



STUDY **AVANS HOGESCHOOL**

+ TEKST JAN BOM + ILLUSTRATIES KARIN VAN DER VEGT

# Tienduizenden duurzame studenten

Een bedrijf dat een student van Avans een baan geeft, kan er zeker van zijn dat de nieuwe kracht duurzame kennis in zijn rugzak heeft zitten. Of het nu een bedrijfskundige is, een technicus of een personeelsmanager. Alle 29 duizend studenten moeten verplicht studiepunten voor duurzame onderwerpen halen. Een voor Nederland uniek Expertisecentrum Sustainable Business slaat bovendien al tijdens de opleiding de brug tussen theorie en de beroepspraktijk.

**D**e nieuwe manager van het Expertisecentrum weet hoe de hazen in het onderwijs lopen. Nies Rijnders (1957) is buitengewoon vriendelijk, maar ook aftastend, in de organisatie zoekend naar consensus. Ook is het heel duidelijk dat hij docent is geweest. Eerst aan drie middelbare scholen, daarna op hbo-niveau aan de NHTV in Breda, de school voor

toerisme en vrije tijd. Daarna bij Avans project-leider, directeur en nu manager. Geen slechte keuze om zo'n ervaren rot op een gloednieuwe expertisecentrum Sustainable Business te zetten, dat uniek is in Nederland. Geen enkele andere hogeschool beschikt nog over lectoren die studenten van alle opleidingen mee naar buiten nemen, de bedrijven in. Rijnders

schetst de opgave van zijn stafleden: "Een lector heeft geen vaste lessen, geen klassen, geen eigen studenten. Onze lectoren zijn dienstbaar aan de docenten die dat wél allemaal hebben. Ze ondersteunen."

Hij weet ook heel goed wat hij níet wil. Vroeger was een lector vaak iemand die een stevig deel van de tijd in de boeken dook en zo nu en dan

een lezing gaf aan studenten over wat hem of haar daarin was opgevallen. Zo zal het er in Breda, Tilburg en Den Bosch niet aan toe gaan. "Onze lectoren hebben de opdracht om de relatie met de beroepspraktijk te verbeteren. Om studenten met hun vakkennis te besmetten, te inspireren. Om samen met de docenten onderzoek te doen. Onze lectoren krijgen een aanstelling voor maximaal drie dagen in de week, zodat ze de rest van de tijd in de praktijk kunnen blijven staan."

**De eerste die de oud-docent** economie duidelijk met dit idee heeft besmet, is de lector Marleen Janssen Groesbeek, sinds jaar en dag

columnist van P+. Spontaan laat ze weten zich als een soort van reisleader te beschouwen. Zij gaat de studenten als lector Sustainable Finance and Accounting meenemen naar de praktijk van de duurzame verslaglegging, onder andere. Ze ziet zelfs al een toeristische plattegrond voor zich, zoals die in de krant staat wanneer de Tour de France over de Alpen klautert. "Denk aan een bergetappe, met steeds hogere cols. Die allerhoogste berg bij de finish is het geïntegreerde jaarverslag, waarin de duurzame cijfers net zo belangrijk zijn als de financiële verantwoording." Geruststellend: "Maar er zullen ook vlakke stukken in de etappe zijn, plateaus,

wanneer ik met de studenten onderzoek doe." Over het 'besmetten' van de studenten heeft Janssen Groesbeek vanzelfsprekend, met haar achtergrond als econoom, al een rekensommetje gemaakt. "Ik heb een aanstelling voor maar liefst acht jaar gekregen. Met een opleidingsduur van vier jaar kan ik in totaal 18 duizend economie- en bedrijfskundestudenten bereiken. En dat twee keer. Ik kan me geen andere baan voorstellen die op dit moment meer zin heeft voor de duurzame zaak." De rekensom van Janssen Groesbeek kan ook door haar collega-lectoren worden gemaakt. Avans koos zes werkgebieden waarop de lectoren van het Expertisecentrum aan de slag gaan. ➤



Manager Nies Rijnders van het Expertisecentrum Sustainable Business: “Onze lectoren gaan de docenten van Avans besmetten met hun duurzame vakkennis.”



