

Wieling blijft in hbo

Kwetsbaarheid van de kleinheid

Wiebe Wieling is overgestapt van Van Hall Larenstein naar de Hanze Hogeschool in Groningen. Hij kijkt terug op 20 jaar van fusie, dreiging, mislukking en succes. En hij geeft zijn mening over actuele zaken. Blijf sectoraal samenwerken, zegt hij, want concurrentie is niet efficiënt en versnippering kan tot kwaliteitsverlies leiden.

“Ik heb leren leven met de onzekerheid van kleine aantallen”, zegt Wiebe Wieling, tot 1 september collegevoorzitter van Van Hall Larenstein. Hij is nu lid van het College van Bestuur van de Hanze Hogeschool in Groningen. “De kwetsbaarheid is dan heel groot”, vervolgt hij. “Hier is het vaak dat als het in de ene sector slechter gaat, dat wel wordt gecompenseerd in een andere. Je maakt je veel minder druk om continuïteit, want er zit altijd een stabiele onderlaag.” Van Hall Larenstein telt ongeveer 4.000 studenten, waarvan in Leeuwarden een 1.900. De instelling maakt

sinds 1 januari 2004 deel uit van Wageningen UR. De Hanzehogeschool heeft veel meer studenten dan Van Hall Larenstein en Wageningen samen. “Je hebt hier eigenlijk alles behalve het groene onderwijs”, zegt Wieling. “Van kunsten tot verpleegkunde en van economie tot sport.”

Noorden

“Het is een grote stap als je na twintig jaar weggaat. Eigenlijk is het nooit het goede moment. Nu zijn we bijvoorbeeld net opgegaan in Wageningen. Veel dingen zijn op papier gezet. De grondslagen liggen er, maar het is nog niet af. Ik dacht het nog een tijdje mee te maken, een jaar of twee, en dan te kijken of er andere mogelijkheden zijn. Maar sommige dingen laten zich niet precies plannen. Bovendien heb ik prima opvolgers.”

“De belangrijkste overweging is eigenlijk een hele simpele. Ik ben 48; als ik nog wat anders wil, dan moet ik niet vijf of zes jaar wachten. Dan willen ze me niet meer.”

“Bovendien wilde ik heel graag in het hbo blijven. Dat vind ik toch het mooiste. Het middelbaar is aan alle kanten meer gereguleerd. En besturen in het universitair onderwijs gebeurt op grotere afstand; je merkt er weinig van wat je doet. Maar in het hbo heb ik het gevoel dat wat je doet er ook toe doet. En dat je dicht op het productieproces zit. Ik vind sowieso opleiden van mensen in deze leeftijdscategorie erg leuk. Heel maatschappelijk zinvol.”

“Ik wilde ook graag in het noorden blijven. En dan komt dit langs. In november vorig jaar hadden ze me al gevraagd of ik geïnteresseerd was. Toen heb ik nee gezegd, want we zaten midden in dat fusieproces. Maar in maart kwam de vraag voor de tweede keer. Ik heb toen wel gezegd dat ik wilde kijken of ik voor de functie in aanmerking kwam.” “Ik wil ook wel eens ervaren hoe dat is, van een schaal van 2.000 naar 20.000. Op de schaal van 2.000 voel je je niet alleen directeur, maar ergens ook een soort meewerkend voorman.”

Kleinschaligheid

“Ik ben in 1984 in Bolsward begonnen, als docent economie. Een fantastische periode. We hadden er 400 studenten, één grote familie.”

“Aan zo'n schaal zitten altijd plussen en minnen, want het kon ook wel eens benauwend zijn. Dat de directeur bijvoorbeeld precies wist wat er allemaal gebeurde en aan de deur stond te kijken wie er binnenkwam.”

