

MISSION ZERO 2.0 roadmap

Roadmap DIF voor een circulaire bedrijfsvoering

© 2017, Avans Hogeschool
Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
2 Belang van een circulaire bedrijfsvoering	6
3 Een circulaire bedrijfsvoering	7
3.1 herstellend in ontwerp	7
3.2 SDG's als handelingsperspectief	8
3.3 Doelgericht door mitigatieladder	8
3.4 Richtinggevend	9
3.5 We volgen de voortgang	12
4 Een circulaire bedrijfsvoering helpen realiseren	14

Managementsamenvatting

Omdat DIF een belangrijke stakeholder is in bijna alle facilitaire en ICT-processen en er veel kennis en ervaring aanwezig is met betrekking tot de uitvoering daarvan, is DIF een belangrijke speler in het realiseren van de doelstelling circulair.

In de Mission Zero wordt de rol bij verduurzaming van de bedrijfsvoering zoals DIF die voor zich ziet uitgewerkt aan de hand van het 'golden circle' model:

- Waarom is een circulaire bedrijfsvoering voor Avans belangrijk;
- Wat betekent een circulaire bedrijfsvoering voor Avans;
- Hoe kan DIF die helpen realiseren.

In de ambitie 2025 dienen de Sustainable Development Goals (SDG's) als handelingsperspectief. DIF is in staat om vanuit de facilitaire- en ICT-bedrijfsvoering de vertaalslag te maken van beleid naar uitvoering.

DIF is in staat om beleid en maatregelen van Avans te vertalen in doelen en middelen. Daarbij is doelmatigheid en doeltreffendheid van belang. Om daarop te sturen hanteert DIF de volgende mitigatieladder: Het voorkomen, vermijden, verminderen en herstellen van de impact en het compenseren. Ook heeft Avans voor ogen iets toe te voegen aan de circulaire kringloop door o.a. recyclen.

Vanuit de Mission Zero wordt er gewerkt vanuit acht deelgebieden waarin DIF een sturende dan wel adviserende rol heeft. Het zijn de volgende deelgebieden:

- Vervoer: Duurzaam vervoer vraagt om maatregelen gericht op bevorderen van het gebruik van OV en fiets en andere duurzame vervoermiddelen.
- Gebouwen en terreinen: Hier vormt het gebruik van grond- en hulpstoffen een belangrijke factor van de impact van Avans op het milieu en de omgeving
- Hardware en apparatuur: Impact in de keten qua productie en aanschaf en elektriciteitsverbruik en afvoeren/vernietigen.
- Kantoorinrichting: Keuze voor duurzaam materiaal en onder andere door preventief en correctief onderhoud en aanpassing voor hergebruik kan huidige meubilair langer in gebruik blijven
- Energieverbruik: DIF beschouwt het sturen op efficiënt gebruik en het verduurzamen van gebouwgebonden en gebruiksgebonden energiegebruik als haar opgave.
- Catering: Vermindering van vlees en vis. Het terugdringen van verspilling en reduceren, recyclen en verduurzamen van verpakkingen zijn hier de aandachtspunten.
- Kantoorartikelen, printen en grafische dienstverlening: Het verminderen van gebruik en verder verduurzamen vormen hier de ijkpunten. Voor wat betreft grafische dienstverlening geldt het principe digital first.
- Afval: Aandacht voor dit deelgebied is een manier om circulaire bedrijfsvoering voor medewerkers en studenten zichtbaar te maken en DIF ziet verbeterpotentie voor verwerking en hergebruik van de resterende afvalstoffen.

Het is belangrijk om de voortgang op weg naar een circulaire bedrijfsvoering inzichtelijk te maken. In 2020 ontwikkelen studenten via het expertisecentrum Sustainable Business in het kader van een afstudeeronderzoek een methodologie voor het bepalen van een CO2-footprint en doen aanbevelingen voor een CO2-boekhouding. Dit zal voor DIF de basis vormen om de registraties en administratie aan te passen om de impact van de bedrijfsvoering te volgen en voortgang in de plannen te toetsen. Verder willen we het AMIGO-dashboard benutten om (management) informatie inzichtelijk te maken in dit kader, denk daarbij onder andere aan onderdelen als energieverbruik en vervoer. Ook voor andere deelgebieden gaan we bekijken wat we onder kunnen brengen in een CO2-boekhouding.