Alle benamingen zijn in het Engels, naar analogie van het Expertisecentrum zelf. Zo is er een lector ‘Improving Business’, die gaat over het verbeteren van bedrijfsprocessen; een lector ‘International Business’ die onderzoek doet naar de manier waarop jonge duurzame bedrijven internationaal samenwerken; een lector ‘New Marketing’, die de mogelijkheden van online marketing, social media en big data onderzoekt om duurzaam consumentengedrag te stimuleren; een lector ‘Sustainable Strategy and Innovation’ die studenten duurzame businessmodellen aanbiedt en ten slotte een lector Sustainable Working and Organising die een meer strategische rol van de HRM-afdeling bepleit (een portret van deze lector Tonnie van der Zouwen stond in P+ juni 2015).

**De lectoren hebben een positie** die vergelijkbaar is met de productmanager in een groot bedrijf. Deze moet dwars door de organisatie heen een product langs alle afdelingen begeleiden, vanaf R&D naar productie, marketing, verkoop en distributie. Je moet over goede contactuele eigenschappen beschikken, want

elke afdeling heeft al een eigen drukke agenda. Zie daar maar eens tussen te komen. Wat helpt is dat het vergaren en aanbieden van duurzame kennis bij Avans niet langer vrijblijvend is. Directeur Rijnders: “Duurzaamheid wordt steeds meer een integraal onderdeel van alle studieprogramma’s, inclusief de deelname van studenten en docenten aan onderzoeksprojecten van lectoren.” Duurzaamheid is dus geen particuliere hobby meer van innovatieve studenten die beseffen dat kennis van duurzame ontwikkelingen wel eens van groot belang zou kunnen zijn voor de eigen loopbaan. Bovendien hebben de twintig academies die onder Avans vallen zich tot doel gesteld ieder aan het eind van dit jaar een keurmerk voor duurzaam onderwijs te halen. Dit certificaat bestaat inmiddels ruim tien jaar en heet AISHE, wat staat voor Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education. Het is een stevig keurmerk, dat net als de MVO Prestatieladder verschillende tredes kent, in dit geval ‘sterren’ genoemd. Heel Avans wil het jaar 2016 met twee sterren ingaan, waarmee bedoeld wordt dat de mate van integratie van duurzame ontwikkeling binnen de opleiding ‘proces-georiënteerd’ is. Een trede lager, goed voor één ster, is een opleiding ‘activiteiten-georiënteerd’. Nog hoger op de ladder kan een academie ‘systeem-georiënteerd’, ‘keten-georiënteerd’ en ten slotte ‘maatschappij-georiënteerd’ scoren.

**Tot de opstellers van** dit inmiddels internationale AISHA-certificeringssysteem behoren Avans-docent Niko Roorda en Antoine Heideveld, directeur van het Groene Brein. De laatste was al in de vorige eeuw actief als pleitbezorger van het integreren van duurzaamheid binnen het onderwijs. Ongeduld is een karaktereigenschap van zulke pioniers. Ook Heideveld is daarom nooit honderd procent tevreden, ook als is Avans dan misschien een koploper en niet de enige hbo-instelling in Nederland die aan certificering werkt. Heideveld vindt: “Ja, ik ben tevreden over het aantal opleidingen specifiek over duurzaamheid. Deze opleidingen gaan ook goed de diepte in. Ze presenteren duurzaamheid steeds meer als een nieuwe economische ordening waarin niet één dingetje verandert maar waarin wordt gestuurd op positieve impact, zowel op sociaal, ecologisch en financieel terrein.”

Maar hij is dus óók ontevreden. “Ik vind dat de integratie van duurzaamheid in de overige opleidingen nog blijft steken bij enkele enthousiaste docenten. Dat kan beter. Niet door het in vakken verplicht te stellen, maar juist door de vragen rondom duurzaamheid van bedrijven, financiële instellingen en overheden veel meer te koppelen aan opleidingen. In een opleiding die zich focust op een nauwe geldopvatting van de economie is MVO hoofdstuk 26, dus niet meer dan een aanhangsel. Tijd om dat te veranderen.”

