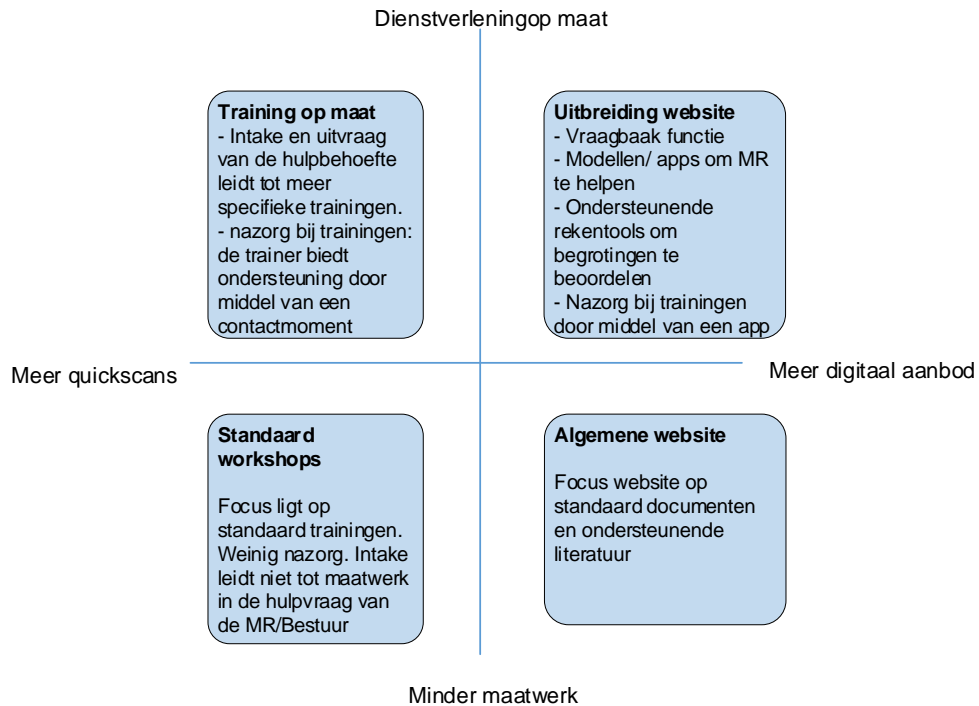
- **Uitbreiding website**
Indien er meer dienstverlening op maat en meer digitaal aanbod komt, ligt er een grotere nadruk op de website en de vraagbaak. Te denken valt verder aan een gebruikersplatform waarmee ervaringen uitgewisseld kunnen worden. Dit kan middels een forum op de website maar ook via bestaande social media zoals LinkedIn of Facebook. Ook kan er worden gedacht aan het ontwikkelen van apps, e-learning modules of rekentools die een MR kunnen ondersteunen bij de dagelijkse werkzaamheden of het lezen van de begroting.
- **Algemene website**
In een situatie van meer digitaal aanbod en minder maatwerk zal de website meer focussen op algemene informatie. Dit is een denkbaar scenario indien er bij een vervolg stevig bezuinigd dient te worden. De website focust dan op algemene handleidingen, ondersteunende documenten en literatuur voor MR'en.
- **Standaardtrainingen**
Bij minder maatwerk en meer trainingen wordt er voornamelijk op de voorbereiding en op de nazorg van een training bezuinigd. Er is minder ruimte voor intakegesprekken waarbij de hulpbehoefte wordt besproken en deze hulpbehoefte komt minder op maat terug in de training. Ook bellen de trainers niet na of leveren anderszins 'nazorg' zodat op het geleerde nog eens gereflecteerd kan worden.

²¹ Versterking Medezeggenschap (2018) *Evaluatie Project versterking medezeggenschap 2017*. Interne evaluatie document.

- **Training op maat**

In de situatie waarbij er meer trainingen en meer maatwerk plaatsvinden worden meer trainingen aangeboden die gericht zijn op de specifieke hulpvraag van de MR'en. Ook is in dit scenario meer aandacht voor nazorg. Het nabellen of het nog eens bezoeken van de MR kan een belangrijke stimulans zijn om opnieuw aan de slag te gaan met het actieplan dat in de training is opgesteld. Dit scenario vraagt tijd van de trainer is daardoor kostbaar.

Figuur 3. Scenario's variaties in dienstverlening



De vier genoemde scenario's in Figuur 3 hoeven elkaar niet uit te sluiten. Indien er voldoende financiële middelen en menskracht voorhanden zijn, kan elk van de vier scenario's naast elkaar uitgevoerd worden. Dit kan het project verstevigen.

De website wordt goed bezocht en deze kracht is wellicht nog sterker te benutten. Dit pleit ervoor om het digitale aanbod te verstevigen. Zowel op maat als met meer algemene informatie. De modelreglementen worden volgens geïnterviewden bijvoorbeeld vaak gedownload. Daarbij is het mogelijk om zowel algemene ondersteunende informatie te bieden, maar ook artikelen en voorbeeldcasussen op bepaalde thema's, voor scholen met een vergelijkbaar probleem. De materialen en informatie die via de website beschikbaar zijn, kunnen met een goede pr en marketing een groot bereik hebben. Met beperkte middelen is het mogelijk om daarmee veel scholen te bereiken.

De trainingen blijven ook belangrijk. Niet elke MR heeft voldoende aan de mogelijkheid om relevante informatie te downloaden. Uit de gesprekken blijkt dat er ook de behoefte bestaat om fysiek aanwezig, met elkaar van de gedachten te wisselen en te leren. Mogelijk kan er onderscheid gemaakt worden in doelgroepen die bereikt moeten worden met de trainingen.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek hebben we een evaluatie uitgevoerd van het project *Versterking medezeggenschap*. De onderzoeksvragen die daarbij centraal stonden, zijn als volgt:

1. Hoe kunnen medezeggenschapsraden in po en vo versterkt worden?
2. Wat heeft het project *Versterking medezeggenschap* opgeleverd?

We hebben gebruik gemaakt van een evaluatiekader, waarbij we hebben gekeken naar de effectiviteit en efficiëntie van het PVM. Naast de evaluatie van het project is ook iets breder gekeken naar voorwaarden voor versterking van medezeggenschap in het po en vo om een eventueel vervolg van het project te informeren.

6.1 Effectiviteit

Uit de verschillende onderzoeksactiviteiten blijkt dat het project bijdraagt aan versterking van de medezeggenschap op scholen, vooral aan de professionalisering van de medezeggenschap en de wijze van communicatie tussen MR en bestuurder en tussen MR en achterban.

Ten opzichte van het bestaande aanbod op de markt voor MR-ondersteuning hebben de activiteiten van de projectgroep een toegevoegde waarde, die met name te vinden is in de gezamenlijkheid en neutraliteit van het project. De inhoud van de aangeboden trainingen (Quickstarts) overlapt voor een deel met de trainingen die aangeboden worden in de markt. Er bestaat daardoor een gevaar dat het bestaande aanbod op de markt wordt verdrongen en dat de Quickstarts te veel het karakter van een basistraining krijgen. De toegevoegde waarde van gezamenlijkheid en neutraliteit wordt als cruciaal gezien. Doordat de werkgevers-, personeels- en ouderorganisaties betrokken zijn bij het project worden de materialen (zoals modelovereenkomsten) en trainingen van het project door alle geledingen geaccepteerd.

6.2 Efficiëntie

De workshops en trainingen zijn uitgevoerd zoals begroot; in totaal gaat het om 177 Quickstarts en 41 begeleidingstrajecten. Het bereik van de workshops en trainingen is te klein om te kunnen spreken van een groot effect op macroniveau. Het doel zoals geformuleerd in het projectplan was om *alle* scholen te bereiken. Echter, gezien het beschikbare budget was het niet mogelijk om alle scholen met workshops of trainingen te bereiken. De meeste scholen geven aan bereid te zijn een bijdrage te leveren aan de ondersteuning, als dit gevraagd wordt.

De organisatie van het project is goed, zowel naar de uitvoerende partijen als naar de scholen. De samenstelling van de stuurgroep is goed; de juiste partijen zitten aan tafel en de stuurgroep zou niet groter moeten worden.

