

VHL-directeur Ellen Marks

‘Het is een OPEN PROCES’

TEKST EN
FOTOGRAFIE
ton van den born

Hogeschool Van Hall Larenstein bezint zich op de toekomst. Maar de laatste maanden is er kritiek. Bijvoorbeeld op VHL Vooruit, een plan dat de koers uitzet.

Er daalde begin dit jaar een regen van kritiek neer op het management van Hogeschool Van Hall Larenstein. Waarom, zo vroegen VHL-mensen zich af, deze topdown onderwijsverandering? Kunnen we niet beter kleine verbeterstapjes zetten die vanuit de docenten zelf komen? En hoe zit het met de berichten over de hoge kosten van de Wageningse huisvesting, de verdwijnende arbeidsplaatsen en de communicatie tussen instellingen?

VHL Vooruit, het toekomstplan waaraan VHL werkt, werd in september 2009 met veel enthousiasme aangekondigd. De hogeschool wil meer uitbuiten dat ze onderdeel is van Wageningen UR, de omgeving meer betrekken bij de opleiding van studenten en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Met ook betere doorstroming naar Wageningen University en een domeinindeling over de drie VHL-locaties heen.

Docenten vinden dat ze voor een groot deel al doen wat wordt voorgesteld. Zaken zoals werkveld-

gerichtheid en feedback naar studenten, samenwerking onderling, profilering en contacten met het bedrijfsleven. Ze hebben soms het gevoel dat de trein voortdendert en dat ze geen controle over de koers hebben, zo blijkt uit reacties in diverse bronnen. Het lijkt erop dat het draagvlak afbrokkelt.

Daarom de vraag aan directeur Ellen Marks wat er op de hogeschool gebeurt en of er grond is voor deze kritiek.

Bijna twee jaar geleden werd u directeur van Van Hall Larenstein. Op wat voor hogeschool kwam u terecht?

Om een goed beeld te krijgen heb ik eerst een intensieve kennismakingsronde gedaan, langs ongeveer alle onderdelen van de hogeschool. Ik heb gezegd: neem me bij de hand, vertel wel of ik laarzen aan moet trekken en laat maar zien wat er allemaal gebeurt. Ik vroeg ze ook: wat maakt je buitengewoon trots en wat zou je nog willen veranderen? Zo kreeg ik een beeld van hoe de organisatie tegen zichzelf aankeek. Ik werd er bevestigd in het idee dat

het een hele betrokken en gedreven club is. Mensen zijn trots op het domein waarin ze werken en vaak zijn ze er ook trots op dat ze zo tegen Wageningen UR leunen.

Hoe zit het nu met die fusie tussen VHL en WUR?

We zijn al lang een geheel, onder één CvB, maar formeel was er nog geen instellingenfusie. Er moet dan ook een fusie-effectrapportage worden uitgevoerd. De MR hield het bovendien nog tegen, want ze vonden met alles wat er speelde dat het huis eerst op orde moest zijn. Het kan nu echter wettelijk niet meer dat het bestuur wel gefuseerd is en de instelling niet. De fusie ligt bovendien in het verlengde van de plannen, dus het gaat om verzilveren van wat we in de praktijk al deden.

Terug naar de kennismakingsronde. Daar zag u dat er dingen beter konden?

Mensen die ik sprak, vonden bijvoorbeeld dat ze meer verantwoordelijkheid moeten krijgen en nemen. En ook dat de profilering beter kan.

Want we zitten in een domein dat er nu echt toe doet, maar dat vertaalt zich niet in een groei van studenten. Hoe kan dat?

***Dat was de uitdaging?
Meer studenten?***

Het ligt veel breder. Toen ik kwam liep net het strategisch plan af; dat wordt steeds vastgesteld voor vier of vijf jaar. Het is ook goed om regelmatig vooruit te kijken. Hoe de organisatie slagvaardiger kan worden. Hoe de positionering beter kan. En hoe het competentiegerichte onderwijs loopt. Daar hadden we stevige discussies over.

En de relatief lage scores in de Keuzegids Hoger Onderwijs speelden mee in de besprekingen over de strategie?

Ja, de studenten waren vaak niet tevreden over de kwaliteit van de onderwijsorganisatie.

Er is nu veel kritiek op de nieuwe strategie, VHL Vooruit. Bijvoorbeeld van opleidingscommissies die zich nauwelijks betrokken voelen bij het proces. En communicatie zou te veel via intranet gaan. Begrijpt u dat?

Ik kan dat niet zo goed plaatsen. Het is een open proces. De bijeenkomsten over het plan waren niet alleen informatief, maar ook interactief. Bovendien, communicatie is halen en brengen. Maar hoe zorgvuldig je ook lijkt te communiceren, de praktijk blijkt vaak weerbarstiger. En *feelings are facts*: als mensen dat gevoel hebben, moet je er iets mee. In maart hebben we daar uitgebreid de tijd voor genomen. Wat leeft er en waarom hebben mensen dat gevoel?