Deze roadmap is richtinggevend en dient als onderlegger voor het businessplan van DIF.

datum mei 2020
auteur(s) Maurice van Bortel en John Theeuwes
pagina 4 van 14

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2016 werd een programma Avans Duurzaam gestart. Daarin lag de nadruk op het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering én het vasthouden en door-ontwikkelen van duurzaamheid in het onderwijs. Het goedgekeurde voorstel¹ kende 3 pijlers met ieder een eigen doelstelling, namelijk:

- Verantwoord: In 2020 hanteren alle opleidingen een systeem georiënteerde aanpak voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding;
- Inclusief: In 2020 voert Avans een aantoonbaar “inclusieve” bedrijfsvoering, dit blijkt uit kennis, houding en gedrag van medewerkers;
- Circulair: In 2030 voert Avans een circulaire bedrijfsvoering.

Om invulling te geven aan de doelstelling circulair werd eind 2016 Mission Zero opgeleverd. De kern van dit basisplan was een concretisering van circulaire bedrijfsvoering in doelen en maatregelen, aangevuld met een manier van implementatie. Dit plan heeft sindsdien voor DIF de facto gefunctioneerd als leidraad voor alle inspanningen om de facilitaire en ICT-ondersteuning te verduurzamen.

Tot en met 2019 vervulde het programma de rol van aanjager, initiatiefnemer, adviseur en ondersteuner van de organisatie bij verduurzaming. In de loop van 2019 werd duidelijk dat het programma zou stoppen en is gestart met het overdragen van de verantwoordelijkheid voor beleid en maatregelen gericht op verduurzaming naar DIF. De directie wil dat DIF, gegeven haar taken en verantwoordelijkheden, een bijdrage levert aan de verduurzaming van de bedrijfsvoering van Avans.

DIF is een belangrijke stakeholder in bijna alle facilitaire en ICT-processen en voert die voor een groot deel ook uit. Binnen DIF is veel kennis en ervaring aanwezig met betrekking tot de uitvoering van die processen. Daarnaast is er bij medewerkers van DIF veel expertise op alle terreinen van de bedrijfsvoering beschikbaar. Met dit potentieel aan kennis en ervaring is DIF in staat om haar rol in de transformatie naar een circulaire bedrijfsvoering op een goede wijze in te vullen. In deze nieuwe versie van Mission Zero wordt de rol bij verduurzaming van de bedrijfsvoering zoals DIF die voor zich ziet uitgewerkt aan de hand van het ‘golden circle’ model:

- Waarom is een circulaire bedrijfsvoering voor Avans belangrijk;
- Wat betekent een circulaire bedrijfsvoering voor Avans;
- Hoe kan DIF die helpen realiseren.

Deze roadmap is richtinggevend en dient in de breedte te worden gezien als onderlegger voor het businessplan van DIF.

¹ CvB Besluit 2017-021

2 Belang van een circulaire bedrijfsvoering

De belangrijkste reden om te verduurzamen is de ambitie 2025 van Avans. Deze ambitie schetst een stip op de horizon en biedt ruimte en vertrouwen aan academies, opleidingen en medewerkers om daar zelf invulling aan te geven. In het realiseren van de ambitie wordt van de diensteenheden ondersteuning gevraagd bij het speerpunt van de inbedding van de Sustainable Development Goals in onderwijs en onderzoek. Bovendien zal DIF zelf met Kwaliteit in Beweging en onze PDCA-cyclus worden gemonitord op duurzaamheid, als integraal onderdeel in de bedrijfsvoering (met de SDG's als handelingsperspectief).

Een tweede reden is dat Avans zich profileert als een hogeschool die duurzaamheid serieus neemt. In 2018 heeft Avans als één van de eerste hogescholen het SDG charter ondertekend. Met het benoemen, uitwerken en realiseren van deze doelen wordt invulling gegeven aan de opdracht die Avans zich met het charter heeft gesteld om waarde te creëren op economisch en sociaal vlak en voor de omgeving. Avans werkt daarnaast actief mee in convenanten zoals MJA3 en zoekt samenwerking met de omgeving om duurzaamheid te bevorderen.