6.3 Vervolg

Er is draagvlak voor een vervolg op het PVM. Diensten die vooral behouden moeten worden zijn de website, handreikingen, de Quickstarts en de vraagbaak. Daarnaast worden maatwerk,

kleinschaligheid, laagdrempeligheid, gezamenlijkheid en neutraliteit genoemd als aspecten die behouden moeten worden. De betrokkenheid van organisaties voor bestuur, ouders, personeel en leerlingen zorgt dat producten en diensten van het project vertrouwen uitstralen binnen de verschillende geledingen. Scholen (zowel bestuurders als MR'en) geven aan dat ze een eigen bijdrage voor de diensten vanuit het project legitiem zouden vinden. Hiermee wordt een deel van de vrijblijvendheid van het project wellicht weggenomen.

Er is geen draagvlak voor een opdracht in plaats van een subsidie voor een vervolg van het project. Men is bang dat de dienstverlening te versnipperd wordt, dat partijen tegen elkaar uitgespeeld worden en dat de grote meerwaarde, namelijk de gezamenlijkheid en neutraliteit, verloren gaat.

De medezeggenschap op scholen kan versterkt worden door kennis, over de WMS en inhoudelijk. Daarnaast is ondersteuning door middel van materiaal welkom, bijvoorbeeld door middel van materialen voor een informatieavond of bijvoorbeeld een folder voor nieuwe MR leden. De bekendheid met het aanbod op de website voor informatie over de WMS, is te gering. Sterke medezeggenschap wordt mede mogelijk gemaakt door een bestuurder die op de hoogte is van de rechten en plichten vanuit de WMS en die de medezeggenschap voldoende faciliteert en stimuleert.

Continuïteit in MR'en is een grote uitdaging. Dat is ook een reden dat versterking van de medezeggenschap nooit "af" is: er zijn steeds weer nieuwe MR-leden met behoefte aan scholing.

6.4 Aanbevelingen vervolg

Op basis van onze evaluatie concluderen wij dat er voldoende basis is voor een vervolg voor het project *Versterking medezeggenschap*. Wel komt er een aantal aandachtspunten en verbeterpunten naar boven, die kunnen leiden tot meer effectiviteit en efficiëntie. Op basis daarvan doen wij de volgende aanbevelingen:

1. **Meer budget voor publiciteit.** Voor een vervolg mag er meer aandacht besteed worden aan publiciteit, zodat het bereik groter wordt. Op deze manier kan meer bekendheid gegeven worden aan het project en de beschikbare diensten en informatie. In een scenario waarbij de hoogte van de financiering vanuit het ministerie gelijk blijft, betekent dit dat er binnen de begroting van het project geschoven dient te worden met de middelen. Als gevolg worden er wellicht minder trainingen aangeboden, maar worden de beschikbare kennis en documenten via de website meer ontsloten.
2. **Verstevigen van digitaal aanbod.** De website wordt goed bezocht en deze kracht is wellicht nog sterker te benutten. De Quickstarts moeten niet worden ingezet als basistraining en de informatie en instrumenten voor een goede basiskennis over medezeggenschap en de WMS zijn beschikbaar via de website InfoWMS. Dit pleit ervoor om het digitale aanbod te verstevigen. Zowel op maat als met meer algemene informatie. Het is mogelijk om zowel algemene ondersteunende informatie te bieden, maar ook artikelen en voorbeeldcasussen op bepaalde thema's, voor scholen met een vergelijkbaar probleem. Ook kunnen e-learning modules helpen om nieuwe MR-leden te trainen op basiskennis over de WMS. De materialen en informatie die via de website beschikbaar zijn, kunnen met een goede pr en marketing een groot bereik hebben. Met beperkte middelen is het mogelijk om daarmee veel scholen te bereiken.
3. **Strengere selectie voor de Quickstart.** Uit onze bevindingen kwam naar voren dat de Quickstart regelmatig als basistraining wordt ingezet of dat de aanleiding voor het volgen van een Quickstart voortkomt uit een conflict tussen MR en bestuurder. Met het aanbieden van basismateriaal op de website en meer bekendheid voor het project en de website, kunnen de

selectiecriteria voor de trainingen aangescherpt worden; scherper op de gezamenlijke ambitie van bestuurder en MR en minder gebruik als een standaard WMS-cursus.

4. **Een financiële bijdrage voor begeleiding/training.** Zowel bestuurders als MR-leden geven aan dat ze bereid zijn om voor ondersteuning uit het project te betalen en dat de kosteloosheid van het aanbod “mooi meegenomen” was. In combinatie met het argument dat kosteloosheid lijkt te leiden tot een zekere mate van vrijblijvendheid is het aan te bevelen om een kleine financiële bijdrage te vragen van deelnemende scholen voor een Quickstart of Begeleidingstraject.
5. **Realistischer doelstellingen formuleren.** Het bereik van het project was niet groot als we ervan uitgaan dat het bereiken van alle scholen de doelstelling was. Voor een vervolg is het goed om duidelijke en realistische doelstellingen in het projectplan op te nemen. Hoeveel Quickstarts kunnen gerealiseerd worden binnen het projectbudget, hoeveel website-bezoekers worden nagestreefd?
6. **Onderscheid tussen een werkgroep en een stuurgroep.** Vergaderingen van de stuurgroep zouden meer over hoofdlijnen en doelstellingen kunnen gaan. Zaken die de dagelijkse gang van zaken rondom het project betreffen (pr, congresorganisatie, aantallen deelnemers) kunnen door een speciaal ingestelde werkgroep besproken kunnen worden, die eventueel frequenter bij elkaar komt.

MR'en hebben behoefte aan kennis van de WMS en kennis van de rolverdeling tussen MR en bestuurder. Het project *Versterking medezeggenschap* kan hier een goede bijdrage aan leveren en het zou daarom goed zijn als het project een vervolg krijgt. De gezamenlijkheid en neutraliteit vanuit de verschillende geledingen is van grote toegevoegde waarde voor het versterken van medezeggenschap.

Bijlage 1. Lijst van geraadpleegde literatuur

- Addison, J.T. (2009). *The Economics of Codetermination: Lessons from the German Experience*. New York: Palgrave Macmillan US.
- AOb, AVS, CNV, FvOv, LAKS, Ouders & onderwijs, PO-Raad, VOO en VO-Raad (2012). Goede medezeggenschap in het onderwijs.
- Commissie Goed Onderwijsbestuur (2014). De letter en de geest. Adviezen ter versterking van de bestuurskracht in het voortgezet onderwijs.
- Project Versterking Medezeggenschap (2014). Advies Goede medezeggenschap in het onderwijs.
- Research voor Beleid/Panteia (2012). Evaluatie WMS. Den Haag: Panteia.
- Sapulete, S. (2013). *Works council effectiveness: Determinants and outcomes*. Promotieonderzoek. Universiteit Utrecht.
- Van Velzen, F. (2018). Website rapportage en analyse. In opdracht van Project Versterking Medezeggenschap & Onderwijsgeschillen.
- Versterking Medezeggenschap (2015). Plan van Aanpak Project versterking medezeggenschap 2016-2018.
- Versterking Medezeggenschap (2017). Evaluatie Project versterking medezeggenschap 2016. Interne evaluatie document.
- Versterking Medezeggenschap (2018). Evaluatie Project versterking medezeggenschap 2017. Interne evaluatie document.
- Wet Medezeggenschap Scholen (2018). <http://www.infowms.nl/wet-medezeggenschap-op-scholen/actuele-tekst-wms/>. Geraadpleegd op 24-05-2018.
- Wet medezeggenschap op scholen (2018). Informatiefolder project Versterking Medezeggenschap, via:
https://infowms.nl/sites/default/files/project%20versterking%20medezeggenschap/publicaties%20over%20het%20project/Flyer_Medezeggenschap%20apr2018_HL.PDF. Geraadpleegd op: 24-05-2018.

