



OP HOGESCHOOL VAN HALL LARENSTEIN

Een onderzoek naar systematische inbedding van duurzame
ontwikkeling op onderwijsinstellingen

Jildert Okkema & Jelmer Westra

Duurzame bedrijfsvoering op Hogeschool Van Hall Larenstein

Een onderzoek naar systematische inbedding van duurzame ontwikkeling op onderwijsinstellingen

Auteurs

Jildert Okkema (920514001)

Jelmer Westra (860425002)

Begeleiding

Astrid Valent

Xantho Klijnsma

Opdrachtgever

College van Bestuur (a.i.)

Rien Komen

Hogeschool Van Hall Larenstein

Afstudeerrapport Milieukunde

Projectnummer 598000

Leeuwarden

Februari, 2014

VOORWOORD

Onze hartelijke dank gaat uit naar onze begeleiders, Astrid Valent en Xantho Klijnsma, voor hun onvoorwaardelijke positivisme en onuitputtelijke inzet, gedurende de hele studie, maar zeker ook tijdens het afstudeertraject. Ook de begeleiding die wij op onze werkplek hebben genoten van Karin Brouwer en Bert Schutte willen we loven vanaf deze plek. Tot slot nemen we de gelegenheid om iedereen te bedanken die meegeholpen heeft aan het onderzoek.

SUMMARY

Sustainability is the responsibility of every human being, every company, and of course, of every educational institute. A new generation, that contributes to the future in its own way, is educated here. But how is an educational institute able to organize its business in a sustainable way? The goal was to set a framework, in which the University of Applied Sciences Van Hall Larenstein (VHL) can execute sustainable business.

It was to be expected that sustainable business consists of three basic elements: aspects of sustainability, the parties concerned and care. On that basis a qualitative study was set up, which consisted of a literary part and a practical part. Both were carried out independently. The study of literature included six methods, which were related fully or partially to sustainable business. The setup of the methods was examined. Both general and specific characterizations were discussed. The practical study included five educational institutes, which were examined on the execution of sustainable business. Attention was paid to policy goals, achieved results, and parties concerned with organisation and execution. Subsequently the mutual coherence of literature and practice was examined. Then it was established which elements belong to sustainable business, and how they can be put into practice. Finally, based on the sustainability policy of VHL, an advice was given about the way it can execute sustainable business.

The literature part showed that every method has its own perspective. One concentrated on preparatory processes, the other offered the general framework. And the next focussed on the essential processes of systematic care. The practical part showed that every educational institute has its own approach. This approach mainly depends on the general characteristics and ambition in sustainability. The study concluded that the coherence of aspects of sustainability, parties concerned and care depends on inventory, documentation and communication. The study has further shown that care consists of a management cycle and an execution cycle. Both include a number of key conditions. The management is responsible for vision and policy, which is executed by several groups. An aspects register forms the basis for this execution of policy. It offers insight in key aspects, on which targets can be determined. Processes are determined to achieve objectives by means of an action plan. The management is informed by monitoring the progress of objectives, taking appropriate measures and reporting outcomes and results.

The management evaluates whether its policy is met. Based on the results achieved, appropriate (policy-) measures can be taken. Certain results ought to, other results could, be communicated externally as well. The study also showed that the execution of sustainable business depends on the scope. This scope is determined by the management. It defines within its vision and policies what stakeholder requirements are complied with. That choice depends on the themes of sustainability that are dealt with, and on organizational entities on which they apply. It also depends on the parties concerned. That way sustainability can be implemented in every department of an educational institute.

VHL is ambitious in the field of sustainable business. It even wants to be 'Leader in sustainability'. To achieve this, it stated several objectives and indicators. Based on the framework that emerged from the study, VHL is to set up an internal investigation on the scope of its ambition and policies. Initially it is to map the status of the execution of current (sustainable) policies, the processes on which they apply, and the parties concerned.

Subsequently VHL has to determine which aspects derive from the ambition as stated, which processes require execution and where they have to be implemented in the organisation. It can use the framework of sustainable business that has resulted from this study.

SAMENVATTING

Duurzaamheid is de verantwoordelijkheid van ieder mens, elk bedrijf, én natuurlijk: van iedere onderwijsinstelling. Want hier wordt een nieuwe generatie opgeleid, die op zijn manier bijdraagt aan de toekomst. Maar hoe kan een onderwijsinstelling haar bedrijfsvoering duurzaam organiseren? Het doel was om een kader te stellen waarbinnen Hogeschool Van Hall Larenstein (VHL) uitvoering kan geven aan duurzame bedrijfsvoering.

De verwachting was dat duurzame bedrijfsvoering samenhangt tussen drie basiselementen: duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg. Op basis hiervan is een kwalitatief onderzoek opgezet, dat bestond uit een literatuordeel en een praktijkdeel. Beide zijn afzonderlijk uitgevoerd. Het literatuuronderzoek bestond uit zes methoden, die allemaal geheel of gedeeltelijk betrekking hadden op duurzame bedrijfsvoering. Er is gekeken naar de opbouw van de methoden. Hierbij kwamen zowel algemene als specifieke kenmerken van methoden aan bod. Het praktijkonderzoek is uitgevoerd bij vijf onderwijsinstellingen. Daarvan is onderzocht hoe zij uitvoering geven aan duurzame bedrijfsvoering. Gelet werd op de beleidsdoelen, behaalde resultaten en de partijen die betrokken waren bij organisatie en uitvoering. Vervolgens is gekeken naar de onderlinge samenhang tussen literatuur en praktijk. Hierop is vastgesteld welke elementen bij duurzame bedrijfsvoering horen en hoe deze in praktijk kunnen worden gebracht. Tot slot is op basis van het duurzaamheidsbeleid van VHL een advies geformuleerd over de wijze waarop zij uitvoering kan geven aan duurzame bedrijfsvoering.

Uit het literatuordeel bleek dat elke methode een eigen invalshoek heeft. De ene legt de nadruk op de voorbereidende processen, de andere biedt het algemene kader. En weer een andere richt zich op de essentiële processen van systematische zorg. Uit het praktijkdeel bleek dat iedere onderwijsinstelling haar eigen werkwijze heeft. Deze is vooral afhankelijk van de algemene kenmerken en de ambitie omtrent duurzaamheid. Het onderzoek wees uit dat de samenhang tussen duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg afhangt van inventarisatie, documentatie en communicatie. Het onderzoek wees verder uit dat zorg bestaat uit een managementcyclus en een uitvoeringscyclus. Beide omvatten een aantal kernvoorwaarden. Het management is verantwoordelijk voor visie en beleid. Dit wordt uitgevoerd door verschillende groepen. Een aspectenregister vormt daarbij de basis. Deze biedt inzicht in de belangrijkste aspecten, waarop doelen kunnen worden bepaald. Middels een plan van aanpak worden de processen bepaald om de doelstellingen te behalen. Door de voortgang van de doelen te bewaken, maatregelen te nemen, de uitkomsten en resultaten te rapporteren, wordt het management op de hoogte gesteld.

Het management evalueert of aan haar beleid wordt voldaan. Op basis van de behaalde resultaten kan zij (beleid-) maatregelen treffen. Bepaalde resultaten moeten, andere resultaten kunnen, ook extern worden gecommuniceerd. Uit het onderzoek bleek ook dat de uitvoering van duurzame bedrijfsvoering afhangt van de reikwijdte. Deze wordt vastgesteld door het management. Zij bepaalt in haar visie en beleid dat eisen van stakeholders worden nageleefd. Die keuze hangt samen met de duurzaamheidsthema's die worden gehanteerd en de organisatieonderdelen waarop zij van toepassing zijn. Het hangt ook af van de partijen die worden betrokken. Zo kan duurzaamheid deel uitmaken van elk onderdeel van een onderwijsorganisatie.

VHL is ambitieus op gebied van duurzame bedrijfsvoering. Zij wenst zelfs 'Koploper in duurzaamheid' te worden. Om dit te bewerkstelligen noemt ze verschillende doelstellingen en indicatoren. Op basis van het kader dat uit het onderzoek naar voren kwam dient VHL een intern onderzoek op te zetten naar de reikwijdte van haar ambitie en beleid. Eerst dient ze in kaart te brengen wat de status is omtrent de uitvoering van huidige (duurzame) beleidskaders, de processen waarop zij van toepassing zijn en de partijen die hierbij betrokken zijn.

Vervolgens dient ze vast te stellen welke aspecten voortkomen uit de geformuleerde ambitie, de processen waarop zij van toepassing zijn en waar in de organisatie deze dienen te worden geïmplementeerd. Hierbij kan ze gebruik maken van het kader voor duurzame bedrijfsvoering dat uit dit onderzoek naar voren is gekomen.

ALFFABETISCHE WOORDENLIJST

Begrip/afkorting	Betekenis	Herkomst	Verwijzing
AISHE	Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education	(AISHE handboek, 2012)	§3.2
Barwise	Stappenplan voor de implementatie van milieuzorg	(AISHE handboek, 2012, p. 81)	§3.4
Basischeck	Vragenlijst aangaande de status van processen omtrent energiezorg	(Basischeck Energiezorg, 2013)	§3.5
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology, methode om de duurzaamheid van gebouwen te meten	(PvA Visie Duurzame Bedrijfsvoering FB concept, 2012)	§4.2.1
Duurzaamheids-aspect	Onderdeel van de activiteiten, producten of diensten van een organisatie dat is gerelateerd aan duurzaamheid	(ISO 14001, 2004, p. 10) Bewerkt door auteur	§6.1.1
Duurzaam inkopen	Overeenkomst tussen de overheid en bedrijven, instellingen over duurzaamheidscriteria bij de inkoop van producten	(Convenant Duurzaam Inkopen, 2008)	§7.1
Duurzame ontwikkeling	Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling waarbij de behoeftes van huidige generaties die van toekomstige generaties niet mogen benadelen	(Brundtland, 1987, p. 41) Bewerkt door auteur	§1.5
EFQM-excellence model	European Foundation for Quality Management, model voor integrale kwaliteit	(EFQM, 2012, p. 7)	§3.1
GRI rapportagerichtlijn	Global Reporting Initiative, rapportagemethodiek op basis van kengetallen (indicatoren) waardoor duurzame prestaties inzichtelijk worden gemaakt	(MVO-prestatieladder, 2010, p. 7) Bewerkt door auteur	§3.6.2
HAN	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen		§4.3
HANZE	Hanzehogeschool Groningen		§4.2
Indicator	Indicatoren brengen meetbare en vergelijkbare informatie aan het licht over de economische, milieu en sociale prestaties van de organisatie	(MVO-prestatieladder, 2010, p. 7) Bewerkt door auteur	§3.6.3
INK-fasemodel	Instituut voor Nederlandse Kwaliteit, model voor vaststellen van ontwikkelingsniveau op basis van vier (dan wel vijf) fasen	(Dimensies INK, 2014) (AISHE handboek, 2012, p. 5)	§3.1.2
ISO	Organization for Standardization		
ISO 9001	Richtlijn voor kwaliteitsmanagement		§4.4.1
ISO 14001	Richtlijn voor milieuzorg	(ISO 14001, 2004)	§3.3
ISO 26000	Richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen		§4.1.2
KWIC	Koning Willem I College		§4.4
MVO	Afkorting van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij gestreefd wordt naar een balans tussen people, planet en profit/prosperity	(MVO-prestatieladder, 2010, p. 7)	§3.6
MVO - kernthema	Duurzaamheidsthema volgens de MVO-prestatieladder	(MVO-prestatieladder, 2010, pp. 11-13)	§3.6.3
MVO - prestatieladder	Certificeringsnorm voor maatschappelijk verantwoord ondernemen	(MVO-prestatieladder, 2010, p. 5)	§3.6
Nordwin	Nordwin College		§4.5
Organisatietoets MVO	Organisatietoets waarbij wordt gekeken naar de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. Een organisatie kan een keurmerk behalen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de niveaus 'toegewijd', 'erkend' en 'excellent'	(Beoordelingskader organisatietoets MVO, 2012) (Reglement organisatietoets MVO, 2012)	§7.1
PDCA	Plan, Do, Check en Act	(Cirkel van Deming)	Bijlage A
People, planet, profit/prosperity	Term die drie elementen van duurzame ontwikkeling omvat: mens, milieu, welvaart	(MVO-prestatieladder, 2010, p. 7) Bewerkt door auteur	§3.6.3
Stakeholder	Belanghebbende, persoon of groep die in relatie staat tot de duurzame prestaties van de organisatie	(MVO-prestatieladder, 2010, p. 7) Bewerkt door auteur	§3.6.2
Sustainabul	Ranglijst voor de duurzaamheid van onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs	(Sustainabul, 2013)	§7.1
VHL	Hogeschool Van Hall Larenstein		§7
Werk slim, reis slim	Convenant om de bereikbaarheid van Leeuwarden te verbeteren	(Werk slim, reis slim, 2014)	§7.1
WUR	Wageningen University and Research centre		§4.1
Zorg	Het continu verbeteren van prestaties aangaande duurzaamheidsaspecten	(ISO 14001, 2004, p. 12) Bewerkt door auteur	§6.1.1

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	12
1.1	De maatschappelijke verantwoordelijkheid van onderwijsinstellingen	12
1.2	Aanleiding.....	12
1.3	Probleemstelling.....	12
1.4	Doel, doelgroep en product	12
1.5	Vraagstelling	12
1.6	Afbakening	12
1.7	Leeswijzer	13
2.	MATERIAAL EN METHODE	14
2.1	Literatuuronderzoek.....	14
2.2	Praktijkonderzoek.....	15
2.3	Generalisatie	15
2.4	Synthese	16
2.5	Advies aan VHL	16
3.	METHODEN VOOR KWALITEIT EN DUURZAAMHEID.....	18
3.1	Het EFQM-excellence model	18
3.2	Het AISHE-model	20
3.3	Milieumanagementsysteem ISO 14001.....	22
3.4	Het stappenplan van Barwise	24
3.5	De Basischeck Energiezorg	26
3.6	De MVO-prestatieladder	28
4.	DE INVULLING OP ONDERWIJSINSTELLINGEN	30
4.1	Wageningen UR (University & Research Centre).....	30
4.2	Hanzehogeschool Groningen.....	33
4.3	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	35
4.4	Koning Willem I College	37
4.5	Nordwin College	38
5.	INTEGRATIE VAN RESULTATEN	40
5.1	Integratie van het literatuuronderzoek	40
5.2	Integratie van het praktijkonderzoek	44
6.	SYNTHESE VAN HET LITERATUUR- EN PRAKTIJKONDERZOEK	48
6.1	Het driecirkel-model.....	48
6.2	De cyclus van duurzame bedrijfsvoering	50
6.3	De reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering.....	52
7.	INVULLING GEVEN AAN DUURZAME BEDRIJFSVOERING OP VHL	54
7.1	Instappen.....	54
7.2	Uitbreiden.....	57
7.3	Doorgaan!.....	58
8.	ONDERZOEKSDISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	60
8.1	Methode en resultaten	60
8.2	Het advies aan VHL.....	62
8.3	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	62
	BRONNENLIJST	64
	BIJLAGEN.....	66

1. INLEIDING

1.1 De maatschappelijke verantwoordelijkheid van onderwijsinstellingen

In deze tijd wordt steeds meer bekend over de gevolgen van menselijk handelen op de omgeving. Dit varieert van fysieke gevolgen, zoals van het gebruik van conventionele energie voor het klimaat, tot sociale gevolgen, zoals werkomstandigheden in ontwikkelingslanden voor arbeiders. Duurzaamheid is daarom de verantwoordelijkheid van ieder mens, elk bedrijf, én natuurlijk: van iedere onderwijsinstelling. Hier wordt namelijk een nieuwe generatie opgeleid, die op zijn manier bijdraagt aan de toekomst.

Een duurzame bedrijfsvoering wordt maatschappelijk meer en meer verwacht. Zo zijn er overeenkomsten gesloten tussen de overheid en het hoger onderwijs. Er moet onder andere efficiënter worden omgegaan met energie. Er wordt bijvoorbeeld gestreefd naar een jaarlijkse besparing van twee procent (Meerjarenafspraken energie-efficiency, 2014). Ook op het gebied van inkoop moeten steeds vaker duurzaamheidscriteria gehanteerd worden. In 2020 wordt zelfs verwacht dat 100% van de ingekochte producten duurzaam is (Convenant Duurzaam Inkopen, 2008).

Ook studenten nemen zelf initiatief om duurzaamheid bij onderwijsinstellingen op de agenda te krijgen. De studentennetwerkorganisatie 'Morgen' organiseert jaarlijks de 'Sustainabul'. Dit is een ranglijst voor onderwijsinstellingen, waarbij gekeken wordt naar duurzaamheid in het onderwijs én in de bedrijfsvoering (Sustainabul, 2013). Studenten en medewerkers van Hogeschool Van Hall Larenstein (VHL) verlangen, onder het motto van 'Divestment', duurzame investeringen en beleggingen van hun onderwijsinstelling (Fossil Free VHL, 2013). Zo zijn er veel partijen die verwachtingen hebben aangaande de duurzaamheid van de bedrijfsvoering van iedere onderwijsorganisatie, ook van VHL.

1.2 Aanleiding

VHL wil gehoor geven aan de roep om duurzaamheid. Ze kenmerkt zich al door een opleidingsaanbod binnen thema's als mens en gezondheid, natuur en milieu. Op haar locaties in Leeuwarden, Velp en Wageningen leidt ze naar eigen zeggen hoogwaardige, ambitieuze en innovatieve professionals op die bijdragen aan een duurzame wereld. Binnen een aantal jaren wil ze zelfs de 'meest duurzame hogeschool van Nederland zijn' (Koploper in duurzaamheid, 2013, p. 4). Kiezen voor een duurzame bedrijfsvoering lijkt daarom een logische keuze. Wat zij in haar opleidingsaanbod uitdraagt naar haar studenten, kan ze ook zelf in de praktijk brengen. Maar hoe vult zij dit in binnen haar facilitaire bedrijfsvoering?

1.3 Probleemstelling

Duurzame bedrijfsvoering vereist structurele aandacht. Daarvoor is een veelvoud aan hulpmiddelen beschikbaar. Het gaat dan om normen, richtlijnen of prestatieladders. Al deze methoden hebben in ieder geval één ding gemeen: ze zijn gebaseerd op de Cirkel van Deming: Plan Do Check en Act (Processtructuur PDCA, 2014). De keuze voor een bepaalde methode is, net als de wijze waarop dit wordt ingevuld, afhankelijk van tal van factoren. Maar welke? En hoe kan VHL daarmee omgaan?

1.4 Doel, doelgroep en product

Het onderzoek leidt tot een kader (product) waarbinnen VHL (doelgroep) invulling kan geven aan duurzame bedrijfsvoering (doel).

1.5 Vraagstelling

Hoofdvraag

Hoe kan duurzame ontwikkeling systematisch worden ingebed in de bedrijfsvoering van VHL?

Onderzoeksvragen

1. Waaruit bestaat een methode voor duurzame bedrijfsvoering?
2. Hoe geven onderwijsinstellingen invulling aan duurzame bedrijfsvoering?

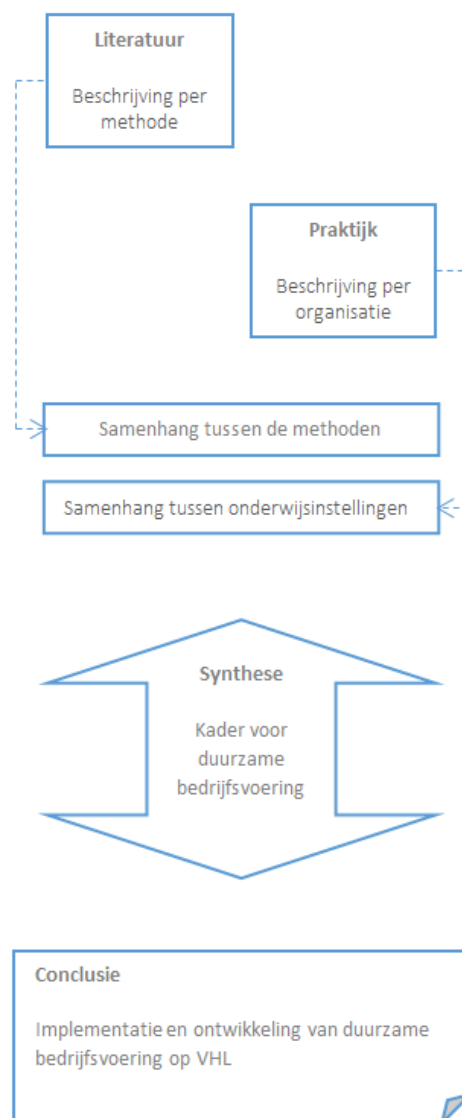
1.6 Afbakening

Het rapport richt zich op het organisatorische kader waarbinnen duurzame bedrijfsvoering ingevuld kan worden. Er wordt aangestuurd op de organisatorische facetten die uitvoering verlangen, zodat een onderwijsinstelling structurele aandacht krijgt en houdt voor duurzame bedrijfsvoering. Het gaat daarbij over de wijze waarop zij haar eigen sociale en fysieke omgevingseffecten definieert, organiseert en verbetert en de methode die zij daarvoor hanteert.

