

Waardevol Hoger Onderwijs in een maatschappelijke context

Whitepaper

M.P. Wiersma 191119

Samenvatting

Er is een aanzienlijke maatschappelijke beweging naar meer aandacht voor maatschappelijke waarde. Dat uit zich in een kritische houding naar bijvoorbeeld bedrijven die alleen gericht zijn op maximalisatie van winst, zonder oog voor verdere consequenties. Die kritische aandacht is er ook voor instellingen die zich richten op een te smalle taak.

De roep om een meer maatschappelijke oriëntatie voor bedrijven en instellingen leidt tot een vraag naar professionals die in zo'n context kunnen functioneren en aan deze beweging kunnen bijdragen. Deze beweging is eveneens van individueel belang is voor medewerkers en studenten: in toenemende mate zijn ook zij op zoek naar een zinvolle invulling van werk en studie.

Het hoger onderwijs is daarmee op drie manieren betrokken bij deze beweging. Enerzijds omdat ze professionals moeten afleveren die in staat zijn te functioneren in organisaties en bedrijven en in deze maatschappelijke context. Anderzijds omdat van de instellingen voor hoger onderwijs zelf een bijdrage verwacht wordt in bijvoorbeeld de regionale maatschappelijke vragen. Tenslotte bepaalt de mate waarin een hogeschool dit realiseert hoe aantrekkelijke ze zal zijn voor studenten en medewerkers.

Een focus op maatschappelijke waarde leidt het tot een andere invulling van onderwijs en onderzoek. **Het leveren van bijdragen aan (regionale) vraagstukken is dan een structureel onderdeel in elke fase van de studie voor elke student.** De student wordt geëquipt om in zo'n context te functioneren, wat betekent dat én een breder perspectief én meer 'collectieve' en 'connectieve' en competenties ontwikkeld moeten worden. Dat maakt vakinhoud niet minder belangrijk, maar plaatst het in een 'waardevolle' context. Het leidt tot waardevol onderwijs en onderzoek, waar je als medewerkers en student 'zin' in hebt.

Voor de hoger onderwijs instellingen zelf betekent het een intensieve interactie met de regio, in diverse samenwerkingen, 'vitale coalities', gericht op en betrokken bij maatschappelijke vraagstukken.

De Vereniging Hogescholen geeft in haar recente Strategische agenda 2019 – 2023 aan dat ze deze beweging als uitgangspunt neemt. Ook de Vereniging van Universiteiten betitelt zich op haar site en haar visiestuk 'Kennis voor onze toekomst' als 'drijvende kracht van maatschappelijke vooruitgang'. Dat leidt tot een nieuw perspectief en een nieuwe, bredere doelstelling voor het hoger onderwijs. Met, zoals gezegd, aanzienlijke gevolgen voor de inrichting van ons onderwijs.

In dit whitepaper gaan we kort in op de maatschappelijke beweging. Vervolgens beschrijven we meer uitgebreid de betekenis voor het hoger onderwijs, wat het vraagt van ons onderwijs en welke route we te gaan hebben.

1. Maatschappelijke waarde

1.1 Waar gaat het over

De aandacht voor maatschappelijke waarde en zingeving is groter dan ooit. Dat is op te vatten als een zoektocht naar een breder perspectief dan gerichtheid op alleen directe economische waarde. Afhankelijk van de definitie wordt een balans gezocht tussen bijvoorbeeld sociale waarde, ecologische waarde, economische waarde, infrastructurele waarde, persoonlijke waarde enzovoorts. Het perspectief is dan ook integraal, niet vanuit één vakgebied, maar in samenhang met alle technische, economische, sociale en omgevingsfactoren ¹.

In dit paper gaan we na wat de betekenis van deze beweging is voor het hoger onderwijs, welke urgentie het heeft en wat nodig is om deze ontwikkeling te realiseren.

1.2 Gevolgen

Vanuit dit brede perspectief is in toenemende mate de kritiek te beluisteren dat bedrijven en instellingen te weinig aandacht hebben voor hun maatschappelijk rol. We zien de kritiek op bijvoorbeeld de financiële sector, maar ook de moeite die instellingen hebben om naar meer dan de intern gerichte kpi's te kijken en juist te sturen op maatschappelijk waarde ².