“Die directeur opperde: ‘misschien is het wel goed als jij voorzitter wordt van de medezeggenschapsraad’. Zo ging dat daar. En via de mr was ik betrokken bij het fusieproces met Leeuwarden. Ik leerde er mensen kennen en die vroegen me of ik niet geïnteresseerd was om studierichtingsleider van de nieuwe opleiding agrarische bedrijfskunde te worden. Het groeide en elke twee, drie jaar kwam er een nieuwe klus bij. Heel erg leuk.”

“Zo kwam in 2000 uiteindelijk de vraag of ik lid van het College van Bestuur wilde worden. Twee jaar later werd ik voorzitter en in 2003 bestuursvoorzitter van Van Hall Larenstein. Dit jaar zijn we dus opgegaan in de Wageningse context en dat is eigenlijk het hele verhaal.”

Fusies

“Ja, ik heb veel fusies meegemaakt; dat is wel een rode draad. Zoiets kost aandacht en energie. Ik heb daar het meest van meegekregen toen Groningen, Leeuwarden en Bolsward bij elkaar kwamen. Een heel intensief traject. Je had ook voor een andere plek dan Leeuwarden kunnen kiezen, maar als je niet samen was gegaan, dan was je weggeweest. De afzonderlijke hogescholen zouden geen bestaansrecht hebben gehad.”
“Voor een kleine hogeschool, ik heb dat aan den lijve ervaren, is bijvoorbeeld de bestuurlijke kracht heel gering. En je bent op veel terreinen heel kwetsbaar. Daarom heb ik altijd gepleit voor behoud van een kleine schaal in werkzaamheden, gekoppeld aan bestuurlijke schaalvergroting.”
“De fusies waren inderdaad steeds sectoraal. Ik denk ook als je bijvoorbeeld kijkt naar de ontwikkelingen bij Inholland dat voor ons een goede keuze was. Nogmaals, je moet wel. Je ziet dat met de liberalisering ook de vrijheidsgraden in het onderwijs steeds groter worden. Van Hall en Larenstein zagen dat al vroeg en ze hebben gezegd: laten we niet ook Diermanagement in Velp en Tuin- en landschapsarchitectuur in Leeuwarden aanbieden. Zorg dat je gezamenlijk speerpunten ontwikkelt en dat je elkaar niet gaat doodconcurreren om de laatste student.”

“Ik vind dat je die lijn moet doortrekken, want waar hebben we het over? Het aantal eerstejaars bij de Hanzehogeschool is meer dan 5.000. En in het hele hao praat je over 7.000 of 8.000 studenten. Als ik dan zie hoe we elkaar soms voor een deel kapotmaken in het groene onderwijs, en proberen de laatste 20 of 30 studenten af te houden bij de een en te trekken naar de ander, dan is dat zo'n verspilling van energie. Die concurrentie vind ik niet erg efficiënt. Het is eigenlijk het verdelen van de armoede. Achteraf is het toch heel jammer dat de fusieopgave van een paar jaar geleden in het hao niet is geslaagd.”

Versnippering

“Maar aan de andere kant vind ik niet dat je de deur dicht moet doen; multi-sectoraal samenwerken waar het maar even kan. We hebben altijd heel erg gekeken naar de omgeving. Zo is er in het noorden van Nederland (in 2002) een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen vijf hogescholen. Ook Van Hall en de Hanze. Er wordt al een tijdlang goed overlegd.”

“Het heeft bijvoorbeeld vorige zomer geleid tot de komst van zo'n 250 studenten van de Noordelijke Hogeschool naar het Van Hall Instituut, met personeel. Daarbij hebben we de opleidingen biotechnologie en laboratoriumtechniek van die school gecombineerd met voedingsmiddelentechnologie bij ons. Een operatie waarmee we de technologiehoek nieuw leven konden inblazen.”

“Maar afgezien daarvan vind ik nog steeds dat de hele sector zijn krachten moet bundelen. Dat ten minste Den Bosch, maar eigenlijk ook Dronten, in dat systeem horen, want het is gewoon niet efficiënt wat we doen. De middelen van LNV stellen ook eisen aan samenwerking en efficiency. Dat is vrij logisch, maar als die middelen alleen worden gebruikt om de versnippering verder door te trekken en de onderlinge concurrentie te verhogen, waar zijn we dan mee bezig?”