1.7 Leeswijzer

De leeswijzer geeft aan hoe het rapport is opgebouwd (figuur 1).

H2	In het hoofdstuk 'materiaal en methode' is uiteengezet hoe de resultaten, de conclusie en het advies tot stand zijn gekomen.
H3	In het derde hoofdstuk worden de resultaten van de beschouwing van zes methoden voor kwaliteit en duurzaamheid beschreven.
H4	Hoofdstuk vier beschrijft de resultaten van het praktijkonderzoek, waarbij is nagegaan hoe vijf onderwijsinstellingen omgaan met duurzame bedrijfsvoering.
H5	Het vijfde hoofdstuk beschouwt de samenhang van de resultaten van deelvraag 1 en 2 (beide afzonderlijk van elkaar). Het is daarmee een tussenstap voor de synthese.
H6	De synthese beschrijft het kader waarbinnen duurzame bedrijfsvoering plaatsvindt. Het bestaat uit een uiteenzetting van de samenhang tussen partijen, aspecten en zorg. Daarbij is nadruk gelegd op het instapmoment, de uitvoering en de ontwikkeling van duurzame bedrijfsvoering.
H7	De conclusie geeft antwoord op de hoofdvraag en bestaat uit een advies aan VHL. Daarbij wordt ingegaan op de wijze waarop zij invulling kan geven aan het kader voor duurzame bedrijfsvoering.
H8	In het laatste hoofdstuk wordt gereflecteerd op de gevolgde methode en worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van vervolgonderzoek.



figuur 1. Leeswijzer en opbouw rapport (door auteur).

2. MATERIAAL EN METHODE

Het onderzoek betrof een empirisch onderzoek dat gericht was op de wijze waarop duurzame ontwikkeling systematisch kan worden ingebed in de bedrijfsvoering van VHL. Het bestond uit kwalitatief literatuur- en praktijkonderzoek. De verwachting was dat duurzame ontwikkeling systematisch kan worden ingebed in de bedrijfsvoering van VHL wanneer er interactie is tussen duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg. Deze verwachting kwam tot stand na de voorstudie, waaruit naar voren kwam dat de PDCA-cyclus betrekking heeft op de onderlinge relatie van prestatie-indicatoren (vertaald naar: duurzaamheidsaspecten), gedrag (vertaald naar: betrokken partijen) en processen (vertaald naar: zorg) (Workshop PDCA, 2014).

Toetsing

Het literatuuronderzoek richtte zich op een selectie van methoden voor kwaliteit en duurzaamheid. Het praktijkonderzoek richtte zich op de invulling die in de praktijk aan duurzame bedrijfsvoering wordt gegeven door geselecteerde onderwijsinstellingen.

Evaluatie

De resultaten uit het literatuuronderzoek konden geïntegreerd worden door de bevindingen over duurzaamheidsaspecten, de betrokken partijen en de PDCA-cycli te induceren. Dat gold ook voor de resultaten van het praktijkonderzoek.

Kaderstelling

Daarna werden de overeenkomsten tussen de literatuur en de praktijk verder gegeneraliseerd. Zo konden verschillende relaties worden gelegd tussen duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg. Daarnaast kon er zowel een managementcyclus als een uitvoeringscyclus voor duurzame bedrijfsvoering worden beschreven. Ten slotte kon de implementatie en ontwikkeling van duurzaamheid door abductie worden ontleend aan de gegeneraliseerde en niet gegeneraliseerde resultaten.

Toepassing

Op basis van de kaderstelling is voor VHL beschreven op welke wijze zij duurzame ontwikkeling systematisch kan inbedden in de bedrijfsvoering (§2.5).

2.1 Literatuuronderzoek

Verantwoording

Van het literatuuronderzoek maakten zes methoden deel uit, die geheel of gedeeltelijk betrekking hadden op duurzame bedrijfsvoering. Bij de selectie is gebruik gemaakt van de aanwezige expertise op VHL. De volgende methoden maakten deel uit van het literatuuronderzoek:

- De methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs naar het EFQM-model (EFQM);
- Het Audit Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE);
- Milieumanagementsystemen, eisen met richtlijnen voor gebruik (ISO 14001);
- Stappenplan voor het opzetten van een milieuzorgsysteem (Barwise);
- De Basischeck Energiezorg (Basischeck);
- De MVO-prestatieladder (MVO).

Het EFQM-model is een Europese model voor kwaliteitsmanagement en is bij literatuuronderzoek aangemerkt als standaardmodel voor integrale kwaliteit. Het model maakte deel uit van het onderzoek, omdat het inbedden van duurzaamheid in de hele onderwijsorganisatie een rol kan spelen. AISHE is een methode om duurzaamheid toe te passen in opleidingen. Het is beschouwd vanwege de rol die duurzame bedrijfsvoering inneemt in de methode. ISO 14001 is beschouwd omdat het een internationaal geaccepteerde norm is voor systematische milieuzorg. De Basischeck Energiezorg is gebruikt omdat het een vereiste is voor deelnemers aan het MJA3-convenant, waaraan veel onderwijsinstellingen zich hebben verbonden (Deelnemerslijst MJA3, 2014). Het stappenplan voor het invoeren van milieuzorg volgens Barwise is gebruikt omdat deze als implementatiemiddel wordt aangereikt in de AISHE-methode. De MVO-prestatieladder maakte als laatste onderdeel uit van het literatuuronderzoek, vanwege de verbreding die zij biedt ten opzichte van de andere methoden aangaande duurzaamheidsaspecten.

Werkwijze

Per methode zijn (in verschillende samenhang, volgorde en met verschil in nadruk) de volgende factoren beschreven:

- de opbouw, gelet op de PDCA-cyclus;
- de wijze waarop duurzaamheidsaspecten een rol spelen;
- de partijen die een rol spelen;
- de wijze van implementatie en ontwikkeling;
- een tussenconclusie, waarin de hoofdzakelijke bevindingen zijn samengevat.

2.2 Praktijkonderzoek

Verantwoording

Van vijf onderwijsinstellingen is onderzocht hoe zij in de praktijk invulling geven aan duurzame bedrijfsvoering. Bij de selectie van de deelnemende onderwijsinstellingen is gebruik gemaakt van aanwezige connecties binnen Hogeschool Van Hall Larenstein (VHL). De volgende onderwijsinstellingen maakten deel uit van het praktijkonderzoek:

- Wageningen University and Research (WUR)
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)
- Hanzehogeschool Groningen (HANZE)
- Koning Willem I College (KWIC)
- Nordwin College (Nordwin)

Per onderwijsinstelling is een interview gehouden met één of meerdere personeelsleden die direct betrokken zijn bij duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Interviews zijn direct of telefonisch afgenomen. Ook is er relevante documentatie verzameld, waarbij (per onderwijsinstelling) is gekeken naar de beschikbaarheid van verslaglegging, jaar- of meerjarenplannen, beleidsstukken of andere informatie. Voor elke onderwijsinstelling is een beschrijving opgesteld, die ter goedkeuring is voorgelegd aan een contactpersoon van de betreffende onderwijsinstelling.

Werkwijze

Voor elke onderwijsinstelling is het volgende vastgesteld:

- binnen welke thema's geopereerd wordt;
(middels het categoriseren van beleidsdoelen, behaalde resultaten en indicatoren)
- hoe er wordt beheerst;
(door te kijken naar het toepassen van (zorg)methoden en het gebruik en de aanwezigheid van beleid, monitoring, audits, verslaglegging)
- wat de betrokken partijen zijn;
(gelet op onder meer coördinatie, teams en de rol van stafleden en studenten)
- hoe implementatie heeft plaatsgevonden en hoe er ontwikkeld wordt.
(gelet op het gebruik van methoden, ontwikkeling van bovenstaande punten en de aanwezige ambitie)

2.3 Generalisatie

De resultaten van het literatuur onderzoek zijn, net als de resultaten van het praktijkonderzoek, gegeneraliseerd en geïntegreerd. Die tussenstap was nodig om de resultaten uit het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek te synthetiseren. Er werd hierbij gelet op de thema's waarbinnen beheersing plaatsvond, de partijen die hierbij betrokken werden en de PDCA-cycli die naar voren kwamen.

Integratie van theorie

De samenhang in de resultaten van het literatuuronderzoek is aangetoond door ze te plaatsen in het kader van integrale kwaliteit, volgens EFQM. Daarmee zijn de belangrijkste verschillen aangetoond en ontstond inzicht in de overeenkomsten. Daarbij is uiteengezet hoe de methoden zich tot elkaar verhouden als het gaat om de duurzaamheidsaspecten die zij hanteren en de partijen die hierbij betrokken zijn. Zo is vastgesteld welke methoden de meeste overeenkomsten hadden met het proces duurzame bedrijfsvoering. Van die methoden zijn de PDCA-cycli vergeleken en zijn de elementen vastgesteld die zij vereisen voor duurzame bedrijfsvoering.

Integratie van praktijk

Allereerst is het afgelegde traject voor duurzame bedrijfsvoering per onderwijsinstelling aanschouwd. Op basis van algemene overeenkomsten is een overkoepelende PDCA-cyclus opgesteld. Vervolgens is uiteengezet welke duurzaamheidsthema's in de praktijk van toepassing zijn, hoe deze worden verzorgd en wat voor partijen hierbij betrokken zijn. In combinatie met het afgelegde traject en algemene instellingskenmerken is voor deze facetten nagegaan hoe de onderwijsinstellingen zich tot elkaar verhouden en hoe er in de praktijk wordt ontwikkeld.

2.4 Synthese

De relatie tussen duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg

Op basis van de integratie tussen de theorie en praktijk is de samenhang tussen aspecten, partijen en zorg aangetoond. Daarbij werd gelet op de wijze waarop deze gegeneraliseerd zijn. Om de onderlinge relaties aan te tonen is gebruik gemaakt van het drie-cirkelmodel. Hieruit bleek dat er drie handelingen nodig zijn om de relaties verder vorm te geven: inventarisatie, documentatie en communicatie. Deze handelingen waren afgeleid van de MVO-prestatieladder.

De IPDC-cyclus van duurzame bedrijfsvoering

Er is zowel een managementcyclus als een uitvoeringscyclus opgesteld: de IPDC-cyclus. Deze is gebaseerd op de PDCA-cyclus van Deming. De letter A (van Act) is daarbij geïntegreerd met C (van Check) of de I (van Implementatie). Per letter (I, P, D en C) is er een kernvoorwaarde beschreven. Elke kernvoorwaarde is voorzien van de handelingen van duurzame bedrijfsvoering: inventarisatie, documentatie en communicatie. Zo zijn er vierentwintig voorwaarden benoemd die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Elke voorwaarde is middels een controle lijst gekoppeld aan de resultaten van het literatuuronderzoek. Daarbij is gebruik gemaakt van de Linking list (Energiezorg in relatie tot uw zorgsysteem - Linking lists (MJA), 2006). Deze bestaat uit een Linking list tussen de Basischeck, de referentie energiezorg en ISO 14001. Hieraan zijn tevens de stappen uit het stappenplan van Barwise gekoppeld.

De reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering

Aansluitend is de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering uiteengezet. Daarbij is gelet op de wijze waarop duurzame bedrijfsvoering zich kan ontwikkelen gezien de inhoud (eisen van stakeholders, betrokken partijen en processen) en de wijze van organisatie (coördinatie, documentatie en communicatie).

2.5 Advies aan VHL

Het beantwoorden van de hoofdvraag was afhankelijk van de synthese. Pas nadat deze tot stand kwam kon het advies worden geformuleerd, evenals het vaststellen van de hiertoe benodigde documentatie. Daarbij is gebruik gemaakt van het 'Meerjaren investeringsplan', de Toelichting op het Meerjaren investeringsplan, het 'Kwaliteitszorgplan' en het 'Jaarverslag VHL 2012'. Uit die stukken zijn zaken gedestilleerd die aansluiting vonden bij het vastgestelde kader voor duurzame bedrijfsvoering. Het advies bestond uit het vaststellen van de initiële reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering. Daarnaast werd ingegaan op de mogelijkheden die het gebruik van de IPDC-cyclus van duurzame bedrijfsvoering met zich mee brengt voor VHL. Ook is er een middel aangereikt om aspecten te documenteren, prioriteren, acties te bepalen en te controleren.

3. METHODEN VOOR KWALITEIT EN DUURZAAMHEID

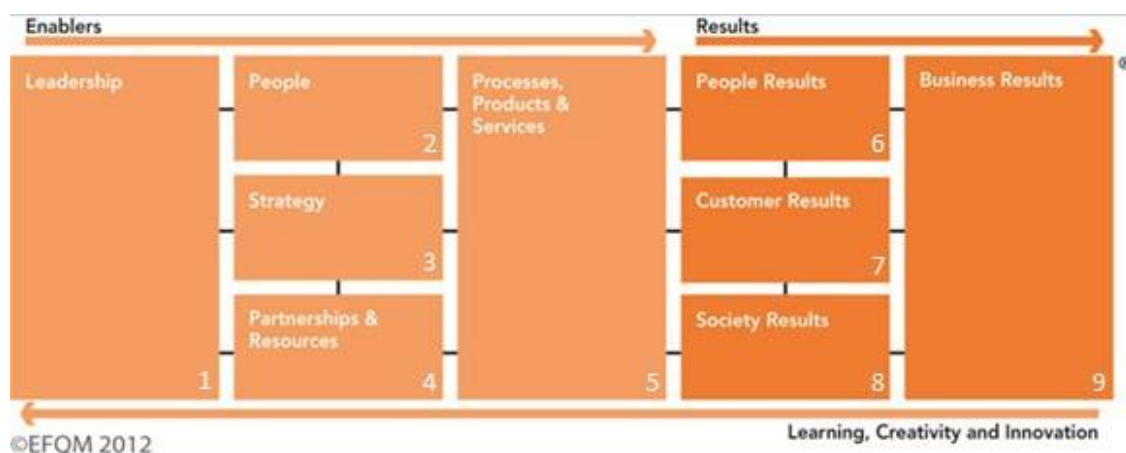
Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van het literatuuronderzoek. Daarin zijn zes methoden beschouwd, waarbij gelet is op de context van de methode, de opbouw op basis van de PDCA-cyclus, duurzaamheidsaspecten en betrokken partijen. Ook is er per methode een korte tussenconclusie gegeven. Het ging om de 'Methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs naar het EFQM-model' (§3.1), het 'Audit Instrument for Sustainability In Higher Education' (§3.2), de norm voor milieuzorg 'ISO 14001' (§3.3) 'Stappenplan voor het opzetten van een milieuzorgsysteem' (§3.4), de 'Basischeck Energiezorg' (§3.5) en de 'MVO-prestatieladder' (§3.6). Een overzicht van de bevindingen uit dit hoofdstuk is opgenomen in bijlage B.

3.1 Het EFQM-excellence model

De methode voor kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs naar het EFQM-model is erop gericht om (binnen het hoger onderwijs) inzicht te krijgen in het ontwikkelingsniveau van verschillende organisatiekenmerken, om deze verder te verbeteren. De methode is opgesteld door een expert-groep HBO. Deze bestond uit een afvaardiging van verschillende hogescholen. Het doel was om kennis en ervaring op het gebied van 'Total Quality Management' in het hoger onderwijs uit te wisselen en te verspreiden. Daarbij heeft ze gebruik gemaakt van het gedachtegoed van EFQM excellence model. Deze bestaat uit een basismodel (figuur 2) en een fasemodel (figuur 3).

3.1.1 Het basismodel

Het basismodel beschrijft negen onderdelen. Deze zijn ingedeeld in twee gebieden: 'enablers' en 'results'. Het gebied 'enablers' bestaat uit factoren die van invloed zijn op elkaar (1-4) en daarmee op de bedrijfsprocessen (5). Samen leiden zij tot resultaten op gebied van tevredenheid van personeel, klanten en maatschappij (6-8) én bedrijfsresultaten (9) (figuur 2).



figuur 2. De opbouw van het EFQM excellence model (EFQM excellence model, 2012). Bewerkt door auteur.

PDCA

Enablers (*plan*) zijn de zaken die invloed hebben op de bedrijfsprocessen (*do*) en daarmee ook op de resultaten (*check*). Op basis van 'behaalde resultaten' kunnen nieuwe doelen worden geformuleerd (Learning, Creativity & Innovation/*act*). Dit wordt via leiderschap weer vertaald naar nieuw beleid, etc. Zo kan een onderwijsinstelling haar prestaties steeds blijven verbeteren (Becx, 1999, p. 7). In de methode worden negen basiscriteria gedefinieerd (tabel 1).

tabel 1. De definitie van 'enablers' en 'results' (Becx, 1999, pp. 43-56).

ENABLERS	RESULTS
1. Leiderschap	6. Waardering door personeel
2. Personeelsmanagement	7. Waardering door studenten (a), werkveld (b) en overheid (c)
3. Beleid en strategie	8. Waardering door maatschappij
4. Middelenmanagement	9. Financiële (a) en operationele (b) eindresultaten.
5. Management van processen	

3.1.2 Het fasemodel

Voor elk van de negen criteria is een aantal eisen opgesteld (Becx, 1999, p. 64). Een eis voor criterium 1 (Leiderschap) is bijvoorbeeld: 'Visie op duurzame bedrijfsvoering'. Voor elke eis zijn dan vijf fases beschreven (Becx, 1999, pp. 66-70). Hierbij geldt: hoe hoger de fase, hoe strenger de eis (figuur 3). In fase 1 wordt genoeg genomen met een persoonlijke visie van het management op kwaliteit. In fase 2 wordt vervolgens verwacht dat het beleid ook gedocumenteerd is. De daaropvolgende fases bevatten steeds hardere eisen. Hieronder volgt een toelichting op de aard van de fase, met als voorbeeld 'Visie':

Fase 1 Activiteit

Het management heeft een impliciete visie op duurzame bedrijfsvoering.

Fase 2 Proces

Het management communiceert over de eigen visie op duurzame bedrijfsvoering en staat open voor de visie van anderen. De visie is herkenbaar in één of meerdere documenten. In de visie wordt er aandacht besteed aan meerdere aspecten van duurzame bedrijfsvoering en er wordt een relatie aangegeven met concrete activiteiten.

Fase 3 Systeem

De visie betreft alle aspecten van de organisatie. De visie is geïmplementeerd in beleid, zichtbaar in activiteiten in de organisatie en wordt besproken in de beleidscyclus. Voor de visie bestaat draagvlak. Op basis van systematisch verzamelde informatie wordt nagegaan of de visie moet worden geactualiseerd.

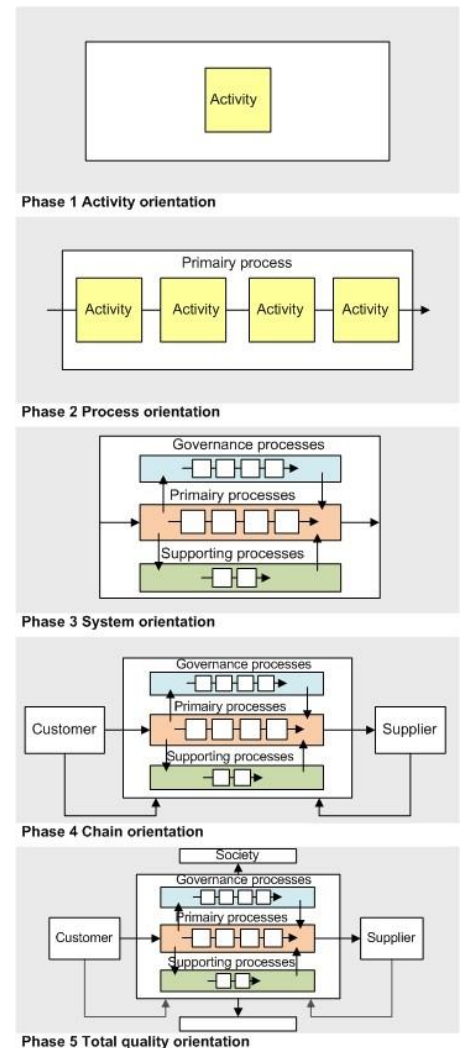
Fase 4 Keten

De visie vormt de basis voor de activiteiten intern en extern. Bij de ontwikkeling en actualisatie van de visie worden belanghebbenden, zoals studenten, toeleverende scholen en werkveld betrokken.

Fase 5 Totale kwaliteit

De visie is gebaseerd op trendanalyses en verankerd in de maatschappelijke ontwikkelingen. Vanuit de visie draagt de organisatie bij aan maatschappelijke ontwikkelingen waar zij bij betrokken is.

(Becx, 1999, p. 19). Bewerkt door auteur.



figuur 3. Algemene duiding volgens het fasemodel (INK-model, 2014).

3.1.3 Milieu als onderdeel van resultaatgebied 'waardering van de maatschappij'

In resultaatgebied 8 (waardering door de maatschappij) worden in de methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs twee voorbeelden van maatstaven genoemd, die dienen als indicator rondom (waarderings-) cijfers van het milieubeleid en de uitvoering daarvan. Dit zijn: energiebesparing (in %) en afvalvermindering (in %). De vijf fases sommeren vervolgens deze gegevens: te verzamelen (fase 1), te analyseren en documenteren (fase 2), te vergelijken met doelstellingen en zo nodig actie te ondernemen (fase 3), te vergelijken met collega onderwijsinstellingen (fase 4) en excellente onderwijsinstellingen in binnen en buitenland (fase 5). (Becx, 1999, pp. 51-52)

3.1.4 Tussenconclusie: eisen stellen

Het EFQM-excellence model beschrijft zaken die invloed hebben op bedrijfsprocessen, waaronder duurzame bedrijfsvoering. De enablers hebben invloed op waarderingsresultaten en het operationele resultaat. Aan de enablers kunnen eisen worden gesteld die per fase verder worden aangescherpt.