Bijlage 2. Lijst van geïnterviewden

1. Projectleider Versterking Medezeggenschap: Kitty Ramakers
2. VO-raad: Dennis van Velzen
3. PO-Raad: Marleen Weijzen
4. AVS: Paul van Lent en Jan Stuijver
5. AOb: Marcel Koning
6. CNV Onderwijs: Wouter Prins
7. FvOv: Remko Littooi
8. LAKS: Louis Stassen
9. Ouders & Onderwijs: Sjoerd van Geffen
10. VOO: Janny Arends
11. VOS/ABB: Janine Eshuis
12. Verus: Kees Jansen
13. VBS: Peter Warnders
14. Commissie Onderwijsgeschillen: Hilde Mertens

Bijlage 3. Lijst van case studies

Nr.	Type school	Type begeleiding	Respondenten	Interview
1	PO	Quickstart	Voorzitter MR (vanuit oudergeleding) Personeelsgeleding	Op locatie
2	PO	Quickstart	Personeelsgeleding Oudergeleding Schoolleider	Op locatie
3	PO	Quickstart	Oudergeleding	Telefonisch
4	PO	Quickstart	Oudergeleding	Schriftelijk
5	PO	Quickstart	Personeelsgeleding Oudergeleding	Op locatie
6	PO	Quickstart	Voorzitter GMR (vanuit oudergeleding)	Telefonisch
7	PO	Begeleiding	MR-p (3 leden) Bestuurder	Op locatie
8	PO	Begeleiding	Voorzitter GMR (vanuit oudergeleding) Oudergeleding Personeelsgeleding	Telefonisch
9	VO	Quickstart	Personeelsgeleding	Telefonisch
10	VO	Quickstart	Bestuurder PMR (2 leden)	Op locatie

Bijlage 4. Beschrijving case studies

Case 1 – Quickstart po

Aantal leerlingen: 400 leerlingen

Geledingen gesproken: oudergeleding, docentengeleding

Reden voor deelname: de uitdaging voor de MR ligt in het houden van continuïteit door de wisselingen onder leraren en ouders. Reden voor deelname aan het project was dan ook het feit dat er veel MR leden nieuw waren en weinig kennis hadden. Ook gaf de oudergeleding aan dat de bestuurder veel aanwezig was tijdens de vergaderingen waardoor er behoefte was aan een duidelijkere rolafbakening. Wanneer er kosten voor de training in rekening zouden zijn gebracht, dan had de MR nog steeds van de dienst gebruik gemaakt omdat er budget voor trainingen beschikbaar is voor de MR.

Bij project terechtgekomen door: zoeken op het internet door de voorzitter van de MR.

Oordeel Quickstart: de Quickstart is als voldoende beoordeeld. De trainer beschikt over veel ervaring en kennis, maar had wel sterk zijn eigen verhaal en er was weinig ruimte voor maatwerk. De inhoud van de training is wat te oppervlakkig bevonden, de basis is vooral besproken. Wel kon de groep al hun vragen kwijt bij de trainer.

Het evaluatieformulier van de training laat zien dat alle aanwezigen tevreden zijn met de kwaliteit van de inhoud en de trainer, en dat de training als zinvol ervaren is. Het feit dat zowel de MR en bestuurder aanwezig was wordt door de meerderheid beoordeeld als zinvol.

Effect Quickstart: de Quickstart is belangrijk geweest voor de versterking van de medezeggenschap omdat alle rechten en regels zijn doorgenomen waardoor bewustzijn gegroeid is. Met name richting de rol en verantwoordelijkheid van de MR. Men weet nu ook waar informatie te vinden is in de toekomst. Tot nu toe wordt de MR niet beter betrokken bij besluitvorming, hier ligt nog een uitdaging. Wel is de positieve relatie tussen bestuurder en MR voortgezet.

Succesfactoren: Het creëert bewustwording van het belang van de MR en zorgt voor een goede basis binnen de MR. Praktisch gezien maakt de training ook duidelijk waar welke informatie te vinden is.

Behoeft versterking: Als het gaat om de versterking van medezeggenschap dan is het nodig om binnen de MR meer continuïteit te creëren, wat lastig is door de grote doorstroom van leden. Een rol voor het project ligt in het aanbieden van een geregelde follow-up om het niveau van de MR op niveau te houden.

Vervolg: Er moet een vervolg van het project komen, omdat het goed is om versterking te krijgen. Het zou een idee zijn om het project meer te richten op scholen die weinig middelen hebben. Dingen die behouden zouden moeten worden zijn de kleinschaligheid, maatwerk en veel kennis en ervaring bij de trainer. Voor een vervolg zou het een idee zijn om een praktisch handboekje met de informatie van de docent te leveren omdat de geleverde informatie nu snel een onduidelijke opsomming wordt, en ook is er meer maatwerk nodig.

Case 2 – Quickstart po

Aantal leerlingen: 150 leerlingen

Geledingen gesproken: oudergeleding.

Reden voor deelname: De MR had veel nieuwe leden en er was behoefte om met elkaar tot meer diepgang te komen.

Bij project terechtgekomen door: de MR kwam op het idee door een bezoek aan het WMS-congres. Daarvoor waren wel eens eerder trainingen gevolgd, maar die vonden de MR te algemeen. De Quickstart sloot aan bij de behoefte.

Oordeel Quickstart: Over het algemeen was men zeer tevreden over de kwaliteit van de training en de trainer. Niet alleen in de evaluatieformulieren direct na afloop, maar ook een jaar later, in het interviewgesprek voor deze casestudy. Er werd veel stof tijdens de workshop behandeld.

Effect Quickstart: De quickstart heeft bijgedragen een betere dialoog tussen de MR en het bestuur. Met name de wijze van communiceren beter is verlopen. Het gebruik van de aanbiedingsbrief bij beleidstukken werkt volgens de gesproken betrokkenen goed, omdat hierin al duidelijk wordt aangegeven wat er van de ander verwacht wordt. Is het ter kennisgeving of wordt er een reactie verwacht? De relatie tussen de MR en de achterban kan nog steeds beter. Met name de achterban van ouders is soms lastig te bereiken.

Succesfactoren: De contacten waren goed. De training was waar mogelijk op maat en kon volgende betrokkenen snel geregeld worden. Daarnaast was het een sterk pluspunt dat de training gratis was. Het onderwijsveld geeft regelmatig aan dat er meer geld bij moet. Betrokken zijn dan minder geneigd om geld aan een training voor zichzelf te besteden.

Behoefteversterking: De MR heeft behoefte aan toegankelijk foldermateriaal waarmee potentiële kandidaten enerzijds vrij snel kunnen zien wat de taken inhouden en wat van ze verwacht wordt anderzijds een eenvoudige inleiding tot het werk is. Ook geven ze aan behoefte te hebben aan een informatiepakket wat ze kunnen gebruiken voor een informatieavond.

Vervolg: De gesproken personen vinden allen dat het project een vervolg moet krijgen. Ze hebben veel aan de Quickstart gehad. Ze geven aan dat mogelijk een tweede verdiepende vervolgtraining in deze neutrale opzet ook interessant kan zijn.

Case 3 – Quickstart po

Aantal leerlingen: 270, “kleinschalige buurtschool”

Geledingen gesproken: oudergeleding.

Reden voor deelname: De MR heeft besloten om gebruik te maken van deze ondersteuning vanwege het feit dat, ondanks dat het eigenlijk heel goed gaat, men binnen de MR graag kritisch wil zijn op de gang van zaken en wil blijven kijken naar wat er beter kan. Een van de zaken die ze aan de orde wilden stellen was de aanwezigheid van de bestuurder, die tijdens de vergadering veel aan het woord was en fungeerde als steunpunt van het lerarencorps. De verschillende geledingen moesten hun eigen rol beter gaan oppakken.

Bij project terechtgekomen door: Via een artikel van de overkoepelende Christelijke stichting waar de school onder valt, is de MR bekend geraakt met het project Versterking Medezeggenschap. Als er kosten voor de training in rekening zouden zijn gebracht had de MR liever uitgekeken naar een andere mogelijkheid binnen hun eigen netwerk. De belangrijkste reden hiervoor was dat de nood niet groot was, en het een kleine casus betrof.