Ook op persoonlijk niveau zijn mensen op zoek naar de waarde waaraan zij zich willen verbinden, de persoonlijke zingeving. We zien bedrijven en instellingen dan ook ruimte bieden voor de dialoog over de verbinding van persoonlijke waarden en de waarde(n) waar de organisatie zich op richt ³.

Voor de 'transitie' naar het sturen op maatschappelijke waarde, kunnen we niet (alleen) naar de overheden wijzen. Voor een kansrijke aanpak lijkt het noodzakelijk dat ook andere 'spelers' zich aansluiten. Het zijn dus de bedrijven en instellingen zelf die hiervoor het initiatief moeten nemen, en hieraan vorm moeten geven met de betrokken klanten/cliënten/studenten/burgers, in samenwerking met de (lokale) overheden, in wat wordt aangeduid als om 'Vitale Coalities' ⁴.

Deze ontwikkelingen hebben inmiddels geleid tot diverse acties en initiatieven van bedrijven en instellingen, tot grotere en kleinere experimenten. Ook de belangstelling voor de persoonlijke zingeving is in kranten en tijdschriften frequent zichtbaar. Tenslotte zijn er bestuurskundige publicaties die aangeven wat mogelijke constructies zijn en wat voorwaarden voor succes lijken te zijn. Participatie lijkt dan ook niet vrijblijvend: wie niet instapt verliest op termijn de relevantie voor klanten/cliënten/studenten/burgers, voor medewerkers en voor de samenleving ⁵.

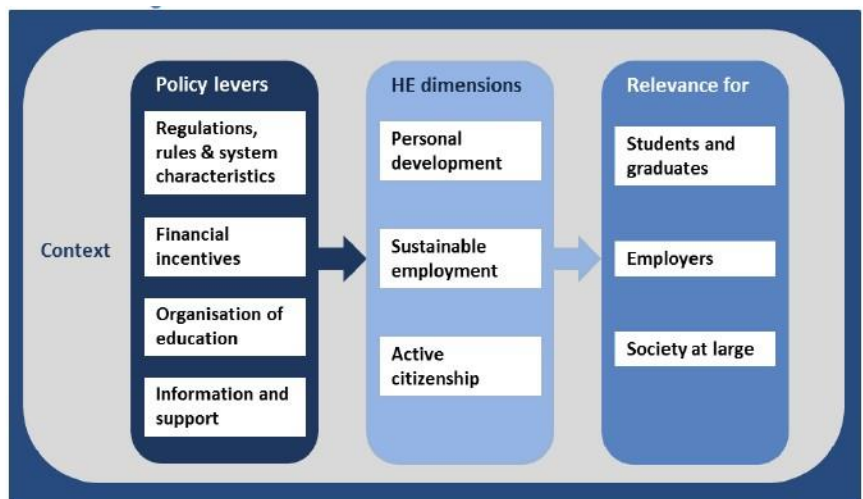
2. De betekenis voor het Hoger Onderwijs

2.1 De maatschappelijke relevantie van hoger onderwijs

In eerste instantie kun je stellen dat de maatschappelijke waarde van hoger onderwijs bij voorbaat gegeven is. We leiden immers professionals op waar een maatschappelijke vraag naar is. Onderzoek dat recent is uitgevoerd in opdracht van de EU laat echter zien dat hier meer over te zeggen is. Men heeft in de EU-landen de vraag voorgelegd wat men ziet als de relevantie van hoger onderwijs. Daaruit komt samengevat het volgende model naar voren ⁶.

Het gaat ons om de tweede en derde kolom, die aangeven waarop het hoger onderwijs zich dient te richten en voor wie dat van belang is.

We zien daar in de middelste (horizontale) lijn het opleveren van professionals aan werkgevers. Maar daarnaast in de eerste en derde lijn ook 'active citizenship' als relevant voor de maatschappij als geheel en 'personal development' als relevant voor de studenten en afgestudeerden.



De focus van het hoger onderwijs ligt nu vooral bij het opleveren van professionals aan werkgevers. Om die waarde volop te realiseren is het noodzakelijk dat die taak wordt ingevuld vanuit het perspectief en de vraag van werkgevers.