Maar het is niet alleen het plan, er verdwijnen ook veertig arbeidsplaatsen?

Ja, dat ligt heel genuanceerd. Het gaat om twee onderdelen. Training & Consultancy, de derde geldstroom, komt niet goed uit de verf. Het staat te ver van de hogeschool en zou meer ingebed moeten zijn in het onderwijs. Daar verdwijnen





De huisvesting in het Wageningse Forumgebouw kost VHL 1,4 miljoen euro per jaar, twee keer zoveel als de huisvestingslasten van het oude Larenstein-gebouw in Deventer

plaatsen. Geen ontslagen, want we kijken of er plaats is in het VHL-onderwijs, in het bredere huis van Wageningen UR of erbuiten: we leiden medewerkers van werk naar werk. En dan de ondersteunende diensten, waar veel geld heen gaat. Daarin kunnen we binnen Wageningen UR meer synergie realiseren.

En de huisvesting? Het Forumgebouw is relatief duur voor de 600 Wageningse VHL-studenten. Hoe zit dat?

Dat is wel uitvergroot in de berichtgeving. We zijn er ook uit met Wageningen UR, maar het geeft wel onrust als er geroepen wordt: Wageningen is te duur.

Zijn de mensen ook niet een beetje moe na twee decennia fusie, onderwijsverandering, fusie, verhuizing, reorganisatie en weer een fusie?

Daar leg je wel de vinger op de zere plek.

Dan vragen mensen zich toch af: waarom deze stap? Waarom op deze manier? Samenwerking kun je toch niet afdwingen?

Je moet topdown wel een paar kaders voor de discussie neerzetten. Maar het is ook des onderwijs dat elk stapje met iedereen overlegd moet worden. Zo'n kader is bijvoorbeeld de organisatie. Die is nog steeds erg op locaties gericht. Een model is om het niet per locatie te regelen, maar per domein. In Velp heb je Land en watermanagement, maar ook Leeuwarden heeft veel met water. Dat kan in één domein. Op de werkvloer wordt vaak al samengewerkt, maar het kan beter. Het is natuurlijk belachelijk als ik op een zeepkist zou gaan staan en zou roepen: vanaf nu gaan we samenwerken! Je moet dat faciliteren. En op het moment dat je domeinbazen hebt, zal dat eerder gebeuren.

Het is wel bijna tweehonderd kilometer van Velp of Wageningen naar Leeuwarden.

Zeker, ik zelf probeer elke week ook altijd twee achtereenvolgende dagen in Leeuwarden te zijn. Dan kan ik daar overnachten. Je hoeft

niet altijd naar elkaar toe, of ergens in Zwolle af te spreken. Er zijn andere communicatiemogelijkheden. *Videoconferencing* is een mooie optie waar ik ook veel gebruik van maak. Dat is voor veel mensen nog wennen.

VHL Vooruit. Wanneer is dat werkelijkheid?

De beslissingen zijn helder voor de zomer. Maar de implementatie begint dan pas. Dat gebeurt niet direct over de hele breedte, maar het gaat op onderdelen bijvoorbeeld met pilots.

Hoe ziet het er dan uit bij Van Hall Larenstein?

Dat je de organisatie slagvaardiger wilt maken, betekent dat iedereen op zijn eigen plek ondernemer is en initiatief kan nemen. De autonomie ligt bij de professional en iedereen heeft binnen een kader een eigen verantwoordelijkheid. Het enige waar ik mensen op afreken is dat de studenten tevreden zijn.

Het studentenoordeel als leidend principe?

Mijn droom zou zijn dat ik alleen op *output* stuur. En dat ik vier keer per jaar uit de studentenevaluatie hoor: ze zijn toppie tevreden. Met docenten is er dan eens per jaar een functioneringsgesprek over wat ze wel en niet goed doen. Zo komen we met elkaar verder. Daar gaan we wat mij betreft aan werken.

Hoe functioneert de hogeschool dan?

Je krijgt domeinbazen, maar verder niet te veel lagen. Het gaat erom: hoe organiseren we het dat de docent bezig kan zijn met waar hij mee bezig moet zijn? Dat is voor mij de uitdaging.

Daar praat u nu over?

Ja, dat zijn de thema's voor overleg. Ook met studenten, want veel van hen denken mee over hoe het beter kan. De uitslag is nog niet binnen, maar op een werkconferentie over VHL Vooruit was een vraag die we ze hebben voorgelegd: wat zou je veranderen als jij directeur was van Van Hall Larenstein?

Processen Van Hall Larenstein

- > Onderwijsverandering 1990-1995
- > Fusies tot Van Hall en Larenstein 1993
- > Verhuizingen 1996
- > Reorganisatie 1994-2000
- > Fusie tot VHL 2003
- > Onderwijsverandering, o.a. naar cgo 2003-2008
- > Fusie met WUR 2004
- > Verhuizingen 2006 en 2007
- > Strategisch plan VHL Vooruit