3.2 Het AISHE-model

AISHE (Auditing Instrument For Sustainability In Higher Education) is een audit instrument dat de mate van duurzame ontwikkeling of gerelateerde onderwerpen toetst, die binnen het curriculum van opleidingen gedoceerd worden. De methode is in 2001 ontwikkeld in opdracht van de Landelijke Commissie Duurzaam Hoger Onderwijs en sinds 2011 eigendom van de keurmerkorganisatie Hobeon (AISHE handboek, 2012, pp. 2,4). Opleidingen kunnen een keurmerk ontvangen. Op basis van het keurmerk kan de opleiding van de NVAO een bijzonder kenmerk ontvangen (Bijzonder kenmerk DHO, 2014).

3.2.1 Opbouw

AISHE is gebaseerd op het EFQM excellence model en bevat twintig criteria voor organisatie en resultaten die gedefinieerd zijn voor vijf fases (AISHE handboek, 2012, p. 5). De methode beschrijft de randvoorwaarden voor beleid en bestuur, bekwaamheid van personeel, de uitvoering van het toepassen van duurzaamheid in opleidingen en de wijze waarop evaluatie hiervan plaats kan vinden, gelet op de tevredenheid van medewerkers, studenten, werkveld en maatschappij (tabel 2).

tabel 2. De opbouw van het AISHE-model (AISHE handboek, 2012, p. 18).

Gebied		Criterion	? - 0	1	2	3	4	5
P L A N	1. Visie en beleid	1.1 Visie						
		1.2 Beleid						
		1.3 Communicatie						
		1.4 Interne milieuzorg						
	2. Expertise	2.1 Netwerk						
		2.2 Expert-groep						
		2.3 Ontwikkelingsplan personeel						
		2.4 Onderzoek en externe						
D O	3. Onderwijsdoelen en methodologie	3.1 Profiel van de afgestudeerde						
		3.2 Onderwijsmethodiek						
		3.3 Rol van de docent						
		3.4 Toetsing						
	4. Onderwijsinhoud	4.1 Curriculum						
		4.2 Geïntegreerde						
		4.3 Stages, afstuderen						
		4.4 Specialisme						
C H E C K	5. Resultaatmeting	5.1 Medewerkers						
		5.2 Studenten						
		5.3 Werkveld						
		5.4 Maatschappij						

Het model richt zich vooral op de duurzame inhoud van het onderwijs. Zodoende worden twintig criteria gehanteerd, verdeeld over vijf gebieden. De gebieden zijn ingedeeld op basis van de PDCA-cyclus van Deming. Elk criterium bestaat uit vijf fases (figuur 3). Hoe hoger de fase, hoe veeleisender het criterium. Duurzame bedrijfsvoering (interne milieuzorg) is één van de twintig criteria en valt samen met gebied 'Visie en beleid'. Opleidingen kunnen worden getoetst aan deze criteria, de fase waarin ze zich bevinden en hier tot maximaal vier sterren voor krijgen (AISHE handboek, 2012, p. 79).

3.2.2 Het criterium duurzame bedrijfsvoering

Hoewel 'AISHE' een methode is voor de inbedding van duurzaamheid in de inhoud van onderwijs (en dit het belangrijkste proces is van een hogeschool), is er ook aandacht gevestigd op duurzame bedrijfsvoering, als onderdeel (en synoniem van) interne milieuzorg. Het is dan ook een apart criterium (tabel 3). Het valt op dat er expliciete aspecten van duurzaamheid in worden benoemd, namelijk: stoffenstromen en –opslag, catering, energie-efficiency, afvalpreventie en –scheiding, verkeer en vervoer en eisen aan toeleveranciers. Daarnaast is er in dit criterium een expliciete rol weggelegd voor studenten, waar de bedrijfsvoering kan dienen als voorbeeld en onderwijsleermiddel. Zo wordt toegelicht dat de opleiding op de hoogte moet zijn van de duurzaamheid van de bedrijfsvoering en hier een rol in moet vervullen.

tabel 3. Het criterium voor duurzame bedrijfsvoering uit het AISHE-model (AISHE handboek, 2012, p. 26).

Criterium 1.4: Interne milieuzorg / duurzame bedrijfsvoering				
Fase 1: Activiteiten-georiënteerd	Fase 2: Proces-georiënteerd	Fase 3: Systeem-georiënteerd	Fase 4: Keten-georiënteerd	Fase 5: Maatschappij-georiënteerd
Bepaalde aspecten van milieuzorg* worden door individuele medewerkers en/of studenten verzorgd.	- Milieuzorg maakt deel uit van beleid en beheer van de organisatie*. - Bepaalde aspecten van de interne milieuzorg worden redelijk tot goed beheerst**: • Stoffenstromen en –opslag • Catering • Energie-efficiency • Afvalpreventie en –scheiding - De studenten worden op enigerlei wijze betrokken bij de milieuzorg.	- Er is een functionerend milieuzorgsysteem*. - Er wordt jaarlijks een milieujaarverslag uitgebracht. - Het milieumanagement wordt bewust gebruikt ten nutte van het onderwijs, bijv. als goed voorbeeld en als oefenomgeving.	- Het milieuzorgsysteem bevat eisen aan toeleveranciers, een verkeers- en vervoersplan voor de medewerkers, en een lange termijn-visie m.b.t. gebouw en omgeving. - Het milieuzorgsysteem is gecertificeerd*. - Studenten hebben een actieve rol in de continue verbetering en de uitvoering van het milieuzorgsysteem.	- Het milieuzorgsysteem is een integraal onderdeel van de totale kwaliteits- en arbo-zorg van de organisatie. - Er is een optimale inbedding in de gebouwde en natuurlijke omgeving. - Bij de ontwikkeling daarvan speelt de organisatie, onder meer vertegenwoordigd door studenten, een actieve rol.
Gekozen fase:				

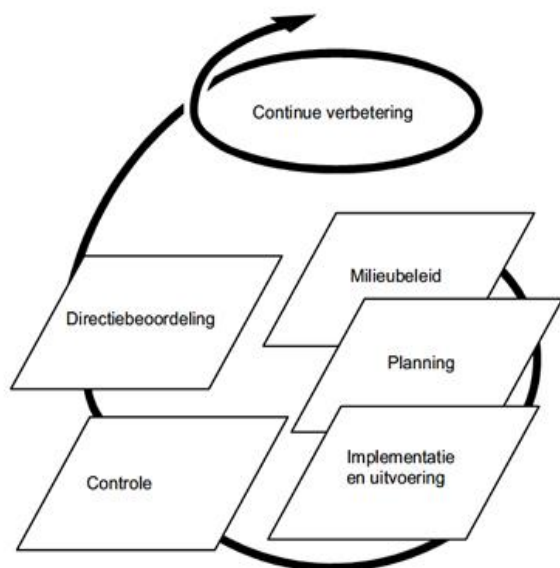
3.2.3 Tussenconclusie: betrekken van studenten

Net als de methode voor kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs is AISHE niet primair gericht op duurzame bedrijfsvoering. Het bevat aanknopingspunten als het gaat om de organisatorische elementen van een onderwijsinstelling, bijvoorbeeld in gebied 1: visie en beleid (incl. interne milieuzorg/duurzame bedrijfsvoering).

In criterium 1.4 is een aantal expliciete thema's genoemd en wordt de klant (student) genoemd als een actieve deelnemer in het proces duurzame bedrijfsvoering. Maar het meest in het oog springt de eis van een gecertificeerd milieuzorgsysteem in fase 4, zoals op basis van ISO 14001.

3.3 Milieumanagementsysteem ISO 14001

De kern van een milieumanagementsysteem (of: milieuzorgsysteem), op basis van ISO 14001, is het beheersen en verbeteren van milieuprestaties (figuur 4). Dit hangt direct samen met de (op de organisatie van toepassing zijnde) milieuaspecten. Welke dit zijn hangt af van de definitie die de organisatie toekent aan milieu en de wijze waarop zij het toepassingsgebied van haar organisatie heeft gedefinieerd, gelet op de reikwijdte van haar activiteiten. Het is daarom belangrijk om te weten wat er in de norm onder 'milieu' wordt verstaan (ISO 14001, 2004). Verwijzingen uit deze paragraaf (§3.3) slaan op paragrafen uit de norm, tenzij anders aangegeven.



Milieu

Milieu wordt als volgt beschreven: 'omgeving waarin een organisatie werkzaam is, met inbegrip van lucht, water, natuurlijke hulpbronnen, flora, fauna, mensen en hun onderlinge samenhang'. Hierbij is de volgende opmerking geplaatst: 'omgeving strekt zich in dit verband uit van binnen een organisatie tot de hele wereld'.

~ aspect

De norm specificeert een milieuaspect als: 'onderdeel van de activiteiten, producten of diensten van een organisatie dat in wisselwerking kan staan met het milieu'. Hierbij is de volgende opmerking geplaatst: 'een belangrijk milieuaspect heeft belangrijke milieueffecten of kan deze hebben'.

~ effect

De definitie van milieueffect luidt als volgt: 'elke gunstige dan wel ongunstige verandering in het milieu, die geheel of gedeeltelijk een gevolg is van de milieuaspecten van een organisatie'.

figuur 4. De cyclus van continue verbetering volgens ISO 14001 (ISO 14001, 2004, p. 6).

3.3.1 Opbouw

In het eerste hoofdstuk van de norm staat het toepassingsgebied van milieumanagement. Hierin wordt beschreven voor wie de norm is bedoeld. Dit komt neer op onderwijsinstellingen die een zorgsysteem willen inrichten, om hun milieubeleid uit te voeren en aan externe belanghebbenden aan te tonen dat zij dit naleven. De norm is voorzien van een bijlage waarin opties worden aangedragen ter invulling van haar eigen voorschriften. De voorschriften zelf bestaan voor een groot gedeelte uit procedurele eisen. Hoofdstuk 4 geeft een algemene beschrijving van alle elementen waaruit een milieuzorgsysteem bestaat. Het begint met een eis over het definiëren van het (bij de organisatie passende) werkingsgebied van het systeem (4.1) en bijpassend milieubeleid (4.2). Hierop volgen de paragrafen: planning (*plan*), implementatie en uitvoering (*do*), controle (*check*) en directiebeoordeling (*act*) (tabel 4). Dit zijn respectievelijk 4.3 t/m 4.6. De norm definieert zichzelf min of meer in het voorschrift over documentatie (4.4.4).

Documentatie moet bestaan uit een beschrijving van: milieubeleid, - doelstellingen en - taakstellingen, het toepassingsgebied van het systeem, de hoofdonderdelen van het systeem en hun interactie (systeemprocessen). Daarnaast moet ze de voorschriften uit de norm bevatten, aangaande documentatie (operationele processen) en documenten en registraties die verband houden met de planning rondom de beheersing van de gedefinieerde milieuaspecten (bv. register van wettelijke eisen, register van milieuaspecten).

tabel 4. De PDCA-cyclus volgens ISO 14001 (ISO 14001, p. 6).

PLAN	'Het vaststellen van de doelstellingen en processen die nodig zijn om resultaten te bereiken die in overeenstemming zijn met het milieubeleid van de organisatie'.
DO	'Het implementeren van de processen'
CHECK	'Het bewaken en meten van processen ten opzichte van het milieubeleid, doelstellingen, wettelijke en andere eisen, alsmede het rapporteren van de resultaten'
ACT	'Het treffen van maatregelen om de prestaties van het milieumanagementsysteem continu te verbeteren'

3.3.2 Voorschriften uit de norm

Planning

De kern van de paragraaf planning is dat de organisatie over een actueel overzicht beschikt van de belangrijkste (significante) milieuaspecten in relatie tot haar bedrijfsvoering (4.3.1a). Deze aspecten staan altijd in verband met producten of diensten die de organisatie aanbiedt of afneemt. De mate waarin een aspect als significant wordt aangemerkt (4.3.1b) kan voortkomen uit de op een aspect van toepassing zijnde wetten en regels (4.3.2a). Ook kan het door andere zaken worden beïnvloed, zoals eisen van klanten (bijvoorbeeld studenten). De relatie met de milieuaspecten van de bedrijfsvoering moet hierbij duidelijk zijn (4.3.2b). Zo kunnen doelen worden gesteld en verantwoordelijkheden worden toegewezen (4.3.3a), net als dat hiervoor tijd en middelen beschikbaar kunnen worden gesteld (4.3.3b).

Implementatie en uitvoering

De wijze van organisatie rondom het beheersen en verbeteren van de milieuaspecten wordt vooral in paragraaf 4.4 en 4.5 beschreven. Deze paragraaf trapt af met de eis dat het management een *verantwoordelijke* toewijst rond het inrichten (4.4.1a) en verbeteren (4.4.1b) van een milieuzorgsysteem. Het kernpunt is dat voor de relevante personen duidelijk is welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zij hebben en welke kennis zij hierbij nodig hebben (4.4.2). Over de interne communicatie hieromtrent zijn ook voorschriften opgesteld, maar ook externe communicatie maken hier deel van uit (4.4.3). Over de documentatie (4.4.4) is al het nodige gezegd, maar ook aan de wijze waarop documentatie wordt beheerst worden eisen gesteld (4.4.5). Het gaat dan met name om het actueel houden, de herkenbaarheid en identificeerbaarheid van documentatie. In 4.4.6 wordt de nadruk gelegd op waar procedures voor werkzaamheden uit dienen te bestaan en hoe eisen aan derden (bijvoorbeeld leveranciers) vastgelegd worden en tot stand komen. De laatste paragraaf beschrijft de wijze waarop er wordt gereageerd op (en omgegaan met) onvoorziene milieueffecten die het gevolg zijn van, bijvoorbeeld, een ongeval (4.4.7).

Controle

Dit onderdeel gaat over de wijze waarop de organisatie de beheersing van milieuaspecten controleert. De kern daarbij is dat er inzicht moet zijn in trendgegevens van indicatoren die horen bij een bepaald aspect (4.5.1). Daarnaast wordt er nadruk gelegd op het periodiek nagaan van veranderingen, zoals ten aanzien van wetgeving (4.5.2). Ook andere (onverwachte) veranderingen, die bijvoorbeeld blijken uit trendgegevens, hebben een plaats in de norm. Het gaat dan vooral om het feit dat duidelijk is op welke wijze er wordt omgegaan met dergelijke afwijkingen. Meer specifiek: het toepassen van corrigerende maatregelen en de beoordeling van de effect die de maatregel heeft gehad (4.5.3). Registraties die in bepaalde mate bijdragen aan trendanalyses (zoals registraties van de kalibratie van meetapparatuur) hebben ook een vermelding in de norm (4.5.4). In de laatste paragraaf (4.5.5) staat beschreven aan welke eisen de beoordeling van een managementsysteem dient te voldoen (middels een zogeheten audit) en op welke wijze het management dient om te gaan met de resultaten uit dergelijke audits. Kernvoorschriften gaan over de auditcriteria, de reikwijdte van het systeem, de frequentie in audits en de methode waarop de audit wordt uitgevoerd. Het gaat hierbij dus om de werking van het systeem op zich.

Directiebeoordeling

De laatste paragraaf (4.6) bestaat uit de eisen voor een managementsysteem en gaan over de zaken die deel uit (moeten) maken van (in de norm verplichte) managementevaluaties. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om: evaluatie van het voldoen aan wetten en regels, de voortgang van gestelde doelen of resultaten van audits. Hierbij geldt dat een evaluatie periodiek gepland en uitgevoerd wordt. Het spreekt vanzelf dat de daadwerkelijke inhoud van een managementevaluatie afhangt van de (door de organisatie gedefinieerd) werkingssfeer van het systeem.

3.3.3 Tussenconclusie: volledigheid of complexiteit

Het beheersen en verbeteren van de effecten van een organisatie op haar fysieke en sociale omgeving liggen ten grondslag aan de bedoeling van de richtlijn. Door te handelen naar de norm kan dit worden uitgedragen naar de omgeving. Het vaststellen van de werkingssfeer van de bedrijfsvoering is cruciaal voor de reikwijdte van de verduurzaming, net als de wijze waarop aan de verschillende voorschriften invulling wordt gegeven. Het risico hierbij is dat een veelvoud aan (procedurele) voorschriften de doelmatigheid van het systeem in de weg staat, voornamelijk voor minder complexe (onderwijs)instellingen.

3.4 Het stappenplan van Barwise

Het stappenplan van Barwise is een bijlage in het AISHE-handboek en als hulpmiddel bijgevoegd vanwege de plaats die milieuzorg heeft in AISHE (Barwise, 2012).

3.4.1 Opbouw

Het plan van aanpak voor milieuzorg van Barwise bestaat uit 15 stappen, die min of meer verdeeld zijn over vier zones. Dit zijn: de beleidsverklaring (commitment), de nulmeting (initial review), het managementsysteem en de directiebeoordeling (review). Per stap is een actie geformuleerd, voorzien van enkele aandachtspunten (tabel 5).

tabel 5. Stappenplan voor het opzetten van een milieuzorgsysteem (AISHE handboek, 2012, p. 81). Bewerkt door auteur.

NR	Steps	Stages	Actions	Things to consider
1a	Step 1	COMMITMENT	Formulating an environmental policy	Define criteria
1b				Policy issues
2a	Step 2	INITIAL REVIEW	Planning & preparation	Identify team
2b				Prepare for review
2c				Define scope
3	Step 3		Register of legal requirements	
4a	Step 4		Register of environmental effects	Understanding terminology
4b				Identify effects
4c				Identify impacts
4d				Determine sphere of influence
4e				Determine method of prioritization
4f				Prioritize impacts
4g				Document
5a	Step 5		Setting objectives & targets	Setting priorities
5b				Consultation
5c				Monitoring
6a	Step 6	MANAGEMENT SYSTEM	Establishing responsibilities	Structure and responsibilities
6b				Environmental coordinator
6c				Environmental team
6d				Departmental responsibilities
6e				Training
7a	Step 7		Manual & related documents	Manual
7b				Supporting documents
7c				Document control
8a	Step 8		Operational control	Procedures
8b				Accidents & emergency situations
9	Step 9		Monitoring and measurement	
10	Step 10		Nonconformance & corrective action	
11	Step 11		Records	
12a	Step 12	REVIEW	EMS audit	The auditors
12b				The EMS audit criteria
12c				The audit program
12d				Audit report
13	Step 13		Management review	
14	Step 14		Environmental statement	
15a	Step 15		Formal registration of an EMS	Setting the criteria
15b				Assessment program & time table

3.4.2 Commitment

De eerste stap richting een managementsysteem is volgens Barwise het 'formuleren van een beleidsverklaring', waarbij (de criteria voor) milieubeleid kunnen worden opgesteld en uitgewerkt, alsmede overige zaken die onderdeel kunnen uitmaken van deze verklaring.

3.4.3 Nulmeting

De tweede stap is de voorbereiding op het identificeren van milieuaspecten. Hiertoe kan een team worden samengesteld die het toepassingsgebied definieert ('identify team'). Het team moet hierbij voorbereid zijn op de wijze waarop zij invulling geeft aan stap 3 en 4, welke min of meer simultaan plaatsvinden. Stap drie gaat over het vaststellen van milieuaspecten, mede op basis van de van toepassing zijnde wetten en regels. Daarbij is het belangrijk de aspecten (of effecten) vast te leggen in een register (stap 4). Ook is het van belang om duidelijk te hebben wat wordt verstaan onder de invloedssfeer van de organisatie. Wanneer er veel aspecten worden gedefinieerd kan het helpen om een methode te hebben die kan worden gebruikt om de aspecten te rangschikken op prioriteit (significantie). Hierbij is het niet alleen belangrijk dat 'het team' inzicht heeft in de aspecten, maar ook over de kennis beschikt over de mogelijke effecten van bepaalde aspecten. De laatste stap (vijf) van de 'nulmeting' benadrukt de relatie tussen de significantie van aspecten en het voorbereiden van een monitoringsprogramma waarbij verschillende facetten uit een managementsysteem kunnen worden meegenomen. Hierbij dient te worden gekeken naar de mogelijkheden die uitgaan van de voorgaande - en de rest van de stappen.

3.4.4 Management systeem

Stap zes richt zich op de organisatiestructuur en de verantwoordelijkheden die horen bij het gedefinieerde toepassingsgebied van het systeem en de significante aspecten. Hierbij gaat het om het aanwijzen van een vertegenwoordiger of coördinator. Deze delegeert (mogelijkerwijs, gelet op beschikbare middelen) bepaalde taken aan een team en stelt vast hoe deze en andere medewerkers, die betrokken zijn bij processen die invloed hebben op de significante aspecten, hiermee om dienen te gaan en welke kennis zij hierbij nodig hebben.

De zevende stap behelst de documentatie rondom die procedures die in werking zijn gezet om de aspecten te beheersen en de wijze waarop (de documentatie) onderling samenhangt, bijvoorbeeld in een handleiding. De achtste stap gaat over de verschillende werkprocedures, alsmede het rampenplan (noodsituaties), dat bij een onvoorzien (nood)situatie in werking treedt. Ook de wijze waarop eisen worden gesteld aan toeleveranciers komt hierbij aan de orde.