Oordeel Quickstart: Over het algemeen vond de MR de inhoudelijke kwaliteit heel goed verzorgd. Van tevoren is gevraagd om advies op maat en heeft de MR aangegeven welke problemen er spelen. Naderhand was men erg tevreden over het gebruik van de vragenlijst, het analytisch vermogen van de trainer in het identificeren van kernpunten en het zetten van alle leden in hun eigen rollen. De deskundigheid van de trainer en de mate waarin maatwerk geleverd werd werden ook goed beoordeeld.

Het evaluatieformulier van de training laat zien dat alle aanwezigen tevreden zijn met de kwaliteit van de inhoud en de trainer, en dat de training als zinvol ervaren is. Het feit dat zowel de MR en bestuurder aanwezig was wordt door de meerderheid beoordeeld als zeer zinvol.

Effect Quickstart: Het project heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de verbetering van de kwaliteit van medezeggenschap binnen de school, omdat hierdoor de structuur van de vergaderingen van de MR aangepast is. Wat betreft de bijdrage aan de verbetering van de informatie richting de achterban kan gezegd worden dat dit verbeterd is door het project, vooral door een kritische houding binnen de MR.

Succesfactoren: Succesfactoren binnen dit project zijn de laagdrempeligheid en de skills van de trainer om de kernpunten van de MR te identificeren.

Behoeftte versterking: Als het gaat om de versterking van de oudergeleding binnen de MR specifiek, dan is het nodig om een laagdrempelige cursus/training te krijgen wanneer er iemand nieuw binnenkomt.

Verder is een algemeen bewustzijn van elkaars rol belangrijk en het koppelen van ambities daaraan; wat wordt er nou van je verwacht als je lid wordt van een MR?

Vervolg: Het project moet een vervolg krijgen. Een suggestie zou zijn om een platform op te richten voor MR'en (Platform MR) waar je met al je hulpvragen terecht kunt en waar artikelen en kennis op staan die je door middel van inloggen kunt bereiken. Hier zouden voorbeeld-casussen op gezet kunnen worden die scholen kunnen gebruiken bij een vergelijkbaar probleem. Het project zou een rol kunnen spelen in de pr rond dit platform. Punten van het huidige project die behouden zouden moeten worden zijn de Quickstart, alhoewel die ook meer op maat gemaakt zou kunnen worden.

Case 4 – Quickstart po

Aantal leerlingen: 220 leerlingen

Geledingen gesproken: oudergeleding

Reden voor deelname: De redenen voor deelname aan het project zijn de wensen om meer structuur aan te brengen en beter de spelregels te leren kennen. Verder zijn er veranderingen geweest binnen het bestuur van de school.

Bij project terechtgekomen door: de website van het project waar ze op gewezen werden door de directeur en het bestuur. Wanneer er kosten voor de training in rekening zouden worden gebracht, dan had de MR, ondanks onwetendheid betreft hun budget voorafgaand aan het project, nog steeds van de dienst gebruik gemaakt.

Oordeel Quickstart: Over het algemeen was men zeer tevreden over de kwaliteit, deskundigheid van de trainer, de ontvangen begeleiding, en de mate waarin maatwerk geleverd werd. Wel had de tijdsduur langer gemogen omdat er nu wel erg snel door de materie gegaan is.

Effect Quickstart: De quickstart heeft bijgedragen aan een meer gestructureerde jaarplanning en ook meer zelfverzekerdheid wat betreft advies geven en instemmingsrecht. Ook is er een betere dialoog tussen de MR en het bestuur. De relatie tussen de MR en de achterban kan nog steeds beter.

Succesfactoren: -

Behoeftte versterking: Om de oudergeleding in de MR te versterken is een info avond nodig waarin duidelijk wordt over welke documenten de MR heeft meebeslist. Hierdoor kunnen ouders aangeven dat ze betrokken zijn bij de invulling van het onderwijs, en wordt dit ook interessant gemaakt.

Vervolg: Het project moet een vervolg krijgen. Wel zou het een idee zijn om een verplichte tweede Quickstart toe te voegen zodat er een meetmoment voor en na de training is. Ook zou het goed zijn om bijvoorbeeld elke twee jaar een trainingsmoment in te plannen vanwege de vele wissels binnen de MR.

Case 5 – Quickstart po

Aantal leerlingen: 200 leerlingen

Geledingen gesproken: oudergeleding en personeelsgeleding

Reden voor deelname: De gesproken betrokkenen gaven aan dat ze meer duidelijkheid wilden wat zij op welk moment van de directie konden verwachten. En hoe de communicatie te verbeteren viel.

Bij project terechtgekomen door: de voormalige voorzitter van de MR had over het project gelezen en stelde de Quickstart voor.

Oordeel Quickstart: De gesproken ouder- en personeelsleden van de MR geven aan dat ze over het algemeen zeer tevreden waren over de Quickstart en de Trainer. Ze geven aan dat er ontzettend veel behandeld is in 2,5 uur. De reader werd erg prettig gevonden om alles nog eens na te lezen.

Effect Quickstart: De quickstart heeft enigszins bijgedragen aan een betere communicatie met directie en meer gestructureerde jaarplanning. Enkele maanden na de cursus is er een nieuwe directeur gekomen, dus het effect is volgens de MR niet eenvoudig te bepalen.

Succesfactoren: De flexibiliteit in het organiseren van de training werd door de MR als erg prettig ervaren. Daarnaast geeft het gesproken personeelslid aan dat de website van het project van toegevoegde waarde is.

Behoeftte versterking: Om de oudergeleding in de MR te versterken is nodig dat bekend is wat de rechten en plichten van de MR zijn. De gesproken ouder geeft aan dat veel ouders dit door de medezeggenschap op hun eigen werk wel een beetje weten, maar het zou bekender mogen zijn. Ook voor personeelsgeleding is deze kennis nodig, maar daarnaast ook een vermindering van de werkdruk.

Vervolg: Het project moet een vervolg krijgen. Men geeft aan dat nieuwe MR-leden kunnen voortbouwen op de kennis van de bestaande groep, maar dat het nuttig is om na verloop van tijd als de samenstelling sterk veranderd is, de training nog eens te doen.

Case 6 – Quickstart po

Aantal leerlingen: Stichting met vier scholen met een totaal van ongeveer 1000 leerlingen.

Geledingen gesproken: voorzitter GMR vanuit de oudergeleding.

Reden voor deelname: De GMR bestond uit een nieuwe groep die zoekende was, en moeilijk tijd kon vinden. De ouders waren door een natuurlijk verloop allemaal vervangen. Verder is de medezeggenschap op school redelijk op orde, al is het met een nieuwe groep wel zoeken.

Bij project terechtgekomen door: een advertentie in een tijdschrift. Er is geen verdere afweging gemaakt omdat dit project op het juiste moment aangeboden werd. Voor de keuze van de GMR was het wel belangrijk dat het project laagdrempelig was. Hoge kosten hadden ze liever in de leerlingen gestoken. Ook het feit dat ze zoekende waren heeft geleid tot de keuze om aan dit project mee te doen. Ze geven aan dat er behoefte was aan training op maat, maar dat de keuze dan ingewikkelder werd. Dit project zagen ze als uitgangspunt om kosteloos te kunnen kijken naar waar de behoeftes liggen. Er is wel budget beschikbaar voor training.

Oordeel Quickstart: De GMR beoordeelt de geleverde kwaliteit positief. De inhoud was helder en professioneel en je kon merken dat de trainer competent was en kwalitatief goed. Ook was een avonddeel prima qua tijdsduur. Wel was het lastig om binnen die tijd maatwerk te leveren, dat wordt dan ook iets minder positief beoordeeld. De GMR heeft veel gehad aan de voorbeelden die gegeven werden vanuit de ervaringen van de trainer en gebruiken ze de materialen van de training nog steeds. Het evaluatieformulier bevestigt deze beoordeling, waar zowel de inhoud, als de trainer, als de bruikbaarheid voor de toekomst als uitstekend worden bevonden.

