

Beleidsontwikkeling en de rol van de MR

Invloed op het vormgeven van beleid

Inhoud

Inleiding

1. Beleid en beleidsontwikkeling

1.1 Wat is beleid?

1.2 Het totstandkomen van beleid: een continu proces

2. De rol van de MR bij de totstandkoming van beleid

2.1 Het belang van medezeggenschap bij de vormgeving van beleid

2.2 De visie van de MR

2.3 De instrumenten van de MR

2.4 Controleren, participeren of initiëren?

2.5 De planning van de MR en de faciliteiten

3. Beoordelen van beleidsplannen

3.1 De vorm van het beleidsplan

3.2 De kritische houding van de MR(-leden)

3.3 De noodzaak voor verandering

3.4 Het testen van het nieuwe plan

3.5 Advies en/of instemming door de MR

3.6 Uitvoering, evaluatie en bijstelling

Inleiding

Schoolbesturen hebben in de afgelopen jaren veel ruimte gekregen om zelf vorm te geven aan de eigen schoolorganisatie. Het ministerie van OCenW stelt niet meer alle regels vast, maar beperkt zich in toenemende mate tot het scheppen van de financiële voorwaarden waaronder het onderwijs gegeven kan worden. Bij zaken zoals huisvesting en de besteding van financiën, laat het ministerie telkens meer ruimte aan schoolbesturen om, al dan niet samen met andere besturen, eigen keuzes te maken. En ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden heeft de overheid aan besturen de vrije hand gegeven om hierover zelf met de onderwijsvakbonden afspraken te maken. Daardoor hebben CAO's hun intrede binnen het onderwijs gedaan. Toch gaat het ook bij deze regelingen nog vaak slechts om kaders waaraan een schoolbestuur zelf een nadere uitwerking moet geven.

De toegenomen vrijheid dwingt een schoolbestuur tot een bezinning op de toekomst: welke ontwikkelingen hebben gevolgen voor de school, en wat zijn de keuzes die daarom voor de komende jaren kunnen of moeten worden gemaakt? Kortom, schoolbesturen moeten een eigen beleid ontwikkelen en vaststellen.

Dit vergt meer dan ooit een professionele inzet. Daarom hebben veel schoolbesturen de laatste jaren besloten een groot aantal taken door te schuiven naar het management. Al dan niet in combinatie met de instelling van een centrale of bovenschoolse directie.

Bij de ontwikkeling van het beleid binnen de school heeft de MR een belangrijke rol. Ook van de MR wordt steeds meer een actieve instelling gevraagd. Het gaat immers niet meer alleen om het beoordelen van wettelijk voorgeschreven uitvoeringsregelingen, maar om het maken van keuzes en om de samenhang met de rest van het schoolbeleid. Daarom zal óók de MR een eigen visie moeten ontwikkelen en zal de MR moeten nadenken over de rol die men wil spelen bij de totstandkoming van dit beleid.

Met deze info proberen we om het proces van beleidsontwikkeling en de rol die de MR daarbij kan spelen, enigszins voor u te verhelderen. Daarbij is gekozen voor een zo praktisch mogelijke insteek, vooral waar het gaat om de beoordeling van beleidsplannen die door het bestuur aan de MR worden voorgelegd.

Waar in deze Info steeds gesproken wordt van 'MR' kan hieronder ook gemeenschappelijke MR, de groeps-MR en de deelraad worden verstaan. Indien voor de betrokken scholen ingesteld zijn treden deze raden in de plaats van de MR bevoegd voorzover het

onderwerpen betreft welke specifiek aan de orde zijn de groep van scholen, dan wel het onderdeel van de school, waarvoor de raad is in het leven is geroepen.

Waar in deze Info wordt gesproken van het 'bestuur' wordt hiermee bedoeld het schoolbestuur dan wel een personeelslid, doorgaans de (algemeen) directeur, aan wie is opgedragen om namens het schoolbestuur op te treden in de besprekingen met de raad.

1. Beleid en beleidsontwikkeling

1.1 Wat is beleid?

Het woord 'beleid' suggereert bij veel mensen objectiviteit, zakelijkheid, deskundigheid en rationaliteit. Daarom schrikt het soms af. Maar beleid is óók creativiteit, fantasie, betrokkenheid, samenwerking en vooral plannen maken. Plannen maken we iedere dag, zowel op het werk als daarbuiten. Beleid verwoordt wat we willen en kunnen, en hoe en wanneer we dit denken te bereiken. Hieronder geven we u een indruk van wat beleid karakteriseert. Daarna worden de verschillende fasen van een beleidsproces beschreven.

Beleid is werken aan de toekomst

De roep om beleid klinkt overal, steeds vaker ook in het onderwijs. Vooral als er iets fout gaat. 'Beleid' is dan het antwoord op een probleem. Maar dat is wel aan de late kant. Beleid is méér dan probleemoplossing. Een wezenlijk kenmerk van beleid is dat het toekomstgericht is. Beleid richt zich op idealen, wensen of behoeften. Vanuit onze ervaringen fantaseren we bijvoorbeeld over de school en het onderwijs over een aantal jaren. Hoe willen wij dat het onderwijs en onze school er over vier jaar uitzien? Wat willen we dan bereikt hebben?

Beleid is ontwikkeling

Een volgend kenmerk van beleid is dat we er nooit klaar mee zijn. Het is een doorgaand proces. Onze idealen en wensen krijgen met het veranderen van de omstandigheden, in de confrontatie met de werkelijkheid, steeds nieuwe inhoud. De schoolbevolking verandert, inzichten vernieuwen zich, de omgeving of maatschappij ontwikkelt zich. En dus ontwikkelen onze wensen en behoeften zich ook en blijven we beleid maken, en bijstellen.

Beleid is weten wat je wilt

Beleid is ook doelbewust. We weten waar we over 4 of 5 jaar uit willen komen. De doelen die we stellen, zullen het gedrag van ieder die bij de school betrokken is in een bepaalde richting sturen. We weten wat we willen bereiken en hoe we hier systematisch, stap voor stap, aan gaan werken. We kunnen op verschillende niveaus doelen stellen. Ze kunnen abstract en algemeen zijn, maar ook heel concreet en specifiek. De abstracte, algemene doelen staan het dichtst bij onze idealen. We kunnen ze samenvatten als een 'strategische meerjaren beleidsvisie' van een organisatie. Andere doelen zijn concreter en beslaan een bepaald (deel)gebied. Een mogelijke indeling van de beleidsgebieden van een onderwijsorganisatie is:

- onderwijskundig en leerlingenbeleid
- financieel en materieel beleid
- personeelsbeleid
- organisatiebeleid
- marktbeleid

Het gaat hier echter slechts om een theoretische verdeling. Want in de praktijk blijkt er doorgaans een samenhang te bestaan tussen veel onderdelen van deze beleidsgebieden. Beleidsplannen maken betekent ook het stellen van prioriteiten. Op alle terreinen tegelijkertijd beleid in gang zetten lukt immers niet. Dus, welke doelen krijgen voorrang? Van tevoren moeten we bedenken hoe we die prioriteiten gaan stellen; welke criteria vinden we van belang?

Verder zijn doelen altijd positief geformuleerd. Wat we niet willen of kunnen, inspireert niemand. We weten immers nog steeds niet waar we dan wél uit willen komen en hoe we dat gaan aanpakken?

Doelen zijn ook toetsbaar. In de toekomst willen we vast kunnen stellen of we de beoogde resultaten bereikt hebben. We zullen de voortgang regelmatig moeten beoordelen. Staan we nog steeds achter de gestelde doelen? Of moeten we onze aanpak bijstellen?

Beleid is samen willen

Niet voor niets praten we bij het onderwerp beleid over 'we'. Een laatste kenmerk van beleid is namelijk dat je het niet in je eentje kunt. We moeten het samen willen. Alleen als beleid kan rekenen op voldoende steun van wie het aangaat, heeft het kans van slagen. We zorgen voor voldoende draagvlak als we ons aan de democratische principes houden. De mensen

die het beleid raakt, moeten er invloed op uit kunnen oefenen. In hoofdstuk 2 komen we op dit onderdeel terug. Daar leest u welke positie de WMS aan de MR geeft bij het overleg op de school.