Stap negen richt zich op de wijze waarop het monitoren en meten van indicatoren (die van de aspecten zijn afgeleid) plaatsvindt. De tiende stap gaat over de wijze waarop actie wordt ondernomen wanneer naar aanleiding van het monitoren van meetresultaten onvoorziene of ongewenste resultaten worden waargenomen.

De laatste stap (elf) van het 'systeemgedeelte' gaat over de wijze waarop registraties worden verzameld en gedocumenteerd.

3.4.5 Review

Stap twaalf beschrijft op welke manier het managementsysteem kan worden gecontroleerd, gelet op wie dit doen, welke criteria worden gehanteerd en op welke wijze er gerapporteerd wordt. Op basis van de directiebeoordeling (stap dertien) worden beslissingen genomen over zowel het management systeem als de aspecten.

De laatste twee stappen (14 en 15) zijn complementair, maar zeker niet overbodig. Het gaat hierbij met name over de externe communicatie over het welslagen van het systeem en de beheersing van aspecten middels een zorgsysteem. Dat kan bij volledig functioneren bovendien een erkenning krijgen (bijvoorbeeld op basis van ISO 14001) en middels een intern audit-programma (waarmee de systematische benaderingswijze wordt beoordeeld ten behoeve van het verbeteren van het systeem én de daarbij horende milieuprestaties) getoetst worden.

3.4.6 Tussenconclusie: nulmeting

De benaderingswijze van Barwise werkt stapsgewijs en op een opeenvolgende manier toe naar een systematische benadering van verduurzaming van de bedrijfsvoering. Hierbij kan een onderwijsinstelling op een passende wijze invulling geven aan een systeem, mede omdat de aandachtspunten universeel zijn. Maar de invulling ervan is afhankelijk van de aard en omvang van de onderwijsinstelling. De methode biedt door zijn (overzichtelijke) opbouw en (concrete) aandachtspunten, veel mogelijkheden.

3.5 De Basischeck Energiezorg

Veel onderwijsinstellingen, waaronder VHL, nemen deel aan het convenant energie-efficiëntie MJA3 (Deelnemerslijst MJA3, 2014). Vanuit de MJA3 dient onder meer energiezorg te worden geïmplementeerd. Hiervoor is, als hulp- en controle-instrument, de Basischeck Energiezorg opgesteld. Dit is een vragenlijst die er op gericht is om de werking van een energiezorgsysteem aan te tonen (Basischeck Energiezorg, 2013).

3.5.1 Opbouw

De Basischeck bestaat uit vijf onderdelen met 26 vragen. Deze bevatten 40 verificatiepunten, waarvan er 26 als 'verplicht' worden aangemerkt. Dit betekent dat deze punten binnen twee of in sommige gevallen drie jaar, na de datum van deelname aan het convenant, aantoonbaar moeten zijn. De vragen zijn gebaseerd op de opzet van de richtlijn ISO 14001 en zijn verdeeld in vijf hoofddelen, elk voorzien van enkele vragen (tabel 6).

tabel 6. *Verplichte en niet verplichte vragen uit de Basischeck Energiezorg.*

Onderdeel	Beschrijving	Bijbehorende vragen*
A	Basisinformatie	1, 2
B	Implementatie en uitvoering	
B1	Structuur en verantwoordelijkheid	3, 4
B2	Beheersing van werkzaamheden	5, 6, 7, 8, 9
B3	Opleiding en bewustwording	10
B4	Communicatie	11, 12, 13
C	Energiebeleid, planning en verbetering	
C1	Energiebeleidsverklaring	14, 15
C2	Doel- en taakstellingen en energiemangementprogramma	16, 17
D	Documenteren	
D1	Documentatie (vastlegging) managementsysteem	18
E	Audits, maatregelen en evaluatie	
E1	Energieaudits	19, 20, 21
E2	Afwijkingen, corrigerende en preventieve maatregelen	22
E3	Evaluatie	23, 24, 25, 26
* <i>Vetgedrukte vragen zijn verplicht. Schuingedrukte vragen bevatten verplichte onderdelen. Overige zijn niet verplicht.</i>		

3.5.2 Verplichte verificatiepunten

De verplichte verificatiepunten van de Basischeck worden in deze paragraaf kort weergegeven.

Basisinformatie

- (1) De energiegebruiken zijn bekend en beschikbaar.
- (2) De belangrijke energieaspecten op gebied van techniek (bv. installaties), organisatie (bv. onderhoud) en gedrag (bv. werkinstructies) zijn bepaald en up-to-date gehouden.

Implementatie en uitvoering

- (3) Voor de relevante medewerkers zijn de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgesteld.
- (4) Er worden afdoende middelen ter beschikking gesteld om de prestaties te verbeteren.
- (5) Er zijn afspraken over de wijze waarop energiegebruik wordt beheerst.
- (7) Van de belangrijkste energiegebruikers (energieaspecten) wordt het gebruik regelmatig gemeten, geregistreerd, geanalyseerd en gerapporteerd. Analyse vindt plaats in relatie tot productieprocessen (monitoring).
- (10) De noodzakelijke kennis en informatie op gebied van efficiënt energiegebruik is bekend en de medewerkers die het energiegebruik kunnen beïnvloeden zijn geïnstrueerd en/of opgeleid?
- (11) Er wordt intern regelmatig over de energiestaat en energiemangement gesproken op uitvoerend en management niveau.

Energiebeleid, planning en verbetering

- (14) De energiebeleidsverklaring is vastgesteld door het hoogste leidinggevende niveau.
- (15) In de verklaring is opgenomen dat de organisatie voldoet aan wetten, regels en afspraken en streeft naar preventie en continue verbetering,
- (16) Er is een plan van aanpak dat in overeenstemming met het beleid gericht is op het verbeteren van prestaties.
- (17) Doelstellingen worden bepaald met in acht name van de beleidsverklaring, belangrijke aspecten, best beschikbare technieken en een vastgesteld tijdsplan.

Documenteren

(18) Er kan worden aangetoond dat vastgelegd is hoe energiemangement in zijn werk gaat en wat de relatie tot procedures en werkinstructies is.

Audits, maatregelen en evaluatie

(19) Eén maal per jaar wordt er een audit uitgevoerd en hierover wordt gerapporteerd aan het management.

(20) Werkinstructies en procedures maken onderdeel uit van de audit.

(21) De uitvoering van het plan van aanpak maakt onderdeel uit van de audit.

(22) De wijze waarop gereageerd wordt op afwijkingen in het systeem of de uitvoering van het programma, maakt onderdeel uit van de audit.

(23) Eén maal per jaar wordt de werking van het systeem, geëvalueerd door het management.

(24) Onderdeel van de evaluatie zijn: prestaties, relevante benchmarks en de naleving van het beleid.

(25) De doeltreffendheid van het systeem als ondersteuning van de uitvoering van het beleid en plan van aanpak worden tijdens de evaluatie beoordeeld.

(Basischeck Energiezorg, 2013)

3.5.3 Niet verplichte verificatiepunten

De niet-verplichte verificatiepunten van de Basischeck worden in deze paragraaf kort weergegeven.

Basisinformatie

(geen)

Implementatie en uitvoering

(6) Het energiebeleid is bekend bij de relevante medewerkers en er wordt naar gehandeld, monitoringsinformatie wordt gebruikt om processen te beheersen en te verbeteren, bij inkoop van goederen en diensten wordt gekeken naar de consequenties voor het energiegebruik.

(8) Monitoring bevat: energiegebruik per afdeling of proces, financiële- of gebruikskenngetallen, streefgebruiken, energiegebruik van projecten, grafische trendanalyse.

(9) Relevante meters worden onderhouden en gekalibreerd.

(12) Er zijn afspraken over hoe en aan wie energiegebruik wordt bekendgemaakt.

(13) Het energiebeleid is beschikbaar voor externe belanghebbenden.

Energiebeleid, planning en verbetering

(17) De verbetering van indirecte energie-effecten (bijvoorbeeld mobiliteit van werknemers) wordt opgenomen in de doelstellingen.

Documenteren

(geen)

Audits, maatregelen en evaluatie

(24) Bij de evaluatie worden nieuw vastgestelde aspecten behandeld.

(26) Bij de evaluatie worden doelen bijgesteld naar aanleiding van veranderingen in de omstandigheden.

(Basischeck Energiezorg, 2013)

3.5.4 Tussenconclusie: verplichte elementen

De Basischeck is een methode om te controleren wat de status is van een energiezorgsysteem conform MJA3. De verplichte verificatiepunten gelden hierbij als minimum eis. Wanneer aan deze punten invulling wordt gegeven, wordt voldaan aan het (volgens MJA3) minimaal aanwezig geachte energiezorgsysteem. Het biedt alleen geen kader om milieubeleid vast te stellen en te beoordelen (Energiezorg in relatie tot uw zorgsysteem - Linking lists (MJA), 2006, p. 6).

3.6 De MVO-prestatieladder

De methode is bedoeld voor bedrijven en onderwijsinstellingen die zich richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen en deze ontwikkeling willen laten certificeren. Hierbij geldt vooral dat (i) de betrokkenheid van de stakeholders bij (ii) het beheersen en verbeteren van duurzaamheidsthema's een rol spelen (MVO-prestatieladder, 2010, p. 3).

3.6.1 Opbouw

De prestatieladder bestaat uit vijf niveaus. Elk niveau kent een aantal eisen op verschillende vlakken. Hierbij wordt hoofdzakelijk onderscheid gemaakt tussen de ontwikkeling van stakeholdermanagement en de beheersing van 33 MVO-kernthema's. De definitie van de niveaus gebeurt voor de reikwijdte van het systeem, het stakeholderprofiel en de communicatie met stakeholders, en voor aspecten. Een organisatie kan op elk niveau (1-5) 'instappen', maar het beleid dient er minimaal op gericht te zijn om het derde niveau te bereiken (figuur 5). Niveau 4 is gericht op het vergelijken met branchegenoten, terwijl niveau vijf zich richt op maatschappelijke verwachtingen van diverse stakeholders (MVO-prestatieladder, 2010, pp. 8-9).



figuur 5. Geldigheid van een MVO-prestatieladdercertificaat per niveau (MVO-prestatieladder, 2010, p. 43).

3.6.2 Stakeholdermanagement

De essentie van stakeholdermanagement is dat een organisatie samen met direct of indirect betrokken partijen probeert om haar (MVO-)prestaties te beheersen en verbeteren. De mate waarin en de wijze waarop dit gebeurt bepaalt het niveau van de organisatie op de prestatieladder. De essentie is dat de verwachtingen van stakeholders onderdeel uit (gaan) maken van het beleid van de organisatie. De eisen hiervoor luiden als volgt:

1. Inventarisatie stakeholders per (geambieerd) niveau.
2. Indeling van de stakeholders (1, 2 én 3, óf niveau (4 én) 5).
3. Analyse stakeholders naar belang en invloedssfeer.
4. Koppeling van stakeholders aan de 33 indicatoren.
5. Gesprek met stakeholders om de koppeling uit te vragen en samen vast te stellen.
6. Analyse van verwachting per stakeholdersgroep.
7. Afstemmen van beleid op verwachtingen.
8. Aantoonbaar informeren van dat beleid is veranderd, de vorm waarin wordt vrijgelaten.

Het onderscheid in niveaus richt zich vooral op het verschil tussen binnen en buiten de organisatie (niveau twee, reikwijdte). Maar ook op direct en indirect betrokken stakeholders (niveau drie, stakeholders en communicatie). Daarnaast is niveau vier gericht op de branche en gelden ook voor de communicatie naar stakeholders strengere eisen. Niveau vijf is gericht op de maatschappij en hanteert wederom strengere communicatie eisen. Een organisatie die zich bijvoorbeeld op niveau vijf bevindt, moet ook voldoen aan de eisen voor niveau vier, etc. De communicatie-eisen aangaande duurzaamheid zijn het meest vergaand op niveau vijf. Daarbij gaat het om het hanteren van de rapportage richtlijn 'Global Reporting Initiative' (GRI). Op het gebied van MVO-thema's is de prestatieladder tevens geijkt op de thema's die in de richtlijn GRI worden gehanteerd (tabel 7). (MVO-prestatieladder, 2010, pp. 9,47)

tabel 7. Eisen per niveau over stakeholdermanagement volgens de MVO-prestatieladder.

Niveau	Reikwijdte	Stakeholderprofiel	Communicatie
1	Eigen organisatie.	Stakeholders zijn een integraal onderdeel van de organisatie of hebben een direct belang bij het (economische) succes.	Aantoonbare selectie.
2	Eigen organisatie.	Stakeholders zijn direct betrokken bij het succes van de uitvoering, monitoring en bijstelling van het door de directie geformuleerde beleid op duurzaam ondernemen.	Aantoonbare terugkoppeling beleid en verwachtingen en resultaat.
3	Branche gerelateerd.	Stakeholders hebben een direct belang bij een product of dienst of het voorkomen van een negatief effect op de uitvoering van activiteiten.	Aantoonbare terugkoppeling beleid en verwachtingen en resultaat.
4	Keten gerelateerd.	Stakeholders zijn bereid en geschikt om (in direct contact met de organisatie) eisen en voorwaarden te formuleren aangaande knelpunten of verander- en verbetertrajecten.	Vastlegging aanscherping beleid, verwachtingen en resultaat.
5	Samenleving gerelateerd.	Stakeholders representeren de samenleving bij de beoordeling van oplossingen met een specifiek karakter.	Duurzaamheidsverslag conform leidraad GRI, niveau B+.

3.6.3 Beheersing van MVO-kernthema's

Elk niveau vereist naast de beheersing van eisen van stakeholders ook de beheersing van (een aantal van) 33 indicatoren. De indicatoren horen bij een van de zeven MVO-kernthema's (tabel 8). Deze zijn uitgesplitst naar people, planet en profit (MVO-prestatieladder, 2010, pp. 11-13).

tabel 8. Omschrijving van kernthema's, uitgesplitst naar people, planet en profit, volgens de MVO-prestatieladder.

PPP	Thema	Omschrijving	Aantal	Voorbeeld (en)
		Behoorlijk bestuur.		
People	I	Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk.	5/22	Opleiding en onderwijs.
People	II	Mensenrechten.	7/22	Uitbanning kinderarbeid.
People	III	Eerlijk zakendoen.	5/22	Corruptie, publiek beleid.
People	IV	Consumentenaangelegenheden.	5/22	Marketing en communicatie.
Planet	V	Milieu, grondstoffen, energie, emissies.	8/8	Water, biodiversiteit.
Profit	VI	Betrokkenheid bij en de ontwikkeling van de gemeenschap.	3/3	Bijdrage aan economisch systeem.

Een organisatie dient een aantal verplichte indicatoren en een aantal keuze indicatoren te beheersen. Niveau één kent bijvoorbeeld acht verplichte beheers-indicatoren en drie keuze indicatoren, op niveau twee zijn dit respectievelijk dertien en negen. Op niveau drie wordt (in bepaalde mate) aan alle indicatoren invulling gegeven.

PDCA

Voor een hoger niveau is ook een hogere beheersingsintensiteit vereist. Zo geldt bijvoorbeeld op niveau één (voor een bepaalde indicator) dat er een inventarisatie van de wettelijke eisen ('Do') aanwezig moet zijn. Niveau twee schrijft vervolgens voor dat er een beschrijving moet zijn van de wijze waarop er al dan niet aan deze eisen wordt voldaan ('Check'). Op niveau drie staat ten slotte dat er beleid moet zijn om aan de eisen te voldoen ('Plan')). Daarna kan er (naar gelang de organisatie - of stakeholdersbehoefte) intensivering plaatsvinden van niveau drie, gelet op (niveau 4) ketenverantwoordelijkheid of (niveau 5) maatschappelijke verantwoordelijkheid (figuur 5). (MVO-prestatieladder, 2010, pp. 25-26)

3.6.4 Beoordelingseisen (extern)

Voor elk niveau gelden naast stakeholderbetrokkenheid en MVO-kernthema's nog enkele andere specifieke eisen, waaronder de beoordelingseisen ter certificering (door een externe partij). Allereerst vindt er een beoordeling plaats van de voor het niveau vereiste MVO-documenten. Daarnaast geldt dat medewerkers worden geïnterviewd (ge-audit) om vast te stellen of:

- Communicatie met stakeholders heeft plaatsgevonden en de registraties hiervan aantoonbaar zijn.
 - Inventarisatie en documentatie van eisen aantoonbaar is.
 - Inventarisatie, beleidsformulering, vaststelling van prestaties en indicatoren, vaststellen van meetmethoden en monitoringstools zoals vereist aantoonbaar is.
 - Registraties van metingen aanwezig zijn en aansluiten bij de gegevens in de beoordeelde documenten.
 - Uitvoering van de in de MVO-documenten genoemde corrigerende maatregelen plaatsvindt.
 - Of eventuele andere certificaten aantoonbaar zijn.
- (MVO-prestatieladder, 2010, p. 34)

Vanaf niveau drie is de aantoonbaarheid van andere certificaten relevant. Vanaf dit punt wordt namelijk verwacht dat er ten minste één van de volgende (of gelijkwaardige) gecertificeerde managementsystemen aanwezig is: ISO9001 (kwaliteitsmanagement), ISO 14001 (milieumanagement), OHSAS 18001 (arbo-management), ISO22000 (voedselveiligheid) of SA8000 (Social Accountability International). Op niveau vijf dienen dit er zelfs twee te zijn. (MVO-prestatieladder, 2010, p. 8)

3.6.5 Tussenconclusie: stakeholders en duurzaamheidsthema's

Het samenspel van de organisatie met haar stakeholders en de beheersing van 33 indicatoren zijn de hoofdzaken van deze methode. De wijze waarop er invulling aan de PDCA-cyclus is gegeven kan een basis vormen voor de handelingswijze van een organisatie als het aankomt op het inventariseren van de eisen die aan aspecten kunnen worden gesteld. De beoordelingseisen zijn een basis om te handelen volgens de norm ISO 14001 (of andere), zodat op systematische wijze aspecten worden benaderd. De methode biedt aanknopingspunten om tot voorwaarden van duurzame bedrijfsvoering te komen, gelet op de betrokkenheid van stakeholders.

4. DE INVULLING OP ONDERWIJSINSTELLINGEN

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten die verkregen zijn uit het praktijkonderzoek. Hierbij is gelet op de wijze waarop duurzaamheid is geïmplementeerd en hoe er wordt ontwikkeld. Daarnaast is nagegaan welke thema's worden gehanteerd, hoe er zorg plaatsvindt en welke partijen hierbij betrokken zijn. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij vijf onderwijsinstellingen, namelijk: Wageningen UR (§4.1), Hanzehogeschool Groningen (§4.2), Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (§4.3), Koning Willem I College (§4.4) en Nordwin College (§4.5). De bronnen die gebruikt zijn voor het praktijkonderzoek zijn opgenomen in bijlage C. Een overzicht van de bevindingen uit dit hoofdstuk is opgenomen in bijlage D.

4.1 Wageningen UR (University & Research Centre)

Wageningen UR (WUR) is een Nederlandse universiteit en onderzoekscentrum. Ze richt zich in haar primaire proces (onderwijs en onderzoek) op gezonde voeding en leefomgeving. Het onderwijs is grotendeels gecentraliseerd op de campus in Wageningen, terwijl de onderzoeksafdelingen verspreid zijn over het land. WUR huisvest circa 8.000 studenten en 2.600 medewerkers.

Bij de totstandkoming van de onderstaande tekst is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Er is een interview gehouden met Fennet van de Wetering, de beleidsmedewerker duurzaamheid binnen het Facilitair Bedrijf van WUR. Daarnaast zijn verschillende beleidsdocumenten, een jaarverslag en de duurzaamheidspagina op de website van WUR gebruikt.

4.1.1 Van ambitie naar voorloper

In 2008 kwam uit een extern onderzoek naar voren dat duurzaamheid binnen het primaire proces verder ontwikkeld was dan in de bedrijfsvoering, waarop besloten is dat er in de bedrijfsvoering een inhaalslag moest komen. Om hier invulling aan te geven kon gekozen worden uit vier verschillende ambitieniveaus, als volgt gedefinieerd door een interne werkgroep:

Basis	Er wordt voldaan aan wet- en regelgeving.
Actief	Er wordt aantoonbaar naar duurzame alternatieven gekeken.
Voorlopen	Duurzaamheid is geïntegreerd in de hele organisatie en wordt uitgedragen naar de omgeving.
Innovatief	Er worden nieuwe technieken toegepast.

(Notitie Duurzaamheid Wageningen UR, 2009)

De directie heeft in 2009 ingestemd met de ambitie 'Voorlopen'. Naast de bovenstaande formulering houdt dit in dat WUR in de bedrijfsvoering voorloopt ten opzichte van vergelijkbare instellingen. Het ambitieniveau brengt daarom met zich mee dat de benodigde resultaten regelmatig worden geïkt en prestaties continu worden verbeterd. Voor het bereiken en behouden van het niveau 'Voorlopen' is het volgens de projectgroep noodzakelijk om te zorgen dat duurzaamheid geborgd is in de organisatie. Hiervoor worden vijf randvoorwaarden genoemd:

- Duurzaamheid zit in de haarvaten, van hoog tot laag, van de organisatie en is een geïntegreerd onderdeel in de processen van de bedrijfsvoering.
- Er is verslaglegging over duurzaamheid.
- Er is duidelijkheid over de mogelijke financiering van activiteiten.
- Er is een grotere samenhang tussen onderwijs/onderzoek en bedrijfsvoering.
- Er is een plan ontwikkeld voor de interne en externe communicatie rondom duurzaamheid.