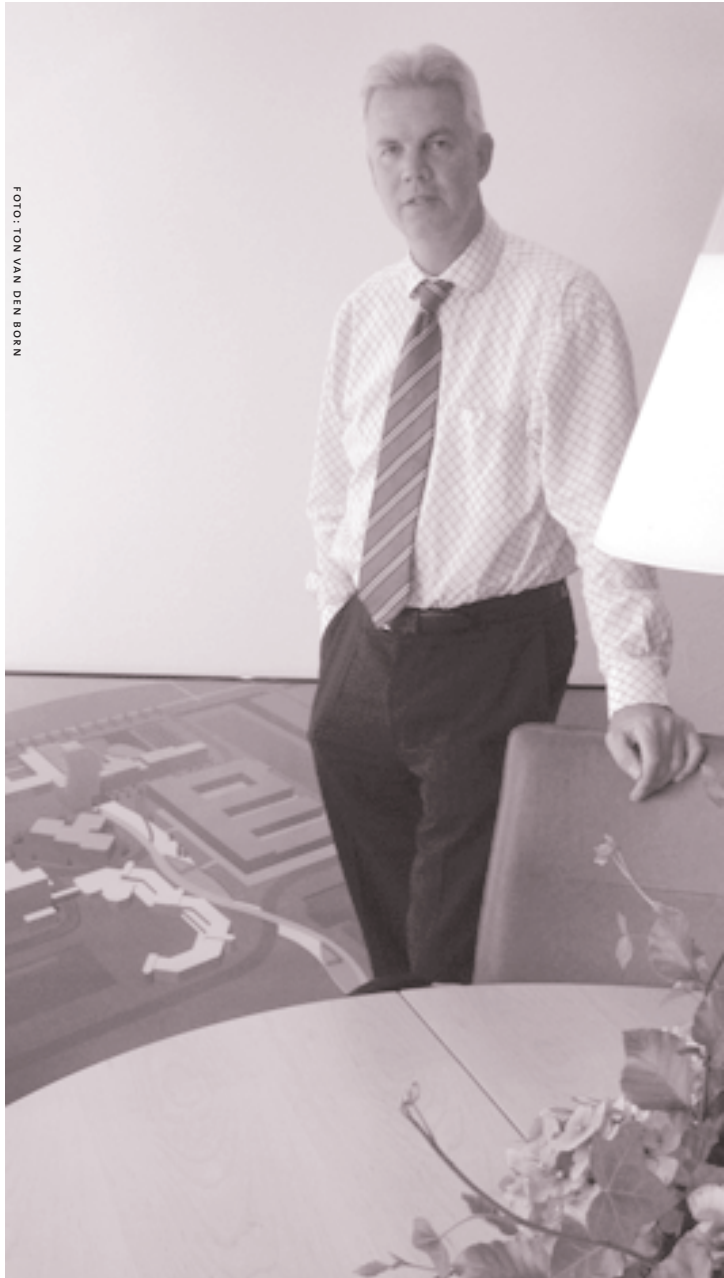
“Die versnippering is onbetaalbaar. Van Hall en Larenstein hebben unieke opleidingen, maar ga je hetzelfde ook elders aanbieden, dan mis je massa en specialistische vermogen. Je kwaliteit gaat achteruit. Op korte termijn krijg je misschien meer studenten, maar op langere termijn levert het niets op.”

Hbo-masters

“Op langere termijn zou je moeten denken aan een verdere profilering van de hogescholen. Een goede taakverdeling en tegelijk ook regionale bediening. Je moet daar een evenwicht in zien te vinden waarbij je elkaar versterkt in plaats van onderhuids afbreekt. Daar ben ik altijd voorstander van geweest en ik blijf dat nodig vinden voor die kleine sector.”