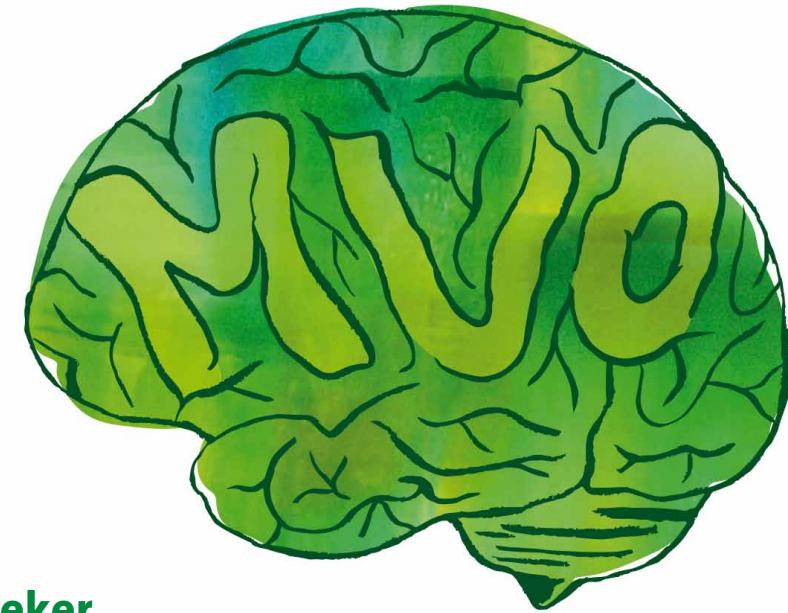
**Avans kan dat verwijt** niet worden gemaakt. Zelfs in de eigen bedrijfsvoering werken duurzame doelen door, zoals het verkleinen van de ecologische voetafdruk. Om die reden zijn de meerjarenaafspraken voor energie-efficiëntie (MJA3) ondertekend, een afspraak tussen overheden, instellingen en bedrijven, op lokaal niveau nog eens onderstreept door deelname aan onder andere het Bossche Energie Convenant. Bij inkoop liggen de duurzame richtlijnen van Piano op het bureau van de inkoper van Avans. Rapportage van de eerste resultaten is er ook al.

Lector Janssen Groesbeek, de reisleader naar de ziel van het duurzaamheidsverslag, mag hierin verdergaan. Lachend: “Ja, haha, ik ga me met studenten ook storten op het maken van een geïntegreerd jaarverslag voor Avans zelf. Dat is er nu nog niet. Ook weer een mooi project voor de boekhouders van morgen om hun tanden in te zetten.”

[www.avans.nl](http://www.avans.nl)



Marleen Janssen Groesbeek is een van de zes lectoren van het duurzame kenniscentrum: “Ik ben reisleader van een bergetappe die studenten meeneemt naar de hoge col van het geïntegreerde duurzaamheidsverslag.”



## Groene Breinbreker

# Kan duurzaam onderwijs verplicht worden?

### Vraag:

Is er sinds de eeuwwisseling eigenlijk wel vooruitgang geboekt in het verplicht voorschrijven van duurzaam lesmateriaal aan studenten?

### Beantwoording:

Antoine Heideveld, directeur van Het Groene Brein.

### Antwoord:

“Het antwoord is nee, want Nederland steekt sterk in op vrijheid van onderwijs. Er worden wel eindtermen opgesteld, maar het staat elke school vrij die zelf inhoudelijk te vullen. Er is geen centrale regie en geen centrale sturing; niemand zegt dat het moet. En toch gebeurt er enorm veel om duurzame ontwikkeling in het onderwijs te integreren.