(Versneld naar een duurzamer bedrijfsvoering, 2010)

In 2012 is op de vooraf gestelde randvoorwaarden gereflecteerd. Hieruit blijkt dat randvoorwaarde 'c' en 'e' voltooid zijn en 'a', 'b' en 'd' deels voltooid zijn (Show it!, 2012). Anno 2013 wordt ook aan 'b' voldaan. Duurzaamheid is vanaf dit jaar namelijk een geïntegreerd onderdeel van het algemene jaarverslag, nadat in 2012 voor het eerst een separaat duurzaamheidsjaarverslag is opgesteld. Voor verslaglegging over duurzaamheid hanteert WUR de internationale richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI), die duurzaamheidsindicatoren geeft in de categorieën milieu, mensenrechten, arbeidsomstandigheden, maatschappij, productverantwoordelijkheid, economie en bestuur. Ook wordt er momenteel gewerkt aan randvoorwaarde 'a' en 'd' (Wetering, 2013):

'a': middels onder meer het actief intern communiceren over duurzaamheid binnen de organisatie.

'd': door het oprichten van een Green Office (hierover meer in §4.1.3).

(Show it!, 2012)

4.1.2 De zorg voor deelgebieden

WUR is verdeeld in elf verschillende organisatieonderdelen. Deze zijn zelf vrij om te bepalen of zij wel of niet milieu- en kwaliteitssystemen hanteren. Eén organisatieonderdeel (Environmental Sciences Group) hanteert ISO 14001 (milieu) en ISO 26000 (MVO) (Milieujaarverslag 2012, 2013, p. 9). De cirkel van Deming (Plan, Do, Check, Act) vormt dan ook de basis bij de ingeslagen weg richting duurzame bedrijfsvoering. In 2008 werd er een extern onderzoek uitgevoerd om de status van het toenmalige beleid te bepalen (als fase 'Check'). De uitgesproken ambitie en het opstellen van een plan van aanpak was de 'Act' en 'Plan' fase. De uitvoering van het plan was fase 'Do' en de reflectie in 2012 fungeerde als fase 'Check', waarna de cirkel rond is (Show it!, 2012, p. 8).

De ambitie 'Voorlopen' is door de projectgroep vertaald naar beleid binnen zeven substantiële deelgebieden voor duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Dit zijn: bouw en energie, catering, inkoop, afval, mobiliteit, onderwijs en onderzoek, en duurzame medewerker (Versneld naar een duurzamer bedrijfsvoering, 2010). Daarnaast omvat het milieubeleid van WUR het minimaal voldoen aan wetten en regels (Milieujaarverslag 2012, 2013, p. 5).

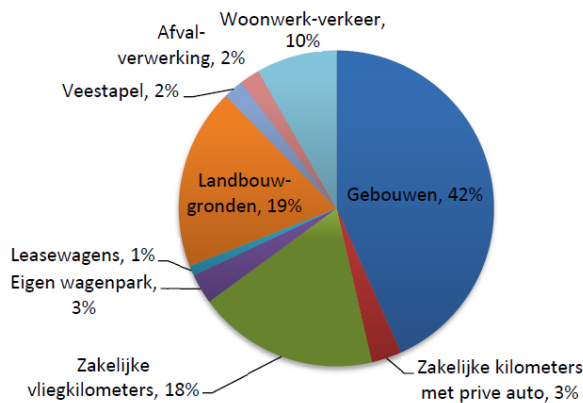
Afhankelijk van ambitie en beleid worden thema's op verschillende wijzen beheerst (tabel 9). Voor afval, energie en water zijn de jaarlijkse cijfers bekend. Er is inzicht in het percentage inkoop dat voldoet aan de duurzaamheidscriteria van Agentschap NL. Met het meetinstrument GreenCalc worden bestaande gebouwen en nieuwbouw voorzien van een duurzaamheidsscore. Er is een minimumscore vastgesteld waaraan nieuwbouw moet voldoen. Voor de thema's waarvoor wettelijke voorschriften zijn, vindt jaarlijks reflectie plaats.

In tabel 9 staan de thema's waarbinnen WUR opereert. Tevens laat het zien welk beleid ze hiervoor hanteert en hoe met resultaten wordt omgegaan.

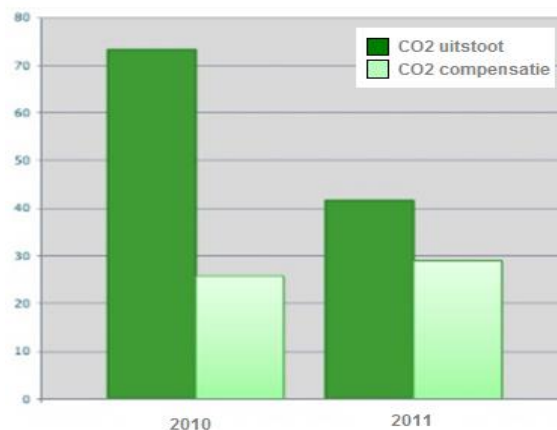
tabel 9. Duurzaamheidsthema's die worden beheerst bij WUR.

	Beleid	Resultaat
	<i>Ambitie 'Voorlopen' is vertaald naar plan van aanpak binnen zeven deelgebieden. Voor de overige thema's is het beleid om te voldoen aan wet- en regelgeving.</i>	<i>Er vindt jaarlijks verslaglegging plaats over de behaalde resultaten. De onderstaande indicatoren worden gehanteerd.</i>
Afval	Afvalvermindering (1) Afvalscheiding (1)	Afvalproductie ten opzichte van voorgaande jaren (2)
Bouw	Nieuwbouw voldoet aan duurzaamheidseisen (2)	GreenCalc-score van nieuwbouw (2)
Energie	Energiezorg en energiebesparing (1)	Energieverbruik ten opzichte van voorgaande jaren (2) CO ₂ -footprint (2)
Catering	Acties gericht op duurzaam assortiment (3)	-
Inkoop	Duurzaam inkoopbeleid (1)	Percentage duurzame inkoop (2)
Mobiliteit	Vermindering autoverkeer en verhogen duurzaam reisverkeer (1)	Percentage reizigers per vervoersmiddel (3)
(afval)Water	Waterbesparende maatregelen (2)	Waterverbruik ten opzichte van voorgaande jaren (2)
Emissies	Naleven richtlijnen bodem, lucht en geluid (2)	Documentatie van genomen maatregelen (2)
Veiligheid	Naleven richtlijnen biologische en externe veiligheid (2)	"
Flora en fauna	Biodiversiteit is aandachtspunt bij nieuwbouw (2)	"
Bronnen	(1) (Versneld naar een duurzamer bedrijfsvoering, 2010) (2) (Milieujaarverslag 2012, 2013) (3) (Duurzaamheid WUR, 2013)	

De belangrijkste pijler voor duurzaamheid is volgens WUR de CO₂-footprint: de CO₂-emissie van de organisatie (Show it!, 2012, p. 9). Hiervoor zijn de belangrijke emissiebronnen in kaart gebracht (figuur) en door het treffen van gerichte maatregelen is de CO₂-emissie tussen 2010 en 2012 met 43% gereduceerd (CO₂ footprint Wageningen UR). Dit is onder andere gerealiseerd door de overgang naar de inkoop van 100% groene elektriciteit. Maar ook minder omvangrijke initiatieven en bewustwording binnen de organisatie speelden een rol (Wetering, 2013). Daarnaast bezit WUR een eigen windpark, dat 700 miljoen kWh per jaar produceert. Op deze wijze wordt een groot deel van de CO₂-emissie gecompenseerd (figuur).



figuur 6. De verdeling van CO₂-emissie in de bedrijfsvoering van Wageningen UR (CO₂ footprint Wageningen UR).



figuur 7. CO₂-emissie en compensatie bij Wageningen UR in 2010 en 2011 (Wetering).

4.1.3 De verschillende groepen en het belang van de gehele organisatie

Er zijn meerdere groepen die zich specifiek bezig houden met duurzaamheid of dat in het verleden waren. Duurzame bedrijfsvoering wordt aangestuurd vanuit een beleidsmedewerker (Wetering, 2013).

De ‘**Stuurgroep Duurzame bedrijfsvoering**’ diende als bewaker van de voortgang ten aanzien van de uitvoering van het beleid. Daarbij legde ze verantwoording af aan de Raad van Bestuur. De ‘**Taskforce Duurzame bedrijfsvoering**’ is in het leven geroepen nadat in 2010 het plan van aanpak ‘Versneld naar een duurzame bedrijfsvoering’ opgesteld is. Daarin worden de taken van de taskforce uitgebreid beschreven, dat samengevat neerkomt op:

- het aanjagen van monitoren van de genoemde acties;
- uitvoering geven aan de borging van duurzaamheid, middels de vijf randvoorwaarden.

De opzet met twee groepen was van tijdelijke duur. Vanaf 2012 zijn de teams geïntegreerd tot één ‘**duurzaamheidsgroep**’. Zij heeft als doel om de voortgang omtrent duurzaamheid en MVO te toetsen en verantwoording af te leggen aan de directie. De duurzaamheidsgroep bestaat uit directeurs van verschillende onderdelen binnen het Facilitair Bedrijf, een beleidsmedewerker duurzaamheid en een vertegenwoordiger van de studentenraad (Show it!, 2012, p. 9).

Zoals al is vermeld, is de koppeling tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering een kernvoorwaarde voor de borging van duurzame bedrijfsvoering. Om deze reden is het ‘**Green Office**’ opgezet. Hierin zijn studenten actief met duurzame bedrijfsvoering. Ze zetten zich in om het Facilitair Bedrijf, het onderwijs en de onderzoeksafdelingen met elkaar te verbinden, bijvoorbeeld door het aanbieden van interne stageplaatsen. Daarnaast ondersteunt het Green Office het Facilitair Bedrijf door het toepassen van duurzame ideeën in de bedrijfsvoering en speelt het een rol bij het versterken van de duurzaamheidsstrategie van WUR (Wetering, 2013).

Er is een communicatieplan opgesteld waarmee WUR tracht gedragsverandering binnen de organisatie te realiseren. Hierin wordt gericht op twee sporen. Ten eerste door het stelselmatig informeren van medewerkers en studenten over duurzame initiatieven, ontwikkelingen en resultaten. Ten tweede door het betrekken van toekomstig eindgebruikers bij plannen en ontwikkelingen. De wensen en behoeften van gebruikers dienen centraal te staan bij de ontwikkeling van nieuwe werkprocessen en systemen (Show it!, 2012, pp. 11-12).

4.2 Hanzehogeschool Groningen

De Hanzehogeschool Groningen (HANZE) is een hogeschool met circa 25.000 studenten en ongeveer 2.800 medewerkers. Er worden ruim 70 verschillende opleidingen aangeboden die grotendeels gevestigd zijn in Groningen, maar ook op locaties in Amsterdam, Assen en Leeuwarden.

De onderstaande tekst is samengesteld op basis van verschillende bronnen. Er is een interview gehouden met Jenny van Bruggen, de programmamanager duurzaamheid op HANZE. Verder is gebruik gemaakt van verschillende beleidsdocumenten en de duurzaamheidspagina op de website van HANZE.

4.2.1 Richting een nieuwe visie

Het Facilitair Bedrijf ambieert een duurzame en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Hoewel er hoog gescoord wordt bij landelijke benchmarks is er geconcludeerd dat onvoldoende systematisch en eenduidig wordt gewerkt. Te veel is afhankelijk van losse initiatieven. Om hier verandering in te brengen is volgens de werkgroep Duurzaamheid allereerst een breed gedragen visie van het Facilitair Bedrijf op duurzame bedrijfsvoering nodig. Hierin wordt opgenomen:

- wat wordt verstaan onder duurzame bedrijfsvoering;
- welke doelen daarbij worden gesteld;
- hoe die doelen worden gerealiseerd en gemeten;
- welke kaders en richtlijnen er gelden voor de uitvoerende werkzaamheden;
- hoe de visie wordt omgezet in voorbeeldgedrag en wordt uitgedragen over de hele Hanzehogeschool.

(PvA Visie Duurzame Bedrijfsvoering FB concept, 2012)

In aanloop tot de visie zijn de huidige beleidskaders en ontwikkelingen voor duurzaamheid in kaart gebracht. Daarnaast zijn drie analyses uitgevoerd. Uit één van de analyses blijkt dat een groot aantal doelstellingen uit het in 2009 opgestelde milieubeleid niet is behaald. Dit is deels veroorzaakt omdat het beleid niet officieel werd vastgesteld door de directie en er geen milieucoördinator werd aangesteld. Middels een GAP-analyse is de situatie omtrent milieuzorg vergeleken met de voorschriften uit ISO 14001. Verschillende elementen uit de norm bleken niet of onvoldoende aanwezig. Zo ontbrak het aan een milieugerichte beleidsverklaring, vastgelegde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, milieuregisters en het aantoonbaar voldoen aan wetten en regels. In een andere analyse zijn, aan de hand van de zogeheten BREEAM-methode, mogelijkheden tot de verduurzaming van twee gebouwen voortgekomen (PvA Visie Duurzame Bedrijfsvoering FB concept, 2012).

Aan de hand van de bevindingen uit de analyses wordt de visie van het Facilitair Bedrijf op duurzame bedrijfsvoering ontwikkeld. Het beleid wordt gebaseerd op de thema's van BREEAM. Dit zijn gezondheid, energie, transport, water, materialen, afval, landgebruik & ecologie en vervuiling. Ook krijgen de richtlijnen ISO 14001 en ISO 26000 mogelijk een plaats in de visie (PvA Visie Duurzame Bedrijfsvoering FB concept, 2012).

4.2.2 Beleid en zorg

Het College van Bestuur heeft in 2010 een beleidsverklaring 'Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' vastgesteld. Deze richt zich voor de bedrijfsvoering op de MJA3, het beheersen en verminderen van milieubelasting én Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door Fair Trade.

Naast de punten uit de beleidsverklaring zijn er verscheidene doelstellingen en initiatieven omtrent duurzame bedrijfsvoering. In het strategisch Huisvestingsplan 2012 is specifiek aandacht voor duurzaamheid. Hierin wordt benadrukt dat middels duurzame gebouwen een voorbeeldfunctie wordt bekleed, met als concreet streven dat anno 2015 de maatschappelijke betrokkenheid van HANZE op alle locaties zichtbaar is. Daarnaast heeft HANZE zich geconformeerd aan het convenant 'Duurzaam inkopen' en het convenant 'Mobiliteitsmanagement'. HANZE is in 2008 als eerste hogeschool in Nederland tot 'Fair Trade Hogeschool' benoemd. Hiervoor worden jaarlijks nieuwe acties en doelen vastgesteld (Fairtrade Hanze, 2013).

HANZE heeft met het registreren van energieverbruik een stap gezet bij de implementatie van energiezorg. Het doel is om eind 2014 aan alle criteria van 'Basischeck Energiezorg' te voldoen (Energie Efficiency Plan Hanzehogeschool Groningen 2013-2016, 2012, p. 9). Ook de afvalproductie en het waterverbruik worden gemonitord. De overige milieuaspecten worden niet actief geregistreerd, zo blijkt ook uit de GAP-analyse. Dit wordt mede veroorzaakt door het ontbreken van meet- en registratieapparatuur (PvA Visie Duurzame Bedrijfsvoering FB concept, 2012, p. 2).

In tabel 10 staan de thema's waarbinnen HANZE opereert. Tevens laat het zien welk beleid ze hiervoor hanteert en hoe met resultaten wordt omgegaan. In de tabel zijn de thema's uit het aanstaande beleid van HANZE meegenomen. Niet binnen alle thema's zijn alle beleidsdoelen en indicatoren bekend.

tabel 10. Duurzaamheidsthema's die worden beheerst bij HANZE.

	Beleid	Resultaat
	<i>Het nieuwe beleid wordt gebaseerd op de thema's van BREEAM.</i>	<i>Resultaten worden niet uitgebracht via jaarverslagen. Wel worden resultaten op de website vermeld. De onderstaande indicatoren worden gehanteerd.</i>
Gezondheid	-	-
Energie	MJA3 (2)	Energieverbruik ten opzichte van voorgaande jaren(2)
Transport	Convenant 'Mobiliteitsmanagement' (3)	-
Water	-	Inzicht in jaarlijks waterverbruik (1)
Materialen	-	-
Afval	Vermindering afvalproductie (3) Optimalisatie afvalscheiding (3) Reductie milieubelasting door afvalverwerking (3)	Inzicht in jaarlijkse afvalproductie (1)
Landgebruik & Ecologie	-	-
Vervuiling	-	-
Catering	Verhoging aandeel fairtrade en gezond voedsel in assortiment (3)	Fairtrade producten in assortiment (3)
Huisvesting	Maatschappelijke betrokkenheid zichtbaar op alle locaties (1)	-
Bronnen	(1) (PvA Visie Duurzame Bedrijfsvoering FB concept, 2012) (2) (Energie Efficiency Plan Hanzehogeschool Groningen 2013-2016, 2012) (3) (Duurzaamheid Hanze, 2013)	

Op het gebied van water heeft een opvallend initiatief plaatsgevonden. Met hulp van Waterbedrijf Groningen is op de campus watertappunt gerealiseerd waar studenten flessen kunnen vullen met kraanwater, als duurzaam alternatief ten opzichte van gebotteld water.

4.2.3 Sturing, bundeling en de betrokkenheid van de organisatie

Binnen HANZE zijn verschillende groepen actief. De '**Stuurgroep Duurzaamheid**' draagt verantwoordelijkheid voor het duurzaamheidsbeleid van HANZE. De stuurgroep bestaat uit directeuren van verschillende opleidingen en de directeur van het Facilitair Bedrijf.

De '**Werkgroep Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**' bestaat uit vertegenwoordigers van de afdelingen binnen het Facilitair Bedrijf. De leden hebben als taak om de activiteiten omtrent duurzame bedrijfsvoering binnen de verschillende afdelingen in kaart te brengen en te bundelen in de werkgroep. Ook formuleren ze binnen hun eigen afdeling meetbare doelen voor duurzame bedrijfsvoering.

De '**Programmamanager Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**' bekleedt op het gebied van duurzaamheid binnen de hele organisatie een coördinerende rol. Daarnaast is de programmamanager de trekker binnen de Werkgroep.

Het '**Ambassadeursplatform**' bestaat uit vertegenwoordigers van alle schools en stafbureaus van de HANZE. Ook duurzaamheid in de bedrijfsvoering heeft hierbinnen een plaats. Middels bijeenkomsten wordt gesproken over mogelijkheden tot verduurzaming.

Via '**Student&Innovatie**' worden eigen studenten bij de duurzame bedrijfsvoering betrokken. Dit gebeurt voornamelijk door het beschikbaar stellen van stageplaatsen binnen het Facilitair Bedrijf.

(PvA Visie Duurzame Bedrijfsvoering FB concept, 2012)

Middels een speciale duurzaamheidspagina op de website van HANZE worden studenten en medewerkers op de hoogte gehouden van duurzame ontwikkelingen binnen en buiten de hogeschool (Duurzaamheid Hanze, 2013).

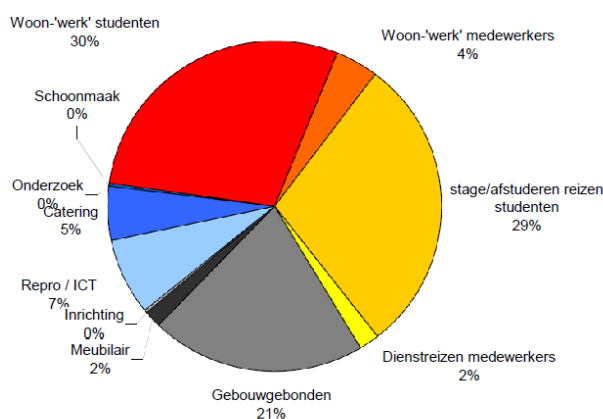
4.3 Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) biedt onderwijs aan ruim 30.000 studenten, die daarbij ondersteund worden door bijna 3.000 medewerkers. Het onderwijs is gesplitst in vier faculteiten, namelijk 'Educatie', 'Gezondheid, Gedrag en Maatschappij', 'Economie' en 'Techniek'. De opleidingen concentreren zich op een campus in Arnhem en een campus in Nijmegen.

De onderstaande tekst is samengesteld op basis van verschillende bronnen. Er is een interview gehouden met Wim van Pelt, een ex-medewerker van HAN en actief binnen de projectgroep duurzaamheid en energie. De tekst is gecorrigeerd door Ine Blauwhuis van HAN. Daarnaast is een beleidsdocument en een jaarverslag gebruikt.