Een laatste reden ligt in het klimaatakkoord. Het onderwijs is betrokken geweest bij de gemaakte afspraken en die zullen -al dan niet vertaald in wet- en regelgeving- leiden tot de verplichting om tenminste een minimum aantal maatregelen te nemen die de impact op de omgeving verminderen om de nationale doelstellingen van CO₂ reductie te realiseren.

De ambitie 2025, de profilering als duurzame hogeschool en de gevolgen van het klimaatakkoord hebben een grote impact op de bedrijfsvoering van Avans. DIF heeft de verantwoordelijkheid om de facilitaire en ICT ondersteuning nu en in de toekomst op een professionele wijze naar behoefte van de organisatie in te vullen.

Gezien de duurzame ambities van Avans ziet DIF het als haar taak om te onderzoeken hoe Avans binnen de invloedssfeer van DIF een circulaire bedrijfsvoering kan realiseren, hoe zij kan adviseren over de richting en maatregelen en op welke manier die kunnen worden uitgevoerd.

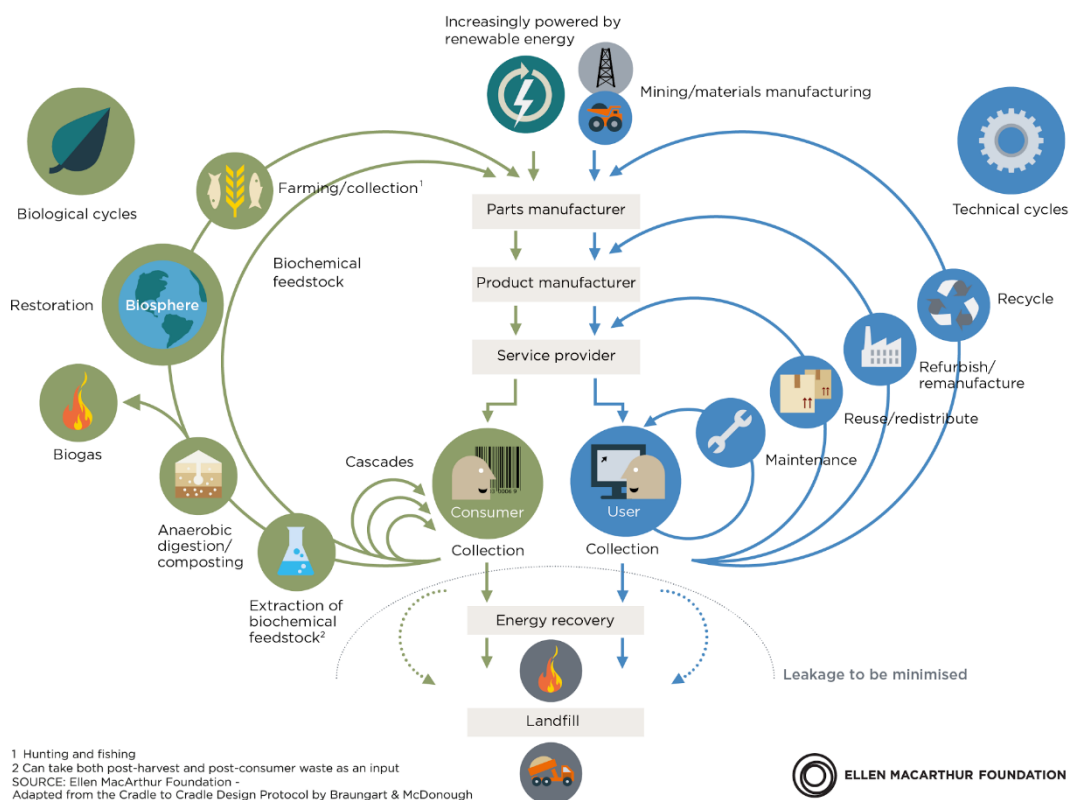
3 Een circulaire bedrijfsvoering

3.1 Herstellend in ontwerp

Een circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde-vernietiging te minimaliseren. Anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

Het circulaire systeem kent 2 kringlopen van materialen. Een biologische kringloop, waarin reststoffen na gebruik veilig terugvloeien in de natuur en een technische kringloop, waarvoor product(onderdelen) zo zijn ontworpen en vervaakt dat deze op kwalitatief hoogwaardig niveau opnieuw gebruikt kunnen worden. Hierdoor blijft de economische waarde zoveel mogelijk behouden.