1.2 Het totstandkomen van beleid: een continu proces

Hier geven we u een beeld van de opeenvolgende stappen waarmee beleid tot stand komt. Doorgaans zal een schoolbestuur bij het ontwikkelen en het vaststellen van beleid deze fasen doorlopen. Maar ook de MR die zijn eigen plan trekt en zelf beleid wil initiëren. In de praktijk zullen de verschillende fasen echter niet altijd in dezelfde volgorde worden doorlopen. Het is daarom belangrijk de werkelijkheid bij iedere fase te betrekken.

Externe en interne invloeden

Beleid begint met nadenken over de toekomst. Welke belangrijke ontwikkelingen staan de onderwijssector en de eigen school te wachten? Schaalvergrotingsmaatregelen, de bekostiging van de school, onderwijskundige en arbeidsvoorwaardelijke ontwikkelingen, maar ook een verandering van de schoolomgeving zijn voorbeelden van externe invloeden. En ook een verandering van maatschappelijke opvattingen kan gevolgen voor de school hebben. Niet alleen het schoolmanagement kan en moet deze ontwikkelingen taxeren, de MR kan dat ook. Met open ogen en oren en gezond verstand komt de MR een heel eind. We moeten bovendien weten hoe het er voor staat met onze eigen school. Welke interne invloeden signaleren we? Wat loopt goed en wat zijn onze zwakke punten? En zullen die zwakke punten in de toekomst een probleem betekenen? Juist MR-leden hebben gezamenlijk een goed beeld van de schoolorganisatie. Zij weten via hun contacten welke opvattingen en ervaringen leven op school.

Beleidsvoorbereiding

Op basis van de analyse van de externe en interne invloeden ontwikkelen we een visie op de toekomst. Dit kan een algemene visie zijn, een strategische meerjarige beleidsvisie, maar ook een visie op een bepaald beleidsterrein. We verwoorden onze idealen en verwachtingen voor

de school. Met andere woorden gezegd, wat willen we en kunnen we, en hoe bereiken we het? En welke veranderingen moeten er plaatsvinden om voorziene problemen het hoofd te bieden? We formuleren realistische doelen, geven prioriteiten aan en bedenken welke stappen we gaan nemen om de doelen te bereiken.

In deze fase wordt ook duidelijk welke belangen een rol spelen. De keuzen die we hebben gemaakt, hebben immers gevolgen voor de leden van de schoolorganisatie?

Om draagvlak voor het beleid te creëren kunnen we in deze fase de betrokkenen al informeren en mee laten denken. Dit geldt niet alleen voor het bestuur, maar ook voor de MR. De MR die een eigen koers vaart, kan niet zonder voldoende steun van de achterban.

Besluitvorming

In deze fase worden de uitgewerkte plannen en de gevolgen van de gemaakte keuzes met de betrokkenen besproken. Welke veranderingen kunnen en zullen we moeten doorvoeren? Het is goed denkbaar dat we in deze fase het voorgenomen plan nog moeten aanpassen. Bepaalde reacties uit de schoolorganisatie kunnen ons immers nog op andere gedachten brengen.

Er zijn verschillende mogelijkheden om deze reacties op het voorgenomen beleid boven tafel te krijgen. Zo kan er een voorlichtingsmiddag worden georganiseerd, of het plan kan in teamvergadering worden besproken, net zo lang tot er consensus is. In alle gevallen zal de MR er op moeten toezien dat er een open besluitvormingsprocedures plaatsvindt waarbij de mening van alle belanghebbenden serieus genomen wordt. En bij door het bestuur voorgenomen beleid heeft de MR in deze fase tevens een formele taak: het voeren van overleg over het voorstel met het bestuur of de directie en het uitoefenen van het advies- en/of instemmingsrecht. Pas na het advies of de instemming van de MR kan het bestuur zijn beleid formeel vaststellen.

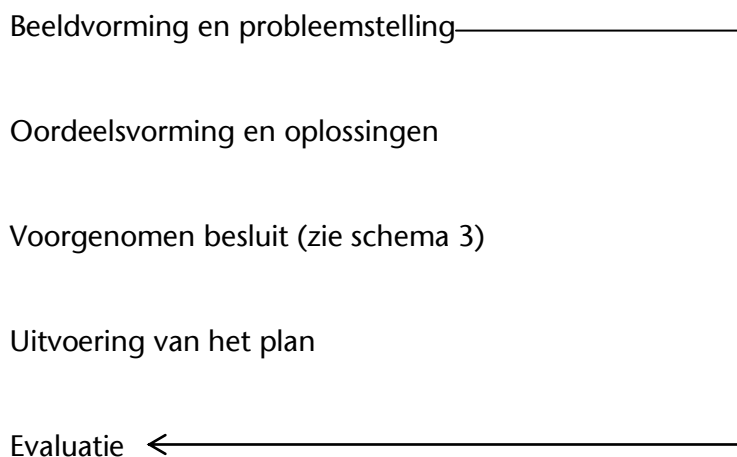
Uitvoering

Is een plan eenmaal vastgesteld dan kan tot uitvoering worden overgegaan. Maar voor een goede uitvoering moet er wel een aantal voorwaarden aanwezig zijn. Zo moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het eenmaal vastgestelde beleid. Ook kan het bijvoorbeeld nodig zijn om de invoering volgens een afgesproken stappenplan te laten plaatsvinden. Mogelijk zijn er onderdelen die prioriteit verdienen.

Evaluatie en bijstelling

Het beleid moet regelmatig geëvalueerd worden. We moeten immers nagaan of de uitvoering van het plan verloopt zoals we bedacht hebben. En bij de uitvoering kunnen we altijd tegen onvoorziene problemen aanlopen. Het afgesproken beleid kan leemtes of onduidelijkheden vertonen, of toch te veel weerstand oproepen. Tijdens het overleg tussen MR en bestuur of directie kan dit natuurlijk altijd aan de orde worden gesteld. Maar het evalueren kan ook meer systematisch gebeuren door te werken met jaarverslagen, bijvoorbeeld een sociaal jaarverslag of een arbojaarverslag. Systematisch evalueren houdt in dat de resultaten van het beleid regelmatig worden gemeten en vergeleken met de beoogde doelen. Het betekent ook dat de betrokkenen conclusies trekken en beslissen over eventuele bijstelling van dit beleid. Beleidsthema's zullen dus telkens op de agenda terugkeren. Kortom, beleidsontwikkeling is een continu proces.

Schema 1



2. De rol van de MR bij de totstandkoming van beleid

2.1 Het belang van medezeggenschap bij de vormgeving van beleid

De MR en het bestuur hebben een groot gemeenschappelijk belang: goede kwaliteit van het onderwijs in een effectieve en efficiënte schoolorganisatie. Vanuit een weliswaar verschillende achtergrond streeft men uiteindelijk naar eenzelfde doel. Om voor de toekomst de continuïteit van de onderwijsinstelling te garanderen heeft men elkaar zelfs nodig. Zo heeft

elk bestuur de betrokkenheid van de MR nodig om voldoende draagvlak te krijgen voor het te voeren beleid. En natuurlijk heeft de MR het bestuur nodig om zijn inbreng om te kunnen zetten in concreet beleid.

De Wet Medezeggenschap op scholen (WMS) geeft de MR ook formeel invloed op de besluitvorming over het schoolbeleid door het stellen van regels voor het overleg tussen MR en bestuur en door het toekennen van bevoegdheden aan de MR. Daarnaast legt de WMS ook een taak aan de MR op: het bevorderen van onderling overleg en de openheid en openbaarheid binnen de school. Goed werkoverleg is immers óók medezeggenschap. En openheid en openbaarheid zijn noodzakelijke voorwaarden om zowel formeel als informeel invloed uit te oefenen.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de positie en de middelen die een MR heeft voor het beïnvloeden van het te voeren beleid voor de school. Ook komt aan de orde hoe de MR zelf een eigen visie kan ontwikkelen voor het gewenste beleid. In het volgende hoofdstuk zal aandacht worden besteed aan de manier waarop de MR een concept beleidsplan kan beoordelen.