4.3.1 Van energie(zorg) richting milieu(zorg)

Het 'Servicebedrijf' ondersteunt het onderwijs en is hierbij verantwoordelijk voor de facilitaire zaken. Hierbij is duurzaamheid al lange tijd een belangrijk facet: vanaf 1994 houdt HAN zich nadrukkelijk bezig met energiebesparing en -beheersing. Daarvoor heeft ze zich in 1995 als eerste instelling binnen het hoger onderwijs gecommitteerd aan de MJA, die zich door de jaren heen ontwikkeld heeft tot de huidige MJA3. Sinds 2005 hanteert HAN een energiezorgsysteem, mede opgezet volgens de methodiek van ISO 14001 en een handreiking van Agentschap NL. De focus lag tot 2008 voornamelijk bij het gebouw gebonden energieverbruik. Door een uitgebreide energiestudie (figuur 6) is vervolgens ook het energieverbruik in de keten in kaart gebracht en onder de aandacht komen te staan (HAN Duurzaam 2013-2016, 2012). In 2013/2014 wordt onderzocht in hoeverre het energiezorgsysteem een onderdeel van een breder milieumanagementsysteem dient te worden. In 2014 wordt ook onderzocht of certificering conform ISO 14001 toegevoegde waarde voor HAN heeft (Blauwhuis, 2013).



figuur 6. De verdeling van het energiebeslag bij HAN in 2008. (HAN Duurzaam 2013-2016, 2012).

4.3.2 Verbredingsthema's

Het duurzaamheidsbeleid van HAN richt zich voornamelijk op energie, maar ook steeds meer op de zogenaamde 'verbredingsthema's'. Dit zijn: afval, catering, inkoop, vervoer en huisvesting. Een aantal van deze zal in de nabije toekomst, net als momenteel energie, worden beheerst volgens een milieumanagementsysteem.

In 2006 zijn de afvalstromen binnen HAN in kaart gebracht. Daarnaast is er inzicht in de jaarlijkse afvalproductie. Ook wordt er getracht om inzicht te verkrijgen in het percentage duurzame inkoop. Om het aandeel duurzaam ingekochte producten te meten is een nieuw contract- en bestelsysteem geïmplementeerd zodat budgethouders binnen bestaande contracten inkopen. (Jaarverslag HAN Duurzaam 2012, 2013). De maatregelen ten aanzien van het beperken van woon werk- en zakelijke kilometers en afvalvermindering worden omgerekend naar de reductie in CO₂-emissie. Binnen de catering wordt de status omtrent duurzaamheid momenteel in kaart gebracht, waarop plannen voor een duurzame catering ontwikkeld zullen worden (Jaarverslag HAN Duurzaam 2012, 2013, pp. 46-47).

In tabel 11 staan de thema's waarbinnen HAN opereert. Tevens laat het zien welk beleid ze hiervoor hanteert en hoe met resultaten wordt omgegaan. Niet bij alle thema's is beleid of resultaat gevonden, wel vinden binnen deze thema's initiatieven plaats.

tabel 11. Duurzaamheidsthema's die worden beheerst bij HAN.

	Beleid	Resultaat
	<i>Het huidige energiezorgsysteem wordt uitgebreid naar een milieumanagementsysteem. Er zijn acties gepland voor de periode 2013-2016.</i>	<i>Er vindt jaarlijks verslaglegging plaats over de behaalde resultaten. De onderstaande indicatoren worden gehanteerd.</i>
Energie	Energiezorg, energiebesparing in gebouwen en keten (1)	Energieverbruik ten opzichte van voorgaande jaren (2) Vermeden CO ₂ -emissie in de keten (2)
Afval	Afvalscheiding (1) Afvalvermindering (1)	Afvalproductie ten opzichte van voorgaande jaren (2) -
Catering	De huidige status en mogelijkheden worden in kaart gebracht (1)	-
Huisvesting	-	-
Inkoop	Het aandeel duurzame inkoop wordt in kaart gebracht (1)	-
Vervoer	Implementatie Mobiliteitsmanagement (1) Stimuleren duurzame reisalternatieven (1) Beperken zakelijke reizen (1)	-
Bronnen	(1) (HAN Duurzaam 2013-2016, 2012) (2) (Jaarverslag HAN Duurzaam 2012, 2013)	

4.3.3 Groepen binnen facilitair en onderwijs

De 'Projectgroep Energie en Duurzaamheid' is gepositioneerd is binnen de service unit Facilitaire Zaken van het 'Servicebedrijf' en bestaat uit vijf medewerkers. Zij houden zich bezig met de beheersing van de bovengenoemde duurzaamheidsthema's (HAN Duurzaam 2013-2016, 2012, p. 7). In 2013-2014 wordt onderzocht op welke wijze energie en duurzaamheid een andere organisatorische inbedding binnen het 'Servicebedrijf' verkrijgt (Blauwhuis, 2013).

Bij een aantal opleidingen wordt via 'Eco-teams' studenten en medewerkers betrokken bij duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Dit gebeurt met name in het kader van AISHE. Een aantal opleidingen is in bezit van een duurzaamheidskeurmerk of tracht deze te ontvangen (Blauwhuis, 2013).

Middels een interactieve 'duurzaamheidweblog' worden studenten en medewerkers geïnformeerd over duurzame ontwikkelingen binnen en buiten de onderwijsinstelling (Duurzaamheid HAN, 2013). Op deze wijze wordt getracht om betrokkenheid van de gehele organisatie te creëren.

4.4 Koning Willem I College

Op het Koning Willem I College (KWIC) volgen bijna 12.000 studenten middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en werken ruim 1.000 personeelsleden. De instelling heeft locaties in Den Bosch, Schijndel, Boxtel, Rosmalen en Oss. KWIC maakt als UNESCO-school deel uit van een internationaal netwerk met ongeveer 9700 scholen. In het onderwijs staan vier thema's centraal: vrede en mensenrechten, intercultureel leren, wereldburgerschap en duurzaamheid.

De onderstaande tekst is samengesteld op basis van verschillende bronnen. Er is een interview gehouden met Rob de Vrind, KAM-functionaris bij KWIC. Daarnaast is een jaarverslag over duurzaamheid in de bedrijfsvoering gebruikt.

4.4.1 ISO 14001 als basis

Eén van de vijf kerndoelen van KWIC is dat ze 'gaan voor een betere wereld'. Daaronder verstaat de school dat ze haar schouders zet onder duurzame ontwikkeling (Vrind, 2013). Duurzaamheid speelt al geruime tijd een rol in de bedrijfsvoering van KWIC. In 1994 maakte de onderwijsinstelling deel uit van een milieuzorgnetwerk vanuit het ministerie van VROM, waarbij het diende als voorbeeld binnen de categorie catering. Vervolgens is invulling gegeven aan een milieu- en kwaliteitszorgsysteem. In 2000 is de cateringdienst van KWIC ISO9001 (richtlijn voor kwaliteitszorg) en ISO14001 gecertificeerd. In de periode daarna is ook voor energie, afval en vervoer een dergelijk systeem opgezet, al bleek certificatie hiervoor niet mogelijk. Vanaf 2013 is de cateringdienst uitbesteed aan een externe partij en is er besloten om ook voor de catering van certificatie af te zien. Dit heeft vooral te maken met de hoge kosten die verbonden zijn aan de vereiste externe audits. Daarnaast is er in het verleden binnen de organisatie veel kennis opgedaan omtrent milieu- en kwaliteitszorg, waardoor men nu zelf in staat is hier invulling aan te geven. De systematische benadering in de catering blijft daarom grotendeels intact (Jaarverslag Energie, afval en de cateringdienst KWIC 2012-2013, 2013). Er wordt nu periodiek beoordeeld welke duurzaamheidsthema's aandacht verdienen en of hiervoor een systematische werkwijze behulpzaam is (Vrind, 2013).

4.4.2 Zorg voor milieu, als onderdeel van KAM

KWIC heeft geen integrale beleidsverklaring die zich specifiek richt op (thema's van) een duurzame bedrijfsvoering. Wel is er voor de catering een beleidsverklaring opgesteld voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu. Hierin is ook opgenomen dat KWIC als visie heeft dat zowel de opleidingen als de diensten integraal aandacht dienen te besteden aan het milieu. Voor het thema inkoop is wel een concrete doelstelling. Het CvB heeft zich geconformeerd (KWIC wil voldoen) aan het convenant 'Duurzaam inkopen', hierin wordt net als het hoger onderwijs, ten doel gesteld dat in 2015 100% van de inkoop duurzaam zijn. Momenteel worden contractuele afspraken gemaakt met leveranciers. Daarnaast is de school participant in het 'Bossche Energieconvenant' (Vrind, 2013). Het energieverbruik wordt gemonitord en geregistreerd en er is inzicht in de jaarlijkse afvalproductie en het waterverbruik. Vanuit de catering vindt jaarlijks een enquête plaats waarbij studenten worden gevraagd naar de kwaliteit van het assortiment. Hierbij worden ook vragen gesteld met betrekking tot het milieu en de voorbeeldpositie die de instelling op dit gebied wil uitdragen naar de studenten (Jaarverslag Energie, afval en de cateringdienst KWIC 2012-2013, 2013). In een duurzaamheidsjaarverslag worden de resultaten vergeleken met die van voorgaande jaren. Ook vindt er voor deze thema's jaarlijks een interne audit plaats.

In tabel 12 staat een overzicht met de duurzaamheidsthema's, het beleid en de omgang met resultaten. Niet binnen alle thema's zijn beleidsdoelen of indicatoren bekend.

tabel 12. Duurzaamheidsthema's die worden beheerst bij KWIC.

	Beleid	Resultaat
	<i>Er is een beleidsverklaring voor milieu.</i>	<i>Er vindt jaarlijkse verslaglegging plaats over de behaalde resultaten. De onderstaande indicatoren worden gehanteerd.</i>
Energie	Energiezorg (2)	Energieverbruik ten opzichte van voorgaande jaren (1)
Afval	Afvalmanagement (2)	Afvalproductie ten opzichte van voorgaande jaren (1)
Catering	Milieu en kwaliteitszorg in de catering (1)	Percentage van klanten die milieuvriendelijke voorbeeld van KWIC opmerken (1)
Inkoop	100% duurzaam inkopen (2)	-
Vervoer	Vervoersmanagement (2)	-
Water	-	Waterverbruik ten opzichte van voorgaande jaren (2)
Bronnen	(1) (Jaarverslag Energie, afval en de cateringdienst KWIC 2012-2013, 2013) (2) (Vrind, 2013)	

4.4.3 De centrale coördinatie

Duurzaamheid wordt centraal gecoördineerd door een hiervoor aangesteld personeelslid. Studenten worden op KWIC nauwelijks bij de bedrijfsvoering betrokken. Wel wordt getracht om middels interne campagnes bewustwording te creëren bij studenten. Daarnaast wordt duurzaamheid breder benaderd dan alleen in de eigen bedrijfsvoering. Zo worden studenten voor onderwijsdoeleinden aangespoord om in de omgeving duurzame initiatieven te organiseren (Vrind, 2013).

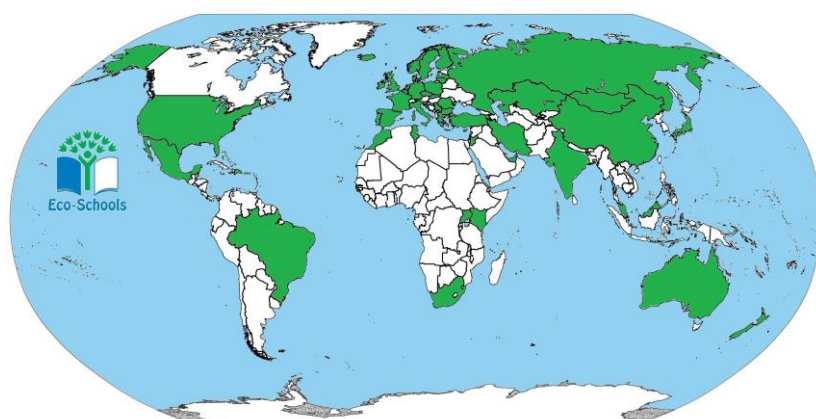
4.5 Nordwin College

Het Nordwin College (Nordwin) is een instelling voor (voorbereidend) middelbaar beroepsonderwijs (vmbo en mbo) en richt zich specifiek op de 'groene sector'. Alle locaties zijn gevestigd binnen Friesland, namelijk in Buitenpost, Heerenveen, Leeuwarden (2x) en Sneek. In totaal worden ongeveer 3.000 leerlingen en studenten opgeleid en zijn er circa 400 personeelsleden in dienst. Op het gebied van duurzaamheid ambieert Nordwin om het Eco-Schools keurmerk, de groene vlag, te behalen (Nordwin College, 2012). Hiervoor dient Nordwin duurzaamheid in te bedden in zowel het onderwijs als de bedrijfsvoering.

De onderstaande tekst is samengesteld op basis van verschillende bronnen. Er is een interview gehouden met Heleentje de Swart, coördinator duurzaamheid bij Nordwin. Daarnaast is gebruik gemaakt van het integrale beleidsplan en de websites van Nordwin en Eco-Schools.

4.5.1 De zeven stappen richting duurzame bedrijfsvoering

Eco-Schools is een internationaal keurmerk voor duurzame scholen dat in 1994 is ontwikkeld in het kader van VN-afspraken omtrent 'Environment and Development' (figuur 7).



figuur 7. Het internationale karakter van Eco-Schools.

Het keurmerk richt zich op het basisonderwijs, het voorgezet onderwijs en het mbo. Om als school in aanmerking te komen voor certificering dient er een zevenstappenplan te worden gevolgd. Deze methodiek is een leidraad die helpt om duurzaamheid structureel in te bedden in de school en is gebaseerd op ISO 14001 (Zevenstappenplan Eco-Schools). In tabel 13 zijn de stappen samengevat:

tabel 13. Het zevenstappenplan van Eco-Schools (Zevenstappenplan Eco-Schools).

<i>Stap 0: Intentieverklaring</i>	Met het ondertekenen van de intentieverklaring spreekt de school de ambitie uit om een duurzame school te worden en de Groene Vlag van Eco-Schools te behalen.
<i>Stap 1: Werkgroep</i>	Het formeren van een werkgroep met daarin zowel leerlingen als volwassenen. De werkgroep vervult een coördinerende en stimulerende rol in de verduurzaming van de school.
<i>Stap 2: Duurzaamheidsscan</i>	Er wordt een duurzaamheidsscan uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de huidige situatie. Door dit jaarlijks te doen kan voortgang in kaart gebracht worden.
<i>Stap 3: Actie</i>	Op basis van de uitkomsten uit de milieuscan kiest de werkgroep periodiek thema's en bedenken zij doelstellingen en acties om dit thema bij medeleerlingen en personeel onder de aandacht te brengen. Bij een groot aantal thema's is een prioritering gewenst.
<i>Stap 4: Monitoring en evaluatie</i>	De voortgang wordt inzichtelijk door de gestelde doelen te monitoren. Hiervoor moet een meetmethode vastgesteld worden. Door te monitoren kunnen doelen en plannen eventueel worden bijgesteld.
<i>Stap 5: Curriculum</i>	Duurzaamheidsthema's worden verankerd in het curriculum.
<i>Stap 6: Informeren en betrekken</i>	Door te informeren en te communiceren wordt bewustwording en betrokkenheid van de hele organisatie gewekt. Daarnaast profileert de school zich op deze manier als duurzaam.
<i>Stap 7: Eco-code</i>	Met de Eco-code geeft een Eco-School op een creatieve manier haar duurzaamheidsstandpunt weer.

Inmiddels hebben vier locaties het zilveren certificaat behaald en één het bronzen certificaat. Het streven is om begin 2014 de Groene Vlag te behalen (Swart, 2013).

4.5.2 De zorg voor tien duurzaamheidsthema's

In het integrale beleidsplan 'Koersen op Duurzaamheid' is binnen de bedrijfsvoering aandacht voor energiebesparing en een duurzame inrichting van de onderwijsgebouwen, zonder dat daar concreet op ingegaan wordt (Nordwin College, 2012). Ook wordt bij de inkoop van producten gestuurd op duurzaamheid (Website Nordwin College). Daarnaast wordt als doelstelling het behalen van het Eco-Schools keurmerk genoemd. Eco-Schools richt zich op tien thema's, namelijk: afval, communicatie, energie, gebouw en omgeving, groen, hygiëne, mobiliteit, veiligheid, voedsel en water (Certificering Eco-Schools). Het thema communicatie komt in de laatste paragraaf aan bod.

Er is bij Nordwin nog geen behoefte om te werken volgens richtlijnen als ISO 14001. De aandacht gaat momenteel vooral uit naar de inbedding van duurzaam denken en doen op alle locaties. Wanneer dit is bewerkstelligd zullen er concrete doelen worden gesteld, waarbij mogelijk methodieken als BREEAM een plaats krijgen. Er is echter wel degelijk sprake van een structurele aanpak. Zo wordt het energieverbruik periodiek gemonitord en is er inzicht in de afvalproductie en het waterverbruik (Swart, 2013).

In tabel 14 staan de thema's waarbinnen Nordwin opereert. Tevens laat het zien welk beleid ze hiervoor hanteert en hoe met resultaten wordt omgegaan. In de tabel zijn de thema's van Eco-Schools meegenomen. Binnen de meeste thema's ontbreken beleidsdoelen en indicatoren. Dit komt door het niet ter beschikking zijn van specifieke documentatie op dat gebied.

tabel 14. Duurzaamheidsthema's die worden beheerst bij Nordwin.

	Beleid	Resultaat
	<i>Behalen Eco-Schools- keurmerk. Energie en afval zijn onderdeel van het integrale koersplan.</i>	<i>De resultaten worden bekend gemaakt extern gecommuniceerd. Wel worden bepaalde aspecten structureel gemeten.</i>
Afval	-	Er is inzicht in de jaarlijkse afvalproductie (2)
Energie	Energiebesparing (1)	Er is inzicht in het jaarlijkse energieverbruik (2)
Gebouw en omgeving	Duurzame huisvesting (1)	-
Groen	-	-
Hygiëne	-	-
Inkoop	Sturen op maximale duurzaamheid van in te kopen producten (3)	-
Mobiliteit	-	-
Veiligheid	-	-
Voedsel	-	-
Water	-	Er is inzicht in het jaarlijkse waterverbruik (2)
Bronnen	(1) (Nordwin College, 2012) (2) (Swart, 2013) (3) (Website Nordwin College)	

4.5.3 De centrale positie van scholieren

De scholieren vervullen een nadrukkelijke rol bij de verduurzaming van de bedrijfsvoering en worden bij het hele proces betrokken. Iedere vestiging van Nordwin heeft haar eigen 'Ecoteam' waarin tien mensen plaatsnemen, bestaande uit scholieren, docenten, management, ouders, ondersteunend personeel en mensen uit het bedrijfsleven. De coördinator zorgt hierbij onder meer voor de verbinding tussen de verschillende locaties.

Er wordt veel aandacht besteed aan interne communicatie. Door duurzaamheid zichtbaar te maken wordt getracht om zoveel mogelijk scholieren, personeel en ouders te betrekken. Externe communicatie vindt in beperkte mate plaats. Er wordt niet over duurzaamheid in de bedrijfsvoering gerapporteerd middels een jaarverslag (Swart, 2013).

5. INTEGRATIE VAN RESULTATEN

Dit hoofdstuk richt zich op de belangrijkste overeenkomsten en verschillen van zes methoden (§5.1) en vijf onderwijsinstellingen (§5.2). Het hoofdstuk laat zien, voor beide apart, welke zaken bij duurzame bedrijfsvoering horen. Daarvoor zijn de resultaten van het (literatuur- en praktijk)onderzoek geïntegreerd.

5.1 Integratie van het literatuuronderzoek

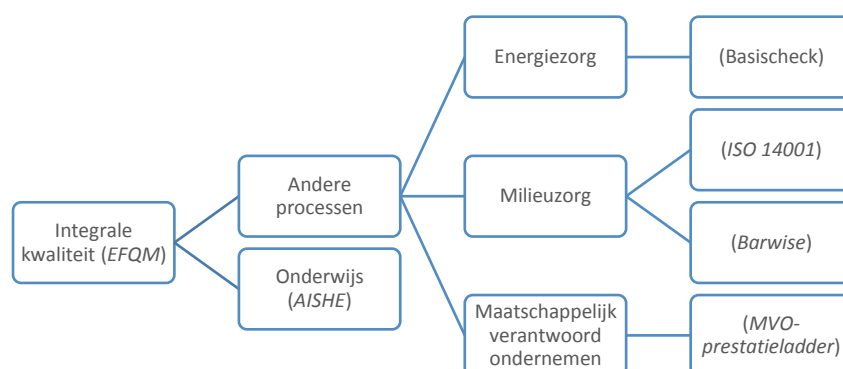
Deze paragraaf laat zien op welke manier duurzame bedrijfsvoering kan worden ingevuld, gelet op de resultaten van het literatuuronderzoek. Daarin zijn zes methoden voor kwaliteit en duurzaamheid beschouwd (tabel 15). Eerst zijn de methoden in onderlinge samenhang weergegeven. Vervolgens wordt ingezoomd op het onderdeel duurzame bedrijfsvoering.

tabel 15. Zes methoden voor kwaliteit en duurzaamheid met elk hun eigen doel en functie.