Effect Quickstart: Het project heeft bijgedragen aan verbetering van de kennis binnen de MR, specifiek betreffende instemming en advies. Ook wordt de GMR vaker betrokken bij de besluitvorming van het bestuur omdat er een activiteitenplan is neergelegd waarin stukken bijeen moeten komen. Zo hopen ze sneller informatie te krijgen en gericht vragen te kunnen stellen. De achterban wordt beter geïnformeerd door middel van een informatiemap en duidelijke informatie die verkregen is vanuit de training. De achterban is nu meer op de hoogte van wat beleid inhoudt, en dit maakt de drempel om te helpen lager. De communicatie tussen bestuurder en GMR was al goed, alleen is nu wel duidelijker dat de bestuurder echt een gastrol heeft.

Succesfactoren: Een succesfactor binnen dit project is de vlotte en professionele projectorganisatie.

Behoeftes versterking: De behoefte aan versterking ligt binnen de GMR vooral in een duidelijke afbakening van rollen. Voor ouders specifiek is het belangrijk om te weten wat er speelt en wat de jaarplanning is. Zo kan de GMR-ouders beter betrekken. Vanwege de ingewikkelde materie en de continue aanpassingen in de wet is het soms lastig voor ouders om alles bij te houden. Samenwerking met ouders wordt als belangrijk gezien.

Vervolg: Het project moet een vervolg krijgen omdat het zonde zou zijn om de energie die er nu in gestopt is los te laten. De GMR zou bereid zijn om een bijdrage te leveren aan de kosten van de ondersteuning vanuit het project.

Case 7 – Begeleiding po

Aantal leerlingen: n.v.t., samenwerkingsverband van scholen

Geledingen gesproken: bestuurder, leden MR-p

Reden voor deelname: Vanuit het bestuur is er budget beschikbaar om de MR-p vorm te geven en een aanpak te formuleren. De MR-p zelf geeft aan dat er een aantal vragen was die ze beantwoord wilden hebben met name rondom de statuten en het reglement. Vanwege het feit dat de MR-p nieuw was, was er ook behoefte aan informatie over de basis en waar ze alert op moeten zijn.

Bij project terechtgekomen door: een tip van de ambtelijk secretaris. Verder heeft de MR-p ook de vakbonden benaderd, maar hun aanbod sloot niet aan bij waar ze naar op zoek waren. Ook was het kostenplaatje veel te hoog, en voelde het alsof zij liever klanten wilden binnenhalen dan dat ze ook daadwerkelijk graag wilden helpen. Bij het project *Versterking medezeggenschap* was er een goede klik, en was er ook snel concreet wat er nodig was. De MR-p had ook gebruik gemaakt van dit aanbod wanneer er kosten voor in rekening waren gebracht, gezien de keuze gemaakt is op basis van het passende aanbod. Dat het aanbod gratis was is mooi meegenomen.

Oordeel begeleiding: De bestuurder geeft aan zelf niet veel gehad te hebben aan de begeleiding, maar dat het de MR-p wel goed op weg geholpen heeft. Het werd duidelijker wat hun taak was en dit zie je ook uitwerken. Het aangeboden maatwerk was volledig afgestemd op de vraag van de MR-p. De MR-p is hier dan ook zeer tevreden over. De trainer liet duidelijke kennis van zaken zien en kon heel praktisch en specifiek ingaan op deze specifieke situatie. Het contact verliep soepel en er was na de begeleiding ook ruimte om contact te hebben over hoe het nu verder moet in de toekomst.

Effect begeleiding: De begeleiding heeft als effect gehad dat er meer kennis van zaken is, en meer rust en duidelijkheid over rollen. Het is moeilijk om te zeggen of de begeleiding heeft bijgedragen aan een betere betrokkenheid bij de besluitvorming van het bestuur omdat de MR-p nog in de opstartfase is. De bestuurder geeft wel aan dat het belangrijk is dat de leden ondersteund worden, ook in de toekomst. De MR-p ziet een duidelijke verbetering in het contact met de achterban waarbij de rol van de MR-p duidelijker is bij de leden en daardoor ook bij de achterban. Nu weet men waarvoor de MR-p te benaderen is en wanneer.

Succesfactoren: de training is laagdrempelig in termen van kosten. De onpartijdigheid van het project zou een voordeel kunnen zijn volgens de bestuurder. De MR-p geeft aan dat het maatwerk een succes is, dat trainers tegemoet kunnen komen aan de vraag die er ligt. Het is sterk dat er flexibiliteit is in het matchen van de juiste persoon bij de juiste vraag. Ook is de soepele communicatie vanuit het project een pluspunt.

Behoeft versterking: Het zou goed zijn om meer toelichting te krijgen op wetten en regels. Het is niet altijd duidelijk wat er met bepaalde termen bedoeld wordt. Informatie hierover staat niet op een landelijke site of dergelijke. Het project zou hierin kunnen bijdragen door laagdrempelige en toegankelijke kennis beschikbaar te maken voor MR'en. Ook is er qua professionaliteit een grote afhankelijkheid van de mensen die in de MR-p zitten. Wanneer er gericht gezocht zou worden naar geschikte personen zou dit opgelost worden. Dit zou ook kunnen verhelpen dat er personeel bij komt die dit ziet als 'een moeite'. Een duidelijke structuur en taakverdeling is ook nodig.

Vervolg: Volgens de bestuurder zou het verstandig zijn om een vervolg te geven aan het project, zeker als er meer verantwoordelijkheden geïntroduceerd worden. De school zou een bijdrage willen leveren aan de financiering van het project, mits de bijdrage op schaal is. Ook de MR-p geeft aan dat een vervolg nodig is om continuïteit op lange termijn te behouden. Ze geven aan dat er op dit moment geen juist aanbod is voor de vragen die er liggen. Dit lost het project *Versterking Medezeggenschap* op.

Case 8 – Begeleiding po

Aantal leerlingen: 19 basisscholen met ongeveer 4500 leerlingen.

Geledingen gesproken: oudergeleding en personeelsgeleding.

Reden voor deelname: Er waren een aantal verbeterpunten in de communicatie tussen bestuur en de GMR, vandaar dat de GMR besloten heeft om aan dit project mee te doen. Naast dat informatie laat was, onvolledig en onprofessioneel, merkte de GMR dat ze te afwachtend waren en weinig wisten over hun rechten en plichten waardoor ze niet daadkrachtig konden optreden. Vanwege nieuwe leden binnen de GMR was een introductietraject ook welkom.

Bij project terechtgekomen door: een artikel in een tijdschrift gelezen door de ambtelijke secretaris, die het aan de MR heeft doorgespeeld. Het is niet helemaal zeker of de MR ook gebruik had gemaakt van het project wanneer er kosten in rekening zouden worden gebracht vanwege het feit dat er geen transparantie is over het beschikbare budget, en omdat er terughoudend gereageerd werd op het verzoek een training te mogen volgen. Na onderzoek door de GMR bleek er budget te zijn voor scholing van de GMR, wat dus in eerste instantie niet aangegeven werd.

Oordeel begeleiding: De tweede begeleidingssessie moet nog volgen, maar tot nu toe wordt de begeleiding als positief ervaren. De deskundigheid van de trainer is hoog, hij kan alle vragen beantwoorden en weet veel van de praktijk. Ook was er ruimte voor discussie onderling, wat als prettig ervaren werd. De inhoudelijke kwaliteit was goed, wel grotendeels standaard informatie.

Effect begeleiding: Het effect van de begeleiding is moeilijk te noemen omdat de tweede sessie tijdens de interviews nog niet had plaatsgevonden. Wel is de GMR direct anders neergezet waardoor rollen onderling duidelijker zijn, en waardoor er ook iemand specifiek gericht is op de inhoud die besproken wordt waardoor de focus behouden wordt. Ook wordt de GMR nu eerder betrokken bij de besluitvorming, maar dit kan nog beter. Er zijn dus al positieve ontwikkelingen, ook de intentie is er, maar het kan nog beter.

Succesfactoren: Een succesfactor is de trainer die de juiste taal spreekt en handvatten geeft die de GMR praktisch in kan zetten. Een andere succesfactor is de deelname van alle leden van de GMR, zodat kennis onder alle leden geborgd is. Verder wordt de laagdrempeligheid gezien als positief, en is er nieuw enthousiasme binnen de GMR. Er is een verschil zichtbaar in de beoordeling van het maatwerk dat geleverd is, waarbij de een lovend is, en de andere nog op maatwerk wacht bij de tweede sessie. Daarom wordt dit gezien als een succesfactor, maar ook als iets dat bij een mogelijk vervolg beter zou kunnen worden opgepakt.