2.2 De visie van de MR

Ideeën over toekomstig beleid ontstaan niet alleen bij het bestuur of de directie van de school. Nadenken over de toekomst doen we allemaal. Ook de MR kan een eigen visie ontwikkelen. En daarmee hoeft niet gewacht te worden tot het bestuur met een concreet beleidsplan komt. Door als MR vooraf een eigen visie te ontwikkelen over de toekomst van de school wordt het duidelijk wat de MR zelf belangrijk vindt en ook waarop de MR toekomstig beleid wil beoordelen.

Een sterke MR weet ook welke resultaten hij zelf wil bereiken en kent daarbij tevens zijn belangen en positie. Hij schat bovendien in wat de belangen en de positie zijn van het bestuur en welke resultaten dit voor ogen heeft. Bij ieder beleidsonderwerp kan men zich telkens een drietal vragen stellen:

- Welk resultaat?
- Welke belangen?
- Welke positie?

Resultaat

Eerst vergelijkt de MR de resultaten die de raad wenst te behalen met de resultaten die het bestuur waarschijnlijk hoopt te bereiken. Welke idealen en verwachtingen hebben het

bestuur en de MR? En wat moet een nieuw of veranderd beleid opleveren? Leiden nieuwe functies bijvoorbeeld tot meer loopbaanmogelijkheden, tot kwaliteitsverbetering of tot besparingen? Of tot een onaanvaardbare hiërarchisering of uitholling van bestaande functies? En wat verwachten MR en bestuur van een fusie? Het voortbestaan van het openbaar onderwijs, mogelijkheden tot onderwijsvernieuwing, ontslag?

Belangen

De volgende vraag gaat over de belangen. Met andere woorden, wie heeft welk belang bij het onderwerp? En hoe zwaar weegt dat? Bestuur en MR hebben veel gezamenlijke belangen, maar het accent daarbinnen kan wel degelijk verschillen. Bijvoorbeeld, hoe zwaar weegt het belang om de financiële positie van de organisatie te versterken? En wanneer slaat de balans tussen onderwijsvernieuwing en een aanvaardbare taakbelasting door?

Het personeel in de MR hecht als vertegenwoordiger van de werknemers groot belang aan democratische arbeidsverhoudingen, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, gunstige arbeidsvoorwaarden, en een interessante, evenwichtige arbeidsinhoud. De personeelsgeleding van de MR zal bovendien attent moeten zijn op de belangen van de verschillende categorieën van personeel die hij vertegenwoordigt. Hoe zwaar weegt bijvoorbeeld het belang van de onderbouw- en bovenbouwleerkrachten, de docenten van de verschillende vakken, de ouderen en jongeren, onderwijsgevend en ondersteunend personeel, vaste en flexibele werknemers?

Positie

Tot slot vraagt de MR zich af welke positie hij heeft bij een bepaalde beleidsaangelegenheid. Bijvoorbeeld, heeft de MR advies- of instemmingsbevoegdheid? Over welke informatie, kennis en vaardigheden beschikt de MR bij het onderwerp? Heeft de MR de steun van de hele achterban of alleen van een bepaalde groep? En van de vakbond, de directie? Is de MR het onderling eens?

En wat is de positie van het bestuur? Zitten het bestuur, de directie en het eventuele middenkader op één lijn? Hoe is hun informatie en kennis? In hoeverre heeft het bestuur eigen beleidsruimte? Staat het bestuur onder zware (tijds)druk? Van wie of wat?

De MR die zichzelf bovengenoemde vragen regelmatig stelt, leert zijn eigen kracht kennen. En dat is noodzakelijk om een beoogd doel te bereiken. Misschien blijkt dat de MR bepaalde delen van zijn achterban nog moet overtuigen, mist de MR belangrijke informatie, of beogen bestuur en MR wel heel verschillende resultaten.

De antwoorden geven ook aanwijzingen over de wijze waarop de MR kan proberen om de beoogde doelen te bereiken. Kunnen MR en bestuur bij het beleid samenwerken omdat ze overeenkomstige doelen en belangen hebben? Zullen zij gaan onderhandelen? Of bestaat het risico van een conflict waarbij het vooral om de machtsposities gaat? Hoe dan ook, de MR weet wat hij wil bereiken en heeft zich voorbereid. En hiervan heeft de MR niet alleen baat bij het maken van eigen plannen, maar ook wanneer de MR door het bestuur een concreet beleidsplan krijgt voorgelegd.

2.3 De instrumenten van de MR

Om in gesprek te komen met bestuur of directie over de toekomst van de school, hoeft de MR zich, als het goed is, niet op formeel vastgelegde regels te beroepen. Het wederzijds belang van MR en bestuur/directie bij een goede school zal vanzelf al aanleiding zijn voor een structurele uitwisseling van gedachten. Toch heeft de wetgever terecht gemeend om voor dit overleg tussen bestuur/directie en MR een aantal regels in de WMS vast te moeten leggen. Deze regels en rechten voor de MR zijn bedoeld om de noodzakelijke betrokkenheid van de MR bij het totstandkomen van belangrijke beslissingen nog eens extra te benadrukken. Ze kunnen door de MR worden gebruikt als instrument om de eigen positie te versterken bij de ontwikkeling van beleid.

Het informatierecht van de MR

Het startpunt van elk beleid ligt bij de informatie waarover men beschikt. Alleen op grond van informatie komt men immers tot de conclusie dat wijziging van het beleid, of het maken van nieuw beleid, wel of niet nodig is. In elk geval is het van groot belang dat de MR die gevraagd wordt een oordeel te geven over een beleidsvoorstel vanaf het allereerste begin over voldoende en ook dezelfde informatie beschikt. In artikel 8 WM S is het informatierecht van de MR vastgelegd. Hierin is bepaald dat het bestuur de MR, gevraagd en ongevraagd, alle informatie moet verstrekken die de MR in redelijkheid voor zijn taak nodig heeft.

Uitgangspunt daarbij is dat het bestuur bij belangrijke zaken deze informatie uit zichzelf, dus ongevraagd, aan de MR verstrekt. En aangezien een MR zich op grond van de wet mag bezighouden met alle zaken die betrekking hebben op de school, is het voor een bestuur vrijwel onmogelijk om de verstrekking van gegevens te weigeren. Verder noemt artikel 8 een aantal basisgegevens welke het bestuur jaarlijks aan de raad dient te verstrekken.

Zo dient het bestuur de MR aan het begin van het schooljaar schriftelijk te informeren over de samenstelling van het bestuur, de verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen

de organisatie, en de hoofdpunten van het reeds vastgestelde beleid. Tevens dient het bestuur de MR tenminste eenmaal per jaar in kennis stellen van de beleidsvoornemens, met name op financieel, organisatorisch en onderwijskundig gebied. Op grond van deze informatie kan de MR conclusies trekken over het huidige beleid en wordt de MR tijdig in staat gesteld om zich te beraden op zijn betrokkenheid en inzet bij het nieuw te ontwikkelen beleid.

Een belangrijk vertrekpunt voor (het initiëren van) nieuw beleid vormt de periodieke bespreking en evaluatie van het gevoerde beleid, bijvoorbeeld aan de hand van het sociaal jaarverslag, bedoeld voor de evaluatie van het gevoerde personeelsbeleid, het financieel jaarverslag en de wettelijk (arbeidsomstandighedenwet) voorgeschreven periodieke bespreking met de MR van het gevoerde arbobeleid. Op grond hiervan kunnen conclusies worden getrokken over het bijstellen van het beleid, of over de noodzaak nieuw beleid vast te stellen (zie ook in hoofdstuk 3 onder 'uitvoering, evaluatie en bijstelling').

Het informatierecht van de MR beperkt zich tot die gegevens waarover het schoolbestuur of de directie zelf beschikken. Maar dat betekent niet dat een MR voor alle informatie afhankelijk is van het bestuur. De MR kan ook bij externe instanties informatie opvragen, zoals bij het ministerie, de arbo-dienst of de arbeidsinspectie, de onderwijsinspectie of de vakbond.