Methode	Algemene beschrijving
EFQM	Kwaliteitsverbeteringsinstrument voor - en van het hoger onderwijs, waarbij eisen worden gesteld aan verschillende (bedrijfs-)onderdelen, waaronder: 'management van processen'.
AISHE	Controle- en audit-instrument voor de integratie van duurzaamheid in het onderwijscurriculum, gelet op twintig criteria (verdeeld over vijf gebieden), waaronder duurzame bedrijfsvoering.
Basischeck	Toetsingskader voor verplichte en niet verplichte elementen van energiezorg om MJA3-deelnemers te toetsen op de status van (voor MJA3-deelnemers verplichte) energiezorg.
ISO 14001	Norm voor onderwijsinstellingen die een milieumanagementsysteem willen inrichten, implementeren, onderhouden en verbeteren, zich ervan willen verzekeren dat zij hun milieubeleid naleven en willen aantonen aan de voorschriften van de norm te voldoen.
Barwise	Stappenplan voor het implementeren van milieuzorg.
MVO-prestatieladder	Norm voor bedrijven en onderwijsinstellingen die zich richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen en die ontwikkeling willen laten certificeren, waarbij een systematische benadering het doel is.

5.1.1 Verschil in focuspunten

Het literatuuronderzoek betrof zes methoden voor kwaliteit en duurzaamheid, met elk hun eigen doel en functie. Het belangrijkste onderscheid is die tussen het integrale proces en de onderliggende processen, zoals onderwijs, maar bijvoorbeeld ook facilitaire bedrijfsvoering. Naast het verschil in *focus* op organisatieonderdelen, verschilt ook het accent dat per methode wordt gelegd op duurzaamheidsaspecten, betrokkenheid van partijen en PDCA. Toch is er in bepaalde mate sprake van samenhang. Zo is energiezorg onderdeel van milieuzorg, dat op zijn beurt weer onderdeel is van MVO. MVO richt zich potentieel op de hele organisatie en haar omgeving, dus ook op onderwijs. Maar in ieder geval draagt elke methode bij aan integrale kwaliteit (figuur 8).

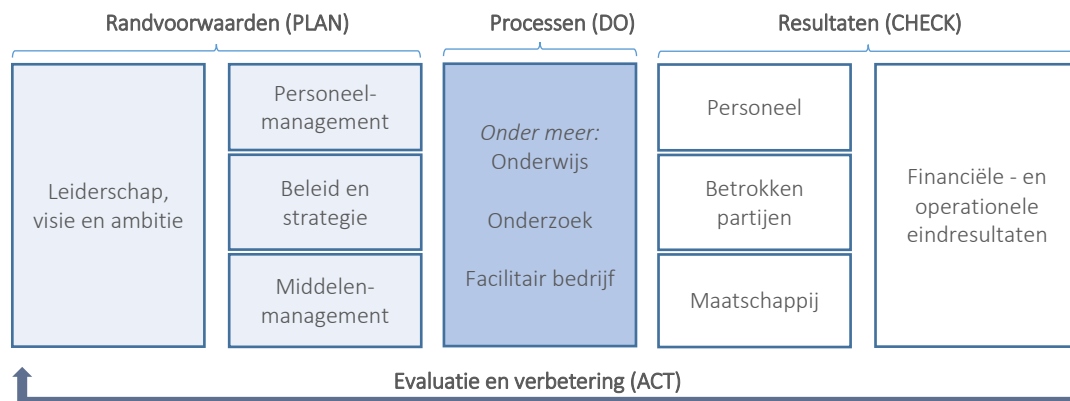


figuur 8. De zes methoden met elk een andere focus (door auteur).

In het ene geval is de associatie met integrale kwaliteit lastiger te maken dan het andere. Zo is de Basischeck sterk gericht op het beoordelen van de processen die horen bij energiezorg. De MVO prestatieladder is erg uitgesproken over de koppeling van stakeholdermanagement en de zorg voor de zeven MVO-kernthema's. Daarnaast is de prestatieladder gekoppeld aan ISO 14001. Juist dat laatste onderstreept de noodzaak om de methoden in onderlinge samenhang te beschouwen.

5.1.2 Duurzame bedrijfsvoering als onderdeel van integrale kwaliteit

Het EFQM excellence model geeft het overkoepelende kader van integrale kwaliteit weer. Het laat onder meer zien welke voorwaarden van invloed zijn op de processen en resultaten die horen bij zowel onderwijs als facilitaire bedrijfsvoering. De wijze waarop visie, beleid en management wordt ingevuld heeft invloed op de kwaliteit van dit proces. Dat is af te meten aan de resultaten. Door deze te evalueren kan bestaand beleid worden aangepast of juist gehanteerd blijven (figuur 9).



figuur 9. Weergave van de PDCA-benadering voor integrale kwaliteit volgens het EFQM excellence model. (EFQM excellence model, 2012). Bewerkt door auteur.

Ambitie en beleid

De daadwerkelijke plaats die duurzaamheid inneemt op een onderwijsinstelling is afhankelijk van de visie van het management. Daarbij kan ze verschillende invalshoeken hebben, gericht op alle mogelijke organisatieonderdelen. Dat kan variëren van personeelsmanagement tot financiële resultaten. Maar ook van het onderwijsproces tot het facilitair bedrijf. Door haar visie te verankeren in beleid en strategie kan ze duurzame bedrijfsvoering, op welke manier dan ook, bevorderen.

Het onderwijsproces

Het proces onderwijs kent haar eigen randvoorwaarden, processen en resultaten. Op een onderwijsinstelling is de scheidslijn tussen duurzaam onderwijs en duurzame bedrijfsvoering echter smal. Zo zijn er in de AISHE-methode (voor onderwijs) ook voorwaarden gesteld aan de benadering van duurzame bedrijfsvoering, bijvoorbeeld een milieuzorgsysteem op basis van ISO 14001 of een milieujaarverslag. Ook de rol die studenten kunnen spelen bij milieuzorg werd uitdrukkelijk uitgedragen.

Duurzame bedrijfsvoering

Duurzame bedrijfsvoering is onderdeel van de integrale kwaliteit. Het management kan op beide een visie hebben, daarvoor beleid hebben opgesteld en de processen en resultaten daarvan evalueren. Wanneer dat in onderlinge samenhang wordt uitgevoerd, is er sprake van een systeembenadering. Duurzame bedrijfsvoering kan ingebed worden in alle processen. Daarbij speelt de relatie tussen duurzaamheidsaspecten en betrokken partijen en hun samenhang op basis van de PDCA-cyclus een speciale rol.

5.1.3 Methoden gericht op duurzame bedrijfsvoering

Naast methoden voor integrale kwaliteit en duurzaam onderwijs zijn andere, meer specifieke methoden beschikbaar. De norm voor milieumanagement ISO 14001 is de kapstok voor uiteenlopende methoden die zich richten op duurzame bedrijfsvoering. Zo is de Basischeck Energiezorg geijkt op de PDCA-cyclus van de norm. Barwise geeft in zijn stappenplan handvatten aan de invoering van milieuzorg. De MVO-prestatieladder vereist een kader (zoals ISO 14001) om eisen van stakeholders te inventariseren en te documenteren. De PDCA-cyclus van ISO 14001 is daarom als algemeen kader voor duurzame bedrijfsvoering aangemerkt.

Elke methode onderscheidt zich door het accent dat gelegd wordt op de omgang met aspecten van duurzaamheid, de partijen die hierbij een rol spelen en/of de PDCA-cyclus die daaraan wordt toegekend. Elke methode heeft op de één of andere manier iets te bieden wat de ander niet heeft (tabel 16).

tabel 16. Sterke en zwakte punten van de Basischeck, ISO 14001, Barwise en de MVO-prestatieladder.

Methode	Sterkte	Zwakte
Basischeck	Is opgedeeld in verplichte en niet-verplichte verificatiepunten. Wanneer aan verplichte verificatiepunten is voldaan wordt de MJA3, onderdeel energiezorg, nagekomen.	Biedt als vragenlijst afdoende kader voor een algemene controle op energiezorg, maar niet voor de uitvoering ervan.
ISO 14001	De definitie van de PDCA-cyclus voor milieuzorg, vooral onder Plan: 'Het vaststellen van doelstellingen en processen die nodig zijn om resultaten te bereiken...'	Is als certificeerbare norm zeer breed in haar voorschriften, omdat ze voor ook de meest complexe bedrijven als kader dient. Daarmee is ze (in haar volledige breedte) minder bruikbaar voor minder complexe onderwijsinstellingen.
Barwise	Concrete benadering van vooral het startpunt van milieuzorg: de nulmeting.	Werkt enkel met steekwoorden, zodat de context voor meerderlei uitleg vatbaar is.
MVO-prestatieladder	Er is een duidelijke Do, Check, Plan-cyclus om eisen van stakeholders te inventariseren, documenteren, waarbij ook de communicatie naar stakeholders een rol speelt.	De MVO-prestatieladder verlangt een basissysteem (zoals ISO 14001) om processen aan op te hangen en is daarmee niet op zichzelf staand.

Aspecten en thema's

De MVO-prestatieladder gaat uit van zeven kernthema's. Deze zijn onder te brengen bij de deelgebieden people, planet en profit (PPP). People bestaat uit vier thema's en planet en profit beide uit één thema. Daarnaast is er nog het thema 'behoorlijk bestuur'. Die valt niet onder PPP, maar hangt daarboven. Ook de Basischeck, Barwise en ISO 14001 besteden aandacht aan de wijze waarop het bestuur zich behoort te verhouden tot de bedrijfsvoering. De thematiek van de laatste drie vertoont verder de meeste overeenkomsten met deelgebied planet.

Betrokken partijen

Bij de meeste methoden ligt de focus op partijen die bij de organisatie betrokken zijn (aandeelhouders, management, personeel en klant). Ook noemen alle methoden ten minste één extern betrokken partij. Die variëren van werkveld en overheid, tot toeleveranciers, branchegenoten en maatschappij. De MVO-prestatieladder betitelt intern betrokken partijen als partijen die direct betrokken zijn bij processen van duurzame bedrijfsvoering.

PDCA en ontwikkeling

ISO 14001, de Basischeck, Barwise en de MVO-prestatieladder richten zich voor een groot deel op het uitvoerende proces van duurzame bedrijfsvoering. Daarbij hanteren ISO 14001 en de Basischeck de PDCA-cyclus van Deming (bijlage A), terwijl Barwise een stappenplan hanteert voor het opzetten van een managementsysteem. De MVO-prestatieladder onderscheidt zich met twee cycli: die van het betrekken van stakeholders en een voor het inventariseren van aspecten. Daarvoor hanteert ze het principe: Do, Check, Plan. Ook hanteert ze vijf ontwikkelniveaus (net als ASIHE en EFQM). Daarbij worden per hoger niveau aanvullende eisen gesteld aan uiteenlopende criteria.

5.1.4 Overeenkomsten en verschillen tussen de methoden op basis van PDCA

De vier methoden, gericht op duurzame bedrijfsvoering, vertonen verscheidene overeenkomsten. Dat wordt duidelijk wanneer de verschillende zienswijzen op PDCA naast elkaar worden gelegd (tabel 17). Daarbij wordt de algemene PDCA-cyclus van ISO 14001 als kapstok gebruikt. Daaraan zijn de overwegingen uit het stappenplan van Barwise gekoppeld. Deze bestond weliswaar niet uit een PDCA-cyclus, maar uit 'commitment', 'initial review', 'management system' en 'review'. De onderwerpen van de Basischeck zijn wel direct te koppelen aan ISO 14001 (Energiezorg in relatie tot uw zorgsysteem - Linking lists (MJA), 2006). De 'Do, Check, Plan-interpretatie' van MVO, aangaande het inventariseren en naleven van eisen van stakeholders, is weer anders. Hier is 'Plan' verdwenen en min of meer gelijk gesteld aan 'Act'. Op die manier zijn al deze zaken (waar mogelijk) naast elkaar gezet en zijn de belangrijkste overeenkomsten opgeschreven.

tabel 17. Overeenkomsten en verschillen op basis van PDCA van ISO 14001, Basischeck, Barwise en MVO-prestatieladder (bijlage B).

PDCA	ISO 14001	Barwise	Basischeck	MVO-prestatieladder
Plan	Het vaststellen van de doelstellingen en processen die nodig zijn om resultaten te bereiken die in overeenstemming zijn met het milieubeleid van de organisatie.	Beleidsverklaring, duurzaamheidsteam samenstellen, scope bepalen, register van aspecten en wettelijke eisen, prioriteiten en doelen stellen.	Energiebeleidsverklaring, doel- en taakstellingen en energiemangement-programma.	(Zie 'act')
Do	Het implementeren van de processen.	Taken en verantwoordelijkheden vaststellen, controle over (relevante) documentatie, procedures vaststellen, monitoren, meten en registreren.	Structuur en verantwoordelijkheid, beheersing van werkzaamheden, opleiding en bewustwording, communicatie.	Eisen van stakeholders inventariseren, gelet op de aspecten die op de organisatie van toepassing zijn, volgens de voorschriften van het desbetreffende niveau.
Check	Het bewaken en meten van processen ten opzichte van het milieubeleid, doelstellingen, wettelijke en andere eisen, alsmede het rapporteren van de resultaten.	Auditprogramma, managementbeoordeling, 'statement' en formele registratie zorgsysteem.	Basisinformatie, documentatie (vastlegging) managementsysteem.	Meting en beschrijving van de status en communicatie naar stakeholders.
Act	Het treffen van maatregelen om de prestaties van (het) milieumanagement(systeem) continu te verbeteren.	(Stappenplan opnieuw doorlopen)	Audits, maatregelen en evaluatie.	Beleid om 'te klimmen op de ladder' en te voldoen aan verwachtingen van stakeholders en de eisen uit de norm voor het betreffende niveau.

Plan: Vaststellen van doelstellingen en processen

ISO 14001 legt de nadruk op systeemprocessen. Die zijn nodig om handen en voeten te geven aan beleid. Het stellen van doelen is een systeemproces. De uitvoering rondom een doel een operationeel proces. Het eerste systeemproces is de beleidsverklaring. Daarmee toont het management haar intenties aangaande duurzame bedrijfsvoering. Het gaat dan bijvoorbeeld om het naleven van de eisen van verschillende stakeholders. Welke dit zijn is afhankelijk van de vastgestelde 'scope' of reikwijdte. Eisen kunnen worden toegeschreven aan een organisatieonderdeel (producten, goederen of diensten). Dat zijn duurzaamheidsaspecten. Deze kunnen worden gedocumenteerd in een aspectenregister. Hierop kunnen prioriteiten, doelen en taken worden bepaald en/of acties worden uitgezet. Daarmee is de basis gelegd voor een managementprogramma.

Do: Implementatie van processen

Een managementprogramma bestaat uit een plan van aanpak, dat gaat over verbeteringen rondom belangrijke (of: significante) aspecten. Hieraan worden processen gekoppeld, gelet op tijd, middelen en/of de hiertoe te volgen methode. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de communicatie naar de partijen die direct bij de processen betrokken zijn. Voor een systeemproces kan dit zijn dat een proces wordt uitgevoerd. Operationele processen zijn meer gericht op de inhoud van een proces. De samenhang tussen alle processen speelt in deze fase een rol. Daarbij is het belangrijk dat er overzicht is in de processen die onderdeel uitmaken van het systeem. Welke dit zijn wordt bepaald door beleid, eisen van stakeholders en de doelstellingen.

Check: Bewaken en rapportage

Beoogde doelen kunnen tussentijds worden gemeten en geëvalueerd, samen met de processen die hieraan bijdragen. Uitkomsten van evaluatiemomenten, zoals resultaten of getroffen maatregelen, worden gerapporteerd aan het management. Ook zij houdt de vinger aan de pols. Wat er precies gerapporteerd wordt en aan wie is afhankelijk van de criteria die het management hiervoor hanteert. Dat geldt voor zowel interne als externe communicatie.

Act: Maatregelen en bijsturen

Het evalueren van operationele processen in samenhang met de beoogde resultaten kan leiden tot tussentijdse maatregelen door de bevoegde medewerker of het management. De werking van het systeem (alle processen in samenhang) worden periodiek beoordeeld middels een audit. Ook uitkomsten van audits kunnen onderdeel uitmaken van de rapportage aan het management. Eindevaluaties vinden plaats door het management. Ook hieruit kunnen maatregelen ontstaan. Deze hebben dan invloed op systeemprocessen of beleid.

5.2 Integratie van het praktijkonderzoek

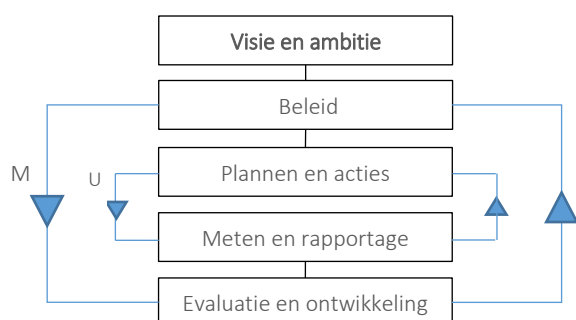
Deze paragraaf behandelt de wijze waarop in de praktijk invulling wordt gegeven aan duurzame bedrijfsvoering. Allen doorlopen zij het proces van duurzame bedrijfsvoering op eigen wijze, met hun eigen uitgangspunten (tabel 18). Zo zijn er verschillen, maar ook overeenkomsten. Dat wordt duidelijk als gekeken wordt naar de PDCA-cycli, de gehanteerde aspecten en de betrokken partijen.

tabel 18. Een beschrijving van het proces duurzame bedrijfsvoering en de huidige situatie daarvan op de vijf onderwijsinstellingen.

Instelling	Het proces duurzame bedrijfsvoering
WUR	Het ambitieniveau 'Voorlopen' is voorzien van passend en benodigd beleid, met eisen aan de organisatie en concrete acties. Dit is uitgevoerd, geëvalueerd en is een vervolgtraject opgezet.
Hanze	Ondanks vele duurzame initiatieven wordt momenteel visie en beleid ontwikkeld om meer systematisch te werken, op basis van ISO 14001.
HAN	HAN was de eerste die aan systematische energiebesparing en energiezorg deed. Pas sinds korte tijd ligt de focus ook op het verbreden van aspecten en thema's, richting milieuzorg.
KW1C	Na jarenlange ervaring met milieuzorg door ISO 14001 certificering wordt vanaf 2013 geprobeerd om op hier op eigen kracht mee door te gaan.
Nordwin	Er wordt invulling gegeven aan duurzame bedrijfsvoering, volgens de voorwaarden van Eco-Schools. Daarbij wordt ook het onderwijs betrokken.

5.2.1 Het organisatorische proces

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat de algemene kenmerken van een onderwijsinstelling én haar visie op duurzaamheid bepalen hoe dit in de bedrijfsvoering invulling krijgt. Hoewel deze algemene kenmerken van de onderwijsinstellingen verschillen, zijn er ook duidelijke overeenkomsten waar te nemen. Vooral als het gaat om het kader waarbinnen zorg plaatsvindt. Op basis van het praktijkonderzoek zijn twee cycli te onderscheiden (figuur 10). Dat wordt toegelicht aan de hand van overeenkomstige bevindingen uit het praktijkonderzoek.



figuur 10. De twee cycli van duurzame bedrijfsvoering, bestaande uit een management- (M) en een uitvoeringscyclus (U). Door auteur.

De 'managementcyclus'

De ambitie voor, en visie op, duurzame bedrijfsvoering bepaalt het beleid. Zo vergelijkt WUR (ambitie: 'Voorlopen') periodiek haar prestaties met andere onderwijsinstellingen. Op basis daarvan stelt ze vast wat nodig is om voorloper te zijn en te blijven. Om dit te realiseren noemt ze ook lange termijn speerpunten. Deze richtten zich op enkele substantiële duurzaamheidsaspecten en op specifieke voorwaarden die noodzakelijk worden geacht voor de borging van duurzaamheid binnen de onderwijsinstelling. Periodiek wordt het beleid geëvalueerd, waarbij men kijkt of en hoe de gewenste resultaten zijn behaald. Hierna kan bijvoorbeeld worden bepaald om meer duurzaamheidsaspecten te beheersen. Zo verbreed HAN haar blikveld om, na jarenlange energiezorg, meer milieuthema's op te pakken.

De 'uitvoeringscyclus'

De uitvoering van beleid is onderdeel van de managementcyclus, maar ook op zichzelf staand. De uitvoeringscyclus kan, zoals KW1C dit doet, bijvoorbeeld starten met het stellen van prioriteiten en het opstellen van korte termijn plannen. Nadat maatregelen zijn uitgevoerd wordt het resultaat gemeten en wordt hierover gerapporteerd. Vrijwel alle onderwijsinstellingen uit dit onderzoek betrekken studenten actief bij onderdelen van deze cyclus.

Zoals vermeld zijn er overeenkomsten en verschillen waar te nemen. In de volgende paragrafen wordt belicht wat deze zijn, op het gebied van aspecten, zorg en betrokken partijen. Daarbij wordt ook ingegaan op de wijze waarop die zaken zich in de praktijk ontwikkelen.

5.2.2 Aspecten en beheersing

De duurzaamheidsaspecten die de onderwijsinstellingen hanteren of anders gezegd: de gebieden waarop ze willen verduurzamen, komen grotendeels overeen. Van de elf onderscheiden thema's komen vijf voor bij alle instellingen (tabel 19).

tabel 19. De duurzaamheidsthema's, aspecten en indicatoren uit de praktijkinventarisatie.