“Ik denk dat je dan in Leeuwarden, je hebt er nu eenmaal meer dan 1.000 studenten op het gebied van dieren, moet kiezen voor die richting. Daarnaast moet je ook wel andere zaken blijven aanbieden, maar dier is dan

FOTO: TON VAN DEN BORN



Wiebe Wieling

het speerpunt. In Velp zou je dat prima kunnen doen op het gebied van de inrichting van Nederland. Zorg dat je *top of the bill* wordt. Zo zou elk van de partijen zich kunnen profileren, de kwaliteit omhoog brengen en tegelijk de regio blijven bedienen. Veel hbo-studenten kiezen eerder voor de regio dan wo'ers en voor mbo'ers geldt dat nog sterker.”

“Ja, in de regio moet je goed samenwerken met het mbo. Ik denk dat je daar die kolom verder moet versterken en dat je moet zorgen voor goede aansluitende programma's. Naar boven toe zorg je met Wageningen voor snelle doorstroomroutes naar masteropleidingen. Die zijn in het hbo



op deze schaal immers onbetaalbaar, want de massa studenten is te klein. Zolang de hbo-masters niet bekostigd worden, is er geen markt. Dus zorg dat je de studenten voorsorteert en bagage meegeeft. Daarom moet je inzetten op samenwerking met Wageningen.”

“Je zou er dan voor kiezen om een master voor Dier in Leeuwarden op te zetten en eentje op het gebied van ruimtelijke inrichting in Velp. Samen met Wageningen en niet meer alleen. Dan heb je een prachtig model. En alle partijen worden er beter van.”

“Twee thema's zijn in deze bespiegelingen leidend. Namelijk de wensen van de student en de gedachte dat het groene onderwijs het waard is om overeind te houden. Ik denk dat beide gedachten goed verwerkt zijn in dat model van landelijke speerpunten en regionale bediening. Daarnaast zullen steeds grotere groepen toch wel een masteropleiding willen doen, en dat liefst zo efficiënt mogelijk.”

IJlheid

“Er zijn nog wel bedreigingen, ja. Zo was er bij DWK een gevoel van wat moeten we met dat groene onderwijs. Er zijn in 2003 bijvoorbeeld geen innovatiegelden beschikbaar gesteld. Gelukkig is dat in de loop van dit jaar weer veranderd. We zijn nu weer in beeld en ze zien ook het belang van dat onderwijs goed in.”

“Een ander lastig punt blijft toch het imagoprobleem. Het blijft zoeken en het blijft elk jaar een probleem hoe je voor voldoende stabiliteit zorgt. Zo had Van Hall een paar jaar geleden plotseling 10 procent groei. Daar waren we best trots op, want het was toch ook tegen de marktbeving in. Maar je hebt het dan over 30 of 40 eerstejaars extra en het jaar erop zie je dat het enorme moeite kost om dat vast te houden. Het blijft heel dun.”

“Die voortdurende dunheid, die ijlheid. Dat blijft een strijd. En daarom, nogmaals, moet je samenwerken.”

“Het lijkt me een goede actie nu van DWK om verbinding te zoeken. Ik kan me vanuit het ministerie heel goed voorstellen dat het meer zicht wil op besteding van de middelen die het beschikbaar stelt. Bovendien, dat die kleine scholen alles apart willen regelen, vind ik niet meer van deze tijd. Ik vind de vraag van DWK heel legitiem.”

Mensenwerk

“Het is heel mooi hoe ze hier op de Hanzehogeschool zoeken naar kleinschaligheid. We beginnen dit jaar met een verdeling in zeventien *schools* met ieder hun *dean* (directeur) en elk rond duizend studenten. Kleinschaligheid binnen grootschaligheid zodat de student zich betrokken voelt en net zo ook het personeel. Daarbij bieden we vrije-keuzeruimte zodat studenten over de schoolgrenzen elementen kunnen doen. Net als bij Van Hall. De omvang maakt de uitvoering anders, maar de uitgangspunten zijn ongeveer hetzelfde.”