Het initiatiefrecht van de MR

In artikel 6 lid 2 WMS is het initiatiefrecht van de MR en van de afzonderlijke geledingen van de MR geregeld. De essentie hiervan is dat de (geleding van de) MR over alle zaken die betrekking hebben op de school voorstellen kan doen en hierover met het bestuur in overleg kan treden. Het bestuur is verplicht om op zo'n voorstel binnen drie maanden te reageren. De reactie van het bestuur moet voldoende gemotiveerd zijn, zowel kwantitatief als kwalitatief. Voorzover het bestuur genoemde verplichting niet nakomt kan de MR in het openbaar en het algemeen bijzonder onderwijs hierover een geschil bij de geschillencommissie aanmelden (voorzover een daartoe strekkende bepaling uit het geldende modelreglement in het reglement van de MR is overgenomen).

Het overleg- en besprekingsrecht van de MR

De MR, of een geleding van de MR, heeft het recht om zelf het bestuur voor een overleg uit te nodigen. Als de MR dit doet onder opgave van redenen is de overlegpartner van de MR, het bestuur of indien gemandateerd de directie, verplicht om aan dit verzoek binnen een redelijke termijn gevolg te geven. Vergaderingen bedoeld voor het overleg tussen de MR en

(de vertegenwoordiger van) het bestuur moeten worden onderscheiden van de vergaderingen van de MR, of de geleding van de MR, zelf.

Advies- en instemmingsbevoegdheden

De MR, en de afzonderlijke geledingen van de MR, hebben bij een groot aantal onderwerpen advies- en instemmingbevoegdheden. Deze bevoegdheden worden toegekend in de WMS, in het medezeggenschapsreglement van de MR en in de geldende CAO. Eigenlijk kunnen deze rechten niet zozeer als een echt instrument worden gezien, maar vooral een 'aanleiding' voor bestuur om MR erbij te betrekken. De geschillenregeling, de procedure voor advies- en instemmingsgeschillen, ligt in het verlengde van deze bevoegdheden. Met de geschillenprocedure en de daarmee samenhangende toetsing door de geschillencommissie, wordt namelijk het eigenlijke gewicht aan een advies- of instemmingsbevoegdheid gegeven. Zo kan het bestuur bij een adviesbevoegdheid, zonder 'positief' advies van de MR, het voorstel desondanks uitvoeren. Tenzij de MR, na aanmelding van een geschil, door de geschillencommissie in het gelijk wordt gesteld. Bij een instemmingsbevoegdheid kan het bestuur echter, zonder instemming van de MR, niet tot uitvoering van zijn besluit overgaan. Houdt het bestuur vast aan het besluit, dan zal hij eerst zelf de geschillencommissie inschakelen. En anders dan bij een adviesbevoegdheid beoordeelt de commissie het voorstel dan ook inhoudelijk.

2.4 Controleren, participeren of initiëren?

De MR kan in verschillende beleidsfasen betrokken raken bij het beleid van het bestuur. We onderscheiden in theorie drie vormen van handelen van de MR die corresponderen met het moment waarop de raad betrokken is bij de beleidsontwikkeling, namelijk: controleren, participeren en initiëren.

De controlerende MR

De controlerende MR is vooral passief en stelt zich afwachtend op. Hij wordt pas actief op het moment dat het bestuur een voorgenomen besluit voor advies of instemming voorlegt. Zijn bestuur en MR het eens, dan kan het bestuur het besluit uitvoeren. Bij een verschil van mening past het bestuur het besluit aan, of leggen de partijen hun standpunten voor aan de geschillencommissie.

Het is echter vaak efficiënter en meer strategisch als de MR al in de voorbereidingsfase bij het beleid betrokken is. Dit voorkomt dat de MR plotseling geconfronteerd wordt met het hele

denkproces dat het bestuur heeft doorlopen. MR en bestuur lopen dan het risico onder grote tijdsdruk te moeten besluiten. De MR kan daardoor bijvoorbeeld onvoldoende tijd hebben zijn achterban te raadplegen. Vroegtijdige betrokkenheid van de MR verhoogt de kans op voldoende draagvlak voor het beleid.

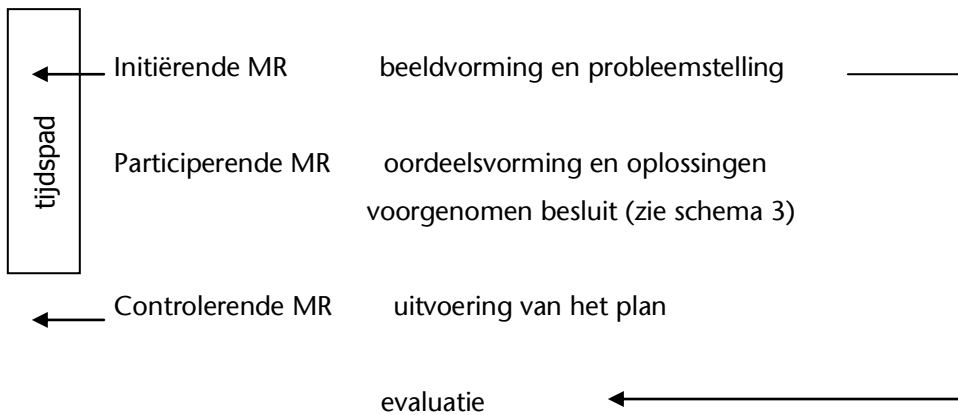
De participerende MR

De participerende MR denkt mee met het bestuur. Vanuit de verwachtingen en idealen die hijzelf heeft verwoord, draagt hij bij aan de beleidsontwikkeling, overigens zonder voor dat beleid verantwoordelijkheid te dragen. De MR zal het bestuur al in een vroeg stadium wijzen op de gevolgen van het beleid voor de verschillende groepen binnen de school. De raad stimuleert het bestuur in het beleid rekening te houden met de belangen van de werknemers, ouders en leerlingen. Soms betekent dit dat MR en bestuur onderhandelen, op andere momenten kunnen ze samenwerken.

De initiërende MR

De initiërende MR treedt ook op los van de agenda van het bestuur en neemt waar nodig zelf het voortouw door gebruik te maken van zijn initiatiefrecht. Hij signaleert belangrijke ontwikkelingen die noodzaken tot beleid. Deze MR heeft eigen doelstellingen geformuleerd en bedacht hoe hij ze kan bereiken. Als het bestuur niet uit zichzelf met beleid komt, helpt de MR een handje. Dit betekent niet dat de MR op de stoel van de beleidsmaker gaat zitten. Wel kan de MR in het overleg met het bestuur zijn standpunt naar voren brengen. Hij kan daarbij aangeven hoe hij het beleid ontwikkeld of gewijzigd zou willen zien. Initiëren kan ook betekenen dat de MR tijdens de beleidsontwikkeling met een alternatief voorstel komt waarover hij met het bestuur onderhandelt. Het moment waarop de MR betrokken raakt bij de beleidsvorming is afhankelijk van de kracht van de MR. Welke resultaten streven bestuur en MR na? Als de MR dezelfde idealen en verwachtingen heeft als het bestuur, zal hij eerder kunnen participeren bij de beleidsvorming. Hoe belangrijk is het onderwerp voor de MR en het bestuur? Misschien is het wel zo belangrijk dat de MR een initiatiefvoorstel doet. Welke positie heeft de MR ten opzichte van het bestuur? Het bestuur moet de initiatieven van de MR serieus willen nemen. Hij moet de MR de ruimte geven om vroegtijdig mee te denken en de MR moet de ruimte willen nemen anders blijft de MR een controlerende MR. De idealen, belangen en positie van de MR beïnvloeden het handelen van de raad.

