

Ex-CvB-voorzitter Van Hall Larenstein Erica Schaper over perspectief hao:

Krachten bundelen om te overleven

Een nieuw perspectief maar ook afscheid nemen van een organisatie waaraan ze gehecht was. Een dubbel gevoel voor Erica Schaper die na drieënhalft jaar haar baan als CvB-voorzitter bij Van Hall Larenstein opzegde. In een gesprek geeft ze haar visie op de kansen en bedreigingen van het groene hbo.

Praten over haar voortijdige vertrek bij Van Hall Larenstein wil Erica Schaper liever niet. Wel over de ontwikkelingen in het groene hbo en de perspectieven voor deze instellingen. “In Resource (het interne blad van Wageningen UR red.) is er voldoende geschreven over mijn vertrek”, legt Erica Schaper uit als ik haar ernaar vraag. “Ik heb geen behoefte om nog aanvullend commentaar te geven.”

Op 20 december nam ze per direct ontslag als voorzitter van het College van Bestuur van de grootste groene hogeschool in Nederland die sinds 2005 onderdeel is van Wageningen UR. De brief die de Raad van Bestuur een dag eerder tijdens de vergadering van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van Van Hall Larenstein uitdeelde en overigens daarna weer introk, was de directe aanleiding. Daarin kondigde de raad een nieuwe bestuurstructuur aan en noemde een aantal punten die verbeterd moesten worden: de studenteninstroom, de onderwijskwaliteit en de samenwerking tussen de locaties en met Wageningen Universiteit. De nieuwe bestuursstructuur zou zoals bij de andere WUR-onderdelen moeten worden.

In plaats van een College van Bestuur één eindverantwoordelijke directeur en één directielid voor de bedrijfsvoering. Schaper stapte direct op uit de vergadering. “Ik was het niet eens met het beeld en de analyse zoals de Raad van Bestuur dat in de brief weergaf”, legt Schaper ruim drie weken na haar vertrek uit. “Ik miste daarin gevoel voor het proces van wat vier jaar geleden begonnen is.

Dat stuitte me tegen de borst en deed me besluiten te vertrekken. Een versneld vertrek overigens, want medio november had de CvB-voorzitter al aangekondigd dat ze per 1 maart bij de hogeschool zou stoppen. “Ik had besloten om mijn vierjarig contract niet te verlengen omdat ik een oude droom wilde waarmaken: een eigen bedrijf beginnen voor interim-management en advies.”

Saneren en reorganiseren

Wat Schaper volgens haar zeggen miste in de brief van de Raad van Toezicht was het moeilijke proces waarin de hogeschool terecht kwam als gevolg van de terugvordering die de overheid Van Hall Larenstein oplegde op grond van het onderzoek van de Commissie Rekenschap. “Het bericht over die terugvordering kwam tussen het moment dat ik werd aangenomen en mijn werkelijke start”,

“Het overige hbo vist overal de krenten uit de pap van het groene hbo. Dat is een serieuze bedreiging voor het voortbestaan van het groene hbo.”

aldus Schaper. Het betekende een forse streep door de rekening. “In plaats van geïnspireerd opbouwen en verbinden maken – dat was het beeld bij mijn aantreden – stonden de eerste jaren in het teken van saneren en reorganiseren.” Iets wat ze als directeur FNV For-

Erica Schaper

Erica Schaper (41) maakte snel carrière na haar opleiding aan de toenmalige Landbouwuniversiteit. Ze begon in 1991 als beleidsmedewerker Voorlichting en PR bij de SOLLT, een opleidingsfonds voor de land- en tuinbouw. In 1994 werd ze ambtelijk secretaris bij het NAJK. In 1998 maakt ze de overstap naar FNV Formaat waar ze in 2001 directeur werd. Na zes jaar daar werkzaam te zijn geweest kwam ze in 2004 in dienst van Wageningen UR als lid College van Bestuur Van Hall Larenstein. En paar maanden na haar aantreden vertrok CvB-voorzitter Wiebe Wieling en volgde Erica Schaper hem in die functie op. Sinds 1 januari 2008 heeft ze met Schaper Interim Management haar eigen onderneming.



maat (een trainings- en adviesorganisatie voor medezeggenschap die oorspronkelijk verbonden was aan de vakbond FNV) overigens ook al succesvol had gedaan voordat ze bestuurder werd bij Van Hall Larenstein.

De terugvordering leidde tot veel randvoorwaardelijke beperkingen en vroeg daardoor veel tijd en energie van de medewerkers, stelt Schaper vast. En dat nadat kort daarvoor het hele onderwijs bij Van Hall Larenstein op de schop was

Samenwerking in het hao ligt immers al jarenlang moeilijk, daarom moet de regie elders liggen.

gegaan als gevolg van de invoering van competentiegericht onderwijs. Inmiddels is de hogeschool door het dal heen. “De financiën zijn weer in de greep en de opbouwfase is weer aan bod. Er ligt een stevig fundament.” Over de samenwerking tussen de bestuurlijk gefuseerde hogescholen Van Hall en Larenstein is Schaper gezien de situatie best tevreden. “Beide locaties hebben hun eigen inkleuring en opleidingen. En dat moet vooral zo blijven. Maar er is veel samenwerking bij onderwijsontwikkeling en de lectoren werken over de locaties heen.” Natuurlijk kan er altijd meer, zo onderkent ze. “Maar vergeet niet dat dit soort processen gewoon tijd nodig heeft, zeker na zo’n sanering.” Ook in de samenwerking met Wageningen Universiteit zit volgens haar muziek.