“Ik blijf een voorstander van korten in het onderwijs. Ik heb zeven van de zeventien *schools* in mijn pakket en ik wil daar mijn gezicht laten zien en horen van de mensen hoe het werkt. Want onderwijs is mensenwerk en die mensen moeten het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt en dat ze gehoord worden.”

“Verder zit internationalisering bij mij in de portefeuille, de administratieve en facilitaire stafdiensten, alle contractactiviteiten, huisvesting met nu de nieuwbouw en nog een aantal zaken. Ik heb genoeg omhanden.”

Dom

“Naar mijn mening ging het bij die hbo-fraude vooral over studenten die niet de volle vier jaar ingeschreven stonden. Vier jaar of niets; je moet dat flexibiliseren. Net zo vind ik het waanzin dat dertig-plussers straks niet meer in aanmerking komen voor studiebekostiging; terwijl je wel levenslang leren wilt promoten. Er zijn mensen die niet direct, maar pas later gaan studeren. En er zijn ook mensen die niet vier jaar willen studeren, maar een jaar of een half jaar. Ik vind dat je als maatschappij daar de ruimte voor moet geven.”

“Toen bij die zogenaamde fraude-zaken, werd vaak achteraf gezegd: ja maar als studenten niet van plan zijn vier jaar te studeren, dan mag dat niet. Daar blijf ik nog steeds grote moeite mee hebben. Ik vind dat er meer ruimte moet komen. En dat komt ook; er is beweging. Je kunt je nu inschrijven voor een jaar in plaats van voor vier jaar.”

“Wat internationalisering betreft, ben ik een beetje dubbel. Ik kan me aan de ene kant wel voorstellen dat we niet

alleen mensen uit China gaan opleiden en dat volledig betalen. Maar als het helemaal zou worden stopgezet, schiet het weer door. We hebben er bijvoorbeeld toch belang bij dat mensen onze cultuur kennen. Maak dan een quotering of pas een verdeelsleutel toe. Ik vind dit maatschappelijk gezien dom. Voor Van Hall vallen de consequenties mee, maar voor Deventer kan het grote gevolgen hebben. Heel vervelend. Laten we maar hopen dat de plannen niet zo overgenomen worden.”

Plezier

“Nu de Hanzehogeschool, ja; ik heb er zin in. Ik ben nog maar twee dagen bezig, maar ik vind het nu al heel erg leuk. Het is prachtig om het nu eens in zo'n hele grote organisatie mee te maken. Hbo is toch een hele specifieke tak van sport. Je moet wel goed weten hoe het werkt, maar ik voel me hier prima.”

“We woonden al in de richting van Groningen, dus verhuizen hoeft niet. Ik ben in een dik half uur hier. Reistijd – ik heb het afgelopen jaar 70.000 kilometer gereden tussen Velp, Wageningen en Leeuwarden – is sowieso veel minder.”

“En ik ben weer terug bij af. Want de universiteit waar ik mijn opleiding heb gekregen (sociale geografie en economie), staat hier tegenover. Ik kwam mijn oude docenten van vroeger nog tegen.”

“Wat Van Hall betreft, als je weg bent, dan ben je weg. Het afscheid was heel mooi. Maar je komt hier in het noorden elkaar altijd weer tegen. Ik heb bijvoorbeeld in mijn portefeuille de kunstafdeling van de Hanzehogeschool en de popacademie zit in Leeuwarden.”

“Wat ik ten slotte nog graag wil zeggen is dat ik het twintig fantastische jaren heb gevonden. Het was een school en een sector waar het goed werken was. Ondanks de paar kritische noten die ik hier genoemd heb, kijk ik er met heel veel plezier op terug.” ∞

Ton van den Born