Schema 2



2.5 De planning van de MR en de faciliteiten

Elke MR doet er verstandig aan om, aan de hand van de verwachte ontwikkelingen, na te gaan bij welke onderwerpen een inzet en inbreng van de MR vereist is. Wanneer de MR goed gebruik maakt van zijn informatierecht weet de MR reeds tijdig met welke voorstellen het bestuur bezig is. Als het goed is heeft het bestuur de MR hierover al ongevraagd geïnformeerd bij het halfjaarlijks overleg over de algemene gang van zaken. En misschien is de MR zelf ook actief bij de voorbereiding van het voorstel betrokken. Maar de MR kan ook eigen ideeën hebben waarvoor men een initiatiefvoorstel wil voorbereiden. De MR kan echter niet alles tegelijk aanpakken. Een planning is daarom nodig. Een eerste stap in die richting is het uitzetten van een eigen MR-lijn. Onafhankelijkheid en enige eigenzinnigheid zijn daarbij noodzakelijk. De MR kiest wat hij de komende zittingsperiode wil bereiken en stelt zijn eigen prioriteiten. Vervolgens bedenkt de raad hoe hij zijn doelen kan bereiken. De MR maakt zelf dus ook een soort beleidsplan. Stel u hierbij geen dikke boekwerken voor, want daarvoor heeft de MR de tijd niet. De raad kan echter wel formuleren welke kant hij met de school op wil en waar zijn prioriteiten liggen. Zo kan de MR van te voren vastleggen welke onderwerpen op welk tijdstip aan de orde moeten komen en kan de MR hiervoor zijn vergaderingen en de overlegvergaderingen met het bestuur vooraf inplannen. Ook kan de

MR nagaan bij welke zaken de deskundigheid bij de MR-leden ontbreekt, zodat hierop een scholingsplan kan worden vastgesteld. Al deze zaken kunnen worden opgenomen in een activiteitenplan van de MR.

Voorbeeld-activiteitenplan en stappenplan

Een voorbeeld van een activiteitenplan, met tips hoe die te maken vindt u in de brochure van de AOb "faciliteiten voor de medezeggenschap" welke per sector is verschenen. Deze kan door AOb-leden en abonnees van het MR-Servicepakket worden aangevraagd bij het Informatie en Advies Centrum van de AOb (tel. 0900-4636262; e-mail: info@aob.nl).

De MR die een eigen beleidslijn uitzet, voorkomt dat hij achter het bestuur of schoolmanagement aanholt. Hij reageert niet alleen op het handelen van het bestuur maar stelt het eigen handelen centraal. De verwachtingen of idealen van de MR vormen de basis voor het beleidsmatig of strategisch handelen van de MR. Vanuit deze basis bepaalt de MR zijn belangen en positie.

Natuurlijk, voor MR-werk en scholing is wel tijd en geld nodig. De MR dient dus de beschikking te hebben over faciliteiten om al die voornemens ook echt te kunnen klaren. Heeft de MR een eigen activiteitenplan gemaakt dan kan dit gebruikt worden als onderbouwing van gewenste faciliteiten. Zijn MR en bestuur/directie het immers eens over de betrokkenheid van de MR bij het te ontwikkelen beleid, dan zal er weinig aanleiding zijn een redelijk verzoek van de MR af te wijzen. En mochten bestuur en MR het oneens blijven over de omvang van faciliteiten voor de MR dan is er altijd de mogelijkheid om hierover een geschil bij de geschillencommissie aanhangig te maken.

Tot besluit

De professionele MR van de zelfstandige school is vroeg betrokken bij de beleidsvorming van de school. De raad reageert niet alleen op het handelen van het bestuur, hij kiest voor actie. Hij heeft een visie op de toekomst, houdt zich bezig met de achtergronden van beleid, de gevolgen voor de werknemers, ouders en leerlingen, en mogelijke beleidsalternatieven. Zo'n MR vertegenwoordigt daadwerkelijk de achterban, vaart een eigen koers en maakt jaarlijks een werkplan. Dat is een grote verantwoordelijkheid maar het motiveert ook. De MR die zijn doelen, belangen en positie scherp voor ogen heeft, vergroot zijn beïnvloedingsmogelijkheden. Natuurlijk gaat dit niet zomaar. Stap voor stap zal de MR zich de gewenste positie moeten veroveren en de benodigde deskundigheid en vaardigheden op moeten bouwen.

3. Beoordelen van beleidsplannen

In de praktijk zal het vaker voorkomen dat MR-leden moeten reageren op beleidsplannen dan dat ze zelf nieuwe plannen zullen indienen. In dit hoofdstuk gaan we in op de beoordeling door de MR van beleidsplannen en voorstellen die door het bestuur of de directie aan de MR worden voorgelegd. Maar of de plannen nu van buiten de MR komen, of dat het gaat om een voorstel van een of meer leden van de MR zelf, de wijze waarop het plan beoordeeld wordt zal telkens hetzelfde zijn. De hieronder vermelde stappen die de MR kan zetten voor het beoordelen van een beleidsplan van het bestuur gelden daarom evenzeer voor de MR die zijn eigen initiatiefvoorstel onder de loep neemt, voordat het aan het bestuur of de directie wordt overhandigd. Ook op een ander punt is er weinig verschil: of de MR nu de initiatiefnemer van het plan is, of dat de MR gevraagd wordt te reageren op een plan van het bestuur, elke participatie van de MR bij de ontwikkeling van beleid kost tijd.

3.1 De vorm van het beleidsplan

Voor een goede en efficiënte bespreking van elk plan is het van groot belang dat het voorstel in zijn geheel op schrift is gezet. Uit het beleidsvoorstel moet niet alleen duidelijk blijken wat de inhoud en vorm is van het voorgestelde beleid. Ook de grondslag voor het voorstel moet worden vermeld. De beweegredenen voor het plan moeten aan de MR duidelijk gemaakt worden. Kortom, op grond van welke feiten of gegevens is het bestuur tot het oordeel gekomen dat het voorgestelde beleid of de wijziging van beleid de juiste is?

Een andere, nog belangrijkere, eis waaraan het voorstel moet voldoen is dat uit het voorstel duidelijk blijkt over welke onderdelen aan de MR een reactie wordt gevraagd.

Nog te vaak krijgen MR'en een compleet onderzoeksrapport van een extern bureau voorgelegd zonder dat het bestuur heeft aangegeven welke keuze men zelf wil maken, of waarover de reactie van de MR wordt gevraagd. Ideaal zou zijn als alle zaken waarover advies of instemming van de MR wordt gevraagd aan het slot van het voorstel nog eens puntsgewijs worden weergegeven. En is het niet helemaal duidelijk waarover het bestuur advies of instemming van de MR vraagt, dan zal de MR zelf op duidelijkheid moeten aandringen. Dit moet de MR dan natuurlijk wel doen voordat hij inhoudelijk reageert.

Schema 3

De vorm van het plan

- 1 Staat het voorstel volledig op schrift?
 - 2 Is het plan, de voorgestelde verandering, helder?
 - 3 Zijn alle beweegredenen aangegeven?
 - 4 Is de onderbouwing, bijvoorbeeld rapporten, bijgevoegd?
 - 5 Is de vraagstelling aan de MR voldoende duidelijk?
 - 6 Waarover wordt advies en/of instemming gevraagd?
-

3.2 De kritische houding van de MR(-leden)

De meeste plannen en voorstellen die de MR krijgt voorgeschoteld houden direct verband met een advies- of instemmingsaanvraag van het bestuur. Aan de MR, of een geleding van de MR, wordt dan door het bestuur of de directie gevraagd om de goedkeuring van het plan. Nieuwe plannen kunnen echter ook door een of meerdere MR-leden, al dan niet in samenspraak met de directie, zijn voorbereid. De basishouding van de (andere) MR-leden is in beide gevallen hetzelfde: zij stellen zich kritisch op ten opzichte van de plannen. Zij kijken of het voorstel het 'houdt'.