Dat Schaper ondanks de uitdagingen van die opbouwfase besloot haar contract niet te verlengen hangt volgens haar enerzijds samen met haar oude droom om zelf als ondernemer aan de slag te gaan en anderzijds met haar rol in het saneringsproces. “Ik bedoel de strengheid waarmee je moet saneren en reorganiseren. Dan is het mooi als iemand met een frisse blik en een schone lei dit proces van opbouw gaat leiden.” Voor Schaper was het uiteindelijk een moeilijke keuze, zo bekent ze. “Je kunt dit soort werk alleen maar uitvoeren als

je het met hart en ziel doet. En als je echt gaat voor de organisatie. Dat moet je loslaten. Ik heb daar lang over nagedacht en medio november de knoop doorgemaakt.

Krachtenbundeling noodzakelijk

Het verschil van opvatting met de Raad van Bestuur en het besluit om voortijdig op te stappen betekent overigens niet dat Schaper enige twijfel heeft over de koers van Van Hall Larenstein met Wageningen UR. “Die vind ik nog steeds hartstikke goed en bijzonder perspectiefvol.” De kleinschaligheid van de groene hogescholen en de concurrentie uit het overige hbo maken volgens haar ook duidelijk dat er geen andere weg is voor het groene hbo. “Je ziet dat het overige hbo overal de krenten uit de pap vist van het groene hbo.” Voorbeelden uit de omgeving van Van Hall Larenstein maken dat volgens haar voldoende duidelijk. Hogeschool Windesheim is actief op het gebied van area development, Hogeschool Drenthe heeft bij de afdeling Commerciële Economie een opleiding Paardenhouderij, Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN) doet van alles op het gebied van voeding en sport en de Hanzehogeschool in Groningen is actief op het gebied van landschapsarchitectuur. Schaper vindt dat een serieuze bedreiging voor het voortbestaan van het groene hbo. “Deze instellingen kunnen immers flink investeren in deze opleidingen. Een paar jaar verlies kunnen ze best wel hebben. Voor het groene onderwijs ligt dat veel moeilijker.” Het betekent volgens haar dat de krachten in het groene hbo nog verder gebundeld moeten worden en dat Wageningen UR daarbij een procesrol moet hebben. Samenwerking in het hao ligt immers al jarenlang moeilijk, daarom moet de regie elders liggen. “Alle instellingen hebben namelijk een eigen strategie gekozen. Van Hall Larenstein is onderdeel van Wageningen UR, de HAS Den Bosch wil zelfstandig blijven, Hogeschool INHOLLAND is onderdeel van een groot hbo-cluster en de CAH Dronten werkt in de Aeres groep samen met het mbo van het Groenhorst College. Dat maakt het gesprek heel lastig. Temeer ook omdat de studenten-

aantallen in het groene hbo onevenredig over de instellingen zijn verdeeld.” Toch zal dat gesprek volgens Schaper beslist moeten plaatsvinden. “Misschien nog niet voor dit moment, maar als je je schaduw tien jaar vooruitwerpt zie je dat er keuzes gemaakt moeten worden. Iedereen weet dat, maar het urgentiegevoel is er nog te weinig.”

Koesteren

Schaper is die mening volgens haar zegen toegegaan omdat ze overtuigd is van de kansen die er voor het groene hbo liggen. “Het heeft iets specifiek en unieks in het bestel van het hoger onderwijs. De verbinding met de primaire landbouw, de sectoren daar omheen en de integrale benadering. Daar liggen de kansen. Als je die sectoren aan elkaar kunt verbinden, bijvoorbeeld mensen kunt opleiden die iets weten over landchapinrichting, kunnen praten met specialisten civiele techniek, met natuurbeheerders of agrariërs, dan krijg je mensen die pas echt problemen kunnen oplossen. De overige hogescholen hebben dat niet en dat moeten we koesteren. Daarin moet het hao excelleren om te kunnen overleven en daarvoor is krachtenbundeling noodzakelijk.” Een substantiële toename van het studentenaantal – noodzakelijk voor een wezenlijke versterking van de strategische positie van het groene hbo – is daarbij absoluut noodzakelijk, vervolgt Schaper. “Al jaren schommelt het aantal studenten in het hao rond de 8.000. Qua omvang vergelijkbaar met een faculteit van een hbo-instelling. Veel instroom betreft studenten uit het landelijk gebied maar nauwelijks uit de Randstad”, stelt Schaper vast. In de Randstad zit volgens haar het grote potentieel. “Het soort onderwijs, de schaal, de praktijkgerichtheid, een thema als regionale transitie en de ontwikkelingen rond watertechnologie in het noorden van Nederland. Dat zal zich vertalen in meer deelname van studenten. Daar ben ik van overtuigd. De grote uitdaging zal zijn hoe er meer studenten uit de Randstad geïnteresseerd kunnen worden voor het groene onderwijs.” □