Behoeftte versterking: Er ligt behoefte in het versterken van stabiliteit van functionarissen. Ook is het voor de lerarengleding nodig om meer inzicht te krijgen in processen, en om kennis te hebben van de rechten die ze hebben, waardoor ze beseffen hoe belangrijk hun rol is en meer kunnen bereiken. Transparantie en ouderbetrokkenheid is hier voor nodig. Het project kan hierin een verbindende functie bekleden tussen de GMR en personeel en ouders.

Vervolg: Het project moet een vervolg krijgen volgens beide geledingen. Het beschrijven van algemene processen en het behandelen van de rechtpositie en praktische zaken zou behouden moeten worden. De website levert kort en bondige informatie, wat ook als positief ervaren is en moet blijven. Wel zou het wellicht beter zijn om meerdere korte sessies te hebben omdat dit praktischer is en wat meer gespreid. Een ander verbeterpunt zou zijn dat de trainer meer op de hoogte is van de specifieke situatie bij de GMR, en waarbij een trainer mogelijk een keer komt kijken bij een vergadering.

Case 9 – Quickstart vo

Aantal leerlingen: Bijna 900 leerlingen

Geledingen gesproken: Docentengeleding

Reden voor deelname: De (B)MR heeft besloten aan het project mee te doen omdat er een aantal nieuwe MR-leden waren, en omdat de schoolleiding elke twee jaar verandert, was het ook goed om dit gezamenlijk te doen. Zeker vanwege de op dat moment bestaande frictie tussen de MR en de schoolleiding. De oorzaak daarvan ligt in het internationale karakter van de school waardoor de functie van de MR niet helemaal duidelijk is. Het was nodig om de functie en het belang van de MR te verduidelijken zodat de samenwerking tussen beide partijen kon verbeteren.

Bij project terechtgekomen door: Een artikel in het AOB-magazine, wat werd opgepakt door de MR en voorgelegd aan de schoolleiding. Het initiatief lag dus bij de MR, en dit zou ook zo geweest zijn wanneer er kosten voor in rekening gebracht zouden worden vanwege het ongelimiteerde budget waar de MR beschikking over heeft. Wel heeft de prijs bijgedragen aan het overtuigen van de schoolleiding.

Oordeel Quickstart: De kwaliteit van de training viel lichtelijk tegen, twee uur was te kort om bij substantiële inhoud te komen. Wel werd er aangegeven dat dit deels veroorzaakt werd door de taalbarrière, de training werd namelijk in het Engels gegeven. De inhoud was voor de ervaren MR-leden meer een herhaling, en voor de rest een snelle basiscursus medezeggenschap. Men was wel tevreden over de mate waarin maatwerk geleverd is, en de intentie om maatwerk te leveren.

Effect Quickstart: Ondanks het gebrek aan tijd heeft de training bijgedragen aan het bewustzijn binnen de MR. Het lastig is om positieve veranderingen toe te wijzen aan de training, maar het blijkt wel dat de schoolleiding de MR een stuk serieuzer neemt. Ook zijn er kwaliteitssprongen gemaakt; er is betere communicatie met de achterban; algemene communicatie is verbeterd; notulen zijn afgeschaft en de relatie tussen MR en schoolleiding is formeler geworden waardoor ook de vergaderingen meer gescheiden zijn.

Succesfactoren: Succesfactoren binnen dit project zijn vooral het creëren van bewustzijn en tips betreffende de communicatie tussen MR en de achterban en schoolleiding. Ook de kennis en ervaring van de trainer maakt dat tips op maat sterk zijn.

Behoeft versterking: Als het gaat om de versterking van de docentengeleding, dan is het voor deze specifieke casus nodig om erkenning van het schoolbestuur te krijgen, en zo mogelijk een heel nieuw medezeggenschapsbouwwerk met nieuwe statuten.

Vervolg: Het project moet een vervolg krijgen. Het zou wel goed zijn om het project concreter aan te bieden en duidelijker te zijn wat betreft gebruikte termen. Het feit dat er een project loopt over dit onderwerp is al geweldig. Voor een vervolg zou het soepele verloop van het project (snel contact, goede communicatie) behouden moeten worden.

Case 10 – Quickstart vo

Aantal leerlingen: samenwerkingsverband van 26 scholen

Geledingen gesproken: bestuurder, leden van de PMR

Reden voor deelname: de reden voor deelname is het specifieke karakter van het samenwerkingsverband van deze scholen, waardoor de PMR zich in een afwijkende situatie bevindt. De MR is zoekende naar zijn rol, de aspecten die van toepassing zijn in deze organisatie, de meerwaarde van de MR en de rol van de directeur. Wanneer er voor deze training kosten in rekening waren gebracht, dan was er nog steeds gebruik gemaakt van de dienst.

Bij project terechtgekomen door: een tip van een oud-collega van een van de PMR-leden. Hierdoor zijn ze gewezen op de gratis ondersteuning die het project *Versterking medezeggenschap* biedt. Er zou ook gebruik gemaakt zijn van de ondersteuning als het project niet gratis aangeboden zou worden omdat in eerste instantie helemaal niet bekend was dat er geen kosten aan deelname waren verbonden.

Oordeel Quickstart: De begeleider is ervaren als zeer gedegen en met veel deskundigheid in deze specifieke case. Het werd als positief ervaren dat de trainer advies kon geven gericht op de specifieke casus. Ondanks dat de omvang van de begeleiding voldoende was, had de PMR achteraf nog behoefte aan een terugkoppeling. Het evaluatieformulier van de training laat zien dat alle aanwezigen tevreden zijn met de kwaliteit van de inhoud en de trainer, en dat de training als zinvol ervaren is. Het feit dat zowel de MR en bestuurder aanwezig was wordt door de meerderheid beoordeeld als zeer zinvol.

Effect Quickstart: Op advies van de begeleider is een aantal zaken veranderd, waaronder wijzigingen in het medezeggenschapsreglement en de opstelling van de agenda. De training heeft ervoor gezorgd dat het belang van de PMR op waarde wordt geschat. De bestuurder ziet dat de PMR scherper is op advies- en instemmingsrecht, maar dat dit nog ontbreekt bij het voorbereiden en afstemmen van vergaderingen. De PMR geeft aan dat vergaderingen vooraf niet nodig zijn omdat er weinig tot geen adviesvragen bij hen terechtkomen. Op basis van de begeleiding vindt er nu tweemaal per jaar een overleg plaats tussen MR en het bestuur van de organisatie en viermaal per jaar overleg tussen MR en de directeur.

Succesfactoren: een succesfactor is de bevestiging van de rol die de MR binnen de organisatie heeft, evenals praktische afspraken die hierdoor gemaakt zijn. De PMR vindt de betrokkenheid van de trainer, ook na de begeleiding, een succesfactor die behouden zou moeten worden.

Behoeft versterking: Voor de PMR is het vooral belangrijk om te weten hoe hij de achterban goed kan betrekken en ook vanuit hen input kan ontvangen. Vanwege de speciale positie die de MR inneemt is dit namelijk lastig. De wisselwerking tussen MR en directie is ook een punt waarbij de hulp van een deskundige wenselijk is.

Vervolg: gebaseerd op de eigen ervaring zou het bestuur een vervolg van het project zeker aanraden. Het is wenselijk dat er een vervolgsessie gehouden wordt in de toekomst, waarvoor de school dan bereid is om een financiële bijdrage te leveren. Ook de PMR geeft aan dat er een vervolg nodig is. Aangezien medezeggenschap wettelijk verplicht is, is het belangrijk om hier ondersteuning in te krijgen. Zonder dit project ben je als medezeggenschapsraad afhankelijk van de directie die al dan niet middelen beschikbaar stelt voor dergelijke ondersteuning. Mocht dit geld kosten dan is dat vanwege het beschikbare budget geen probleem. De zichtbaarheid van het project zou beter kunnen.