Bij de beoordeling van een nieuw plan gaat het altijd om twee stappen. De eerste stap is het nagaan of de in het voorstel geconstateerde noodzaak tot verandering van de huidige situatie wel echt aanwezig is. De tweede stap richt zich op de inhoudelijke beoordeling van het plan. Hierbij zal de MR moeten nagaan of het voorstel een goed alternatief is, of dat er nog andere, betere, oplossingen zijn. Bij beide stappen kan de MR reageren door het zetten van vraagtekens bij de door de voorstellers aangegeven argumenten en door het zoeken van tegenargumenten. Zo kan men nagaan of er feiten zijn die de beweringen van het bestuur kunnen ondergraven of afzwakken. Mogelijk kan het bestuur zijn plan onvoldoende motiveren, of blijken gegevens niet volledig te kloppen. En zijn de in het plan vermelde voordelen ook werkelijk voordelen? Ook kan de MR nagaan welke nadelen er aan het voorstel verbonden zijn. Heeft het bestuur deze nadelen meegewogen, en omvat het plan hier ook een oplossing voor? En wegen de nadelen niet op tegen de mogelijke voordelen van uitvoering van het plan? Het is dus de taak van het bestuur om de MR ervan te overtuigen dat de huidige situatie – het bestaande (of ontbreken van) beleid – niet

gehandhaafd kan blijven en dat de keuze voor de voorgestelde verandering de beste van alle mogelijkheden is. Dit 'overtuigen' mag nooit de vorm krijgen van 'doordrukken' door het bestuur. Alle betrokkenen hebben er namelijk belang bij dat het voorstel aan een kritische beoordeling wordt blootgesteld voordat het wordt ingevoerd. Ten eerste levert betrokkenheid en een kritische beoordeling door de MR een bijdrage aan het creëren van voldoende draagvlak binnen de school. Maar vaak blijkt een onvoldoende getoetst plan ook kwetsbaar wanneer men op een later moment voor verrassingen komt te staan. Op dat moment blijken ad hoc oplossingen toch niet de beste te zijn.

Elk voorstel, ongeacht de impact daarvan, moet dus vooraf voldoende bediscussieerd worden. De rol van de MR daarbij heeft in feite óók een 'bedrijfseconomische' waarde: het leveren van een adequate reactie, een bruikbare inbreng, en een draagvlak bij voorstellen die het bestuur of de directie indient. Een belangrijke waarde, die vaak nog te weinig door schoolbesturen en directie wordt onderkend.

3.2 De noodzaak voor verandering

Het bestuur constateert in het beleidsplan een probleem en maakt de keuze voor een oplossing daarvan. De MR gaat vervolgens na of het probleem werkelijk aanwezig is en of de geboden oplossing de juiste keuze is. Een kritische MR zal zich bij het beoordelen niet neutraal maar eerder weifelend opstellen. Er is immers doorgaans een voorkeur voor behoud van huidige gang van zaken, want elke verandering kost namelijk tijd en meestal ook geld. Men is echter niet bij voorbaat tegenstander van het plan. Van de noodzaak tot verandering moet men dus worden overtuigd. Een MR die een voorstel daadwerkelijk kritisch beoordeelt is ook nooit al bij voorbaat tegenstander van het plan. Daar is het nog te vroeg voor.

De eerste taak van de MR is dus na te gaan of er werkelijk problemen zijn. En als er inderdaad een probleem is, dan dient de MR ook te beoordelen of het probleem wel belangrijk genoeg is. Het probleem moet namelijk zodanig zijn dat het ook de moeite loont om de bestaande situatie te veranderen. Een verandering kan immers ingrijpende gevolgen hebben voor de school en het betrokken personeel en leerlingen. Het bestuur moet dus duidelijk weten te maken dat de huidige praktijk ongewenst is. Of dat een verandering grote voordelen voor de school biedt, zodat anders sprake zou zijn van een 'gemiste kans'. Een kritisch oordeel vellen over het geconstateerde probleem is altijd legitiem. Het gaat immers om de grondslag van het voorstel. Zo kan de MR zich bijvoorbeeld afvragen of het

ontbreken van een specifiek ouderenbeleid binnen de school werkelijk een probleem is. En waarom is het een probleem als de voorgenomen fusie geen doorgang zou vinden?

Vaak zal een bestuur het geconstateerde probleem door het noemen van enkele voorbeelden ondersteunen. Hierbij kan het gaan om bepaalde voorvallen binnen de school, of om feiten die zich elders hebben voorgedaan. De MR kan dan onderzoeken of de door het bestuur genoemde voorbeelden ook echt overeenstemmen met de praktijk. En zijn deze voorbeelden representatief? Met andere woorden: vormen de gegeven voorbeelden geen uitzondering op de regel, of is een kans op herhaling vrijwel nihil omdat de omstandigheden inmiddels al zijn gewijzigd? Verder kan de MR ook nog op zoek gaan naar mogelijk tegenvoorbeelden. Als uit zulke voorbeelden het tegenovergestelde blijkt, dan ondergraaft dat natuurlijk de conclusie van het bestuur.

Het bestuur kan de ernst van het probleem extra benadrukken door aannemelijk te maken dat de problemen niet van voorbijgaande aard zijn en mogelijk nog zullen toenemen. Bijvoorbeeld: 'De financiële tekorten zullen alleen maar toenemen als de school niet fuseert'. De MR kan dan op zijn beurt nagaan of het beweerde oorzakelijk verband werkelijk aanwezig is. En van het bestuur mag verwacht worden dat men ook met cijfers aantoont hoe groot de nadelige gevolgen zullen zijn bij niet-ingrijpen. Vervolgens kan de MR kijken of deze cijfers betrouwbaar zijn. Is de persoon of de instantie die de cijfers heeft aangeleverd voldoende deskundig en onpartijdig? En hebben de cijfers inderdaad betrekking op het geconstateerde probleem? Vaak gaat het om voorspellingen, en de MR kan zich daarom terecht afvragen of er geen omstandigheden zijn waarin geschetste negatieve gevolgen bij het uitblijven van verandering achterwege blijven, of minder ernstig zijn.

Mogelijk zijn de gegevens of cijfers gebaseerd op een rapport van een extern adviesbureau dat door het bestuur is ingehuurd. In dat geval zal ook dit rapport aan de MR moeten worden verstrekt. Een advies door een extern bureau kan de conclusies van het bestuur extra gewicht geven, maar dat hoeft niet altijd. Het is immers ook mogelijk dat het bestuur de cijfers van het externe bureau verkeerd interpreteert en daardoor een verkeerde conclusie trekt. Als het bestuur onderzoeksresultaten aanvoert kan de MR daarom ook op zoek gaan naar andere studies en de uitkomsten daarvan vergelijken. En misschien zijn er scholen waar hetzelfde heeft gespeeld? Ook kan de MR nagaan of er andere instanties zijn die er hetzelfde over denken, bijvoorbeeld het ministerie van OCW of de vakbonden. Als de MR niet genoeg deskundigheid in huis heeft om dit na te gaan zou de MR kunnen overwegen om óók zelf

een externe deskundige in te schakelen. In elk geval zal elk bestuur dat onderzoeksresultaten aanhaalt er rekening mee moeten houden dat er ook vragen over dit onderzoek zelf worden gesteld.

Schema

- Is verandering nodig?
 - Is er werkelijk een probleem?
 - Is het probleem belangrijk genoeg?
 - Stemmen gegeven voorbeelden overeen met de praktijk?
 - Zijn gegeven voorbeelden representatief?
 - Is er werkelijk samenhang tussen gegeven voorbeelden?
 - Zijn de problemen structureel?
 - Is er een cijfermatige onderbouwing?
 - Wordt het probleem ook door externe bronnen bevestigd?
-

3.4 Het testen van het nieuwe plan

Op het moment dat het bestuur de MR ervan heeft weten te overtuigen dat verandering nodig is, komt de tweede stap aan bod: het beoordelen van de voorgestelde verandering. Belangrijkste vragen daarbij zijn: worden met de voorgestelde verandering de beoogde doelen bereikt; is het voorstel uitvoerbaar; wat zijn de mogelijke nadelen, en zijn er ook alternatieven? Ook hier geldt: het doorvoeren van een overbodige of te ingrijpende verandering van de huidige situatie is in niemands belang. Daarom zou de MR eerst kunnen nagaan of het beoogde doel ook met een kleine aanpassing kan worden bereikt. Een kleine verandering wordt doorgaans makkelijker door betrokkenen geaccepteerd en heeft ook minder nadelen dan een meer rigoureuze koerswijziging. Ook voor het bestuur geldt dat hij duidelijk moet weten te maken dat de voorgestelde wijziging van beleid niet onnodig ingrijpend is, maar anderzijds wel voldoende, om de gestelde doelen te bereiken. Het bestuur zal dus moeten aantonen dat het plan de geconstateerde problemen oplost, of dat uitvoering van het plan belangrijke voordelen biedt.