CIRCULAR ECONOMY - an industrial system that is restorative by design



Kringlopen van de circulaire economie (Ellen MacArthur Foundation)

3.2 SDG's als handelingsperspectief

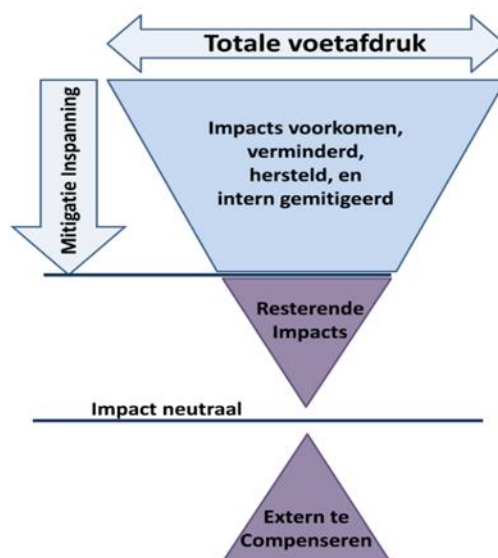
In de ambitie 2025 dienen de SDG's als handelingsperspectief. DIF is in staat om vanuit de facilitaire- en ICT-bedrijfsvoering de vertaalslag te maken van beleid en uitvoering naar de bijdrage die dit handelen levert aan relevante SDG's. Op basis van de aard en inhoud van de ondersteunende dienstverlening ligt de focus van beleid en uitvoering met name op de volgende SDG-subdoelen:

- 6.3 De waterkwaliteit verbeteren.
 - 6.4 De efficiëntie van het watergebruik verhogen.
 - 7.2 Het aandeel hernieuwbare energie in de energiemix verhogen.
 - 7.3 De snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen.
 - 11.4 De inspanningen verhogen om het culturele en natuurlijke erfgoed te beschermen en veilig te stellen.
 - 11.6 De nadelige milieu-impact reduceren, ook door bijzondere aandacht te besteden aan de luchtkwaliteit en aan ander afvalbeheer.
 - 12.2 Het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren.
 - 12.3 De voedselverspilling halveren en voedselverlies reduceren in de productie- en bevoorradingsketens.
 - 12.4 Komen tot een milieuvriendelijk beheer van chemicaliën en van alle afval gedurende hun hele levenscyclus ... en de uitstoot aanzienlijk beperken in lucht, water en bodem.
 - 12.5 De afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.
 - 12.7 Duurzame praktijken bij opdrachten bevorderen.
 - 13.2 Maatregelen inzake klimaatverandering integreren in beleidslijnen, strategieën en planning.
 - 15.5 Dringende en doortastende actie ondernemen om de aftakeling in te perken van natuurlijke leefgebieden, het verlies van biodiversiteit een halt toe te roepen.
 - 17.17 Doeltreffende partnerschappen aanmoedigen en bevorderen.
- De volledige tekst van alle SDG's en subdoelen is te vinden op www.sdgnederland.nl

3.3 Doelgericht door mitigatieladder

DIF is in staat om beleid en maatregelen van Avans te vertalen in doelen en middelen. Daarbij is doelmatigheid en doeltreffendheid van belang. Om daar op te sturen hanteert DIF de volgende mitigatieladder.

1. Vermijden en voorkomen van de impact kan door niet te reizen, energiegebruik te voorkomen en de behoefte aan materialen en middelen terug te dringen.
2. Verminderen van de impact kan door efficiëntere inzet en duurzame vormen van vervoer, efficiënt gebruik van gebouwen, het zelf opwekken en/of vergroenen van energie, het inkopen van circulaire goederen en diensten, maar ook minder verspilling door 'lean' organiseren.



Impact neutraal ondernemen (bron: Metta-scan)

3. Herstellen van de impact kan mogelijk door biodiversiteit op onze terreinen te verbeteren.
4. Compenseren is aan de orde om de Overgebleven, Onvermijdelijke, Ongewenste Impacts na de vorige stappen zo dicht mogelijk bij huis – think global, act local! – teniet te doen. Door dit te doen binnen de eigen leefomgeving (lokaal/regionaal) wordt het economisch potentieel versterkt en het natuurlijk kapitaal zichtbaar vergroot.
5. Tenslotte kan Avans mogelijk ook iets toevoegen aan de circulaire kringloop, bijvoorbeeld door het voorkomen van afval en het recyclen van overgebleven van afvalstoffen.