Bijlage 5. Survey

Beschrijving respondenten

Type onderwijs (n=62)		
PO	42	68%
VO	20	32%
Totaal	62	100%

Geleding GMR (n=62)		
Ouder	26	42%
Personeel	36	58%
Totaal	62	100%

Vacatures binnen GMR (n=62)		
Oudergeleding	14	23%
Personeelsgeleding	11	18%
Leerlinggeleding	6	10%

Een- of meerpitter (n=62)		
Eenpitter	25	40%
Meerpitter	37	60%

Omvang school (n=62)		
Minder dan 100	1	2%
100-500	36	58%
500 of meer	25	40%

Aantal (G)MR vergaderingen per jaar (n=62)		
Gemiddeld	7	
Std. Dev	1,9	
Min.	2	
Max.	12	

Heeft (G)MR gebruik gemaakt van ondersteuning? (n=65)		
Alleen project Versterking medezeggenschap	21	32%
Alleen andere dienstverleners	17	26%
Zowel project Versterking medezeggenschap als andere dienstverleners	12	18%
Geen	15	23%

Project Versterking medezeggenschap

Bekendheid met project Versterking medezeggenschap (n=70)		
Bekend met project Versterking medezeggenschap	45	64%
Niet bekend met project Versterking medezeggenschap	25	36%

Gebruik gemaakt van ondersteuning	Totaal	%	PO	VO
Ja	37	53%	60%	40%
Nee	33	47%	40%	60%

In hoeverre is de groep die geen gebruik heeft gemaakt van project Versterking medezeggenschap bekend met het project (n=33)		
Bekend met project Versterking medezeggenschap	8	24%
Niet bekend met project Versterking medezeggenschap	25	76%

Behoefte aan ondersteuning (n=69)	
Geen	16%
Inhoudelijk advies	54%
Begeleiding	25%
Workshops/ trainingen	59%
Anders	9%

Gebruik gemaakt van ondersteuning via project Versterking medezeggenschap

Bekendheid met diensten PVM (n=37)	
Quickstarts medezeggenschap	86%
Korte begeleiding	24%
Vraagbaak	22%
Generieke informatie op website	62%
Anders	0%

Diensten/producten waar gebruik van is gemaakt (n=37)	
Quickstart	78%
Korte begeleiding	14%
Vragen ingediend via vraagbaak	14%
Generieke informatie op website	32%

Wat heeft (G)MR ertoe aangezet gebruik te maken van ondersteuning (n=37)	
Conflict met het bestuur/ binnen de (G)MR	19%
(G)MR kreeg dit project getipt van anderen	22%
(G)MR zag dit project voorbijkomen in nieuwsbrief	35%
Anders ²	35%

Waarom heeft de (G)MR gekozen voor project Versterking medezeggenschap (n=37)	
Aanbod sluit aan op de behoefte die (G)MR heeft	81%
Het aanbod is laagdrempelig	46%
Er zijn geen kosten verbonden aan de diensten van dit project	54%
Onze (G)MR had onbeantwoorde vragen	19%
Anders ³	5%

Was ook gebruik gemaakt van de diensten en producten wanneer hier kosten voor in rekening waren gebracht? (n=37)	
Ja	68%
Nee	32%

Dienstverlener die ondersteuning heeft verzorgd (n=33)	
VOS/ABB	6%
ISBO	6%
VBS	0%
VO-raad	6%
PO-raad	6%
AVS	15%
AOb	39%
CNV Onderwijs	21%
FvOv	0%
LAKS	6%
Ouders & Onderwijs	3%
VOO	9%
Onbekend	12%

Oordeel over project Versterking medezeggenschap

Quickstart medezeggenschap (n=27)	Slecht	Onvol- doende	Niet slecht, niet goed	Vol- doende	Goed	NVT
Inhoudelijke kwaliteit		4%	7%	30%	59%	
Omvang in tijdsduur		4%	7%	48%	41%	
Deskundigheid trainers		4%		33%	63%	
Ontvangen begeleiding		4%	11%	37%	48%	
Volledigheid informatievoorziening		7%	4%	37%	52%	
Mate van maatwerk		4%	11%	37%	44%	4%

Korte begeleiding (n=5)	Slecht	Onvol- doende	Niet slecht, niet goed	Vol- doende	Goed	NVT
Inhoudelijke kwaliteit				20%	80%	

Korte begeleiding (n=5)	Slecht	Onvol- doende	Niet slecht, niet goed	Vol- doende	Goed	NVT
Omvang in tijdsduur				20%	80%	
Deskundigheid trainers		4%		33%	63%	
Ontvangen begeleiding				40%	60%	
Volledigheid informatievoorziening				20%	80%	
Mate van maatwerk				20%	80%	

Vragen ingediend (n=5)	Slecht	Onvoldo ende	Niet slecht, niet goed	Voldoen de	Goed	NVT
Inhoudelijke kwaliteit				20%	80%	
Omvang in tijdsduur				40%	60%	
Deskundigheid trainers				20%	80%	
Ontvangen begeleiding				20%	80%	
Volledigheid informatievoorziening				20%	80%	
Mate van maatwerk				40%	40%	20%

Generieke informatie op website	Slecht	Onvoldo ende	Niet slecht, niet goed	Voldoen de	Goed	NVT
Inhoudelijke kwaliteit				33%	67%	
Omvang in tijdsduur				33%	22%	44%
Deskundigheid trainers				22%	44%	33%
Ontvangen begeleiding				33%	33%	33%
Volledigheid informatievoorziening				44%	56%	
Mate van maatwerk				33%	22%	44%

In hoeverre bent u van mening dat de door u afgenomen dienst(en) hebben bijgedragen aan verbetering van de kwaliteit van medezeggenschap binnen uw school	Zeer oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Quickstart medezeggenschap (n=27)		4%	11%	52%	33%
Korte begeleiding (n=5)				20%	80%
Vragen ingediend (n=5)			20%	40%	40%

In hoeverre bent u van mening dat de door u afgenomen dienst(en) hebben bijgedragen aan verbetering van de kwaliteit van medezeggenschap binnen uw school	Zeer oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Generieke informatie op website (n=9)			11%	67%	22%

In hoeverre zou u de afgenomen dienst(en) aanraden bij andere (G)MR'en	Zeer onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk	Niet waarschijnlijk, niet onwaarschijnlijk	Waarschijnlijk	Zeer waarschijnlijk
Quickstart medezeggenschap (n=27)		4%	7%	33%	56%
Korte begeleiding (n=5)				20%	80%
Vragen ingediend (n=5)				40%	60%
Generieke informatie op website (n=9)				33%	67%

In hoeverre moeten de afgenomen diensten beschikbaar blijven in de toekomst	Zeer oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Quickstart medezeggenschap (n=27)			7%	30%	63%
Korte begeleiding (n=5)				20%	80%
Vragen ingediend (n=5)			20%		80%
Generieke informatie op website (n=9)					100%

Effecten op medezeggenschap

Stellingen (n=33)	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet eens, niet oneens	Eens	Helemaal mee eens	NVT
De (G)MR is professioneler gaan opereren door deelname aan dit project		3%	9%	48%	33%	6%
De informatie-uitwisseling tussen bestuur en (G)MR is		9%	27%	30%	21%	12%

Stellingen (n=33)	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet eens, niet oneens	Eens	Helemaal mee eens	NVT
verbeterd door deelname aan dit project						
De (G)MR wordt vaker betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project		6%	39%	30%	12%	12%
De (G)MR wordt beter betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project		9%	27%	36%	15%	12%
De (G)MR wordt tijdiger betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project		12%	27%	36%	12%	12%
De (G)MR informeert haar achterban beter door deelname aan dit project		6%	27%	39%	21%	6%
De (G)MR informeert haar achterban tijdiger door deelname aan dit project		9%	33%	39%	12%	6%
Door deelname aan dit project is het makkelijker geworden voor de (G)MR om de bezetting van de zetels gevuld te krijgen	12%	24%	42%	3%	6%	12%
Door deelname aan dit project wordt beter onderscheid gemaakt tussen eigen interne besprekingen en de overlegvergadering met het bestuur/ de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag		6%	33%	39%	15%	6%