De gewenste persoonlijke ontwikkeling heeft de afgelopen jaren een plaats gekregen in de landelijke discussie over hoger onderwijs. Het ging dan bijvoorbeeld over de 'bildung' van onze studenten. Dit aspect is zeker als relevant benoemd, maar heeft nog relatief weinig plaats verworven in de curricula. Het aspect van 'active citizenship' sluit deels ook aan op die 'bildung', maar verwijst ook naar de betrokkenheid bij maatschappelijke waarde. Ook dat is nog geen integraal onderdeel van ons hoger onderwijs.

Als we willen dat onze afgestudeerden die maatschappelijke bijdrage kunnen leveren, vraagt dat om een bredere scholing en persoonlijke ontwikkeling voor de (toekomstige) professional. Het gaat dan dus om meer dan alleen vakinhoud, in feite vraagt het om het ontwikkelen van het bredere perspectief van maatschappelijke waarde en de eigen rol daarin.

In het verlengde daarvan kan een instelling voor hoger onderwijs een aanzienlijke rol spelen in het oppakken van (regionale) vraagstukken. De maatschappelijke rol blijft dan niet beperkt tot het opleveren van breed gevormde professionals, de instelling pakt ook haar maatschappelijke rol als regionale instelling op door een actieve speler in de regio te zijn. Het daarbij structureel inzetten van studenten draagt bij aan de voor hen gewenste ontwikkeling op de bovengenoemde onderdelen.

Deze aanpak sluit goed aan op de genoemde trends. De vraag naar 'active citizens' sluit aan bij de vraag naar actieve maatschappelijke betrokkenheid, naar participatie in de vitale coalities. Ook het persoonlijk perspectief, de vraag naar zingeving, speelt hier een voorname rol. Tenslotte laat dit zien dat er een maatschappelijke opdracht ligt voor het hoger onderwijs die serieus genomen dient te worden.

2.2 Ambities in het hoger onderwijs

In het hoger onderwijs zien we inderdaad een toenemende aandacht voor de maatschappelijke waarde van universiteiten en hogescholen. Het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen in 2018 droeg de titel 'Meer waarde met hbo', de Vereniging Hogescholen heeft een mooi, gelijknamig rapport over de impact van praktijkgericht onderzoek aangeboden aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

Recent is de Strategische Agenda 'Professionals voor morgen' van de Vereniging Hogescholen (2019-2023) verschenen ⁷. Daarin komt deze thematiek expliciet aan de orde.

"Deze ontwikkelingen vragen om maatschappelijke antwoorden, ook van hogescholen. Voor ons ligt de focus op de voorbereiding van onze studenten op hun toekomstige loopbaan en de bijdrage die zij daarmee leveren aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken. We spelen een rol in de vernieuwing van beroepen en het bevorderen van de zo noodzakelijke interdisciplinaire samenwerking. We leiden de professionals van morgen op: professionals die vormgeven aan de wereld van morgen.

Wij leiden ze niet alleen op als toekomstige professionals, maar we transformeren daarmee ook de arbeidsmarkt en dragen bij aan persoonlijke vorming van onze studenten en cohesie in de samenleving".

*(Professionals voor morgen - Strategische agenda Vereniging Hogescholen 2019 – 2023)
(Verder aangeduid als VH)*

Ook de Vereniging van Universiteiten betitelt zich op haar site en haar visiestuk 'Kennis voor onze toekomst' ⁸ als 'drijvende kracht van maatschappelijke vooruitgang'.

In hun strategische plannen benoemen inmiddels ook veel hogescholen en universiteiten het belang van een relatie met de regio. We zien dan ook tal van initiatieven en projecten die gestalte krijgen met partners in de regio, waarbij men op onderdelen maatschappelijke waarde realiseert. Soms zijn dat afzonderlijke initiatieven, maar ook steeds meer als onderdeel van regionale of landelijke actieprogramma's, zoals de 'City Deal Kennis Maken' ⁹. Er is daarmee steeds meer gelegenheid voor vormen van 'Community Service Learning'.

Dit toont zeker een beweging in de gewenste richting. Maar deze initiatieven maken nog niet dat de rol van instellingen voor hoger onderwijs structureel anders is geworden. En het betekent nog niet dat studenten structureel breder worden opgeleid.

Wel is de discussie in die richting gaande: in het eerste laatste nummer van Th&ma van vorig jaar waren meerdere artikelen over dit onderwerp te lezen, vooral vanuit de universitaire context. In het eerste

"De economische voetafdruk is te eendimensionaal gedefinieerd om echt relevant te zijn voor de reflectie op de relatie tussen de hogeronderwijsinstelling en de samenleving"

"Als het hoger onderwijs niet actief meewerkt aan het oplossen van grote maatschappelijke problemen (...), dan zal dit het draagvlak onder de bevolking ernstig schaden"

(Pim Breebaart. (2019). Ga op zoek naar je maatschappelijke voetafdruk. Th&ma 2019-1)

nummer van dit jaar scheef Pim Breebaart over de ‘maatschappelijke voetafdruk’ van hoger onderwijs. Dat leidde tot enkele duidelijke uitspraken ¹⁰.

Dit maakt ook een urgentie zichtbaar: als instellingen voor hoger onderwijs deze ontwikkeling missen, zullen ze als minder relevant gezien worden door de regio, studenten en medewerkers.

Als we de gewenste maatschappelijke waarde van het hoger onderwijs in de volle breedte willen realiseren, is het dus noodzakelijk de opleidingen -en het onderzoek- structureel daarop te baseren.

2.3 Implementaties

We zien inmiddels diverse initiatieven, met prachtige voorbeelden, waarin waarde wordt gerealiseerd in nauwe samenwerking met partners en stakeholders in de regio. Vaak zijn deze initiatieven opgezet vanuit lectoraten, die daarmee hun functie voor het hbo goed zichtbaar maken.

Een ‘kapstok voor maatschappelijke waarde’ die vaak genoemd wordt zijn de ‘Sustainable Development Goals’.

“Daarnaast komen afgestudeerden door verdergaande globalisering steeds meer in aanraking met internationale uitdagingen en vraagstukken, ook in Nederland. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Sustainable Development Goals. Daarom is het voor onze studenten van belang dat zij worden voorbereid op het werken aan grensoverstijgende (maatschappelijke) vraagstukken.” (VH)

“De veertien Nederlandse universiteiten zetten zich actief in voor de Sustainable Development Goals (SDG’s). De SDG’s zijn de belangrijkste wereldwijde maatschappelijke doelen die in 2030 bereikt moeten worden. Het is voor universiteiten van groot belang om met hun wetenschappelijk onderzoek bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken, zoals de SDG’s. (VSNU)

“17-169-2030-1. Zeventien duurzame doelen. Verdeeld in 169 subdoelen. Voor het jaar 2030. Met één hefboom. Eén ruggengraat. Eén kracht. Eén enabler: onderwijs. Dáár zit volgens mij de kans. Door het bereiken, het toerusten, het opleiden, het bewustmaken, het motiveren, het vormen van (jonge) mensen. Dé kans van en voor het onderwijs. Maar dan wel midden in de maatschappij.” (Bartjan Wattel. (2019). Zinteken #8, LinkedIn)



Dat is uiteraard een goede zaak. Daarnaast mag overigens genoemd worden dat de maatschappelijke vraagstelling breder is dan dit, bijvoorbeeld sociale problematiek verdient evenzeer de aandacht.

Deze initiatieven leiden tot diverse regionale samenwerkingen, bijvoorbeeld in de vorm van ‘Fieldlabs’, vaak met participatie van regionale actoren. We zien echter ook dat die initiatieven maar op beperkte schaal deel uitmaken van de reguliere structuur van opleidingen: vanuit het perspectief van de student zijn het vooral minoren en keuzevakken. Het is dus zeker nog niet zo dat een student in het gehele curriculum verbonden is aan het realiseren van maatschappelijke waarde.

2.4 Doelstelling voor onderwijs en organisatie

Om dit structureel te maken en te zorgen dat we studenten inderdaad opleiden tot de ‘active citizens’, die begrip hebben voor maatschappelijke vragen en daarin een actieve rol kunnen spelen, moeten onze opleidingen fundamenteel vanuit dit perspectief zijn ingericht.

Wat ons betreft heeft dit aanzienlijke gevolgen voor onderwijs en onderzoek. Het mag niet blijven bij marginale aanpassingen, maar het leveren van een maatschappelijke bijdrage moet een structureel kenmerk worden.

Het leidt tot opleidingen, waarbij de vraagstukken voor studenten actuele (regionale) vraagstukken zijn, waaraan studenten en medewerkers een bijdrage leveren –in elke fase van de studie. Het onderzoek sluit hierop aan en kan de motor zijn van deze ontwikkeling.

Dat maakt vakinhoud niet minder belangrijk, maar plaatst het in een ‘waardevolle’ context.

Ook regionaal zijn vraagstukken aan de orde waarbij regionale overheden alleen niet in staat zijn de vereiste stappen te zetten. In de ‘vitale coalities’ die daar voor nodig zijn kan een hogeschool een waardevolle rol spelen. De inhoudelijke breedte, de focus op zowel onderzoek als realisatie maken een integraal perspectief mogelijk. Gecombineerd met de beschikbaarheid van grote aantallen studenten en medewerkers, maakt dat een instelling voor hoger onderwijs in potentie tot een ideale partner.

Praktisch gezien kan de hogeschool waarde toevoegen door bij te dragen aan vragen van instellingen in het publieke domein, zoals gemeenten, zorginstellingen en woningcorporaties. Maar evengoed aan innovaties met publieke waarde bij regionale bedrijven. En aan het vergroten van instroom bij sectoren die kampen met tekorten.

De samenwerking zal primair gericht zijn op regionale vraagstukken. Die zijn overigens vaak verbonden aan landelijke of internationale vraagstukken (zie bijvoorbeeld de genoemde Sustainable Development Goals). Via een regionaal vraagstuk kan de student zo betrokken raken bij ook (inter)nationale kwesties en perspectieven.

Daarmee kunnen hogescholen bijdragen aan vele vormen van waarde, waardoor veel regionale partijen belangstellend zullen zijn. En zal het tevens waarde opleveren voor de betrokken studenten en medewerkers.

Het beeld dat ontstaat sluit aan op de ‘Civic University’, een hogeschool of universiteit die niet alleen in een regio staat, maar er ook voor die regio is en uiteindelijk van die regio is (John Goddard ¹¹).

Zo kan een hoger onderwijs instelling functioneren als een ‘Plein’, waar studenten, docenten en regionale (mogelijk ook internationale) partners samenkomen. Studenten biedt het een brede oriëntatie op de vraagstukken in die regio en op de bijdrage die ze kunnen leveren. Ze kiezen daar hun gewenste ontwikkelpad, waarbij de regionale partners een leeromgeving aanbieden en de hogeschool het leerproces faciliteert. De hogeschool biedt daarbij ook zicht op de voor een bepaalde kwalificatie vereiste ontwikkeling.

“De combinatie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek stelt ons in staat rijke leeromgevingen te creëren met up-to-date onderwijs waar studenten leren hoe zij hun toekomstige beroepspraktijk kunnen helpen verbeteren met oog voor de maatschappelijke vraagstukken die ze daarin tegenkomen.” (VH)

Deze context biedt ruimte voor actuele onderwijskundige ontwikkelingen als gepersonaliseerd onderwijs, adaptief en flexibel onderwijs en de aandacht voor persoonlijkheidsvorming en interdisciplinariteit.

Voor docenten is het 'plein' een open netwerk waarin ze primair gericht zijn op het faciliteren van leerprocessen en het bewaken van het kwalificatieniveau. Aanvullend daarop biedt het 'plein' medewerkers en studenten van de hogeschool een inherente connectie met relevante maatschappelijke onderzoeksthema's en spelers. Nieuwe toegepaste kennis ontstaat en stroomt gemakkelijk over het plein. Professionals worden uitgedaagd en uitgenodigd om vrijer en mobieler te bewegen over thema's, projecten en werkgevers. Het plein biedt maatschappelijke instellingen en regionale bedrijven de mogelijkheid om vragen en ideeën snel in actie om te zetten. En het biedt een aanzienlijke stimulans voor het leerproces van onze studenten.

Zo participeert de hogeschool in een dynamische context, waarin vele 'vitale coalities' hun plaats kunnen hebben. Het leidt tot Waardevol onderwijs en onderzoek, waar je als medewerkers en student 'zin' in hebt.

2.5 Nieuwe competenties

Als we onze studenten willen opleiden voor en in een context waar aan maatschappelijke waarde wordt gewerkt, moeten ze in het onderwijs de competenties aanleren die hen hiertoe in staat stellen.

In de voorbije decennia werd een professional vooral geselecteerd en ingezet op basis van persoonlijke professionaliteit. Die heeft in eerste instantie betrekking op de gevolgde opleiding en de eventuele specialistische kennis en vaardigheden.

In een maatschappelijk waardevolle context volstaat alleen de 'persoonlijke professionaliteit' echter niet meer voor onze gewenste professional. Het werk wordt – waar de organisatie zich in de geschetste richting ontwikkelt – steeds minder solitair en steeds meer in samenwerking uitgevoerd. Dat stelt eisen aan de collectieve professionaliteit: het vermogen tot samenwerking, gericht zijn op de teamprestatie en bijdragen aan een professionele cultuur, waarin professionals als 'critical friends' functioneren.

Daarbij zien we dat professionals in toenemende mate buiten de eigen context samenwerken: met andere teams in de eigen organisatie, met andere organisaties in de regio, het werkveld en stakeholders, waarbij vaak het eigen vakgebied wordt overschreden. Dat stelt eisen aan de connectieve professionaliteit, het vermogen relaties aan te gaan en te ontwikkelen en 'transdisciplinair' samen te werken ¹².

Deze competenties krijgen in het huidige onderwijs weinig of geen expliciete aandacht. Studenten in groepjes laten werken leidt immers niet vanzelf tot professionele vaardigheden in samenwerken. Transdisciplinair samenwerken en het organiseren daarvan zijn doorgaans geen standaard onderdeel van een opleiding.

Maatschappelijk perspectief op organisatie, vak en beroep			
Normen en waarden	Verbinding met stakeholders Dialogoog	Organiserend vermogen	<i>Realisatie</i>
Houding en gedrag	Transdisciplinaire samenwerking	Gericht op teamprestatie	<i>Ontwikkeling</i>
Reflectie	Aansluiting op actuele ontwikkelingen	Professionele cultuur 'Critical friends'	
Opleiding(sniveau), specialisme, ervaring		Interne samenwerking	<i>Initieel</i>
<i>Persoonlijke professionaliteit</i>	<i>Connectieve professionaliteit</i>	<i>Collectieve professionaliteit</i>	

2.6 De route

Welke weg moet een instelling voor hoger onderwijs afleggen die zich meer wil richten op maatschappelijke waarde? Voorop staat dat deze instelling dit zou moeten omarmen als de majeure strategische route voor de komende jaren. Dat uit zich in beleid, maar vooral in gedrag van bestuurders, die enerzijds laten zien dat ze de brede ontwikkeling van studenten beogen en anderzijds handelen vanuit de vraagstukken die regionaal aan de orde zijn en daarmee intern een beweging in gang zetten.

Maar ook de hogeschool zal zich als organisatie moeten ontwikkelen.

“Als hogescholen zullen we ons moeten omvormen tot krachtige netwerkorganisaties die van buiten naar binnen werken en focussen op maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. (...) De hogescholen kiezen voor een actieve rol in de versterking van de economische en maatschappelijke vitaliteit van hun regio. Dat vraagt om werkwijzen en een organisatiecultuur waarin veranderen en vernieuwen tot routine worden”. (VH)

De organisatieontwikkeling die past bij deze ambitie, bestaat uit verschillende componenten. Het zal gaan om meer externe samenwerking, meer gerichtheid op klanten/cliënten/studenten/burgers, meer organiserend vermogen en uiteindelijk om het sturen op en realiseren van die maatschappelijke waarde. Het is daarmee een route naar een meer ‘Rijnlandse’ organisatie ¹³. Van onze medewerkers wordt dan gevraagd een opleiding geheel vanuit deze contexten op te zetten en er zelf aan bij te dragen. Deze transitie vraagt dus ook om nieuwe competenties bij medewerkers, zoals de boven genoemde collectieve en connectieve professionaliteit, die niet zonder meer bij elke medewerker aanwezig zijn ¹⁴. De vraag is dan ook of het doel via evolutionaire ontwikkeling bereikt kan worden, of dat een meer revolutionaire aanpak noodzakelijk is, waarbij nieuwe opleidingen en organisatie-eenheden worden neergezet die structureel vanuit dit perspectief werken.

De transitie is aanzienlijk, een organisatie ontwikkelt zich niet in één stap van een ‘klassieke’ naar een waardegestuurde organisatie. Maar de ambitie om dit perspectief te realiseren is bij velen aanwezig. Zoals eerder besproken is er immers een toenemende aandacht voor de maatschappelijke waarde die instellingen -zoals een hogeschool- creëren. Die aandacht is er bij medewerkers en zeker ook bij de huidige generatie studenten. Steeds meer branches richten zich op maatschappelijke waarde, veel bedrijven en instellingen zoeken meer en beter opgeleid personeel. De bereidheid om hierin samen te werken is nu dus groter dan ooit. De tijd lijkt dan ook rijp voor deze initiatieven.

3. Actie

Wij zien dit als een maatschappelijk belangrijke en urgente beweging voor het hoger onderwijs. Ondernemenderwijs zet zich al meer dan 15 jaar in voor samenwerking tussen onderwijs en regio, daarom willen we ook hier aan bijdragen. We horen het graag als je belangstelling hebt om hier eens verder over te spreken!

We kunnen u vanuit ons netwerk ondersteunen bij de stappen op weg naar onderwijs dat structureel gericht is op maatschappelijke waarde. Bijvoorbeeld door het faciliteren van een 'inspiratiesessie', het begeleiden van de vorming van regionale partnerschappen en het inrichten van onderwijs of het ontwikkelen van de noodzakelijke competenties bij medewerkers. Zo bieden we de helpende hand om eventuele 'pleinvrees' te overkomen.

Deze beweging zal niet vanzelf ontstaan in het onderwijs. We kiezen daarom voor een 'activistische' aanpak. We zien je graag op de 'barricades voor het nieuwe denken'! Zie www.ondernemenderwijs.nl



ONDERNEMENDERWIJS

Sturen op Maatschappelijke Waarde

Belangstelling? Deelnemen aan de inspiratiesessie? Laat het ons weten: martin.wiersma@ondernemenderwijs.nl

Verwijzingen

¹ Op zich is dat niet nieuw, zie bijvoorbeeld de DESTEP-analyse, maar werd eerder vooral gezien als factoren van de 'buitenwereld', in plaats van de wereld waarvan je deel uitmaakt.

² Zie bijvoorbeeld de serie 'Hoe fixen we het kapitalisme?' in NRC: <https://www.nrc.nl/dossier/hoe-fixen-we-het-kapitalisme/>

³ Zie bijvoorbeeld: Steenhuis, P. H. (2017). Ambachtelijk Zingeven. Leusden: ISVW Uitgevers en www.zinverzetten.nl

⁴ Zie bijvoorbeeld: Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen*. Amsterdam: Uitgeverij Prometheus; en Schrijer, D. (2019). *Groeien aan de Maas, De verbindende kracht van Vitale Coalities*. Rotterdam: in eigen beheer uitgegeven.

⁵ Zie bijvoorbeeld: 'Millennials en Centennials dwingen bedrijven tot meer purpose' op https://www.newfinancialforum.nl/post/1090/millennials-en-centennials-dwingen-bedrijven-tot-m?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter

⁶ European Commission. (2018). Promoting the Relevance of Higher Education. Zie ook: Vossensteyn en Kolster. (2018). *De relevantie van hoger onderwijs*, Th&ma 2018/5

⁷ Vereniging Hogescholen. (2019). Professionals voor morgen. <https://www.verenighogescholen.nl/actueel/actualiteiten/arbeidsmarkt-bovenaan-agenda-hogescholen>

⁸ VSNU. (2019). Kennis voor onze toekomst. https://vsnu.nl/files/documenten/Nieuwsberichten/Visiestuk_VSNU.pdf

⁹ Zie City Deal Kennis Maken: <https://agendastad.nl/city-deals/>

¹⁰ Pim Breebaart. (2019). *Ga op zoek naar je maatschappelijke voetafdruk*, Th&ma Hoger Onderwijs 2019/1

¹¹ John Goddard. (2016). The Civic University. Edward Elgar Publishing.

¹² M.P.Wiersma. (2019). Het begint bij de medewerker. Th&ma Hoger Onderwijs 2019-2

¹³ Jaap Peters, Mathieu Weggeman, *Het Grote Rijnlandboekje*, Business Contact

¹⁴ M.P.Wiersma. (2019). Het begint bij de medewerker. Th&ma Hoger Onderwijs 2019-2
Voor een meer uitgebreid model zie <https://profmm.expho.nl>