3.4 Richtinggevend

In Mission Zero 2016 zijn acht deelgebieden gekozen waarin DIF een sturende dan wel adviserende rol heeft. Na een brede consultatie werden met alle interne stakeholders doelen en maatregelen gekozen die Avans kunnen helpen in de richting van een circulaire bedrijfsvoering.

In 2019 hebben coördinatoren van DIF opnieuw naar de omschrijving van de doelen gekeken en op basis van de eigen ontwikkelingen, inzichten en vooruitzichten de koers waar nodig bijgesteld. Dit heeft geleid tot de volgende inzet voor de realisatie van een circulaire bedrijfsvoering.

Deelgebied 1: Vervoer

Uit onderzoek blijkt dat van alle duurzaamheidsthema's het vervoer door studenten en medewerkers de grootste bijdrage levert aan de CO₂-uitstoot van Avans.

Onder dit deelgebied wordt meegenomen het woon-werkverkeer van medewerkers en studenten en de dienstreizen van medewerkers (incl. vliegreizen, groepsvervoer en reizen met het OV naar het buitenland).

Duurzaam vervoer vraagt om maatregelen gericht op bevorderen van het gebruik van OV en fiets en andere duurzame vervoermiddelen zoals elektrische auto's en (vergoedings-) regelingen die een duurzame keuze door medewerkers en studenten stimuleren. Daarmee én met specifieke maatregelen kan het gebruik van fossiele brandstoffen voor auto en andere vervoersmiddelen (m.n. vliegtuig) verminderen.

Deelgebied 2: Gebouwen en terreinen

Het (ver-)bouwen en gebruiken van gebouwen en terreinen vormt door het gebruik van grond- en hulpstoffen een belangrijke factor van de impact van Avans op het milieu en de omgeving. Gebouwen en terreinen hebben naast deze directe impact ook invloed op de impact van energiegebruik, vervoersstromen, biodiversiteit en ruimtegebruik.

Door efficiënt gebruik van het beschikbare vloeroppervlak zullen er minder snel extra vierkante meters nodig zijn. Als Avans daardoor geen nieuwe gebouwen zou hoeven te bouwen, wordt de meeste duurzaamheidswinst behaald. DIF wil daarom bevorderen dat gebouwen goed worden gebruikt door ze optimaal geschikt te maken en te houden voor het onderwijs en het gebruik zo efficiënt mogelijk te plannen en te monitoren.

Dit deelgebied betreft daarom ook de planning en uitvoering van nieuwbouw en (grootschalige) renovatie van bestaande gebouwen en terreinen. DIF zal in plannen en de uitvoering daarvan de uitwerking van het klimaatakkoord voor de gebouwde omgeving en de

routekaarten die worden opgesteld voor het hbo en de afzonderlijk hogescholen hanteren voor het realiseren van gebouwen die qua aard en uitstraling duurzaam zijn en waarbij rekening wordt gehouden met het op termijn geschikt kunnen maken voor andere doeleinden, dan wel in bruikbare onderdelen af te breken.

Deelgebied 3: Hardware en apparatuur

Hardware is na gebouwen in financieel opzicht de grootste uitgavenpost van Avans. Naast de impact die de hardware heeft in de keten van productie en aanschaf, is een groot deel van het totale elektriciteitsgebruik toe te rekenen aan alle apparatuur.

Onder dit deelgebied vallen alle apparaten die door Avans verstrekt zijn aan medewerkers en worden gebruikt binnen de gebouwen zoals in het ICT-netwerk, op de werkplekken, in onderwijsruimten en bij communicatie. DIF zal streven naar het verminderen van het aantal apparaten en het terugdringen van het energiegebruik van apparaten.

Deelgebied 4: Kantoorinrichting

De kantoorinrichting vormt de op twee na grootste uitgavenpost. Onder deze post valt het meubilair, maar ook aankleding en overige inrichting van (onderwijs-)ruimten.

DIF werkt, aan het verduurzamen van de kantoorinrichting door meubels te kopen die op basis van cradle-to-cradle zijn geproduceerd. Door preventief en correctief onderhoud en aanpassing voor hergebruik kan meubilair langer in gebruik blijven. Cradle-to-cradle betekent ook dat meubilair van Avans dat niet meer voldoet elders een bestemming krijgen of dienen als grondstof voor nieuw meubilair.

Deelgebied 5: Energiegebruik

De impact die is toe te rekenen aan het energiegebruik van Avans draagt in belangrijke mate bij aan de totale impact. Onder energie vallen alle vormen van energie (elektra, gas, zonne-energiestadsverwarming en aardwarmte) die we zelf gebruiken of opwekken.

De maatregelen op andere deelgebieden zullen leiden tot een lager energiegebruik. Dit neemt niet weg dat we specifiek op dit vlak ook maatregelen kunnen nemen. DIF beschouwt daarom het sturen op efficiënt gebruik en het verduurzamen van gebouwgebonden en gebruiksgebonden energiegebruik als haar opgave.

Deelgebied 6: Catering

Catering hoort in financiële zin in de top 5 van ingekochte grondstoffen. Het gaat om alle cateringdiensten die Avans inkoopt voor medewerkers als studenten, de koffie/thee voorziening voor medewerkers en de cateringdiensten voor evenementen en bijeenkomsten (ook door andere leveranciers). Naast de inkoop van voedsel heeft catering ook een grote impact op het ontstaan van afvalstoffen.

DIF werkt in samenwerking met de contractpartner aan vermindering van de consumptie van vlees en vis, terugdringen van verspilling en reduceren, recyclen en verduurzamen van verpakkingen en wil dit verder doorzetten en verbeteren.

Met catering hebben alle studenten en medewerkers te maken en activiteiten maken de circulaire bedrijfsvoering meteen voor hen zichtbaar.

Deelgebied 7: Kantoorartikelen, printen en grafische dienstverlening

Dit deelgebied vormt één van de kleinere categorieën van onze grond- en hulpstoffen, maar staat vaak in de schijnwerpers als het gaat om duurzaamheid. Het gaat om het totale pakket kantoorartikelen, printen, het papierverbruik en al het drukwerk.

Plannen gaan over het reduceren van de omvang en het verduurzamen van alle kantoorartikelen en papier. Daar zijn in 2019 flinke stappen gezet en dit vraagt om een vervolg.

Het terugbrengen van de hoeveelheid kantoorartikelen en gebruik van papier en drukwerk (meer toewerken naar digital first) kan bijdragen aan de bewustwording van medewerkers en studenten m.b.t. de circulaire bedrijfsvoering.

Deelgebied 8: Afval

De impact van het verwerken van afvalstoffen is beperkt is t.o.v. van de andere categorieën. Aandacht voor dit deelgebied is een manier om circulaire bedrijfsvoering voor medewerkers en studenten zichtbaar te maken.

De plannen op andere deelgebieden zullen leiden tot een reductie van de totale hoeveelheid afvalstoffen. DIF ziet verbeterpotentie voor verwerking en hergebruik van de resterende afvalstoffen en zal daar samen met de externe partner invulling aan geven.

Deelgebied 9: Duurzaam inkopen

Binnen de andere deelplannen hebben we duidelijk focus aangebracht wat we willen bereiken als het gaat over duurzaamheid/circulariteit. Kijken we naar onze totale inkopen dan is het goed om planmatig te bekijken waar er winst te behalen is, vanuit een overall blik.

Het betreft het inkoopbeleid van Avans en het beïnvloeden van het totaal aan inkopen binnen Avans in relatie tot duurzaamheid/circulariteit. De afbakening zit hem in het maken van keuzes door middel van bijvoorbeeld het hanteren van duurzaamheidscriteria, het maken van een Code of Conduct en het maken van een plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen.

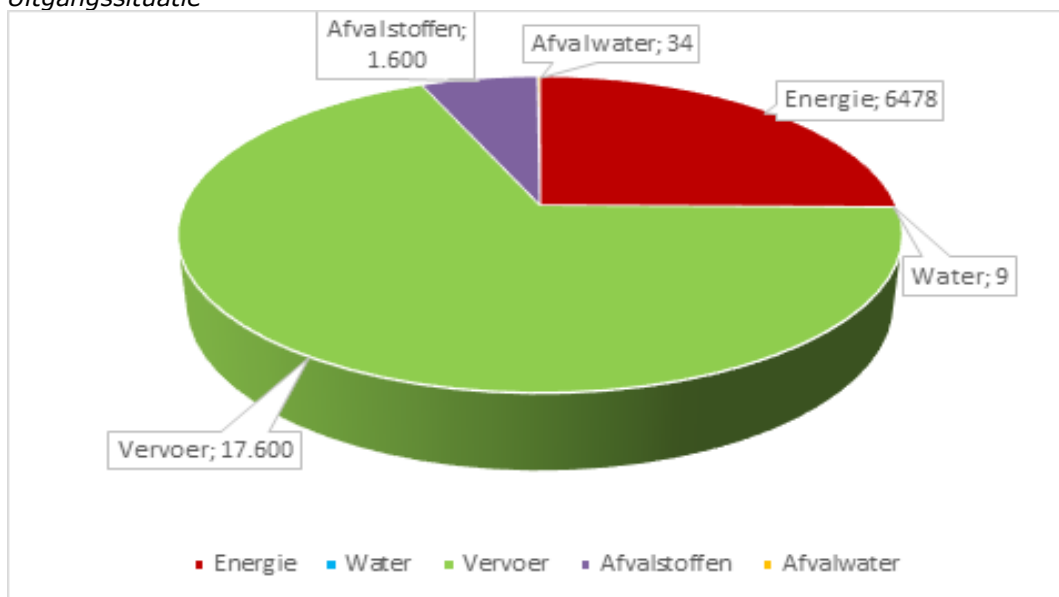
Deelgebied 10: Digitalisering

Tijd besparen en minder belastend voor het milieu. Daar draagt digitaal werken en vergaderen aan bij. ICTO-coaches met hun community vormen een belangrijke schakel, zowel op het gebied van digitale opvoeding als het stimuleren van digitale werkvormen, zowel voor docenten-studenten als voor medewerkers onderling. Digitaal werken en vergaderen moet overal toegankelijk en een vanzelfsprekendheid worden.

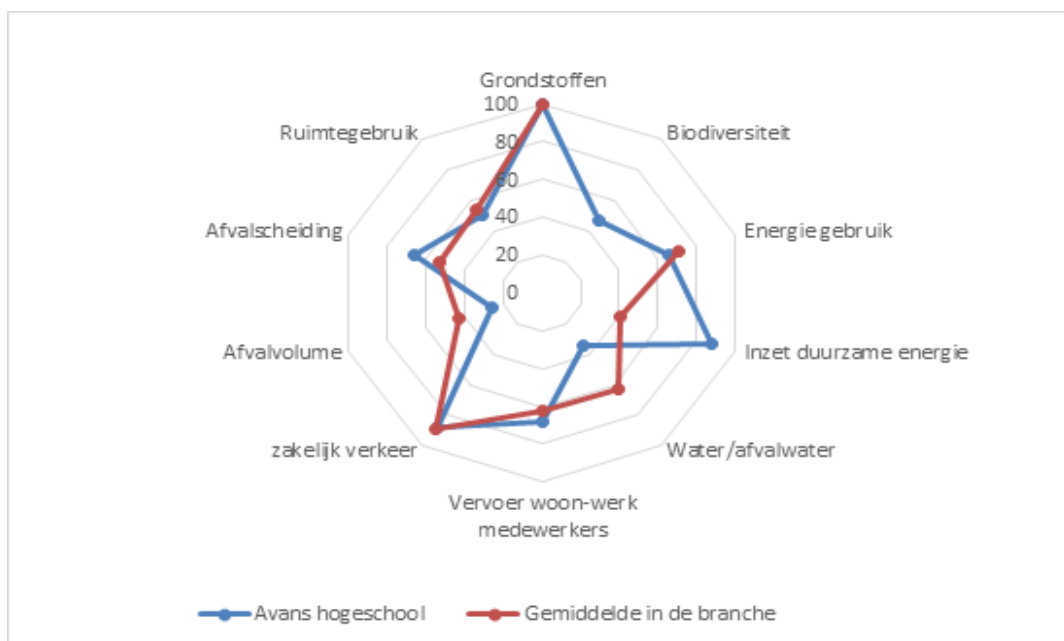
3.5 We volgen de voortgang

In 2016 is de uitgangssituatie qua CO₂ footprint in kaart gebracht voor zover beschikbare gegevens dat mogelijk maakte.

Uitgangssituatie



Figuur 3: bijdrage in CO₂ per thema aan footprint



Figuur 4: relatieve prestatie van Avans op de thema's

Met behulp van een nulmeting over het jaar 2015 is de impact van de diverse duurzaamheidsthema's in kaart gebracht. Uit de nulmeting is gebleken dat de thema's vervoer, grondstoffen en inkoop en energie de grootste impact hebben op de totale impact van Avans. De nulmeting is opgenomen in bijlage 1 van deze rapportage.

Daarnaast zijn de prestaties van Avans vergeleken met de prestaties van andere hogescholen en, indien niet beschikbaar, met prestaties van kantoren algemeen.

Avans heeft er belang bij dat de voortgang op weg naar een circulaire bedrijfsvoering inzichtelijk wordt gemaakt. Daarmee is Avans in staat om wat dat betreft haar maatschappelijk verantwoordelijkheid concreet te maken en daarover te verantwoorden. DIF streeft naar het verzamelen van de volledige en accurate data die nodig zijn om een betrouwbare CO₂ footprint te kunnen bepalen.

In 2020 ontwikkelen studenten via het expertisecentrum Sustainable Business in het kader van een afstudeeronderzoek een methodologie voor het bepalen van een CO₂-footprint en doen aanbevelingen voor een CO₂-boekhouding. Dit zal voor DIF de basis vormen om de registraties en administratie aan te passen om de impact van de bedrijfsvoering op het milieu te volgen. Zo kan worden bepaald of voldoende voortgang wordt behaald. De verzamelde gegevens en informatie willen we in aansluiting op het programma Kwaliteit in Beweging (KiB) publiceren via het AMIGO-dashboard. Dit zou op korte termijn al kunnen wat betreft het energiegebruik en onderdelen van het deelgebied vervoer.

4 Een circulaire bedrijfsvoering helpen realiseren

De ambitie van Avans Duurzaam met het doel om in 2030 een volledig circulaire bedrijfsvoering te hebben, is hoog. Avans heeft er voor gekozen² om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de staande organisatie. Bij de implementatie benoemen we mijlpalen die onderdeel worden van de P&C-cyclus en KiB.

DIF zal er aan werken om de circulaire bedrijfsvoering vorm te geven binnen de reguliere processen en overlegstructuren. Daarbij zal de juiste ondersteuning, inzet van kennis, financiële middelen en stakeholders deze transitie bevorderen. Het gaat om het verankeren van 'circulair denken en doen' bij het management én in het (dagelijks) werk van medewerkers. Dit betekent dat het behalen van de doelstelling valt of staat met draagvlak in alle lagen van de organisatie. Dat kan alleen slagen als een circulaire bedrijfsvoering in de dagdagelijkse praktijk van leiderschap en het denken en doen van alle medewerkers van DIF een centrale plek krijgt maar ook vooral ook wordt gedragen en vanzelfsprekend wordt voor iedereen binnen Avans.

In organisatorisch opzicht vraagt dit verankeren van circulair denken en doen in het leiderschap, door besluitvorming, aansturing en de communicatie daarover continue af te stemmen op de ambitie en doelen. Van het management mag worden verwacht dat zij de doelen uitdragen, genomen besluiten verdedigen en medewerkers stimuleren.

In het werk betekent dit dat elke medewerker vanuit zijn of haar functie en rol doelen stelt en een aanpak kiest om binnen de cyclus van plan-do-check-act bij te dragen aan de ambitie en doelen. Bij dit alles moeten zij stakeholders in beeld houden en betrekken waar dit kan.

In die aanpak heeft een aantal acties/maatregelen weinig of geen impact op de bedrijfsvoering en kunnen ze 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.

Er kunnen dilemma's ontstaan tussen doelen voor een 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. De kaders ontwikkelen we dan ook samen en de implementatie en sturing daarop zien wij als een collectieve verantwoordelijkheid.

De transitie wordt versterkt door inzet van alle beschikbare kennis van binnen en buiten Avans én door binnen de budgettaire grenzen en huidige kosten te zoeken naar financiële mogelijkheden door ombuigingen of nieuwe financiële arrangementen zoals pay-per-use.

Tenslotte zullen in de transitie van lineair naar circulair continue kansen en bedreigingen in kaart moeten worden gebracht. DIF neemt haar eindverantwoordelijkheid binnen haar invloedssfeer en zal bijsturen waar dat nodig is.

² Routekaart ambitie 2025 (jan 2020)