Ondersteuning van andere dienstverleners

Maakt (G)MR gebruik van andere vormen van ondersteuning bij andere dienstverleners? (n=65)		
Ja	29	45%
Nee	36	55%

Soort dienstverlening (n=27)	
Inhoudelijk advies	56%
Begeleiding	48%
Workshops/ trainingen	74%
Relevante informatie op website bekijken	30%

Soort dienstverlening (n=27)	
Anders	4%

Waarom heeft de (G)MR gekozen voor deze dienstverlener? (=27)	
Deze dienstverlener bood de beste prijs/kwaliteit verhouding	15%
Wij werken al langer samen met deze dienstverlener en zijn bekend met hun aanbod	59%
Deze dienstverlener was de enige die ons kon voorzien in onze vraag	4%
Anders	30%

Stellingen (n=27)	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet eens, niet oneens	Eens	Helemaal mee eens	NVT
De (G)MR is professioneler gaan opereren door deelname aan dit project		4%	19%	67%	7%	4%
De informatie-uitwisseling tussen bestuur en (G)MR is verbeterd door deelname aan dit project	4%	15%	30%	37%	4%	11%
De (G)MR wordt vaker betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project		19%	56%	15%	4%	7%
De (G)MR wordt beter betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project		19%	41%	33%		7%
De (G)MR wordt tijdiger betrokken in de besluitvorming van het bestuur door deelname aan dit project		19%	33%	33%	15%	
De (G)MR informeert haar achterban beter door deelname aan dit project		11%	44%	33%	4%	7%
De (G)MR informeert haar achterban tijdiger door deelname aan dit project		15%	48%	29%		7%
Door deelname aan dit project is het makkelijker geworden voor de (G)MR om de bezetting van de zetels gevuld te krijgen		41%	44%			15%
Door deelname aan dit project wordt beter onderscheid gemaakt tussen eigen interne		15%	44%	15%	11%	15%

Stellingen (n=27)	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet eens, niet oneens	Eens	Helemaal mee eens	NVT
besprekingen en de overlegvergadering met het bestuur/ de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag						

Gebruik gemaakt van project Versterking medezeggenschap én andere dienstverleners

Hoe onderscheidt project Versterking medezeggenschap zich van andere dienstverleners? (n=12)	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet eens, niet oneens	Eens	Helemaal mee eens	NVT
De ondersteuning vanuit het project Versterking medezeggenschap heeft een betere prijs/kwaliteit verhouding			17%	15%	17%	42%
Het aanbod aan ondersteuning vanuit het project Versterking medezeggenschap sluit beter aan bij onze vraag			25%	25%	17%	33%
Het aanbod aan ondersteuning vanuit het project Versterking medezeggenschap voorziet in bepaalde ondersteuning die andere dienstverleners niet (kunnen) leveren	8%	8%	33%	8%	8%	33%
De aanbieders vanuit het project Versterking medezeggenschap zijn deskundiger dan die van andere dienstverleners		8%	25%	25%		42%
Het aanbod is laagdrempelig qua procedures			8%	58%	8%	25%
Het aanbod is kosteloos			8%	50%	25%	17%
Anders						100%

Geen gebruik gemaakt van ondersteuning

Waarom heeft de (G)MR geen behoefte aan ondersteuning? (n=18)	
Alles loopt goed	56%
Alle MR-leden hebben de benodigde kennis en expertise	28%
Wij hebben er geen tijd voor	17%
Wij zijn niet op de hoogte van de mogelijkheden tot ondersteuning	28%
Het inzetten van ondersteuning wordt niet gestimuleerd binnen onze school	0%
De informatie op de website infowms.nl over ondersteuning is niet duidelijk	0%
Anders	17%

Onder welke voorwaarde(n) heeft de (G)MR wel behoefte aan ondersteuning? (n=18)	
Als er meer tijd voor zou zijn	28%
Als dit gestimuleerd zou worden vanuit de schoolleiding	11%
Als de MR-leden concrete vragen hebben	72%
Als de voorwaarden voor deelname aan het project Versterking medezeggenschap duidelijker zijn	11%
Anders (geen/ we zoeken andere kanalen)	11%

Bijlage 6. Stellingen validatieworkshop

Stellingen validatieworkshop Evaluatie Project Versterking Medezeggenschap 27 september 2018, ministerie OCW

Stellingen worden vooraf plenair gepresenteerd.
Subvragen zijn van belang voor de gespreksleiders.

- 1. Het project is overbodig, MR'en mogen op basis van de WMS al alle mogelijke ondersteuning inkopen op kosten van de school.**
Het project bereikt vooral scholen die toch al op zoek waren naar trainingen, het feit dat de dienstverlening kosteloos is, is mooi meegenomen.
Marktpartijen en dragende organisaties kunnen het aanbod zelf ook aanbieden.
De financiële bijdrage moet leerling-afhankelijk (grootte) gemaakt worden.
- 2. Het zwaartepunt moet liggen op het bereiken van een zo groot mogelijk aantal scholen in plaats van een kleiner aantal scholen uitgebreid helpen.**
Er moet meer gewerkt worden met digitaal aanbod, kennis van de website InfoWMS en masterclasses, waarbij meerdere scholen samenkomen.
Of: Om duurzame effectiviteit te kunnen borgen, moeten er trainingen aangeboden worden, en moeten die bijvoorbeeld een jaar later opgevolgd worden.
De juiste doelgroep – scholen die dit het hardst nodig hebben – wordt nu niet bereikt.
- 3. De meerwaarde van het project is vooral zichtbaar op het niveau van de dragende organisaties – gezamenlijke aanpak, met elkaar in gesprek blijven – maar op het niveau van de scholen is hands-on training nodig.**
Scholen hebben vaak behoefte aan standaard informatie over de WMS. Aanbod van trainingen overlapt dus vaak substantieel met trainingen die trainers vanuit hun eigen organisatie ook aanbieden.
- 4. Het project heeft een einddoel en moet zichzelf binnen enkele jaren kunnen opheffen.**
Het aanbod is voldoende ontwikkeld en kan worden overgenomen door de markt.
Doordat de overheid veel belang hecht aan medezeggenschap en ouderbetrokkenheid en MR'en steeds meer verantwoordelijkheden krijgen, is de overheid moreel verplicht om middelen ter beschikking te stellen om de medezeggenschap te stimuleren.

Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitmuntend, op onderzoek gebaseerd advies, helpen wij publieke en private klanten bij het maken en uitvoeren van gefundeerde beslissingen die leiden tot een betere samenleving. Wij helpen opdrachtgevers met grondige analyses, inspirerende ideeën en praktische oplossingen voor complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken.

Onze bedrijfsgeschiedenis begon in 1929, toen een aantal Nederlandse zakenlieden van wat nu beter bekend is als de Erasmus Universiteit, het Nederlands Economisch Instituut (NEI) oprichtten. Het doel van dit gerenommeerde instituut was om een brug te slaan tussen het bedrijfsleven en de wereld van economisch onderzoek. Het NEI is in 2000 uitgegroeid tot Ecorys.

Door de jaren heen heeft Ecorys zich verspreid over de wereld met kantoren in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië. Wij werven personeel met verschillende culturele achtergronden en expertises, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen met uiteenlopende eigenschappen een meerwaarde kunnen bieden voor ons bedrijf en onze klanten.

Ecorys excelleert in zeven werkgebieden:

- Economic growth;
- Social policy;
- Natural resources;
- Regions & Cities;
- Transport & Infrastructure;
- Public sector reform;
- Security & Justice.

Ecorys biedt een duidelijk aanbod aan producten en diensten:

- voorbereiding en formulering van beleid;
- programmamanagement;
- communicatie;
- capaciteitsopbouw (overheden);
- monitoring en evaluatie.

Wij hechten waarde aan onze onafhankelijkheid, onze integriteit en onze partners. Ecorys geeft om het milieu en heeft een actief maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid, gericht op meerwaarde voor de samenleving en de markt. Ecorys is in het bezit van een ISO14001-certificaat dat wordt ondersteund door al onze medewerkers.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas