

Avans Duurzaam 2030

De duurzaamheidsaanpak van Avans Hogeschool



datum 02-02-2017
auteur Erin Troost
pagina 2 van 36
versie 1.0



datum 02-02-2017
auteur Erin Troost
pagina 3 van 36
versie 1.0

Colofon

datum 24-12- 2016

auteurs Erin Troost, i.s.m. programmteam, werkgroepen en klankbordgroepen
versie 1.0
status Definitief

Versiebeheer	Toelichting
Concept versie 0.1	24-12-2016 Conceptversie 0.1 voorgelegd aan stuurgroep Avans Duurzaam, werkgroep- en klankbordgroepleden. Op basis van deelplannen per werkgroep (Verantwoord, Inclusief, Circulair en Communicatie), die van feedback zijn voorzien door werkgroep- en klankbordgroepleden heeft programmamanager het voorstel Avans Duurzaam 2030 geschreven.
Concept versie 0.2	22-01-2017 Op- en aanmerkingen van stuurgroep, werkgroep- en klankbordgroepleden verwerkt. Conceptversie 0.2 verder aangescherpt Plan delen Netwerk bedrijfsvoering 27 januari 2017
Concept versie 0.3	25-01-2017 Op- en aanmerkingen van Erin Troost verwerkt in het voorstel. Hfst 6.2 Sturing aangevuld inclusief voorbeeld van een sturingsdashboard. Plan bespreken met College van Bestuur tijdens B-vergadering 31 januari.
Concept versie 0.4	01-02-2017 Op- en aanmerkingen van netwerkbedrijfsvoering, B-vergadering College van Bestuur en Stuurgroep verwerkt.
Definitieve versie 1.0	07-02-2017 Versie 0.4 Vastgesteld door bij CvB

Inhoudsopgave

1	MANAGEMENTSAMENVATTING	6
2	INLEIDING	8
2.1	Leeswijzer	8
2.2	Aanleiding	8
2.3	Opdracht	8
2.4	Avans Duurzaam 2030, duurzaamheidsaanpak en doelstellingen	9
3	KADER AVANS DUURZAAM 2030	11
3.1	Aan de slag: verdiepen, verankeren, uitdragen en verantwoording afleggen	11
3.1.1	Businessplannen 2018: verdiepen, verankeren, uitdragen	11
3.1.2	Verantwoording afleggen	13
3.1.3	Planning op hoofdlijnen 2017	14
3.2		14
3.3	Doelstellingen per thema	15
3.3.1	VERANTWOORD onderwijs & onderzoek	15
3.3.1.1	Doelstelling Verantwoord	15
3.3.1.2	Nulmeting	15
3.3.1.3	Plan van aanpak	15
3.3.2	CIRCULAIRE bedrijfsvoering	16
3.3.2.1	Doelstelling	17
3.3.2.2	Nulmeting	17
3.3.2.3	Plan van aanpak	17
3.3.3	INCLUSIEVE bedrijfsvoering	18
3.3.3.1	Doelstelling	18
3.3.3.2	Nulmeting	18
3.3.3.3	Plan van aanpak	19
3.3.4	Intern VERANKEREN en extern UITDRAGEN	20
3.3.4.1	Interne doelstelling	20
3.3.4.2	Plan van aanpak	20
3.3.4.3	Externe doelstelling	21
3.3.4.4	Plan van aanpak	21
4	ORGANISATIE	23
5	FINANCE	24
6	Risicomanagement, sturing & controle	25
6.1	Risk assessment Avans Duurzaam 2030	25
6.2	Sturing	28
6.3	Levers of control	29
6.3.1	Belief systems	29

6.3.2	Boundary Systems	29
6.3.3	Diagnostic Control Systems	29
6.3.4	Interactive control systems	30
6.4	P&C-cyclus Avans Hogeschool	30
6.4.1	Voortgangsrapportage programma Duurzame Ontwikkeling	30
7	Bijlages	31
7.1	Verantwoording afleggen	31
7.1.1	Integraal jaarverslag	31
7.1.2	Instellingstoets kwaliteit zorg	31
7.1.3	Benchmarks	31
7.1.3.1	Sustainabil	31
7.1.3.2	Transparantiebenchmark	31
7.2	Van proces georiënteerd naar systeem georiënteerde integratie	32

1 MANAGEMENTSAMENVATTING

Onze duurzame “roots”

Duurzaamheid als profilerend kenmerk heeft zich in de vorige beleidsperiode (2011-2014) stevig geworteld in de visie van Avans. We hebben Avans breed de basis gelegd voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Al onze opleidingen hebben het [AISHE keurmerk](#) voor Duurzaam Hoger Onderwijs op minimaal twee sterren niveau behaald. Dit houdt in dat alle opleidingen een visie op duurzaamheid hebben ontwikkeld en deze met behulp van het AISHE beoordelingskader hebben doorgevoerd in de praktijk.

Ambitie 2020

Wij vinden het vanzelfsprekend dat we een bijdrage leveren aan het verduurzamen van onze samenleving d.m.v. onderwijs. Ons streven: “Avans studenten gaan voor de BV Wij¹”

De duurzaamheidsaanpak van Avans

We hebben het vorig traject in mei 2016 afgerond. In deze fase, waarin de inspanningen van het programma worden afgebouwd, is het van belang dat ieder organisatieonderdeel zijn verantwoordelijkheid pakt. We gaan verder met het verduurzamen van ons onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. Er zijn vijf speerpunten benoemd: **VERANTWOORD** Onderwijs en Onderzoek, **CIRCULAIRE** en **INCLUSIEVE** bedrijfsvoering, **INTERN VERANKEREN** en **EXTERN UITDRAGEN**. Per speerpunt zijn doelstellingen geformuleerd.



We stellen voor om langs vier (actie)lijnen aan de slag te gaan met de doelstellingen:

- Het verder **VERDIEPEN** van duurzaam onderwijs en duurzame bedrijfsvoering
- Het **VERANKEREN** van duurzaam denken en doen in het werk en in onze cultuur
- **UITDRAGEN** van onze opgedane kennis en ervaring en behaalde resultaten
- **VERANTWOORDING AFLEGGEN** via integraal jaarverslag, instellingstoets en benchmarks

Doel voor 2017

Via de planningsbrief worden de organisatieonderdelen gevraagd om aan de hand van de vijf speerpunten inclusief doelstellingen hun bijdrage te formuleren en op te nemen in het businessplan van 2018.

¹ Zie film [Ambitie 2020](#) en de [Onderwijsvisie](#) van Avans Hogeschool

Verantwoording afleggen

Beloftes moet je waar maken. Green Washing wordt voorkomen door een externe onafhankelijke partij te laten toetsen. In het AISHE-traject is er gekozen voor externe certificering. Nu kiezen we er bewust voor om gebruik te maken van bestaande instrumenten binnen Avans die al in ontwikkeling zijn om transparant verantwoording af te leggen over de stappen die we zetten. Het Integraal jaarverslag, de instellingstoets (2019), werkbelevingsonderzoek en rankings zoals NSE, HBO monitor, Transparantie Benchmark en de Sustainability zullen worden gebruikt.

2 INLEIDING

2.1 Leeswijzer

In dit plan wordt de duurzaamheidsaanpak voor Avans, Avans Duurzaam 2030 voorgelegd. In *hoofdstuk 1* wordt het voorstel compact samengebracht in de managementsamenvatting. In *hoofdstuk 2* worden de aanleiding, opdracht, aanpak en doelstellingen (hfst 2.4) uiteengezet. In *hoofdstuk 3* wordt toegelicht langs welke lijnen de organisatieonderdelen aan de slag dienen te gaan om ervoor te zorgen dat we als organisatie inhoudelijke doorontwikkelen (verder verduurzamen) en komen tot verankering binnen de organisatie, zodat aanjagen vanuit een programma niet langer nodig is. De aanpak voor de programma organisatie, het financieel overzicht en de programmasturing worden in *hoofdstuk 4 t/m 6* beschreven.

2.2 Aanleiding

In mei 2016 is het traject verduurzamen van het onderwijs, dat in de vorige MJB periode (2011-2014) startte, met 100% resultaat afgerond. Alle opleidingen van Avans hebben een bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs op minimaal 2 sterren niveau (AISHE **) behaald. Vanuit zowel het programma als de stuurgroep Avans Duurzaam is de noodzaak onderstreept voor een vervolgtraject om het resultaat solide in te bedden binnen de organisatieonderdelen en verder te gaan met het verduurzamen van het onderwijs en de bedrijfsvoering in lijn met ambitie 2020. Er is in het voorjaar van 2016 een duurzaamheidsambitie geformuleerd, Avans Duurzaam 2030. Deze is in juni 2016 vastgesteld². In het najaar van 2016 is deze ambitie, in samenwerking met belanghebbende uit de organisatie doorvertaald in een operationeel plan van aanpak voor 2017 en verder.

2.3 Opdracht

De opdracht voor de doorontwikkeling van duurzaam denken en doen bij Avans Hogeschool luidt als volgt:

- In 2020 is de AVANS-visie en -aanpak op duurzame ontwikkeling verankerd in beleid voor onderwijs & onderzoek en bedrijfsvoering.
- De verdere uitvoering en het behalen van de langetermijndoelstellingen van dit beleid worden vanaf 2018 aangestuurd vanuit de staande organisatie (CvB, academies, expertisecentra, centre of expertise en diensteenheden).
- In 2020 wordt Avans Hogeschool door medewerkers, studenten en externe stakeholders erkend en gewaardeerd als duurzame hogeschool.

Bovenstaande opdracht is gebruikt als uitgangspunt voor de formulering van de duurzaamheidsaanpak van Avans Hogeschool, Avans Duurzaam 2030.

² Besluit [2016-131 Avans Duurzaam 2030](#)

2.4 Avans Duurzaam 2030, duurzaamheidsaanpak en doelstellingen

De duurzaamheidsvraagstukken in de wereld worden steeds complexer en vragen om innovatieve multidisciplinaire oplossingen die alleen te vinden zijn als we buiten de gebaande paden (gaan) denken. Als wij een goede kwaliteit van leven willen nalaten aan onze kleinkinderen, is het van belang dat we doorgaan met het bouwen aan een samenleving die duurzaam in balans is. Wij voelen ons verantwoordelijk voor de positieve en negatieve impact die wij, als Avans Hogeschool, hebben op onze omgeving. Daarom hebben wij de ambitie uitgesproken dat wij continu werken aan het verder verduurzamen van ons onderwijs en onze bedrijfsvoering, oftewel het vergroten van onze positieve impact d.m.v. het inzetten van onze expertise binnen onderwijs & onderzoek en het verkleinen van onze negatieve impact d.m.v. een duurzame bedrijfsvoering.

Wij maken het verschil door ons in te zetten voor **VERANTWOORD** onderwijs & onderzoek en een **INCLUSIEVE** en **CIRCULAIRE** bedrijfsvoering. We delen onze kennis en ervaring door **INTERN** en **EXTERN UIT** te **DAGEN**³.



VERANTWOORD: duurzaam hoger onderwijs

Onderwijzen is voor Avans Hogeschool meer dan alleen lesgeven. OnderWIJZEN betekent voor ons ook richting geven, en daarom zit duurzaam denken en doen bij Avans ingebakken in het lesprogramma. Niet als apart vak, maar als een denkwijze die je meeneemt in alles wat je doet. Wij verwachten dit van onze studenten en geven zelf zichtbaar het goede voorbeeld. Wij leiden studenten op die het verschil willen en kunnen maken. Young professionals die niet gaan voor de 'BV ik', maar die een zinvolle bijdrage willen en kunnen leveren aan de samenleving.

Doelstelling: In 2020 hanteren alle opleidingen van Avans Hogeschool een systeem-georiënteerde aanpak* voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding.

* referentiekader AISHE 3-sterren.

³ Voor de onderbouwing van deze aanpak, zie programmavoorstel Avans Duurzaam 2030, vastgesteld op 28 juni 2016, [besluit 2016-131](#)

INCLUSIEF: sociale bedrijfsvoering

Ten tweede proberen we in de sociale cirkel van mensen aannemen, opleiden en ontwikkelen breder te kijken naar onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als grote werkgever kunnen we meer bieden dan werk. We spelen in op belangrijke thema's zoals: werken aan duurzame inzetbaarheid, het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, het belang van een vitale gezondheid in een vergrijzende werkpopulatie en de groeiende vraag naar vrijwilligerswerk om onze samenleving draaiende te houden. Een inclusieve bedrijfsvoering is een sociale bedrijfsvoering waarin iedereen een kans krijgt en waar alle talenten worden benut.

Doelstelling: In 2020 werkt ieder organisatieonderdeel aantoonbaar aan het vergroten van diversiteit, duurzame inzetbaarheid en haar maatschappelijke meerwaarde.

CIRCULAIR: circulaire bedrijfsvoering

Ten derde werken wij aan het sluiten van onze eigen cirkel, door te werken aan een circulaire bedrijfsvoering. Dit betekent dat onze bedrijfsvoering enkel wordt gevoed met duurzame energie en dat ons afval uiteindelijk weer grondstof is voor de materialen die we gebruiken. Dit vraagt o.a. om wijzigingen in ons investerings- en inkoopbeleid.

Doelstelling:

In 2030 hanteert Avans Hogeschool een circulaire⁴ bedrijfsvoering

INTERN VERANKEREN en EXTERN UITDRAGEN: Communicatie

We gaan inhoudelijk aan de slag met het verder verduurzamen van het onderwijs en de bedrijfsvoering. Het is waardevol om onze inspanningen te delen zodat andere gebruik kunnen maken van onze kennis en ervaringen. Intern, om duurzaam denken en doen te verankeren in het dagelijks werk zodat het langzaam onderdeel wordt van onze cultuur. Extern, om onze kennis en ervaringen te delen. We dragen uit waar we voor staan. Avans studenten kiezen bewust voor de BV Wij. Hierbij is het belangrijk dat we daad bij woord kunnen voegen door de beloften te onderbouwen met concrete resultaten.

Interne doelstelling:

In 2020 wordt Avans door medewerkers erkend en gewaardeerd als duurzame hogeschool. Ze dragen hier ieder op hun eigen manier en binnen hun eigen mogelijkheden aan bij en geven zo het goede voorbeeld aan studenten en aan elkaar.

Externe doelstelling:

In 2020 wordt Avans door stage- en afstudeerbedrijven, werkgevers en kennispartners in Noord-Brabant erkend als duurzame hogeschool.

⁴ Circulair verwijst naar de principes van het concept "Circulaire Economie" ([Ellen MacArthur Foundation, 2016](#)) we maken o.a. gebruik van de [kennis](#) en [informatie](#) die gedeeld wordt op Nederland Circulair! Online community die gesteund wordt door het ministerie van Infrastructuur en Milieu en uitgevoerd door [MVO Nederland](#), [Circle Economy](#), [De Groene Zaak](#), [ClickNL Design](#), [Het Groene Brein](#), [Sustainable Finance Lab](#) en [RVO.nl](#).

3 KADER AVANS DUURZAAM 2030

3.1 Aan de slag: verdiepen, verankeren, uitdragen en verantwoording afleggen

In de afgelopen maanden (sept. t/m dec 2016) hebben we samen met de belanghebbenden in de organisatie⁵ de opdracht, de duurzaamheidsaanpak en doelstellingen doorvertaald naar een roadmap. Die bestaat per thema uit een nulmeting, plan van aanpak en begroting. In dit voorstel worden de hoofdlijnen van de plannen gedeeld, de detailplannen zijn in te zien in de losse bijlagen.

We gaan langs vier lijnen aan de slag met de doelstellingen:

- Het verder **VERDIEPEN** van duurzaam onderwijs en duurzame bedrijfsvoering
- Het **VERANKEREN** van duurzaam denken en doen in het werk en in onze cultuur
- **UITDRAGEN** van onze opgedane kennis en ervaring en behaalde resultaten
- **VERANTWOORDING AFLEGGEN** via integraal jaarverslag en benchmarks



3.1.1 Businessplannen 2018: verdiepen, verankeren, uitdragen

Onderdeel van de opdracht is verankering in de staande organisatie. Dat begint met het ook daar beleggen van de verantwoordelijkheid. De organisatie-eenheden (academies, diensteenheden, expertise centra) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen per thema. Iedere organisatie-eenheid levert een bijdrage, de bijdrage per eenheid kan verschillen en is afhankelijk van de hoofdtaken van de eenheid.

Na vaststelling van dit plan zullen de directies ieder afzonderlijk in overleg met de programmamanager afspreken waar zij een bijdrage aan leveren.

De organisatie-eenheden zullen via de planningsbrief 2018 worden gevraagd om, voor "hun bijdrage" aan de doelstellingen, plannen te formuleren en deze op te nemen in hun

⁵ Zie bijlage 5, Finance, Sturing en Controle, SG dashboard voor lijst van deelnemers

businessplan 2018. Het is de bedoeling dat de plannen per organisatie onderdeel samengenomen, ons leiden naar het behalen van de doelstellingen voor Avans Duurzaam 2030.

In deze fase van verankering in de organisatie pakt Avans Duurzaam bewust de ondersteunende rol, op uitnodiging van de organisatieonderdelen denken we mee in planvorming. Het programma zal intern de duurzaamheidsambities onder de aandacht brengen en onze collega's en studenten uitnodigen, ludiek verleiden, om hier op eigenwijze een bijdrage aan te leveren. Extern ligt het accent op delen wat we doen, laten zien hoe duurzaam we al zijn.

De programmamanager is aangehaakt en levert waar nodig een bijdrage aan de werkzaamheden die zich richten op ontwikkeling van kaders en spelregels zoals;

- Kwaliteit in beweging (kaders), om mee te denken hoe duurzaamheid goed verankerd kan raken binnen de kwaliteit kaders van Avans. Zodat duurzaamheid er als profilerend kenmerk uitspringt tijdens de instellingstoets in 2019.
- Werkgroep organisatieontwikkeling (spelregels), om mee te denken over hoe onze duurzaamheidsambities meegenomen kunnen worden in het organisatieontwikkelingstraject van Avans Hogeschool.

Wie doet	Verdiepen & Verankeren in het werk	Verankeren in de cultuur (intern)	Uitdragen (extern)
Eigenaarschap	Organisatie onderdelen Verwoorden in businessplan 2018, hoe het organisatieonderdeel gaat toewerken en bijdragen aan de gestelde doelen in kader van Avans Duurzaam 2030; Verantwoord, Circulair & Inclusief	Organisatie Onderdelen werken aan het integreren van de Avans brede duurzaamheidsambitie in de cultuur en identiteit van het organisatieonderdeel. de brabantse " <u>duurzame</u> " hogeschool	DMCS/ Avans Duurzaam Ontwikkelen propositie voor externe positionering op gebied van duurzaamheid Organisatie Onderdelen laden propositie op niveau van organisatieonderdeel
Ondersteuning	Avans Duurzaam verleent op aanvraag ondersteuning bij planvorming, d.m.v. kennisdeling ontwikkelt formats interne verandercommunicatie, interactieve werkvorm Avans Duurzaam sluit aan bij ontwikkeltrajecten Kwaliteit in beweging Organisatie ontwikkeling	Avans Duurzaam ontwikkelt een beeld van Avans als duurzame Hogeschool in 2030. Op basis van scherpe stip worden handvatten ontwikkelt zoals: Interne verandercommunicatie In te zetten door organisatieonderdelen én avans duurzaam Interactieve werkvorm om verdiepen en verankeren in werk en cultuur op te starten of te versnellen.	DMCS/ Avans Duurzaam ondersteunen de organisatie onderdelen d.m.v. advies, workshop, kennisdeling sessies bij het laden van corporate externe propositie voor duurzaamheid op niveau van organisatieonderdeel

3.1.2 Verantwoording afleggen

Het is een mooie ambitieuze “belofte”: studenten opleiden die gaan voor de BV WIJ. Het is van belang dat Avans Hogeschool transparant -via een onafhankelijke partij- verantwoording blijft afleggen over de stappen die zij zet om deze belofte waar te maken. Daad bij woord voegen én kennis en ervaring delen met andere die dezelfde ambitie hebben.

In het afgeronde AISHE-traject is destijds gekozen voor onafhankelijke toetsing via een duurzaamheidsaudit voor alle opleidingen. In deze fase kiezen we ervoor gebruik te maken van de middelen die we al inzetten om verantwoording af te leggen en ons te meten aan anderen.

Wat	Hoe	Externe validatie
Het inhoudelijke verhaal van waardecreatie vertellen en delen aan de hand van concrete projecten en resultaten	Alle organisatieonderdelen leveren een jaarlijkse bijdrage aan Integraal Jaarverslag op basis van 6 kapitalen Marap in lijn met raamwerk 6 kapitalen	PWC
Toetsing verankering profileringskenmerk duurzaamheid in kwaliteitszorgsysteem “Kwaliteit in beweging”	Instellingstoets kwaliteitszorg 2019	NVAO
In 2020 behoort Avans Hogeschool tot de kopgroep (positie 0-20) in de transparantie-ladder van EZ In 2020 is Avans Hogeschool de duurzaamste hogeschool in de Sustainabul Ranking	Transparantiebenchmark EZ Duurzaamheidsbenchmark Sustainabul	EZ Studenten voor morgen

3.1.3 Planning op hoofdlijnen 2017

Planning 2017	WAT?	WIE?
27 Januari	Duurzaamheidsaanpak Avans Duurzaam 2030 bespreken bij netwerkbedrijfsvoering	Opdrachtgever Avans Duurzaam met ondersteuning van programmamanager
31 Januari	B-vergadering CvB, duurzaamheidsaanpak Avans Duurzaam 2030 bespreken met CvB	Programmamanager Avans Duurzaam, lid Stuurgroep, College van Bestuur
Begin feb	Vastgesteld plan "Avans Duurzaam 2030" en bijbehorende aanpak delen met directies	Programmamanager
Februari	Directies organisatie-eenheden bespreken duurzaamheidsaanpak met programmamanager en stellen in overleg de te leveren "bijdrage" aan doelstellingen vast.	Directies plannen overleg met programmamanager in Programmamanager bereid agenda voor
Feb	Tbv Intern en Extern Uitdragen: Kick off werkgroep MarCom/ voorlopers	Één vanuit ieder domein
Mrt – mei	Kennisdelingssessies communicatie	Avans Duurzaam, Communicatie-medewerkers van academies
Planning 2017	Andere lopende initiatieven	Wie?
Jan - Mrt	Integraal jaarverslag, op basis van briefing en planning, dragen organisatie-eenheden bij aan content voor integraal jaarverslag zie weekmail 23 dec	Projectleider jaarverslag 2016 Marleen Janssen Groesbeek Alle organisatie-eenheden
Marap planning	via Marap rapporteert iedere organisatie-eenheid over bijdrage/ plannen m.b.t. Verantwoord Onderwijs, Circulaire & Inclusieve bedrijfsvoering, Interne verankeren en extern uitdragen	Alle organisatie-eenheden

3.2

3.3 Doelstellingen per thema

3.3.1 **VERANTWOORD** onderwijs & onderzoek "van proces georiënteerd naar systeem georiënteerd".

Al onze opleidingen hebben gewerkt aan de integratie van duurzame ontwikkeling in het onderwijs op procesniveau (AISHE-2 sterren). Daarmee hebben we Avans breed de basis gelegd voor Duurzaam Hoger Onderwijs. Om een volgende stap te zetten in de duurzame ontwikkeling in het onderwijs gaan we in de fase tot en met 2020 de beweging maken van een procesgeoriënteerde naar een systeemgeoriënteerde aanpak van de integratie van duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Hierbij dient het AISHE beoordelingskader als referentiekader. Het is de onderlegger die de academie kan gebruiken bij planvorming en het toetsen van de voortgang richting de te behalen doelstelling (een systeemgeoriënteerde aanpak). Iedere academie bepaalt zelf de route, het tempo en een einddatum in 2020.

Procesgeoriënteerd, AISHE **	Systeemgeoriënteerd, AISHE ***
<ul style="list-style-type: none">Doelen en resultaten hebben betrekking op het geheel.Relevante delen van de opleiding zijn betrokkenBeslissingen hebben een korte termijn-horizon	<ul style="list-style-type: none">Doelen zijn geformuleerd en resultaten worden gemeten. De PDCA-cyclus is rond.Stakeholdermanagement maakt hiervan integraal deel uit.De processen zijn geïntegreerd in de lopende processen van de opleiding.Beslissingen worden genomen op basis van een opleidingsbeleid, gericht op de middellange termijn.

3.3.1.1 *Doelstelling Verantwoord*

In 2020 hanteren alle opleidingen van Avans Hogeschool een systeemgeoriënteerde* aanpak voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding.

*Referentiekader AISHE 3 sterren

3.3.1.2 *Nulmeting*

Op basis van de businessplannen van 2017 is er een quickscan gemaakt om na te gaan in hoeverre duurzaam denken en doen is opgenomen in de plannen. Gekeken is naar de mate van integratie van duurzaamheidsvisie in de algemene visie van organisatie-eenheden en de planning in de tijd van activiteiten en doelen. Zie map 05 Sturing, Finance ... voor overzicht analyse businessplannen 2017 vanuit Avans Duurzaam en BE&C.

3.3.1.3 *Plan van aanpak*

Alle opleidingen behouden bij de tussentijdse audit (na 3 jaar) het kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs op 2 sterren-niveau.

De organisatie-eenheden worden via planningsbrief 2018 gevraagd om in het businessplan 2018 toe te lichten, hoe zij kleur en invulling (gaan) geven aan;

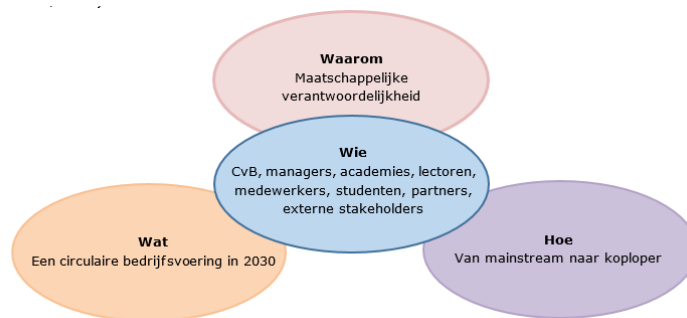
- Het gaan van een procesgeoriënteerde naar een systeemgeoriënteerde aanpak⁶ van de integratie van duurzame ontwikkeling in het onderwijs met als stip op de horizon;
 - Ambitie 2020: "Onze studenten gaan niet voor de 'BV ik', maar willen en kunnen na hun afstuderen een zinvolle duurzame bijdrage leveren aan de maatschappij"
 - Onderwijsvisie: "verantwoordelijke houding"
- Hoe zij hiermee tot 2020 concreet aan de slag gaan?
- Hoe zij de voortgang richting de te behalen doelstelling gaan aantonen en monitoren?
- Richtlijn voor budgettaire ruimte wordt meegenomen in de planningsbrief 2018.

⁶ Referentiekader AISHE 3 sterren

3.3.2

CIRCULAIRE bedrijfsvoering

Het realiseren van een circulaire bedrijfsvoering is ambitieus. Om deze doelstelling te behalen dient Avans een transitie door te maken. Hiervoor zijn naast de "technische maatregelen" ook veranderingen van de organisatie noodzakelijk. In het basisplan "Mission Zero", worden beide behandeld. Om het samen te vatten is gebruik gemaakt van het "vier ballenmodel" (Jan Jonker en Marco Witte, 2013). Voor het volledige plan en de rapportage nulmeting zie map 2 Circulaire bedrijfsvoering.



Wat

We streven er naar dat de bedrijfsvoering van Avans in 2030 circulair is. Daar waar het om technische, financiële of organisatorische redenen niet mogelijk blijkt om de impact tot nul terug te brengen, wordt er naar wegen gezocht om de onvermijdelijke impact te compenseren. Er kunnen dilemma's ontstaan tussen de doelstellingen vanuit circulaire bedrijfsvoering en bijvoorbeeld (de uitvoering of kwaliteit van) het onderwijs. In dergelijke gevallen moet - met alle stakeholders - worden gezocht naar een oplossing die recht doet aan de noodzakelijke balans tussen people, planet én profit.

Hoe

Om een transitie van een lineaire naar een circulaire bedrijfsvoering waar te maken zal Avans zich moeten ontwikkelen van mainstream naar koploper. Uitgangspunt is dat de circulaire bedrijfsvoering vorm krijgt binnen de reguliere processen en overlegstructuren. De juiste ondersteuning, inzet van kennis, financiële middelen en stakeholders zullen deze transitie bevorderen. Het gaat om het verankeren van 'circulair denken' bij het CvB en de Directies en in het (dagelijks) werk van medewerkers.

Wie

In dit plan is in kaart gebracht wie we allemaal nodig hebben om toe te werken naar een circulaire bedrijfsvoering en de rol die zij zouden kunnen vervullen.

Wie	Rol
Leden CvB	Gidsen, leiders, uitdragers
Programmateam Avans Duurzaam	Adviseurs met een focus op de verankering in de cultuur
Directies	Vormgevers en mede-uitdragers van circulaire gedachtengoed
Coördinatoren, beleidsadviseurs, projectleiders	Concretiseren en organiseren van circulaire bedrijfsprocessen
Academies en Lectoraten	Leveren van expertise
Docenten en medewerkers:	Uitvoeren van circulaire processen. Inbrengen nieuwe ideeën
Studenten:	nieuwe ideeën m.b.t. circulaire economie en - bedrijfsvoering. Uitvoeren van projecten, stages en afstudeeropdrachten
Leveranciers	co-maker en adviseur van circulaire producten/diensten.

3.3.2.1 *Doelstelling*

In 2030 hanteert Avans Hogeschool een circulaire⁷ bedrijfsvoering.

3.3.2.2 *Nulmeting*

Om te beginnen is de startsituatie (2015) in kaart gebracht. In vergelijking met andere Hogescholen zijn de milieu prestaties van Avans gemiddeld. Uit de nulmeting blijkt dat Avans de grootste impact heeft door 1. vervoer van personen en goederen; 2. inkoop van goederen en diensten; 3. energiegebruik. Zie bijlage map 2 Circulaire Bedrijfsvoering voor de nulmeting rapportage.

3.3.2.3 *Plan van aanpak*

Om het onderwerp circulair hanteerbaar te maken is ervoor gekozen om voor nu te focussen op een aantal thema's die een grote bijdrage kunnen leveren en thema's die voor de organisatie en de omgeving zichtbaar zijn. Er zijn daarom doelen geformuleerd voor 8 deelgebieden. Alle doelen zijn gerelateerd aan het referentiejaar 2015. Dit heeft geleid tot acht deelplannen die op volgorde van belangrijkheid voor de realisatie van de ambitie zijn gerangschikt. Voor alle deelplannen geldt dat ze in de kern zijn gericht op doelmatigheid en doeltreffendheid. Ze zijn allemaal gericht op de mitigatieladder; voorkomen-reduceren-restaureren-compenseren. Het is van belang om te beseffen dat deze plannen niet uitsluitend zullen leiden tot populaire maatregelen (het 'zoet'). Een circulaire bedrijfsvoering kan alleen worden bereikt als Avans ook bereid is om waar nodig impopulaire maatregelen (het 'zuur') door te voeren. Een goede balans tussen het 'zoet' en 'zuur' zal bijdragen aan de acceptatie van maatregelen.

Deelplan 1: Vervoer

Deelplan 2: Terreinen en gebouwen;

Deelplan 3: Hardware en apparatuur;

Deelplan 4: Kantoorinrichting;

Deelplan 5: Energie;

Deelplan 6: Catering;

Deelplan 7: Afval;

Deelplan 8: Kantoorartikelen.

Vanaf het moment dat de duurzaamheidsaanpak Avans Duurzaam 2030 is vastgesteld (feb. 2017) is het zaak dat op basis van de deelplannen, activiteiten en maatregelen worden uitgewerkt door kartrekkers en betrokken stakeholders. Een aantal acties/maatregelen hebben weinig of geen impact op de bedrijfsvoering en kunnen direct worden doorgevoerd. Andere maatregelen vragen interne afstemming voordat ze kunnen worden geïmplementeerd. Sommige maatregelen vereisen uitgebreide consultaties en beleidsmatige voorbereiding voordat besluitvorming kan plaatsvinden. Dit laatste geldt bijvoorbeeld voor een aantal maatregelen op het gebied van vervoer en huisvesting. Het Programmteam Avans Duurzaam kan naar behoefte ondersteunen bij planvorming. Zie voor de algemene aanpak en planning na vaststelling van dit plan paragraaf 3.1.3.

Aan betreffende organisatie-eenheden zal via de planningsbrief 2018 gevraagd worden om in het businessplan 2018 toe te lichten,

⁷ Circulair verwijst naar de principes van het concept "Circulaire Economie" ([Ellen MacArthur Foundation, 2016](#)) we maken o.a. gebruik van de [kennis](#) en [informatie](#) die gedeeld wordt op Nederland Circulair! Online community die gesteund wordt door het ministerie van Infrastructuur en Milieu en uitgevoerd door [MVO Nederland](#), [Circle Economy](#), [De Groene Zaak](#), [ClickNL Design](#), [Het Groene Brein](#), [Sustainable Finance Lab](#) en [RVO.nl](#).

- Hoe zij invulling (gaan) geven aan dat deel van circulaire bedrijfsvoering waaraan zij een bijdrage kunnen leveren.
- Hoe zij de voortgang richting de te behalen doelstelling gaan aantonen en monitoren

3.3.3 **INCLUSIEVE** bedrijfsvoering

In de sociale cirkel van mensen aannemen, opleiden en ontwikkelen kijken we breder naar onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als grote werkgever kunnen we meer bieden dan werk. In een inclusieve organisatie hoort iedereen erbij ook die mensen die buiten "de standaard" vallen. Met sociale duurzaamheid willen wij ons richten op het verder ontwikkelen van een inclusieve organisatie. Naast het voldoen aan wettelijke eisen streven we ernaar om samen met de organisatie extra ambities (groot en klein) te formuleren en er mee aan de slag te gaan.

3.3.3.1 *Doelstelling*

In 2020 werkt ieder organisatieonderdeel aantoonbaar aan het vergroten van diversiteit, duurzame inzetbaarheid en haar maatschappelijke meerwaarde.

Er gebeurt al veel op het gebied van inclusieve bedrijfsvoering binnen en buiten Avans. Vanuit wetgeving maar ook "gewoon" vanuit maatschappelijke betrokkenheid van medewerkers en studenten zoals bijvoorbeeld [de Nationale Ouderendag](#) en [de vrijwilligersacademie](#). We hebben zicht op veel van deze initiatieven maar er gebeurt ook nog van alles onder de radar. Het doel is om de komende jaren actief m.b.v. een interactieve werkvorm op te halen wat er allemaal al gebeurt in de organisatie en er gericht mee aan de slag te gaan om onze impact verder te vergroten.

3.3.3.2 *Nulmeting*

Onder de noemer Inclusief vallen veel onderwerpen. We hebben op basis van bestaand beleid voor medewerkers en studenten en de ontwikkelingen op het gebied van inclusieve bedrijfsvoering drie thema's geselecteerd. Deze thema's zijn:

Inclusieve bedrijfsvoering	Toelichting	Voorbeelden
Diversiteit	aandacht voor verschillen en ruimte voor het individu	<ul style="list-style-type: none">• werk voor kwetsbare mensen• discriminatie• individualisme• arbeidsomstandigheden in goedkope productielanden• analfabetisme• integratie van culturen
Duurzame Inzetbaarheid	gezondheid, betrokkenheid en (persoonlijk) ontwikkeling van medewerkers en student	<ul style="list-style-type: none">• combineren van werk of studie en privé• leven lang ontwikkelen en leren• combineren van mantelzorg en werk of studie
Maatschappelijke Meerwaarde	een bijdrage leveren aan vraagstukken in de samenleving	<ul style="list-style-type: none">• achterstandswijken• werkloosheid onder jongeren• uitbesteding van werk naar lage-loon-landen• vereenzaming• privacy• vergrijzing• obesitas

3.3.3.3 Plan van aanpak

Het programma ondersteunt organisatieonderdelen, teams, bij het op gang brengen van "het goede gesprek".

De vraag die centraal staat is; "Hoe maak jij het verschil, wat past bij jou?"

Interactieve werkvorm

Aan de hand van de thema's **Diversiteit**, **Duurzame Inzetbaarheid** en **Maatschappelijke Meerwaarde** brengen we het gesprek op gang binnen de academies, diensten en lectoraten. Dit doen we met behulp van een interactieve werkvorm.

Het is de bedoeling dat op basis van "het goede gesprek" het team bepaalt op welk thema zij iets kan, maar met name ook wil betekenen. Dit kan natuurlijk ook een al bestaand initiatief zijn. Het team formuleert n.a.v. de sessie een doelstelling en gaat daarmee aan de slag. Zo verbinden wij ons als organisatie op teamniveau aan diverse maatschappelijk thema's. Gezamenlijk geven wij betekenis aan wat een inclusieve bedrijfsvoering voor ons betekent (verdiepen) én geven wij het een structurele "bewuste" plek in het dagelijks werk dat we doen (verankeren).

Overzicht van doelen

Het resultaat van "het goede gesprek" is een doelstelling op team niveau waar het team zich aan committeert. De doelstellingen worden opgenomen in een overzicht. De doelstellingen samen tonen aan hoe wij bij Avans werken aan een inclusieve bedrijfsvoering.

De werkvorm kan ingezet worden voor planvorming m.b.t. inclusieve bedrijfsvoering, maar kan ook breder worden gebruikt voor één van de andere duurzaamheidsthema's, verantwoord Onderwijs en/of circulaire bedrijfsvoering. Organisatieonderdelen zijn vrij om deze werkvorm in te zetten, denk hierbij aan Academies, Diensteenheden, maar bijvoorbeeld ook de medezeggenschapsraad, het juridisch loket en het auteursrechtenloket.

Planning 2017	WAT?	WIE?
Feb- Juni	Ontwikkelen werkvorm om organisatie-eenheden te ondersteunen bij planvorming en/of gesprek aan te gaan over diversiteit, duurzame inzetbaarheid en maatschappelijke meerwaarde	Avans Duurzaam Extern Bureau
Feb- april	Uitwerken script ⁸ tot werkvorm (jan - mei)	Avans Duurzaam Extern bureau
Mei	Uitvoeren van 4 pilots (mei - juni)	Avans Duurzaam Organisatie-eenheden
Timing in afstemming met organisatie	Train-the- trainer zodat meerdere ambassadeurs binnen Avans de interactieve werkvorm kunnen begeleiden	Avans Duurzaam Ambassadeurs per organisatie-eenheid
Juni	Komen tot informatie en inspiratiedocument	Avans Duurzaam

Organisatie-eenheden zullen via de planningsbrief 2018 gevraagd worden om in het businessplan 2018 toe te lichten,

- Hoe zij de doelstelling voor inclusieve bedrijfsvoering en voorgestelde aanpak een plek geven binnen hun plan.
- Hoe zij de voortgang richting de te behalen doelstelling gaan aantonen en monitoren.

⁸ Voor blauwdruk van het script zie map 3, inclusieve bedrijfsvoering

3.3.4 Intern **VERANKEREN** en extern **UITDRAGEN**

We gaan aan de slag met het verder verduurzamen van ons onderwijs en onze bedrijfsvoering. Daarbij is het van belang dat we dit intern en extern aantoonbaar uitdragen. Zodat, wat we zeggen, overeen komt met wat we doen (interne beleving) en dat de buitenwereld ons ziet en waardeert voor onze inspanningen (reputatie). We hebben hier bewust doelstellingen op geformuleerd, aangezien communiceren vaak te weinig prioriteit krijgt.

"Be good and tell it!"

De details van dit plan zijn na te lezen in het communicatieplan Avans Duurzaam 2017 -2020 map 4 Communicatie.

3.3.4.1 Interne doelstelling

In 2020 wordt Avans door medewerkers erkend en gewaardeerd als duurzame hogeschool. Zij dragen hieraan ieder op hun eigen manier en binnen hun eigen mogelijkheden bij en geven zo het goede voorbeeld aan studenten en aan elkaar.

3.3.4.2 Plan van aanpak

In de interne communicatie richting medewerkers zal de nadruk liggen op het creëren van begrip voor de duurzaamheidsaanpak van Avans, verantwoord onderwijs, inclusieve en circulaire bedrijfsvoering. Daarnaast zal aandacht worden besteed aan het creëren van bewustwording voor het feit dat elke individuele medewerker hieraan een bijdrage kan leveren. Ieder op zijn of haar eigen manier, binnen zijn of haar persoonlijke mogelijkheden.

SMART-Doelstelling gekoppeld aan doelgroep Avans medewerkers

		1-2017	1-2020
Kennis (weet)	Weet dat Avans een duurzame hogeschool is.	-	100%
	Weet dat Avans zich hierbij richt op drie aandachtsgebieden: a. Verantwoord onderwijs; b. Circulaire bedrijfsvoering; c. Inclusieve bedrijfsvoering.	-	100%
Houding (vindt)	Voelt zich hierdoor aangesproken.	-	60%
Gedrag (doet)	Draagt hier op zijn of haar eigen manier een steentje aan bij. Geeft zo het goede voorbeeld aan collega's en studenten.	-	40%

De interne (verander)communicatie die nodig is om duurzaamheid te verankeren in de cultuur van Avans is in dit plan nog niet verder uitgewerkt. Dit wordt door Avans Duurzaam opgepakt in afstemming met de kartrekkers per thema; Verantwoord Onderwijs, Circulaire en Inclusieve bedrijfsvoering. Een extern bureau, gespecialiseerd in cultuur- en gedragsverandering zal daarbij ondersteunen.

3.3.4.3 Externe doelstelling

In 2020 wordt Avans door stage- en afstudeerbedrijven, werkgevers en kennispartners in Noord-Brabant erkend als duurzame hogeschool.

SMART-doelstelling gekoppeld aan de doelgroep werkveld Noord-Brabant

		1-2017	1-2020
Kennis (weet)	Weet dat Avans een duurzame hogeschool is.	-	80%
(begrijpt)	Begrijpt dat Avans het sociale aspect van duurzaamheid zeer belangrijk vindt. Avans brengt studenten daarom niet alleen vakkennis bij, maar geeft hen ook een maatschappelijk bewustzijn mee van hun persoonlijke invloed op het welzijn van de medemens.	-	60%

3.3.4.4 Plan van aanpak

Bij de externe profilering is het onze uitdaging om duurzaamheid zó te laden dat het concreet wordt, alle benoemde doelgroepen in het werkveld raakt en dat we erkent worden als duurzame hogeschool.

Uit onze analyse kwam naar voren dat:

- Net als Avans, de meeste collega hogescholen een integraal duurzaamheidsbeleid hebben.
- In de communicatie veelal de focus gelegd wordt op het ecologische aspect (milieu).
- Dit vaak informatieel (reductie CO₂, gebouwen, mobiliteit, afvalscheiding) wordt gecommuniceerd.

We kiezen voor de volgende positionering



Hogescholen in Nederland
Het instituut
Ecologische aspect: milieu
Informatieel (CO₂)



Avans
Studenten en alumni van Avans
Sociale aspect: (mede-)mens
Transformationeel (welzijn)

Propositie

"Avans studenten en alumni worden/ zijn opgeleid tot verantwoordelijke professionals: ze dragen aantoonbaar bij aan het welzijn van hun medemens. In Nederland en daarbuiten. Nu en in de toekomst."

Hygiënefactor

In onze externe profilering naar het werkveld, leggen we de focus op het primaire proces: het onderwijs. Dit neemt niet weg dat we bij Avans veel waarde hechten aan een duurzame bedrijfsvoering: een bedrijfsvoering waarbinnen we naar elkaar omkijken (inclusief) en zuinig zijn met energie en materialen (circulair). De duurzame bedrijfsvoering is echter geen aspect waarop we de focus leggen in onze externe communicatie. Een duurzame bedrijfsvoering beschouwen we als een hygiënefactor: een vanzelfsprekende voorwaarde voor elke Nederlandse organisatie anno 2017.

Inspiratie en educatie

In 2017 gaan we de gekozen communicatiestrategie in de praktijk brengen. We starten met drie marketing en communicatie professionals op academieniveau: één van elk domein. Zij worden ook de 'kartrekkers' en aanjagers voor de overige marketing en communicatie professionals.

De communicatie professionals hebben de volgende kennis en vaardigheden nodig om de 'Medemens propositie' op een juiste en consistente manier uit te dragen.

Wat?	Hoe?	Wie?
Begrip van de propositie 'Medemens'	Kennisdelingssessie	Programma Avans Duurzaam
Inzicht en vaardigheden om de propositie te vertalen naar het eigen werkveld	Kennisdelingssessie	Programma Avans Duurzaam
Kennis en vaardigheden van 'Storytelling'	Scholing, workshop	DMCS
Kennis en vaardigheden Communicatie 3.0	Scholing, workshop	DMCS
Verbinding met drie kanaal 'eigenaren'	Afstemming	Verantwoordelijkheid Academies
Inzicht in het regionale werkveld, regionale platforms en spelers	Marktonderzoek	Verantwoordelijkheid Academies
Verhalen studenten en alumni	Netwerken, signaleren	Verantwoordelijkheid Academies

4 ORGANISATIE

Programmamanagement	
Opdrachtgever	Paul Rüpp
Programmamanager	Erin Troost
Stuurgroep Avans Duurzaam	
Businessmanager/ Voorzitter	Voorzitter CVB, Paul Rüpp
Senior User, vertegenwoordigt de gebruikersgroep	Dir. LIC, Mirjam Woutersen
Senior Supplier Academies, vertegenwoordigt vanuit de academies de leveranciers van de benodigde menskracht	Dir. academie, Rene Tönissen Dir. Academie, Tonnie Huibers
Senior Supplier Diensten, vertegenwoordigt vanuit de diensten de leveranciers van de benodigde menskracht/ goederen en/of diensten	Adjunct Dir. diensten, Arnaud Opdam

Samenstelling programmamateam

De leden van het programmamateam hebben een dubbel rol. Zij leveren een bijdrage vanuit het programmamateam aan Avansbrede acties, ondersteunen organisatie-eenheden bij planvorming en hebben diverse taken binnen de vier lijnen; het verdiepen, verankeren in werk en cultuur, intern en extern uitdragen en verantwoording afleggen.

Zie Dashboard, planning en begroting in map 5 Sturing, Finance & Controle voor verdere details.

Programma management Verantwoord Onderwijs Verantwoording afleggen	FTE 2017	FTE 2018	FTE 2019
Programmamanager, coördinatie en advies	0,7	0,4	0,4
Managementassistent, ondersteuning, agendabeheer	0,1	0,1	0,1
Advies en ondersteuning bij planvorming (2x 0,4)	0,8	0,4	-
Circulaire Bedrijfsvoering			
Coördinator en adviseur Circulaire bedrijfsvoering (budgetnummer DIF)	0,8 ⁹	0,8	0,8
Inclusieve Bedrijfsvoering			
- Avansbreed eigenaarschap verdeeld over de organisatieonderdelen, iedereen pakt zijn aandeel op.	-	-	-
Intern en Extern Uitdragen			
Communicatie adviseur, Coördinatie & uitvoer communicatieplan t/m juni 2017	0,4	-	-
Communicatie medewerker uitvoer interne communicatie 2017	0,6	0,4	0,4

⁹ Budget DIF

5 FINANCE

Zie Dashboard, planning en begroting in map 5: Sturing, Finance & Controle voor details

	begroting 2017			begroting 2018			begroting 2019		
	Programma	Business		Programma	Business		Programma	Business	
	programma	Impact lopende exploitatie	Investeren	programma	Impact lopende exploitatie	Investeren	programma	Impact lopende exploitatie	Investeren
Programmamanagement	130.065,6	-	-	72.000,6	-	-	38.820,6	-	-
Onderwijs & Onderzoek: VERANTWOORD		65.680,00			100.000,0				
Bedrijfsvoering: CIRCULAIR & INCLUSIEF									
CIRCULAIR		212.800,00			170.000,0			270.000,0	
INCLUSIEF (zie intern uitdragen)		-							
Extern Uitdragen (Reputatie / Corporate communicatie)	133.283,6	10.000,00		62.562,4					
Intern Uitdragen (Identiteit / Verandercommunicatie)	96.406,0			76.406,0					
Subtotaal	359.755,2	288.480,0	-	210.969,0	270.000,0	-	111.383,0	280.000,0	-
%	55,5		44,5	43,9		56,1	28,5		71,5
Totaal	648.235,2			480.969,0			391.383,0		

6 Risicomanagement, sturing & controle

6.1 Risk assessment Avans Duurzaam 2030

Met behulp van de risk assessment van 18 mei 2016 hebben we de gebeurtenissen in kaart gebracht, die van invloed zijn op de definitieve doelstelling(en) van Avans Duurzaam 2030. We hebben per doelstelling de volgende stappen doorlopen:

1. Benoemen en bespreken risico's
2. Classificeren risico's (hoog, middel of laag)
3. Benoemen en bespreken beheersmaatregelen

De bevindingen, maatregelen en manier waarop het wordt opgepakt staan per thema hieronder beschreven.

VERANTWOORD: duurzaam hoger onderwijs

Doelstelling: In 2020 hanteren alle opleidingen van Avans Hogeschool een systeem georiënteerde aanpak* voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding.

* referentiekader AISHE 3-sterren

Grootste bedreiging

Duurzaamheid wordt een non-begrip. Het woord wordt teveel gebruikt en er treedt verzadiging op. De medewerkers worden er bij voorbaat al moe van.

Maatregelen	Hoe geadresseerd in het plan?
Het verhaal vertellen met concrete voorbeelden	Via Intern en externe uitdragen (hfst 3.2.4) wordt dit opgepakt. De duurzaamheids-aanpak Verantwoord, Circulair en Inclusief wordt concreet gemaakt met aansprekende voorbeelden zodat het onze duurzaamheidsambitie een gezicht krijgt binnen en buiten Avans.
Duurzaamheid structureel verankeren in de kwaliteitszorg (is in ontwikkeling)	Er is afstemming met de projectgroep kwaliteit in beweging zodat duurzaamheid een duidelijke plek heeft binnen het kwaliteitszorgsysteem
Begrip duurzaamheid laden en laten landen bij alle betrokkenen door hieraan invulling te geven met studenten, werkveld en onderwijs (kenniscentra)	Via Intern en externe uitdragen (hfst 3.2.4) wordt dit opgepakt. De organisatie wordt betrokken bij het laden van de "medemens" propositie

INCLUSIEF: sociale bedrijfsvoering

Doelstelling: In 2020 werkt ieder organisatieonderdeel aantoonbaar aan het vergroten van diversiteit, duurzame inzetbaarheid en haar maatschappelijke meerwaarde.

Grootste bedreiging

Grip krijgen, hebben en houden op daadwerkelijke uitvoering van en gevoel bij duurzaamheid van medewerkers, aandacht voor operationele inbedding.

Maatregelen	Hoe geadresseerd in het plan?
<ul style="list-style-type: none">• Concreet maken	In het deelplan Inclusieve bedrijfsvoering (hfst 3.2.3) staan duidelijke stappen beschreven om aan de slag te gaan met de bottom-up benadering. Gezamenlijk werken we aan het in beeld brengen van onze inclusieve bedrijfsvoering en stellen we doelen per team/ organisatieonderdeel om onze inspanningen in het kader van de inclusieve bedrijfsvoering te vergroten.
<ul style="list-style-type: none">• MVO-thema's → keuzes maken	Er zijn drie richtinggevende thema's gekozen: diversiteit, duurzame inzetbaarheid en maatschappelijke meerwaarde.

CIRCULAIR: circulaire bedrijfsvoering

Doelstelling:

In 2030 hanteert Avans Hogeschool een circulaire¹⁰ bedrijfsvoering

Grootste bedreigingen

- Er spelen ook andere belangen dan duurzaamheid/circulariteit. Het risico bestaat dat besluiten worden genomen die het financiële belang of onderwijsbelang dienen, maar die strijdig zijn m.b.t. duurzaamheid/circulariteit. Dat kan het proces frustreren en daarmee raken we verder af van ons doel.
- Een circulaire bedrijfsvoering zal niet voor alle medewerkers alleen maar voordelen hebben. Impopulaire maatregelen kunnen leiden tot weerstand en daling van de medewerkerstevredenheid.

Maatregelen	Hoe geadresseerd in het plan?
Binnen het besluitvormingsproces kan expliciet via het format van de oplegnotitie gevraagd worden hoe een voorstel bijdraagt aan de duurzaamheidsambities van Avans.	Verankeren in het werk To do: duurzaamheidscriteria opnemen in format van de oplegnotitie. Bespreken met BE&C en CvB
Heldere zorgvuldige interne communicatie over maatregelen die de verworven vrijheden van medewerkers beperken.	Verankeren in het werk, collega's bewustmaken van het feit dat er zorgvuldig, helder en ruim van te voren gecommuniceerd moet worden over aanstaande maatregelen die een negatieve impact hebben op hoe collega's het werk en voorwaarde ervaren. Zodat we begrip en draagvlak creëren voor impopulaire maatregelen in het kader van duurzaamheid.

¹⁰ Circulair verwijst naar de principes van het concept "Circulaire Economie" ([Ellen MacArthur Foundation, 2016](#)) we maken o.a. gebruik van de [kennis](#) en [informatie](#) die gedeeld wordt op Nederland Circulair! Online community die gesteund wordt door het ministerie van Infrastructuur en Milieu en uitgevoerd door [MVO Nederland](#), [Circle Economy](#), [De Groene Zaak](#), [ClickNL Design](#), [Het Groene Brein](#), [Sustainable Finance Lab](#) en [RVO.nl](#)

INTERN en EXTERN UITDRAGEN: Communicatie

Interne doelstelling:

In 2020 wordt Avans door medewerkers erkend en gewaardeerd als duurzame hogeschool. Ze dragen hieraan op hun eigen manier en binnen hun eigen mogelijkheden aan bij en geven zo het goede voorbeeld aan studenten en aan elkaar.

Externe doelstelling:

In 2020 wordt Avans door stage- en afstudeerbedrijven, werkgevers en kennispartners in Noord-Brabant erkend als duurzame hogeschool.

Grootste bedreigingen

Organisatie communicatie professionals.

- MC-professionals voelen zich niet verantwoordelijk voor profileringskenmerk 'duurzaam'.
- Academies herkennen zich niet in de 'medemens'-propositie.
- Niet alle communicatieprofessionals hebben de kennis en vaardigheden om de corporate communicatie strategie te vertalen naar hun eigen werk.
- Idem, wat betreft storytelling en communicatie 3.0.

Reputatie schade

- Academies communiceren op eigen houtje, op eigen manier.
- We communiceren verkeerde boodschappen.

Maatregelen	Hoe geadresseerd in het plan?
<i>Organisatie communicatie professionals</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Betrekken van academiedirecteur en directeur en teamleden van DMCS• In gesprek gaan. Sociale propositie hoeft een ecologische propositie van specifieke academies en expertisecentra niet in de weg te staan.• Aanbieden van communicatieadvies en -begeleiding.• Aanbieden van scholing, workshops	Januari 2016 betrokken bij ontwikkeling van de plannen Activiteiten staan gepland zie hfst 3.2.4 intern verankeren en extern uitdragen.
<i>Reputatieschade</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Betrekken van eigenaren (academiedirecteuren, directeur en teamleiders DMCS)• Toetsing bij deskundigen, expertisecentra	Activiteiten staan gepland zie hfst 3.2.4 intern verankeren en extern uitdragen.

6.2 Sturing

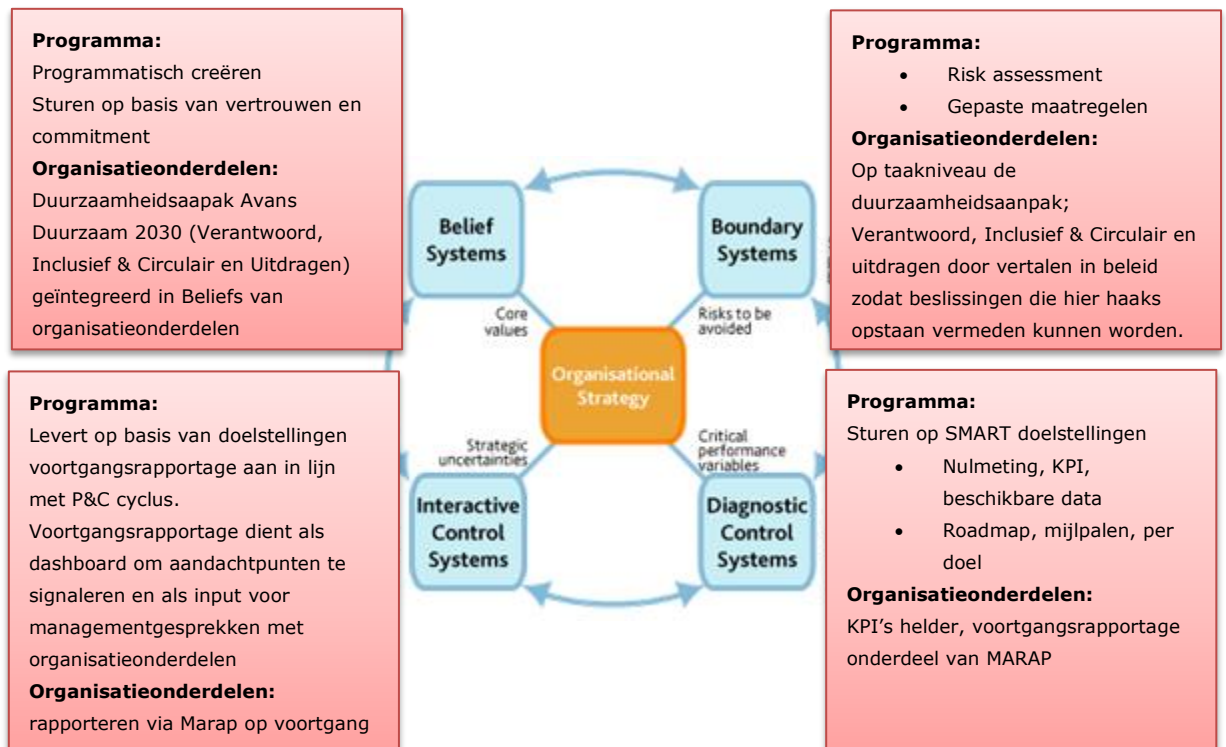
Het doel voor 2017 is dat de organisatieonderdelen plannen ontwikkelen om invulling te geven aan geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen. Programmamanager en directies stemmen af over de voortgang. De som van die plannen moet ons naar gestelde doelstellingen brengen. Met behulp van een dashboard informeert de programmamanager de stuurgroep over de voortgang van de planvorming per organisatieonderdeel; zo nodig kan er dan tijdig worden bijgestuurd.

Monitoring planvorming per organisatieonderdeel in 2017

		Academie 1				Academie 2				Diensteneheid			
		Bijdrage welke doelstellingen? Eigenaar of Volgend	PVA in ontwikkeling (t/m sep)	Onderdeel BP 2018 Okt. 2017	Concreet meetbaar Okt. 2017	Bijdrage welke doelstellingen? Eigenaar of Volgend	PVA in ontwikkeling (t/m sep)	Onderdeel BP 2018 Okt. 2017	Concreet meetbaar Okt. 2017	Bijdrage welke doelstellingen? Eigenaar of Volgend	PVA in ontwikkeling (t/m sep)	Onderdeel BP 2018 Okt. 2017	Concreet meetbaar Okt. 2017
DOELSTELLINGEN													
VERANTWOORD	In 2020 hanteren alle opleidingen van Avans Hogeschool een systeem georiënteerde aanpak* voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding. * referentiekader AISHE 3-sterren	E				E				E			
INCLUSIEF	In 2020 voert Avans een aantoonbare inclusieve bedrijfsvoering. Dit blijkt uit de kennis, houding en het gedrag van onze medewerkers.	E				E				E			
	Diversiteit												
	Duurzame inzetbaarheid												
	Maatschappelijke Meerwaarde												
CIRCULAIR	In 2030 hanteert Avans Hogeschool een circulaire bedrijfsvoering	V				V				V			
	Doelstelling Vervoer												
	Doelstelling Huisvesting												
	Doelstelling Hardware												
	Doelstelling Kantoorinrichting	E				E				E			
	Doelstelling Energie												
	Doelstelling Catering												
	Doelstelling Kantoorartikelen	E				E				E			
	Doelstelling Afval	V				V				V			
INTERN VERANKEREN	In 2020 wordt Avans door medewerkers erkend en gewaardeerd als duurzame hogeschool. Ze dragen hier ieder op hun eigen manier en binnen hun eigen mogelijkheden aan bij en geven zo het goede voorbeeld aan studenten en aan elkaar.	V				V				V			
EXTERN UITDRAGEN	In 2020 wordt Avans door stage- en afstudeerbedrijven, werkgevers en kennispartners in Noord-Brabant erkend als duurzame hogeschool.	V				V				V			

6.3 Levers of control

Een belangrijke uitdagende opdracht van het programma is duurzaam denken en doen in te bedden in de organisatie. In onderstaande figuur staan de belangrijkste punten per lever samengevat voor organisatie-eenheden en programma als handvat om te werken aan het inbedding van het duurzaamheidsgedachtengoed in de organisatiestrategie van Avans Hogeschool.



Tabel Levers of control binnen het programma Avans Duurzaam

6.3.1 Belief systems

Om de ambitie Avans Duurzaam 2030 in te bedden in de organisatie is het zaak dat het ook onderdeel wordt van de Beliefs van de organisatie-eenheden. Tijdens overleg met directies kan de programmamanager dit bespreken met directies en tijdens de schouwgesprekken en managementgesprekken kan het CvB hierover in gesprek gegaan met de organisatie-eenheden.

6.3.2 Boundary Systems

Aan de hand van risk assessments per doelstelling kunnen kansen en bedreigingen inclusief maatregelen worden benoemd. Het opstellen van beleidskaders per taakgebied, bijvoorbeeld beleidskaders voor inkoop, helpen bij het verankeren van duurzaam denken en doen in ons dagelijks handelen.

6.3.3 Diagnostic Control Systems

Het programma Avans Duurzaam heeft duidelijke doelstellingen geformuleerd. De focus ligt op het behalen van de doelstellingen (hfst 2.4).

Programma en organisatie-eenheden rapporteren over de voortgang via de P&C-cyclus. Daar waar programma- en organisatievoortgangsrapportages niet overeenkomen, kan nader

gekeken worden waar het verschil in zienswijze zit. D.m.v. een gesprek kan afstemming worden gezocht.

6.3.4 Interactive control systems

De planning van de stuurgroepvergaderingen en de stuurrapportages van het programma Duurzame Ontwikkeling worden afgestemd op de al bestaande P&C-cyclus om ervoor te zorgen dat voortgang m.b.t. duurzame ontwikkeling onderdeel uitmaakt van het "inhoudsrijke gesprek" n.a.v. de MARAP's.

6.4 P&C-cyclus Avans Hogeschool

6.4.1 Voortgangsrapportage programma Duurzame Ontwikkeling

Ongeveer 2 tot 3 weken na elke stuurgroepvergadering (data vastgesteld) gaat de voortgangsrapportage naar het College van Bestuur. In overleg met BE&C wordt een exacte datum gekozen. Bij de keuze van de datum is van belang om zoveel mogelijk 'effect' te

sorteren bij het College van Bestuur, door aan te sluiten bij de P&C-cyclus. De rapportage wordt aangeboden door de programmamanager.

avans hogeschool

Van Troost: To do, afstemmen, laatste update

Programma Cockpit				Beheersaspecten						Overall
SG Vergadering	Inplannen Programma DDO agenda CvB	gepland	Deadline MARAP P&C Cyclus	Tijd	Geld	Kwaliteit	Organisatie	Communicatie	Risico's	Buik-gevoel
Actueel										
31-3-2014	1-4-2014	🟢	Marap 1: 23 april	🟡	🟢	🟡	🟢	🟢	🟢	🟢
22-5-2014	10-6-2014	🔴	Marap 2: 21 juni							
7-7-2014	nvt									
28-8-2014	30-9-2014	🔴	Marap 3: 21 okt							
Op korte termijn										
4-11-2014	25-11-2014	🔴								
13-1-2015	27-1-2015	🔴	Marap 4: 17 feb 2015							
17-03-2015	31-3-2015	🔴	Marap 1: 23 april 2015							
19-5-2015	2-6-2015	🔴	Marap 2: 21 juni 2015							
7-7-2015	nvt									
1-9-2015	29-9-2015	🔴	Marap 3: 21 okt 2015							
History										
30-1-2015	11-3-2014	🟢	Marap 4: 17 feb 2014	🟡	🟢	🟡	🟢	🟢	🟢	🟢

Voorbeeld programmacockpit, deze zal op basis van doelstellingen, sturingsbehoefte na besluitvorming verder worden uitgewerkt..

7 Bijlages

7.1 Verantwoording afleggen

7.1.1 Integraal jaarverslag

Via het integraal jaar verslag worden jaarlijks de voortgang, uitdagingen en dilemma's op de gestelde doelen gedeeld met onze (externe) stakeholders. Ieder organisatieonderdeel levert de gevraagde input aan. Door bijvoorbeeld de MARAP qua format hierop te laten aansluiten zou dit weinig extra werk moeten betekenen voor de academies.

7.1.2 Instellingstoets kwaliteit

Duurzaamheid is ingebed in ons kwaliteitssysteem. In 2019 vindt de volgende instellings-audit plaats. Uit die instellingsaudit blijkt dat Avans haar visie op duurzaamheid heeft verankerd in het kwaliteitssysteem van de instelling.

7.1.3 Benchmarks

Avans Hogeschool kiest ervoor om deel te nemen aan een aantal benchmarks om zichzelf uit te dagen en gevoel te hebben en houden met hoe andere gelijksoortige instellingen zich ontwikkelen. Duurzaam denken en doen is één van de belangrijke profileringskenmerken van Avans Hogeschool. Een kenmerk waarin wij ons onderscheiden; onze ambitie tot de koplopers te behoren moet blijken uit de rankings waaraan we deelnemen.

7.1.3.1 SustainaBul

De SustainaBul is de ranglijst van Nederlandse universiteiten en hogescholen op het gebied van duurzaamheid; het is een initiatief van Studenten voor Morgen. De SustainaBul is in 2012 voor het eerst uitgereikt en wordt jaarlijks in het voorjaar uitgereikt. Onderwijsinstellingen worden beoordeeld op de integratie van duurzaamheid in hun onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De ranglijst richt zich niet alleen op duurzaamheid, maar ook op transparantie en communicatie hierover.

7.1.3.2 Transparantiebenchmark

De Transparantiebenchmark brengt de transparantie in maatschappelijke verslaggeving in beeld. Het is een onderzoek naar de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van maatschappelijke verslaggeving onder de grootste ondernemingen van Nederland. De overheid vraagt bedrijven transparant te zijn over hun MVO-beleid en -activiteiten. Door de Transparantiebenchmark biedt het ministerie van Economische Zaken inzicht in de wijze waarop de grootste Nederlandse ondernemingen verslag doen van hun MVO-activiteiten.

De Transparantiebenchmark geeft inzicht in de mate waarin een onderneming serieus te werk gaat waar het gaat om duurzaam ondernemen. Is er een strategie? Is deze vertaald in een businessmodel van de organisatie? En in hoeverre investeert de organisatie in het realiseren van strategie- en businessmodel-aanpassingen?

7.2 Van proces georiënteerd naar systeem georiënteerde integratie

4. Wie doet wat?

In de tabel die volgt zijn de ASHE-criteria op 2 sterren (proces) en 3 sterren (systeem) niveau naast elkaar gezet. De benodigde ontwikkeling -van het niveau van 2 naar 3 sterren- is hiermee voor de academies beter in te schatten. In de laatste kolom is beknopt benoemd (een advies vanuit Avans Duurzaam) wie wat zou moeten oppakken om duurzame ontwikkeling verder te verdiepen en te verankeren binnen de academies en opleidingen.

Daar waar groene arcering is aangebracht ziet het programma Avans Duurzaam een rol voor zichzelf in samenwerking met de academie ter ondersteuning en/of facilitering bij de verdere doorontwikking. De specifieke plannen worden verder uitgewerkt en toegelicht in het programmavoorstel, onder de thema's <i>verantwoord, circulair, inclusief en communicatie</i> .	** proces	*** systeem	Wie & Wat
Visie (1.1)	<ul style="list-style-type: none"> De opleiding heeft een geëxpliciteerde visie op duurzame ontwikkeling en onderwijs. Deze wordt gedragen door grote delen van de opleiding. 	<ul style="list-style-type: none"> De visie op duurzame ontwikkeling en onderwijs is zichtbaar in de profilering van de opleiding. De visie is sturend voor het onderwijs en de ondersteunende processen. (academies) 	Academie & Avans Duurzaam Communicatie, uitdragen propositie die op opleidingsniveau verder gezicht krijgt d,m,v, voorbeelden Academie Visie op duurzaamheid verankeren in beleid
Beleid (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> De opleiding heeft een samenhangend beleidsplan rond duurzame ontwikkeling, met concrete 	<ul style="list-style-type: none"> De opleiding heeft een samenhangend beleidsplan rond duurzame ontwikkeling, met concrete doelen voor de 	Academie Visie op duurzaamheid verankeren in beleid

datum 02-02-2017

auteur Erin Troost

pagina 34 van 36

versie 1.0

	doelen voor de verschillende beleidsterreinen, voor de korte termijn.	verschillende beleidsterreinen, op middellange termijn. <ul style="list-style-type: none">• Relevante belanghebbenden zijn bij de ontwikkeling van het beleid betrokken.	
Eindkwalificaties (1.3)	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame ontwikkeling, of een vertaling daarvan voor het vakgebied, maakt onderdeel uit van de eindkwalificaties van de opleiding.• Deze eindkwalificaties gelden voor alle studenten en afstudeerrichtingen.	<ul style="list-style-type: none">• De vertaling van duurzame ontwikkeling voor het specifieke opleidingsdomein is integraal in (de uitwerking van) de eindkwalificaties van de opleiding opgenomen.	Academie
Personeel (2.1)	<ul style="list-style-type: none">• De expertise van medewerkers is bekend in de opleiding, toegankelijk voor andere medewerkers en wordt ingezet bij curriculumontwikkeling.• Competentieontwikkeling m.b.t. duurzame ontwikkeling is onderdeel van het ontwikkelingsplan personeel.	<ul style="list-style-type: none">• De expertise op het gebied van duurzame ontwikkeling is breed aanwezig in de opleiding.• Deze expertise wordt systematisch actueel gehouden.	Academie & Expertise Centra Expliciete opdracht aan expertise centra? Expertisecentra ontwikkelen en voeden onderwijs met kennis en houden het up-to-date.
Netwerk (2.2)	<ul style="list-style-type: none">• Op het gebied van duurzame ontwikkeling onderhoudt de opleiding bestendige contacten met bedrijven en expertisecentra.• Het netwerk wordt ingezet bij curriculumontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none">• Het netwerk van de opleiding is gevormd op basis van de gewenste uitwisseling van kennis en expertise.• Dit netwerk wordt systematisch ingezet bij curriculumontwikkeling en uitvoering van de onderwijs en onderzoek.	Academie, Expertisecentra en AOC (partnerschappen) Ambitie 2020: doelstelling voor ontwikkelingen thema-partnerschappen

datum 02-02-2017

auteur Erin Troost

pagina 35 van 36

versie 1.0

Respect voor mens en milieu (2.3)	<ul style="list-style-type: none">• Er is concreet beleid gericht op het bevorderen van respect ten aanzien van mens en milieu.• Binnen de opleiding spreekt men elkaar aan op houding en gedrag ten aanzien van mens en milieu.	<ul style="list-style-type: none">• De opleiding wordt gekenmerkt door een cultuur waarin wederzijds respect en verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag ten aanzien van mens en milieu centraal staat.	DIF & Avans Duurzaam Avansbreed plan van aanpak Circulaire en Inclusieve bedrijfsvoering Academie & DIF Academie/ diensteenheid draagt uit en pakt binnen cirkel van invloed (noodzakelijke) acties op
Communicatie (2.4)	<ul style="list-style-type: none">• In- en externe communicatie over duurzame ontwikkeling vindt plaats onder verantwoordelijkheid van een aangewezen afdeling of persoon.	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame ontwikkeling heeft een weloverwogen plaats in de interne en externe communicatie-uitingen van de opleiding.	Academie/ Avans Duurzaam Communicatie ontwikkelt propositie en begeleidt academies bij het laden van de propositie op opleidingsniveau.
Kennis inhoud (3.1) onderwijsprogramma	<ul style="list-style-type: none">• Basiskennis van duurzame ontwikkeling in het opleidingsdomein heeft een zichtbare plaats in het curriculum.• In verschillende fases van de studie kunnen studenten voor thema's rond duurzame ontwikkeling kiezen.	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame ontwikkeling is vanuit de eindkwalificaties van de opleiding zichtbaar in het hele curriculum verweven.• Alle docenten en studenten zijn betrokken bij onderwijs rond duurzame ontwikkeling.	Academie / verdiepen onderwijs
Leren in het werkveld (3.2)	<ul style="list-style-type: none">• Elke student voert in de opleiding minimaal één keer een praktijkopdracht uit vanuit een integraal perspectief op duurzame ontwikkeling.• In verschillende fases van de studie kunnen studenten voor praktijkopdrachten op	<ul style="list-style-type: none">• De opleiding beoordeelt studenten op het hanteren van een integraal perspectief op duurzame ontwikkeling bij de uitvoering van opdrachten in het werkveld.• Opdrachtgevers uit het werkveld brengen regelmatig opdrachten aan met een	Academie/ verdiepen onderwijs

datum 02-02-2017

auteur Erin Troost

pagina 36 van 36

versie 1.0

	het gebied van duurzame ontwikkeling kiezen.	duidelijk vraagstuk rond duurzame ontwikkeling.	
Didactiek (3.3)	<ul style="list-style-type: none">Iedere student komt gedurende de opleiding in aanraking met werkvormen die bewust ontworpen zijn voor het ontwikkelen van een attitude van verantwoordelijkheid voor duurzame ontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none">Het didactisch concept is bewust vanuit een duurzaam kader ontworpen. Er bestaat een helder verband tussen de visie en het beleid rond duurzame ontwikkeling en het didactisch concept.	Academie/ verdiepen onderwijs
Onderzoek (3.4)	<ul style="list-style-type: none">De opleiding draagt er zorg voor dat iedere student in minimaal één onderzoek een integraal perspectief op duurzame ontwikkeling hanteert.	<ul style="list-style-type: none">Docenten en studenten hanteren een integraal perspectief op duurzame ontwikkeling bij het beantwoorden van hun onderzoeksvraag.Opbrengsten uit het onderzoek komen zichtbaar terug in het onderwijs	Academie & thema Onderzoek in onderwijs Ambitie 2020: richtlijn/ inspiratie voor ontwikkeling thema onderzoek in onderwijs
Afgestudeerden (4.1)	<ul style="list-style-type: none">Alle afgestudeerden zijn in staat om in het werkveld een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none">Alle afgestudeerden zijn in staat om in hun beroepspraktijk de betekenis van duurzame ontwikkeling voor deze beroepspraktijk duidelijk te maken en daaraan bij te dragen.	Academie
Innovaties (4.2)	<ul style="list-style-type: none">De opleiding is erop gericht om in onderzoeks- en/of afstudeerprojecten tot innovatieve oplossingen te komen voor met duurzame ontwikkeling verbonden vraagstukken uit de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none">Onderzoek en onderwijs zijn systematisch gericht op het ontwikkelen van duurzame innovaties in de beroepspraktijk.Alle docenten zijn bij deze inspanningen betrokken.	Academie