## 

**Witboek Overdracht**

**Jules Declerieux**

## 

## Waarom overdracht?

Het goed inwerken van je opvolgers is misschien wel het belangrijkste wat je in je jaar als medezeggenschapsraadslid gaat doen. Je hebt misschien in de laatste paar maanden een sterke drang om nog even een laatste overwinning te boeken voor je achterban (en dat heeft ook zeker zijn plek), maar de overdracht is werk dat de volledigheid van het functioneren van het aankomende jaar in de raad zal raken. Denk zelf eens terug aan je eerste paar maanden; herinner je je nog dingen die je echt had willen weten? Of dingen waarvan je blij bent dat je er al op voorbereid was?

Ingrid van Engelshoven zei in 2020 dat “de medezeggenschapscultuur de belangrijkste factor is in de kwaliteit van de medezeggenschap[[1]](#footnote-0)”.Er is enorm veel ruimte binnen de huidige wetgeving over hoe universitaire medezeggenschap precies kan worden ingevuld, en dat leidt ook tot grote verschillen in resultaten. Veel medezeggenschapsraadsleden zien zichzelf als belangenbehartigers, waar sommigen alleen willen kijken of het voorgestelde beleid binnen de wettelijke kaders past. Nou is het vaak zo dat nadat een instelling een jaar of twee aan minder actieve medezeggenschappers heeft gehad, de medezeggenschap niet altijd makkelijk weer opkrabbelt naar een hoog niveau. Aan jou ligt dus de belangrijke taak om er voor te zorgen dat jouw opvolgers actieve, kritische, gedreven, sociale en constructieve gesprekspartners gaan zijn met je achterban en met het bestuur van je instelling. Ook kan je er in een goede overdracht voor zorgen dat de langetermijnrisico’s die je voor jou en je organisatie ziet, goed worden opgepakt na je eigen vertrek. Je draagt hiermee niet alleen bij aan het komende jaar, maar maakt jarenlange impact.

## Welke onderdelen horen bij een goed inwerktraject?

In dit witboek lopen we een aantal van de belangrijkste componenten van een inwerktraject na. Goed is natuurlijk om te benoemen dat dit op geen manier volledig is (zoals ook nooit zou kunnen in 10pagina’s), maar dat je hiermee wel een aantal van de basisingrediënten op je radar krijgt.

**Maar wat zijn die basisingrediënten dan?**

Uit de verschillende inwerktrajecten die we in ons werk hebben besproken en ondervonden komen vijf elementen naar boven die in elk succesvol inwerktraject naar boven komen.

1. Onderlinge sfeer en samenwerking
2. Het maken van een goede takenverdeling
3. Algemene vorming van het aankomend raadslid
4. Portefeuille-specifiek inwerken
5. Het witboek

## Hoe breng je het meest effectief de juiste informatie over?

Niet alleen wat je overbrengt, maar ook hoe je dit overbrengt maakt veel uit voor een aankomend raadslid. Niet alleen zal de retentiegraad (de mate van het onthouden van de informatie) hoger liggen met de juiste aanpak, maar ook kan het medium bepalend zijn voor de manier van samenwerking die raadsleden voor ogen zullen hebben. Als bijna de hele overdracht schriftelijk plaatsvindt, is de kans bijvoorbeeld ook groter dat een aankomende raad meer gebruik zal maken van schriftelijk overleg en hierom mogelijk ook een formelere werkrelatie op zal bouwen.

Ik hoor heel vaak van verschillende raden dat ze ofwel een aantal trainingen hebben gehad, ofwel een handboek / witboek hebben gekregen; maar (op centrale raden na) zelden beide. Beide van deze extremen hebben echter forse nadelen. Als je alleen maar via aparte ‘sessies’ bent ingewerkt, heb je geen naslagwerk waar je later in het jaar op terug kunt vallen als je iets simpelweg vergeten bent of niet in je aantekeningen hebt staan. Ook gaat hiermee veel continuïteit tussen raadsjaren verloren, aangezien de informatie die in de overdracht wordt gepresenteerd veel sterker naar eigen invulling van de huidige raadsleden is. Een strikt schriftelijke overdracht leidt er vaak toe dat aankomend raadsleden worden voorgeschoteld met een dikke pil, die vaak wat intimiderend kan overkomen. Sommigen lezen dit dan niet (tijdig), en dan heb je meteen significante verschillen in (ogenschijnlijke) motivatie en kennis binnen de raad. Dit kan een goed samenwerkingsverband op de langere termijn in de weg zitten.

Hierom de aanrader om een hybride aanpak aan: leg de basis, de belangrijkste, meest praktische, en meest tijdsgebonden zaken in fysieke sessies uit en ontwikkel hiernaast een algemeen naslagwerk. Zo vergt het minder voorbereiding voor aankomend raadsleden om het inwerktraject in te gaan (wat de kans op asymmetrie tussen raadsleden verkleint), maar hebben raadsleden ook toegang tot een brede basis aan informatie die ze op eigen tempo tot zich kunnen nemen.

## Onderlinge sfeer en samenwerking

Omdat er zo veel informatie is die je graag aan je opvolgers mee wil geven, kan het aantrekkelijk zijn om de teambuilding in een inwerktraject op een iets lager pitje te zetten, zodat je je woordje nog net af kunt maken. Het is echter van enorm groot belang dat je hier vanaf een vroeg stadium voldoende aandacht aan besteedt; een onderling gevoel van compassie en solidariteit kan het verschil maken tussen een raad die stressvolle periodes goed opvangt en een raad die na de eerste de beste tentamenperiode nooit meer echt opkrabbelt. De vaardigheid om onderling constructieve feedback te leveren en actief met- en aan elkaars sterke en zwakke punten te werken maakt het lidmaatschap voor je opvolgers waardevoller. Hiernaast werkt het als een goed preventiemiddel tegen negatieve spiralen die de motivatie van een raad stevig kunnen ondermijnen. Voor sommigen klinkt dit misschien als wat overdreven; voor anderen heel herkenbaar. Voor deze eerste groep dus hierbij slechts de waarschuwing dat dit vaker gebeurt dan je denkt.

Dit onderdeel van het inwerktraject heeft twee doelen: ten eerste het verzorgen van een basis voor een goede werkrelatie en goed vertrouwen tussen aankomende raadsleden, en ten tweede de ruimte en kunde voor de aankomende raad om elkaar op constructieve wijze feedback te bieden.

**Samen uit, samen thuis**

Het is belangrijk dat raadsleden een stevig solidariteitsgevoel opbouwen, zodat ze hun toekomstige werk goed in het grotere plaatje van de volledige raad kunnen plaatsen en elkaar blijven vasthouden wanneer het moeilijk wordt. Niet alleen dragen raadsleden een verantwoordelijkheid tegenover hun achterban, maar ook tegenover elkaar. Wanneer ze duidelijk deel zijn van een collectief (in plaats van een individu of een fractie in een orgaan) zal het nakomen van afspraken hoger op het prioriteitenlijstje staan.

**Ga (er) samen (op) uit**

Één manier om een eerste mooie vlaag teambuilding voor elkaar te krijgen is om samen ergens heen te gaan. Zo zou je je inwerktraject bijvoorbeeld zo kunnen inrichten dat het basisprogramma in de vorm van een inwerkweekend op een leuke locatie plaatsvindt. Dan brengen ze meteen samen tijd door. Let er op ze daar ook de ruimte te geven om dingen zonder jullie te doen! Zij het een speurtocht naar de rechten van de medezeggenschap of een verantwoordelijkheid om samen een driegangenmenu op te stellen voor het avondeten, dit zal een waardevolle eerste ervaring voor ze zijn.

Als het niet lukt om zo een basisprogramma op locatie te regelen (of het lukt niet om een locatie te regelen waar zowel zij als jullie bij kunnen zijn) is het ook nog een optie om ze een ‘portefeuilleweekend’ cadeau te doen. Dan gaan ze halverwege het inwerktraject als aankomende raad naar een oord om samen de dag door te brengen en de ochtend erna de portefeuilles en functies te verdelen.

**Doe iets leuks**

Organiseer één of tweemaal tijdens de inwerkperiode een leuke activiteit, zij het een etentje of een bordspel. Maak het ze ook duidelijk dat het van belang is om gedurende het jaar dit soort activiteiten samen te blijven doen - de meeste raden hebben voldoende budget om eens in de twee maanden iets leuks te organiseren.

**Feedback**

Er zijn een aantal manieren om het goed geven en ontvangen van feedback in een vroeg stadium te bevorderen. Ten eerste is dit één van de meest klassieke onderwerpen waarvoor veel trainingen worden aangevraagd, en om goede reden. Het actief besteden van aandacht aan de ontwikkeling van deze vaardigheid verhoogt niet alleen het niveau van de aankomend raadsleden op dit vlak, maar plaatst het ook als van belang zijnde in hun belevingswereld betreffend het raadslidmaatschap. Hiernaast is een makkelijke manier om de praktijk van het geven en ontvangen van feedback te implementeren om na elke activiteit een korte evaluatie in te lassen en om een tip en een top te vragen.

## 

## Het maken van een goede functieverdeling

Één van de belangrijkste momenten die tijdens het inwerktraject plaatsvinden is de bepaling van de functieverdeling binnen de aankomende raad. De functieverdeling heeft grote effecten over de uitvoering van alle verschillende portefeuilles van het komende jaar. Hiernaast heeft het een grote symbolische waarde voor de aankomende raadsleden; dit is het moment waar ze zich op concrete wijze committeren aan een takenpakket en de overvloed aan informatie over dat hele ‘medezeggenschapsraad-gedoe’ een stuk concreter wordt.

Het is echter ook van belang dat iedereen een functie krijgt die bij hen past. Het gebeurt helaas maar al te vaak dat iemand een bepaalde functie bekleedt onder de veronderstelling van een bepaald takenpakket of een bepaalde prestige, maar hier al snel op uitgekeken is (of ook qua sterke- en zwakke punten niet de beste match). Omdat het bevorderlijk is dat aankomende raadsleden een voldoende overwogen voorkeur kunnen uitspreken, raad ik aan om de functie- en portefeuilleverdeling ongeveer halverwege het inwerktraject in te plannen. Zo hebben ze genoeg informatie over de verschillende taken en hun collega’s, maar blijft er ook genoeg tijd over voor portefeuille-specifiek inwerken.

Er zijn een aantal dingen die je als vertrekkende raad kunt doen om eraan bij te dragen dat de functie- en portefeuilleverdeling op een schappelijke wijze plaatsvindt. Ten eerste kun je aandacht besteden aan het goed informeren over de verschillende functies en hierbij duidelijke criteria opstellen over wat voor persoonlijkheden goed op verschillende functies passen. Ook raad ik aan de aankomende raadsleden te informeren over de werkdruk die geassocieerd wordt met verschillende taken(pakketten). Bereid hiernaast de aankomende raadsleden voor om ‘elkaar wat te gunnen’ en compromissen te sluiten; als iemand echt buiten de boot valt, is dat op de lange termijn voor iedereen in de raad schadelijk.

Een extra ruggesteun die soms wordt aangeboden is om als vertrekkende raad de aankomende raad van een ‘advies’ voorzien. Als je hier voor kiest, zorg er dan voor dat dit duidelijk onderbouwd is en overeenkomt met de werkdruk die verschillende raadsleden aan kunnen. Over de effectiviteit van dit middel hebben wij zelf niet een zeer sterk oordeel.

## Algemene vorming van het aankomend raadslid

Dit onderdeel van het inwerktraject betreft de basiskennis en basisvaardigheden die elk aankomend raadslid goed kan gebruiken voor het aantreden. Deze basiskennis en basisvaardigheden kunnen goed in verschillende inwerksessies worden ondergebracht, zo lang deze informatie in uitgebreidere vorm beschikbaar is in jullie witboek. Hieronder vallen in ieder geval:

* De rechten en plichten van de medezeggenschap
* Effectief vergaderen (niet alleen de voorzitter!)
* Het geven en ontvangen van feedback
* Het kritisch lezen van beleidsdocumenten
* De commissies en afdelingen van de raad
* Gebruik van werkomgeving (kantoor, digitale werkomgeving)
* (Gespreks)partners van de raad, inclusief werkverband en psychologische schets
* Beleidsregio’s / spoedcursus portefeuilles

De eerste drie onderwerpen (rechten en plichten, effectief vergaderen, feedback) zijn populaire trainingen die door het hele land worden aangeboden door externe organisaties. Hieronder valt onder andere het inwerkweekend van het LOF. Deze kunnen ook worden uitgesteld tot een later stadium van het inwerktraject.

De andere trainingen kun je het beste zelf vormgeven, zodat ze relevant zijn voor jouw specifieke raad. DIt kun je ofwel in een eigen inwerkweekend doen, of in aparte sessies.

## Hoe draag ik effectief een portefeuille over?

Naast het opbouwen van algemene kennis en vaardigheden is het ook van belang dat je opvolgers de lopende projecten met enige vlotheid op kunnen pakken en af kunnen handelen. Het is onder universitaire bestuurders geen onbekende truc om een ingewikkeld of impopulair voorstel uit te stellen tot het begin van het academisch jaar om zo te kunnen profiteren van een minder kritische of ingelezen medezeggenschap. Nu je opvolgers in de brede zin een idee hebben wat voor werk ze te wachten staat, komt dus de tijd om ze portefeuille-specifiek op de hoogte te stellen. Het doel hiervan is om een beeld te geven van de huidige situatie waar de portefeuille zich in bevindt.

Deze portefeuille-overdrachten hoeven natuurlijk alleen plaats te vinden voor zij die deze portefeuille gaan bekleden. Mijn advies is dus ook om dit omwille van de tijdsbesteding in kleinere groepjes te organiseren.

Het komt vaak voor dat er in een portefeuille-specifieke overdracht veel algemene kennis wordt verwerkt, maar er wat minder focus ligt op de kwesties van het hier en nu. Hiermee bedoel ik dat het belangrijkste jargon en de belangrijkste rapporten op een bepaald onderwerp worden uitgelicht, en er wellicht in vogelvlucht een geschiedenis van het onderwerp wordt geschetst, maar dat er weinig aandacht is voor wat er in de komende weken of maanden gaat gebeuren.

Hierbij komen we terug op een breder principe dat ik eerder heb uitgelicht; het doel en middel van een overdracht moet niet zijn om hartstochtelijk te proberen in zo een korte tijd als mogelijk zo veel mogelijk informatie in je opvolger te proppen, maar eerder hen het gereedschap te geven om waar nodig de juiste kennis op te doen. Hierbij is het nodig dat je opvolgers de absolute kern weten: Wat is tot nu toe ons voorgenomen beleid en/of doel met betrekking tot deze beleidsdiscussie? Wat zijn de uitgangspunten en doelen van andere stakeholders? En voor beide deze vragen: Waarom?

Vervolgens is het belangrijk dat men weet waar meer achtergrondinformatie te vinden wanneer zij hier behoefte aan hebben. Organiseer deze handig in een mapje en leg ze uit hoe hier in te vinden waar ze naar op zoek zijn.

Dan kunnen we gaan kijken naar het heden en de toekomst. Wat zijn de allermeest recente ontwikkelingen? Wat gaat er de komende weken / maanden gebeuren, en hoe kan je je hier goed op voorbereiden? Welk onderdeel van het beleidstraject draagt jouw raad op dit moment issue-ownership op, en hoe kunnen we dit vasthouden ondanks de wissel? Wat moeten jullie de komende weken gedaan krijgen? Schets wellicht drie scenario’s en stel daarin voor wat voor acties kunnen worden genomen om dit te bereiken: het scenario ‘rustig inwerken’, voor wanneer je opvolgers zich eerst op andere zaken willen richten; het scenario ‘koersbehoud’, waarmee de huidige situatie zich verder uit kan spelen; en het scenario ‘nu doorpakken’, wat om meer werk vraagt maar het project in het nieuwe jaar een vliegende start zou kunnen geven (en de wissel kan worden ingezet als kracht in plaats van tijdelijke achterstand). Zet deze vragen in een checklist terwijl je de sessies voorbereidt en schrijf de scenario’s schematisch uit. Zo weet je opvolger meteen waar hen mee aan de slag kan.

## 

## Hoe schrijf ik een goed witboek / overdrachtsdocument?

Dan uiteindelijk: Het witboek. Zoals eerder benoemd is een effectieve structuur om de hoeveelheid informatie die beschikbaar wordt gemaakt te faseren per medium waarin je het presenteert. Simpeler gezegd: gebruik je *spreek*tijd aan praktische zaken en oefeningen, gebruik je witboek als overzicht van de belangrijkste informatie die een raadslid snel paraat moet kunnen hebben, en gebruik een handig overzicht van je archief voor de diepe kennis. Bij elk van deze lagen aan diepgang voeg je vervolgens een duidelijke en makkelijke wijze toe om de volgende laag toe te treden (in de sessie het witboek, in het witboek verwijzing naar archief).

Naast een verwijzing en handleiding voor jullie archief is het ook handig om in uitgebreidere vorm de belangrijkste zaken op te schrijven. Hier komt dus weer de psychologische schets van jullie belangrijkste partners bij kijken, de structuur van de universiteit, maar ook zaken die je minder snel in een sessie toelicht; voeg bijvoorbeeld in de bijlage een voorbeeldagenda toe. Ook kan het handig zijn om een jaarplanning in het witboek op te nemen waar ook de cycli in voor komen. Neem als uitgangspunt voor de jaarplanning jullie eigen jaar. Zo kan de raad alvast anticiperen op aankomende werkdruk.

Als laatste vraag om wellicht te behandelen; als je ook voor elke van de portefeuilles zo een stuk gaat schrijven, zet je dat dan samen in één enorm boek of stuur je die apart? Ons advies hierbij is om voor elke portefeuille een apart (wellicht klein) document te maken. Hoewel het samenvoegen misschien ertoe kan leiden dat men makkelijker weet waar de ander mee bezig is, zorgt dit er voor dat het hoofdboek, wat het belangrijkst is, een enorme dikke pil wordt. Dit kan er voor zorgen dat niet iedereen deze tijdig doorneemt.

1. Kamerstukken I , vergaderjaar 2019–2020, 3 4 251, I [↑](#footnote-ref-0)