Elke keuze voor een oplossing richt zich op de toekomst, en heeft dus iets van een toekomstvoorspelling in zich. Er bestaat dus nooit een absolute zekerheid of met de

voorgestelde oplossing het doel ook werkelijk wordt bereikt. Maar meestal is een voorgestelde oplossing al eens ergens anders beproefd, en hoeft men niet altijd zelf opnieuw het wiel uit te vinden. Zo kan het bestuur wijzen op een andere school of instelling waar met eenzelfde oplossing het beoogde doel werd bereikt. In zo'n geval kan een MR nagaan of de uitgangspunten van de eigen school wel gelijk zijn aan die van deze voorbeeldschool. Zaken zoals de personele samenstelling, schoolgrootte, financiële armslag, de cultuur binnen de school, maar ook het functioneren van het management kunnen van grote invloed zijn op de beoogde resultaten.

Ook kan het bestuur een advies of een rapport van een externe deskundige gebruiken om de doelmatigheid van de oplossing te onderbouwen. Evenals bij de eerste stap geldt ook hier dat de MR kan nagaan of de genoemde deskundige onpartijdig is en of ook andere instanties tot eenzelfde advies zouden komen.

Een kritische MR zal altijd onderzoeken of de argumentatie van het bestuur om te kiezen voor een bepaalde oplossing ook werkelijk klopt. Doordat de MR het bestuur veel vragen stelt, dwingt de MR het bestuur tot een nadere onderbouwing van zijn beweringen. Ook kan de MR tegenargumenten bedenken die de argumenten van het bestuur afzwakt, zoals de nadelen van het plan. Het is namelijk niet de taak van het bestuur om ook alle mogelijke negatieve kanten van het plan zelf naar voren te brengen. Dit zal de MR dus moeten doen: aan de MR wordt immers een oordeel over het plan gevraagd.

Waar de MR mogelijke nadelen naar voren brengt is het natuurlijk aan het bestuur om na te gaan of die nadelen wel reëel zijn. Het bestuur zal dus op zijn beurt kijken of de aangegeven nadelen wel werkelijk een nadeel zijn, en of er omstandigheden zijn (eventueel na aanpassing van het plan) waaronder die nadelen niet op zullen treden. Tegelijkertijd kan de MR zelf een wijziging van het plan voorstellen waarmee genoemde nadelen achterwege zullen blijven. Uiteindelijk moet er een afweging worden gemaakt tussen de voor- en nadelen van het plan. De mogelijkheid bestaat dat MR en bestuur elk vanuit een eigen belangenafweging tot een andere conclusie komen. Om tot een zorgvuldige afweging te komen kan men de volgende vragen stellen:

- Hoe zeker is het dat de beoogde voordelen/doelen met de uitvoering van het plan worden bereikt?
- Hoe waarschijnlijk is het dat de naar voren gebrachte nadelen zullen optreden?
- Zijn deze nadelen permanent of tijdelijk?

- Zijn de beoogde voordelen permanent?

Aan de uitvoerbaarheid van het plan dient bijzondere aandacht te worden besteed. Als de voorwaarden voor een daadwerkelijke uitvoering (nog) ontbreken, zal het voorstel weinig effectief zijn. Er kunnen verscheidene redenen zijn waarom een plan niet uitvoerbaar is:

- De voorgestelde verandering is in strijd met onderwijswet- en regelgeving.

Tenzij het bestuur van de overheid ontheffing van het geldende voorschrift kan krijgen is uitvoering van het plan hiermee al bij voorbaat niet mogelijk.

- De verandering is in strijd met de geldende CAO of in strijd met een overeenkomst of met afspraken die met andere organisaties of besturen zijn gemaakt. In dit geval zal er eerst met de betrokken organisatie, de vakbonden of met de samenwerkende besturen, nadere afspraken worden gemaakt.

- De verandering staat haaks op eerder voor de school vastgelegde regels of procedures. De vraag is dan of het voorstel geen uiting is van inconsequent beleid van het bestuur. Als het gaat om een wijziging van eerder afgesproken beleid zullen eerst de gevolgen van die wijziging met de MR moeten worden besproken. Hierbij zal ook het belang van rechtszekerheid voor de betrokken personen een rol moeten spelen.

- Er zijn niet genoeg middelen om de verandering (goed) door te voeren. Bij 'middelen' kan gedacht worden aan geld, menskracht, ruimte maar ook aan kennis. Als de uitvoering van het plan expliciet aan een bepaalde persoon wordt opgedragen zal de MR moeten nagaan of die persoon wel voor deze taak geschikt is. Heeft deze persoon voldoende gezag, capaciteiten en bereidheid om de toe te wijzen taak uit te voeren? En krijgt deze persoon daarvoor wel voldoende tijd en armslag van het bestuur?

- Er is niet voldoende draagvlak voor de voorgestelde verandering. De bereidheid van alle betrokkenen om mee te werken is van groot belang voor de kans van slagen van elk plan. Veranderingen roepen vaak weerstand op. Als het gaat om draagvlak dan speelt de MR hier ook een rol in. De MR vertegenwoordigt immers een grote achterban van bij de school betrokkenen. Door het informeren van deze achterban kan de MR mogelijk de motivatie voor het plan verbeteren. Dit ontslaat het bestuur en de directie nooit van een eigen verantwoordelijkheid op dit punt, zodat ook van die zijde voldoende voorlichting gegeven moet worden. Verder vergt het ontstaan van voldoende draagvlak vaak de nodige tijd.

- Het plan is niet voldoende concreet. Het kan natuurlijk zijn dat er bewust voor is gekozen om het plan vooralsnog te beperken tot de uitgangspunten voor het te voeren beleid, en de uitwerking pas later te bespreken. Wel geldt dat als nog niet duidelijk is hoe het plan uitgevoerd moet worden, of als de voorziene gevolgen van uitvoering nog niet inzichtelijk

zijn, men nog niet aan de slag kan. Er zijn dan nog teveel onzekerheden. Tevens geldt dat er bij een aantal belangrijke besluiten, zoals fusie, reorganisatie, samenwerking en het aangaan van projecten, éérst de gevolgen van het besluit met de MR besproken moeten worden, voordat tot uitvoering kan worden overgegaan. Waar er sprake is van gevolgen voor het personeel en/of ouders/leerlingen hebben een of beide geledingen van de MR in dat geval een instemmingsrecht over de regeling van deze gevolgen.

Heeft de MR twijfels bij de uitvoerbaarheid van het plan, dan kan de MR op zoek gaan naar vergelijkbare scholen waar eenzelfde plan ook niet heeft gewerkt. Ook kan de MR een externe deskundige of instantie vragen om het plan specifiek op de uitvoerbaarheid te checken.

Schema

- Geeft het plan de goede oplossing?
- Wordt met het plan het beoogde doel bereikt?
- Is het plan voldoende duidelijk?
- Kan het plan voldoende onderbouwd worden?
- Zijn aangehaalde bronnen onpartijdig?
- Onderschrijven (andere) externe bronnen dezelfde oplossing?
- Heeft dezelfde keuze ook op andere scholen tot oplossingen geleid?
- Zijn deze 'voorbeeldscholen' vergelijkbaar?
- Zijn alle gevolgen van het plan bekend?
- Wat zijn de nadelen van het plan?
- Kunnen deze nadelen met een aanpassing worden opgeheven?
- Zijn er (betere) alternatieven voor het complete plan?
- Past het plan binnen bestaande wet- en regelgeving, waaronder de cao?
- Staat het plan niet haaks op eerdere afspraken en regels?
- Zijn er voldoende middelen (o.a. menskracht) om het plan uit te voeren?
- Is er voldoende draagvlak binnen de school?
- Is het plan voldoende concreet om uitgevoerd te worden?

3.5 Advies en/of instemming door de MR

Na in de voorgaande twee beoordelingsstappen alle (on)mogelijkheden en voor- en nadelen van het plan binnen de MR zelf, en met het bestuur, te hebben doorgesproken, zal de MR nog formeel zijn advies of instemming dienen te geven. Tenzij natuurlijk het bestuur zijn voorstel reeds in het voorgaand stadium heeft ingetrokken, en een inhoudelijke reactie vanuit de MR daarmee overbodig is geworden. Wanneer de MR al vroegtijdig bij de besluitvorming is betrokken (zie hoofdstuk 2 onder 'initiërende MR' en 'participerende MR') dan zal het bestuur of de directie al van tevoren weten wat de inhoud van deze 'eindreactie' van de MR zal zijn. Het geven van advies of instemming door de MR is in dat geval veel meer een formele afsluiting van het besluitvormingsproces.