**Toen ik in 1994** met diverse andere studenten en docenten ‘Studenten voor morgen’ (toen nog LHUMP) opzette, en in 1998 het netwerk ‘Duurzaam Hoger Onderwijs’ (DHO), waren er al enkele honderden enthousiaste leraren die duurzaamheid op universiteit of hogeschool naar voren wilden brengen. Vaak tegen de stroom in. Bedrijven vroegen er niet om, de meeste studenten ook niet. De mensen die wél wilden, boekten desalniettemin resultaat: er ontstonden minoren en hele opleidingen

rondom duurzaamheid. De TU Delft was een absolute koploper door met heel de universiteit aan te sturen op duurzaamheid. Onder hogescholen was de hogeschool Brabant (nu Avans Hogeschool) een mooi voorbeeld met aandacht voor duurzaamheid bij alle techniekopleidingen.

**Die ontwikkeling** is doorgezet. Inmiddels zijn er 120 specifieke opleidingen voor duurzaamheid in het hbo en 152 aan de universiteiten. Duizenden studenten studeren elk jaar af als expert rondom duurzaamheid. Ook opleidingen die zich niet specifiek richten op duurzaamheid doen pogingen om het concept op te nemen in de opleidingen. De sterke toename wordt ook aangedreven door de vraag die er inmiddels wél is vanuit bedrijven. Ook studenten vragen er steeds meer om.

**Een andere reden** is dat duurzaamheid een heel mooi vehikel is voor een aantal onderwijsvernieuwingen. We willen met elkaar geen onderwijs meer waarbij iedereen altijd klassikaal les krijgt uit een boek. Werken aan concrete vragen van bedrijven in interdisciplinair samengestelde teams is hot in het onderwijs. Hiervoor heb je concrete vragen van bedrijven nodig die zich hier goed voor lenen, zoals: hoe pas ik de circulaire economie binnen mijn eigen bedrijfsvoering succesvol toe?

Je ziet nu ook dat er bredere netwerken ontstaan waarin bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden intensief samenwerken aan duurzaamheid. Vaak rondom regionale vraagstukken zoals duurzame energie op de Rijksuniversiteit Groningen en de maakindustrie in Twente.

**Van het werk** van eenlingen is duurzaam onderwijs nu, ruim vijftien jaar na de eerste initiatieven, een missie geworden van vele duizenden docenten en studenten. Dat is mooi om te zien.”

Antoine Heideveld (1972) begon in 1998 aan de Universiteit van Amsterdam als docent duurzame ontwikkeling. Hij was in hetzelfde jaar medeoprichter van een netwerk van gelijkgestemde docenten, de stichting Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO), die zich richtte op hogescholen en universiteiten. Daarna werkte Heideveld voor voorlopers van het huidige Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), functies die ook gericht waren op het verduurzamen van het onderwijs. In 2014 richtte hij Het Groene Brein op, samen met Marga Hoek van ondernemersvereniging de Groene Zaak. [antoine.heideveld@hetgroenebrein.nl](mailto:antoine.heideveld@hetgroenebrein.nl)

# 21st Century Skills

Deze eeuw vraagt totaal andere vaardigheden dan de vorige, ook van leerlingen aan het middelbaar beroepsonderwijs (mbo).

Marga Hoek schreef het boek *Zakendoen in de Nieuwe Economie NextGen* waarin ze toekomstige vaklieden leert waarom kwalificaties als 'creativiteit' nodig zijn om straks te kunnen meedoen.

**K**ennis en vaardigheden die een vader aan zijn zoon kon overdragen. Zo ging dat een eeuw lang, voor werknemers in de bouw, in de industrie of in de voedingssector. Ook in het onderwijs zijn vertrouwde basisvaardigheden niet meer toereikend. Door de opmars van de technologie en duurzaamheid verandert alles. Marga Hoek vertaalde haar succesvolle managementboek *Zakendoen in de Nieuwe Economie* daarom voor de toekomstige installateurs van zonnedaken, voor de onderhoudsmonteurs van windmolenparken op zee en voor de bouwers van lokale energienetwerken met huizen die energie opleveren. Waarom? "Vroeger was

een vak als economie niet belangrijk op het mbo. Je wist wel zo'n beetje hoe de wereld in elkaar zat. Door de transformatie is dat niet langer zo. De leerlingen aan het beroepsonderwijs van nu moeten eerst leren hoe de economie van deze eeuw gaat werken. Wat het betekent om van een industrieel tijdperk naar een kennis- en informatiemaatschappij over te gaan. Met de vaardigheden van gisteren alleen red je het morgen niet meer op de arbeidsmarkt."

**Het mbo-onderwijs** moet er rekening mee houden dat routinematig productiewerk steeds meer verdwijnt, dat de arbeidsmarkt

nóg flexibeler wordt en de impact van technologie blijft toenemen. Om die reden geeft Hoek aandacht aan een set vaardigheden die deze eeuw onmisbaar zijn om goed te kunnen functioneren: de zogenaamde 21st Century Skills. Hoek: "Wist je dat deze zijn opgesteld door grote Amerikaanse softwarebedrijven als Apple, Microsoft en Dell, in samenwerking met het Amerikaanse ministerie van Onderwijs?"

**Hoek, directeur van de duurzame ondernemersvereniging De Groene Zaak**, begint haar boek dan ook met uit te leggen hoe de economische realiteit eruit kan gaan zien. "De nieu-



were economie is gericht op positieve impact. Het gaat er niet langer om geld te verdienen met producten die ten koste gaan van mensen of van het milieu. Een T-shirt waar een naaister in Bangladesh zo weinig aan verdient, dat ze er niet of nauwelijks van kan leven. Katoenvelden die zoveel water nodig hebben, dat de omliggende natuur verdroogt. In de nieuwe economie gaat het om het creëren van waarde voor alles en iedereen. Het eindresultaat is dat er een plus voor alles onderaan de streep komt te staan, niet een plus voor de ondernemer alleen en een min voor werknemers en het milieu."

**De wereld verandert** en een nieuwe set vaardigheden is nodig, niet alleen in het wetenschappelijk onderwijs, maar ook in het hbo en mbo. Hoek: "Mijn grote angst is dat we hier te lang op gaan zitten wachten. Anders dan in

andere landen denken we hier in Nederland dat dit allemaal een taak van de overheid is. Nou, we zitten nu al op achterstand en ik vind dat langer wachten niet verantwoord is. Daarom dit initiatief en de oprichting van het netwerk NextGen, waarin leerlingen en docenten van het MBO net zo hard hebben meegewerkt aan dit boek en de lespakketten als het Ontwikkelcentrum voor onderwijs. Ik krijg nu al zoveel positieve reacties dat ik er niet bang voor ben dat het beroepsonderwijs zelf niet mee zal kunnen komen. Integendeel. De leerlingen op het mbo zijn juist veel praktischer. Dat heb ik gemerkt tijdens een project. Omdat ze liever minder uit boeken leren en meer door praktijkervaring, zijn ze veel praktischer gericht dan bijvoorbeeld academici. De vertaalslag naar de praktijk van alledag wordt sneller gemaakt."

**En dat wordt dus spannend**, want hoe gaan de docenten van het mbo de set 21st Century Skills naar die praktijk omzetten? Hoe doe je dat met 'creativiteit'?

Hoek erkent: "Geen gemakkelijke opgave, want het is niet zo eenvoudig om al die skills te vertalen in vaak lang bestaande vakken. Toch moeten we het proberen. Sociale skills zijn

belangrijk, omdat je wilt en moet communiceren met veel verschillende mensen en in diverse netwerken. Kritisch denken is een onmisbare vaardigheid omdat in die 21ste eeuw oud en nieuw (nog) naast elkaar bestaan en je innerlijke kompas en eigenheid daarbij heel belangrijk zijn."

*Maar is dat niet vooral een opgave voor de ondernemers en de zzp'ers van de toekomst? Het boek lijkt soms meer voor ondernemers geschreven dan voor werknemers. Of verwacht je dat de meeste mbo'ers ondernemer gaan worden?* Hoek: "Hmm... ik zal de tekst nog eens met die ogen doorlezen. Het is wel zo: vroeger koos je een richting, je liep stage en je kreeg een baan. Nu is het zo, dat zelfs al krijg je een baan, dan nog wordt binnen die baan ondernemerschap van je gevraagd. Je moet ook het nieuwe businessplan van je baas begrijpen. Maar door het wegvallen van steeds meer vaste arbeidscontracten is de kans dat je als ondernemer werk moet vinden een stuk groter geworden dan vroeger." ■

*Zakendoen in de Nieuwe Economie NextGen is een uitgave van New Economy Publications en voor 24,50 euro te bestellen via: [www.zakendoennextgen.nl](http://www.zakendoennextgen.nl) en [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl)*

## Wat zijn die 7 nieuwe vaardigheden?

### 1. ICT-GELETTERDHEID

*Wat is het?*

Vaardigheden voor het effectief en efficiënt gebruik van technologie. Dit is de enige echt nieuwe vaardigheid van de 21ste eeuw, nu we omringd worden door technologie.

*Wat vraagt het?*

Analyseren en selecteren van gepaste media- en ict-bronnen. Begrijpen hoe in de maatschappij door middel van huidige technologie wordt gecommuniceerd.

### 2. SAMENWERKEN

*Wat is het?*

Gezamenlijk een doel halen, elkaar aanvullen, inspireren, ondersteunen. Neemt aan belang toe, omdat in de netwerksamenleving alles met elkaar verbonden is.

*Wat vraagt het?*

Verschillende rollen en talenten in de groep begrijpen, hulp kunnen vragen en ontvangen, gezamenlijke verantwoordelijkheid en individuele aansprakelijkheid, positieve open houding, flexibel zijn, je kunnen aanpassen.

### 3. CREATIVITEIT

*Wat is het?*

Het vermogen om nieuwe ideeën, benaderingen, oplossingsstrategieën en inzichten buiten de gebaande paden te creëren en te optimaliseren. De behoefte aan creativiteit neemt toe omdat bezit van kennis niet meer of amper nog onderscheidend is; informatie en kennis zijn vrij beschikbaar via internet.

*Wat vraagt het?*

Effectief en efficiënt technieken kunnen toepassen voor ideeëncreatie, out of the box denken, iets nieuws bedenken, toegepaste verbeeldingskracht, samenhang zien tussen dingen die anderen voor onmogelijk beschouwen.

### 4. COMMUNICEREN

*Wat is het?*

Het effectief en efficiënt overbrengen en ontvangen van een boodschap. Communicatie gaat van een op een, van een naar de massa, naar iedereen tegen iedereen. Hoe volg je gesprekken als iedereen tegelijkertijd 'praat'?

*Wat vraagt het?*

Op verschillende manieren, doelgericht informatie met anderen uitwisselen, luisteren, de kern van een boodschap herkennen, effectief verwoorden, duidelijk zijn, ruis voorkomen, laten zien wie je bent.

### 5. PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN

*Wat is het?*

Het zien van problemen en tot een plan van actie kunnen komen om ze op te lossen. Voorheen werd deze vaardigheid slechts verwacht van leidinggevenden.

*Wat vraagt het?*

Vraagstukken signaleren, analyseren en definiëren, nieuwe oplossingsstrategieën genereren en selecteren, creativiteit, out of the box denken, doorzettingsvermogen, volharden, samenwerken, bundelen van krachten.

### 6. KRITISCH DENKEN

*Wat is het?*

Het vermogen om onafhankelijk van anderen een eigen visie of onderbouwde mening te formuleren. Wordt belangrijker, omdat er een grote hoeveelheid aan informatie is die niet altijd klopt.

*Wat vraagt het?*

Het cognitieve proces van analyseren, vergelijken, concluderen, interpreteren, evalueren, synthetiseren. Bewust worden van eigen handelen, zelfreflectie.

### 7. SOCIALE EN CULTURELE VAARDIGHEDEN

*Wat is het?*

In staat zijn om met mensen van verschillende etnische, sociale, organisatorische en politieke achtergrond effectief samen te werken en te leven. Neemt aan belang toe, want de netwerksamenleving brengt veel diversiteit met zich mee. We werken bovendien steeds vaker internationaal.

*Wat vraagt het?*

Respect voor en kennis van algemene (en cultureel specifieke) omgangsnormen. Zien, respecteren en benutten van diverse standpunten, waardoor samenwerking mogelijk is. Empathie, van elkaar willen leren.