Zowel bij het wel of niet geven van instemming als bij geven van advies zal de MR zijn reactie altijd inhoudelijk moeten motiveren. Als de MR bezwaren tegen het plan heeft zal hij moeten aangeven waarom. Welke aanpassingen zijn er volgens de MR nodig en aan welke voorwaarden moet een door het bestuur bij te stellen voorstel voldoen? Een van de voorwaarden kan een toezegging zijn van het bestuur dat de uitvoering van het plan na verloop van een bepaalde periode wordt geëvalueerd, en dat een besluit over continuering van het beleid opnieuw voor advies of instemming aan de MR zal worden voorgelegd.

3.6 Uitvoering, evaluatie en bijstelling

Wanneer het definitieve plan door het bestuur is vastgesteld, al dan niet nadat een geschillencommissie hierover uitspraak heeft gedaan, kan tot uitvoering van het plan worden overgegaan. Afgesproken kan worden dat een of meer MR-leden in de beginfase betrokken worden bij de implementatie van het plan. Dit kan door een rol te spelen bij het informeren van diegenen voor wie de invoering van het plan gevolgen heeft, maar ook door het voeren van frequent overleg met diegenen die voor de uitvoering verantwoordelijk zijn. Ook kan de MR de voortgang van uitvoering gedurende de eerste periode als vast agendapunt op de agenda van het overleg tussen MR en bestuur of directie plaatsen. In elk geval is het belangrijk dat de MR er op toeziet dat de uitvoering ook conform de gemaakte afspraken plaatsvindt.

Maar ook al geschiedt de uitvoering van nieuw beleid geheel volgens afspraak, dan betekent dit nog niet dat het onderwerp is afgehandeld. Immers, elk nieuw vastgestelde

beleid zal op een bepaald moment ook geëvalueerd moeten worden. Pas na verloop van tijd moet blijken of de met het plan beoogde doelen ook daadwerkelijk worden bereikt, of dat bijstelling nodig is. Een evaluatie kan aan de orde komen omdat MR en bestuur dit vooraf hebben afgesproken, omdat het onderwerp op de agenda van het halfjaarlijkse overleg met het bestuur is geplaatst, of omdat het onderwerp in een van de jaarverslagen wordt besproken. Er zijn verschillende jaarlijkse 'verslagdocumenten' waarin de resultaten van het vastgestelde beleid aan de orde kunnen komen. Op het gebied van personeelsbeleid is er het sociaal jaarverslag dat ook in verschillende CAO's in het onderwijs wordt genoemd. Over de resultaten van het plan van aanpak rond het door het bestuur te voeren arbobeleid moet jaarlijks aan de MR worden gerapporteerd. En voor het financiële beleid is er het financieel jaarverslag.

Uit de evaluatie kan blijken dat bijstelling van het beleid nodig is. Maar welke bijstelling, daarover kunnen bestuur en MR natuurlijk van mening verschillen. Zowel de MR als het bestuur kunnen hier elk een eigen voorstel toe doen. Voor de beoordeling van zo'n voorstel zal men dan weer de fases doorlopen die in dit hoofdstuk zijn beschreven.

Ondersteuningsaanbod Algemene Onderwijsbond

Als MR-lid kunt u best wat ondersteuning gebruiken bij het zoeken naar de juiste weg. AOb Scholing & Ondersteuning biedt u de mogelijkheid uw kennis en inzicht te vergroten en uw vaardigheden te ontwikkelen. Er zijn verschillende mogelijkheden; u kunt kiezen welke trajecten het beste passen bij u en uw MR.

Cursussen met een open inschrijving

Over een groot aantal thema's organiseert de AOb een aantal keren per jaar een cursus voor individuele leden van MR'en. De cursussen zijn bedoeld voor MR-leden of zij die dat binnenkort zullen zijn. Ook niet-AOb-leden, ouders en leerlingen zijn welkom. Een cursusdag duurt van 10.00 uur tot ongeveer 16.00 uur en wordt in Utrecht gegeven.

Cursus op maat

Een maatwerk cursus is afgestemd op uw specifieke vragen. U bepaalt inhoud, duur en plaats. Samen met de trainer wordt een scholingsprogramma opgesteld. Een thema zoals teambuilding of vergadering of een voorliggend of te verwachten besluit van uw bestuur kan als uitgangspunt dienen voor de cursus.

Begeleiding, coaching

Tijdens een begeleiding ondersteunt de trainer/coach de MR-leden in hun rol. Het functioneren, de werkwijze en strategie van de MR staan centraal. Van de trainer kunt u kennis van en inzicht in communicatie- en samenwerkingsprocessen verwachten, evenals kennis en inzicht in de organisatiekunde, vooral met betrekking tot het management van de onderwijsorganisaties en de rol van de MR daarin. Een voorbeeld van een begeleidingstraject kan zijn conflictbegeleiding of verbetering van de relatie tussen MR en College van Bestuur.

Advisering

Een mondeling advies op locatie kan betekenen dat u met een van onze adviseurs doorspreekt welk standpunt de MR in zal nemen. De gevolgen van uw advies of instemming kunnen immers groot zijn voor personeel en school. Bij een schriftelijk advies stuurt de MR de benodigde stukken op naar de adviseur van de AOb. Deze levert op verzoek van de MR een reactie op deze stukken of op het advies- of instemmingsverzoek. Te denken valt aan een fusierapport of een werktijdenregeling.

Juridische ondersteuning

Wanneer uw MR geconfronteerd wordt met een conflict dat op een geschil dreigt uit te lopen, kunt u een beroep doen op een ervaren jurist van de AOb, die gespecialiseerd is in medezeggenschapsjurisprudentie.

Algemene informatie

De brochure met het aanbod is verkrijgbaar via het Informatie en Advies Centrum van de AOb. Ook op het internet kunt u de informatie over het cursusaanbod vinden (www.aob.nl) Alle cursussen met open inschrijving worden in Utrecht gegeven. Voor de andere cursussen en ondersteuning bepaalt u in overleg met de AOb de locatie en tijd.

Kosten

De scholing en ondersteuning aan medezeggenschapsraden wordt gesubsidieerd door het Ministerie van OCenW. Dit stelt de AOb in de gelegenheid u tegen deze billijke prijzen aan te bieden, afhankelijk van de vorm en de duur ervan.

Het mr-servicepakket van de AOb

Mr-en in het po en vo kunnen zich abonneren op het mr servicepakket. Met een abonnement kan uw mr op een voordelige manier een beroep doen op de deskundigheid die de AOb in huis heeft en heeft uw mr recht op kosteloze rechtsbijstand door de AOb. Zo bent u bij een geschil altijd verzekerd van adequate juridische bijstand. En dit is niet het enige voordeel van deze nieuwe service van de AOb. Met een abonnement kunt uw mr terecht bij de mr-helppes van de AOb. De raad ontvangt vier maal per jaar het blad Bulletin Medezeggenschap. En wil uw (g)mr zich laten begeleiden of bijstaan door een deskundig adviseur? Ook dát kan met een abonnement op het mr-servicepakket.

Informatie over het mr-servicepakket kunt u vinden op www.aob.nl .

Meer informatie

Heeft u een vraag over uw rechtspositie? Bent u lid van de MR en wilt u een advies over iets dat op uw school speelt? Wilt u weten welke cursussen u kunt volgen bij de AOb? Heeft u een algemene vraag of wilt u informatie ontvangen over het AOb lidmaatschap? Een brochure opvragen? Met al uw vragen en verzoeken kunt u terecht bij het Informatie en Advies Centrum van de Algemene Onderwijsbond.

Wij zijn van maandag tot en met vrijdag bereikbaar van 8.30 tot 17.00 uur op **0900 - 463 62 62** ofwel 0900 - Info AOb (5 eurocent per minuut) en 24 uur per dag via **info@aob.nl** U kunt ook faxen naar **030 - 2989862**.