Thema's	WUR	Hanze	HAN	KWIC	Nordwin	Aspecten	Indicator
Afval	x	x	x	x	x	Afvalpreventie Afvalscheiding	Afvalproductie per jaar
Catering	x	x	x	x	x	Gezondheid van assortiment Eerlijkheid van assortiment Milieuvriendelijkheid van assortiment	Gezonde producten Fairtrade producten Biologische producten Klanttevredenheid over duurzaamheid
Energie	x	x	x	x	x	Energiebesparing in gebouw Energiebesparing in de keten	Energieverbruik per jaar Duurzaam opgewekte energie per jaar CO ₂ -footprint
Inkoop	x	x	x	x	x	-	Aandeel duurzame inkoop
Mobiliteit	x	x	x	x	x	Het beperken van woon-werkverkeer Het beperken van zakelijk verkeer	Reizigers naar vervoersmiddel
Huisvesting	x	x	x		x	Bestaande gebouwen Nieuwbouw	Duurzaamheidsscore van gebouw
Water	x	x		x	x	Waterbesparing	Waterverbruik per jaar
Biodiversiteit	x				x	-	-
Veiligheid	x				x	Interne veiligheid, externe veiligheid, biologische veiligheid	Wetten en regels
Emissie	x					Bodem, lucht, water, geluid	Wetten en regels
Gezondheid					x	Hygiëne	-

Richtlijnen voor zorg

Alle geïnventariseerde onderwijsinstellingen zijn op een bepaalde manier verbonden aan ISO 14001. Zo hanteert één van de elf organisatieonderdelen van WUR de richtlijn voor milieuzorg. HANZE heeft de huidige situatie omtrent milieuzorg in kaart laten brengen middels deze voorschriften. Ze bekijkt momenteel welke rol het in de nieuwe aanpak kan vervullen. De van ISO 14001 afgeleide Basischeck dient bij HANZE als toetsingskader bij de implementatie van energiezorg. Energiezorg vindt op de HAN al plaats. Zij wensen uit te breiden naar milieuzorg, waar het nog onbekend is of dit in gecertificeerde vorm zal zijn. KWIC heeft onlangs afgezien van verdere certificering. Wel tracht ze op de zelfde wijze door te gaan, alleen dan met interne audits in plaats van externe. Middels het van ISO 14001 afgeleide zevenstappenplan van Eco-Schools bedt Nordwin duurzaamheid in. Zo is ISO 14001 geen vereiste voor milieuzorg binnen een onderwijsinstelling maar wordt de richtlijn wel op allerlei manieren ingezet. In de praktijk lijken er daarom raakvlakken te zijn tussen milieuzorg en duurzame bedrijfsvoering.

Doelen en resultaten

Of er nou wel of geen gebruik wordt gemaakt van richtlijnen, veel facetten van zorg komen uit de inventarisatie naar voren. Er worden, vaak periodiek, doelen gesteld, waarop acties plaatsvinden om de doelen te bewerkstelligen. Vervolgens worden resultaten gemeten. Hiervoor gebruiken onderwijsinstellingen indicatoren, onder meer die in tabel 19 staan weergegeven. Soms omvatten verschillende aspecten een overkoepelde indicator, zoals CO₂-emissie. Om gericht maatregelen te treffen is het belang om inzicht in de huidige situatie te hebben. Daarom kan er bijvoorbeeld een CO₂-footprint van de organisatie worden gemaakt, die inzicht biedt in de belangrijke emissiebronnen en de effecten van maatregelen. Daarnaast worden verschillende instrumenten gehanteerd om duurzaamheid te meten binnen deze thema's. Het gaat in dit geval om meetbare of kwantitatieve doelen. Andere zaken zijn kwalitatief van aard, zoals het voldoen aan wetten en regels.

Evaluatie en rapportage

Een aantal instellingen registreert en documenteert meetgegevens en communiceert hierover middels jaarverslagen. Hieruit blijkt dat WUR jaarlijks reflecteert op het voldoen aan milieuwetgeving. Dat is vaak niet in rationele getallen uit te drukken. Registraties en documentatie richten zich daarom op meer dan alleen meetgegevens. Vooral als het gaat de werking van het 'systeem', dat op verschillende wijzen wordt getoetst. De speerpunten van onderwijsinstellingen kunnen op basis van behaalde resultaten scherper worden gesteld en resulteren in nieuwe speerpunten van duurzame ambities.

De ontwikkeling van aspectbeheersing

Er vindt in de praktijk op allerlei gebieden ontwikkeling plaats, juist als het gaat om de zorg voor milieuaspecten. De beheersing binnen thema's kan op zichzelf ontwikkelen, bijvoorbeeld op energiegebied. Of er kunnen meer thema's worden aangewend. WUR besteedt na de focus op milieuthema's, nu ook uitgebreid aandacht aan overige thema's binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen, middels de rapportagerichtlijn van GRI. Ten slotte kan ook het gebruik van beheers-methoden zich op verschillende manieren ontwikkelen.

5.2.3 De betrokken partijen

De hele organisatie, van student tot directielid, kan worden betrokken bij duurzame bedrijfsvoering. Toch komt een aantal partijen naar voren dat hier direct bij betrokken is. Bij alle vijf onderwijsinstellingen is een coördinator voor duurzaamheid werkzaam. Ook is in de meeste gevallen een centraal duurzaamheidsteam ingericht. Een team houdt zich onder andere bezig met het monitoren en uitvoeren van beleid, het bundelen van organisatieonderdelen en het uitzetten en verzamelen van initiatieven en resultaten. Teams zijn verschillend opgezet: deelnemers variëren van opleidingsdirecteur, stafhoofd, stafid, docent en student. Ook hun taken verschillen. Studenten worden ook op andere manieren betrokken, bijvoorbeeld door het uitzetten van interne stages of projecten.

Daarnaast zijn bepaalde partijen indirect betrokken bij duurzame bedrijfsvoering, waar alle gebouwgebruikers onder kunnen worden geschaard. Onderwijsinstellingen trachten bij hen door actieve communicatie bewustwording te creëren. Om een bijdrage te vragen van alle organisatieonderdelen binnen HG is een ambassadeursplatform opgericht, waarin vertegenwoordigers ook over verduurzaming in de organisatie spreken. In figuur 11 staan de partijen weergegeven die naar voren kwamen uit het praktijkonderzoek, daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen direct en indirect betrokken partijen. In de linker kolom staat tussen aangegeven hoe vaak een bepaalde partij voorkomt bij de onderzochte onderwijsinstellingen. Zo heeft elke onderwijsinstelling een duurzaamheidscoördinator (5/5).

Organisatie	Direct betrokkenen	Coördinator (5/5)
		Werkgroep (4/5)
		Studenten (4/5)
		Stuurgroep (2/5)
	Indirect betrokkenen	Interne communicatie (5/5)
		Ambassadeursplatform (1/5)

figuur 11. De partijen die intern betrokken zijn bij duurzame bedrijfsvoering.

Organisatorische ontwikkelingen

Dat de kenmerken van een instelling invloed hebben op de wijze waarop partijen worden betrokken toont KWIC aan. Hier wordt duurzame bedrijfsvoering centraal georganiseerd door een coördinator. Andere instellingen hebben de behoefte aan teams, waarbinnen ook weer verschillen zijn. Hierbij speelt ook de ambitie en visie een belangrijke rol. Zowel HAN, Nordwin als WUR zijn studenten gaan betrekken bij duurzame bedrijfsvoering middels speciale teams, wegens de ambitie om aan AISHE te voldoen of om de gewenste koppeling tussen onderwijs en bedrijfsvoering.

In het verloop van de tijd kan ook blijken dat de organisatorische opzet aanpassing behoeft. Zo had WUR bij de implementatie van duurzaamheid een afzonderlijke stuurgroep en werkgroep, waar de stuurgroep de voortgang omtrent de vooraf gestelde speerpunten monitorde. Nadat duurzaamheid voldoende bleek geïmplementeerd, zijn de twee groepen samengevoegd tot één, die de verschillende taken vervult. HAN onderzoekt momenteel hoe de huidige opzet kan worden aangepast ten opzichte van de nieuwe situatie. Zo kent elke organisatie haar eigen invalshoek voor de organisatie en ontwikkeling van duurzame bedrijfsvoering.

6. SYNTHESE VAN HET LITERatuur- EN PRAKTIJKONDERZOEK

Bestaande methoden kennen verschillende invalshoeken als het gaat om duurzaamheidsthema's, de partijen die hierbij betrokken zijn en de hiervoor benodigde processen. ISO 14001 biedt het algemene kader voor de processen die bij milieuzorg horen. Barwise onderscheidt zich vooral door nadruk te leggen op de voorbereidende processen daarvan. De Basischeck legt nadruk op de essentiële processen van energiezorg. De MVO-prestatieladder concentreert zich op de betrokkenheid van stakeholders, het inventariseren van hun eisen en de documentatie en communicatie op dat gebied. Zo zijn er veel mogelijkheden om duurzame bedrijfsvoering in praktijk te brengen. De wijze waarop dat gebeurt is afhankelijk van de specifieke kenmerken van de organisatie en uit zich in de eerste plaats in visie, beleid en planning. Ook de evaluatie van behaalde resultaten, het verbeteren van processen en resultaten én documentatie en communicatie op deze gebieden spelen een rol. Elke methode en onderwijsorganisatie uit dit onderzoek geven hier op hun eigen wijze invulling aan. Maar er zijn duidelijke parallellen te trekken aangaande de thema's die zij hanteren, de partijen die betrokken zijn en de wijze waarop zorg tot stand komt. Ook kan er een duidelijke management- en uitvoeringscyclus worden onderscheiden.

Om de verschillende benaderingswijzen uit zowel theorie als praktijk te ondervangen moet het kader van duurzame bedrijfsvoering naast voldoende specifiek ook in bepaalde mate generaliserend zijn. De methoden en elk praktisch inzicht kunnen daarom onderdeel uitmaken van het kader dat in dit hoofdstuk wordt beschreven. Daarbij is allereerst uiteengezet hoe aspecten, partijen en zorg zich tot elkaar verhouden. Om de onderlinge relaties aan te tonen is het driecirkel-model gebruikt. Daaruit kwamen drie (basis)handelingen voort die bij zorg horen. Die spelen ook een rol bij de management- en uitvoeringscyclus van duurzame bedrijfsvoering. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk komt de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering aan bod, gelet op inhoud en organisatie.

6.1 Het driecirkel-model

Het driecirkel-model biedt de mogelijkheid om inzicht te geven in de relaties die er zijn tussen duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg. Een voorbeeld van het gebruik van een driecirkel-model is die van people, planet en profit (MVO-prestatieladder, 2010). Daarbij gaat het om het vinden van een balans tussen belangen van mens, planeet en economie. Het driecirkel model wordt in dit rapport iets anders gebruikt, namelijk om de onderlinge relaties aan te duiden van de drie elementen voor duurzame bedrijfsvoering. Om hier handvatten aan te geven worden drie handelingen aangereikt. Die zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten.

6.1.1 De elementen

Uit het onderzoek blijkt dat duurzame bedrijfsvoering bestaat uit de onderlinge samenhang tussen drie basiselementen: duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg (figuur 12).



figuur 12. Drie basiselementen van duurzame bedrijfsvoering (door auteur).

(1) Duurzaamheidsaspecten

Duurzaamheidsaspecten worden ontleend aan duurzaamheidsthema's. Ze hebben betrekking op producten, goederen en diensten van de onderwijsorganisatie. Ze zijn dan ook toe te schrijven aan hiervoor verantwoordelijke partijen en/of de processen die bij hun taken horen. Het spectrum waarbinnen aspecten kunnen worden gezocht komt voort uit de visie van het management. De visie kan bijvoorbeeld gericht zijn op de verbintenis aan wetgeving en convenanten of het hanteren van bepaalde methoden of keurmerken.

(2) Betrokken partijen

Binnen de organisatie zijn er globaal drie niveaus waarbinnen processen van duurzame bedrijfsvoering plaatsvinden. De eerste is het management. Zij is naast 'visionair' ook beleidsbepaler. Beleid wordt uitgevoerd door één of meerdere groepen, het tweede niveau. Soms is er een coördinator nodig die een uitvoerende groep aanstuurt en/of controleert. Ten slotte is er een derde laag: het individu, met eigen verantwoordelijkheden, binnen of buiten een bepaalde groep. Daarnaast kunnen externe partijen een rol spelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om studenten of toeleveranciers.

(3) Zorg

Zorg omvat alle processen en activiteiten die binnen de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering vallen. Die hangt samen met de keuzes die gemaakt worden in beleid en uitvoering. Elke betrokken partij kent haar eigen processen en activiteiten waarvoor ze verantwoordelijk is. Wanneer zij uitvoering geeft aan processen of activiteiten, waaraan duurzaamheidsaspecten gelieerd zijn, is er sprake van zorg.

6.1.2 Onderlinge relaties

Uit het onderzoek blijkt dat er drie invalshoeken zijn om duurzame bedrijfsvoering te benaderen (figuur 13). Geen van de invalshoeken is op zichzelf afdoende om te spreken van duurzame bedrijfsvoering, daarom dienen ze altijd in samenhang beschouwd te worden.



figuur 13. Mogelijke relaties tussen thema's, partijen en zorg (door auteur).

(A) De relatie tussen aspecten en partijen

De relatie tussen aspect en partij (1+2) houdt op zichzelf nog niets in. Elke partij is gerelateerd aan verschillende processen, waaraan potentieel duurzaamheidsaspecten zijn verbonden. Zo is het mogelijk dat een onderwijsinstelling wel energie gebruikt, maar dat het management geen middelen ter beschikking stelt om energieprestaties te verbeteren.

(B) De relatie tussen partijen en zorg

Afhankelijk van het beleid van het management kan worden vastgesteld welke aspecten aandacht krijgen (1+3). De uitvoerende groep geeft hier verder handen en voeten aan. Zij is nu verantwoordelijk voor de duurzaamheidsaspecten die aan het beleid te ontleen zijn en de processen waarop zij toepassing hebben. Zij kan hiervoor een plan opstellen waarin zaken staan die uitvoering verlangen.

(C) De relatie tussen zorg en partij

De groep kan door beleid gefaciliteerd worden om daadwerkelijk aspecten te verzorgen (2+3). De groep moet wel zelf de processen in gang zetten die daarvoor nodig zijn. Zij houdt vervolgens het management op de hoogte van de resultaten van het beoogde doel, zodat het management, waar nodig, beleidsmatig kan bijsturen.

6.1.3 Handelingen van duurzame bedrijfsvoering

Er zijn veel mogelijkheden om meer relaties te leggen. Daarbij wordt benadrukt dat er 'oneindig' veel relaties kunnen zijn (figuur 14). Afhankelijk van de eisen van stakeholders en de complexiteit van de organisatie kan er een waslijst met aspecten ontstaan, waaraan acties of processen kunnen worden gekoppeld. De daadwerkelijke uitvoering kan ook weer op veel manieren vorm krijgen, blijkt uit het onderzoek. Daarin spelen de volgende zaken een belangrijke rol: inventarisatie, documentatie en communicatie.



figuur 14. 'Oneindige' relaties tussen aspecten, partijen en zorg (door auteur).

Inventarisatie

Voor het management is het van belang om een visie te hebben, waarop zij beleid kan baseren. Om te evalueren wat de resultaten zijn van haar beleid moet ze over de juiste informatie kunnen beschikken. Voor een groep is het daarom van belang om overzicht te hebben van eisen van stakeholders, welke processen aan de uitvoering hiervan ten grondslag liggen en wat de resultaten hiervan zijn.

Documentatie

Beschikken over de juiste documentatie werkt van twee kanten. Aan de ene kant dient het management voorafgaand aan een evaluatiemoment voor ogen te hebben welke documentatie van belang is. Het gaat dan bijvoorbeeld om documentatie aangaande resultaten of processen. Deze worden door de groep aangeleverd. Hiertoe moet de groep de documentatie over de resultaten en processen ook weer op orde hebben. Afhankelijk van de gehanteerde methoden of eisen van stakeholders kan een organisatie vaststellen welke zaken zij documenteert. Maar ook andere overwegingen kunnen een rol spelen.

Communicatie

Afspraken maken over evaluatiemomenten of hiertoe vereiste documentatie is onderdeel van communicatie. Deze vindt intern plaats binnen of tussen de verschillende organisatieniveaus. Extern communiceren is soms ook vereist of gewenst. De overheid kan als stakeholder rapportages verlangen aangaande het naleven van wetten en regels, waar andere stakeholders misschien verwachten dat een onderwijsinstelling duurzaamheid deel uit laat maken van haar jaarverslag. Ook kan een organisatie zelf actief communiceren over haar processen en resultaten. Hiermee kan zij zich bijvoorbeeld als een duurzame organisatie profileren.

6.2 De cyclus van duurzame bedrijfsvoering

Op basis van de resultaten uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de organisatie van duurzame bedrijfsvoering bestaat uit de onderlinge samenhang van een managementcyclus en een uitvoeringscyclus (figuur 10). Beide worden voorafgegaan door een implementatie traject. Daarom wordt in dit onderzoek dan ook gesproken van de IPDC-cyclus van duurzame bedrijfsvoering. Daarbij staat de I voor implementatie en is Act onderdeel van Check, dan wel de koppeling tussen check en implementatie. Hierbij zijn steeds drie zaken van belang: inventarisatie, documentatie en communicatie (tabel 20).

tabel 20. Inventarisatie, documentatie en communicatie, uitgezet naar IPDC (door auteur).

	Inventarisatie	Documentatie	Communicatie
Implementatie			
Plan			
Do			
Check/act			

Een organisatorisch kader bestaat uit twaalf handelingen. Een handeling richt zich steeds op een proces dat bij de kernvoorwaarde hoort, die worden toegeschreven aan IPD en C. Er zijn in totaal acht kernvoorwaarden benoemd voor zowel de managementcyclus als de uitvoeringscyclus (tabel 21).

tabel 21. Kernvoorwaarden voor de cyclus van duurzame bedrijfsvoering voor management en uitvoering (door auteur).

	Management	Uitvoering
Implementatie	1. Visie	3. Aspectenregister
Plan	2. Beleid	4. Prioriteiten stellen
Do	7. Evaluatie	5. Plan van aanpak
Check/act	8. Rapportage	6. Voortgang bewaken

Zo ontstaan er twee kaders, één voor management, één voor uitvoering. Deze paragraaf laat zien hoe die kaders eruit zien. Het management is verantwoordelijk voor visie en beleid (1, 2). Dat wordt uitgevoerd door een groep (3, 4, 5, 6). Het management evalueert de processen en resultaten en rapporteert hierover (7, 8). Bij elke kernvoorwaarde horen drie handelingen. Zo zijn er vierentwintig voorwaarden ontstaan.

6.2.1 Managementcyclus

De managementcyclus kent vier kernvoorwaarden, met elk drie handelingen (tabel 22). Deze zijn ingevuld op basis van de synthese van de onderzoeksresultaten uit het literatuur- en praktijkonderzoek. Ze zijn gekoppeld aan ISO 14001 (bijlage E).

tabel 22. De voorwaarden voor de managementcyclus, uitgezet naar inventarisatie, documentatie en communicatie (door auteur).

	Management	Inventarisatie	Documentatie	Communicatie
I	1. Visie	1a. Speerpunten bepalen	1b. Meerjarenplan	1c. Doelstellingen
P	2. Beleid	2a. Beleidscyclus	2b. Beleidsplan	2c. Beleidsverklaring
D	7. Evaluatie	7a. Inventarislijst	7b. Evaluatiemomenten	7c. Agenda
C	8. Rapportage	8a. Auditcriteria	8b. Maatregelen	8c. Jaarverslagen

(1. Visie) De visie van het management op duurzame bedrijfsvoering is leidend voor haar beleid. (1a) De speerpunten van de visie beïnvloeden de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering. (1b) Speerpunten maken deel uit van een visie of meerjarenplan. (1c) Daarin staan doelstellingen voor de langere termijn beschreven. (2. Beleid) Het beleid geeft weer hoe deze worden behaald, gelet op personeel, middelen en tijdspad. (2a) Beleid wordt uitgevoerd in één of meerdere beleidscycli. (2b) Het beleid beschrijft op welke manier doelstellingen worden uitgevoerd. (2c) Een beleidsverklaring wordt opgesteld om de intenties van het management intern of extern te communiceren. (7. Evaluatie) Processen en resultaten worden periodiek geëvalueerd door het management. (7a) Zij heeft een beeld van de zaken die hierbij van belang zijn en beschikt over een inventarislijst. (7b) Hierop staan zaken die aangedragen worden voor evaluatiemomenten. (7c) De agenda daarvoor wordt gecommuniceerd naar de uitvoerende groep. (8. Rapportage) Stakeholders (zoals de overheid) kunnen middels externe communicatie (zoals rapportage) op de hoogte worden gehouden van behaalde resultaten of bepaalde processen. (8a) Hieraan vooraf gaat de controle op de werking van duurzame bedrijfsvoering. Dat kan zowel intern als extern (zoals keurmerkorganisaties) worden gecontroleerd. Hiervoor gelden, afhankelijk van de (audit)organisatie, uiteenlopende criteria. (8b) Het management kan een verantwoordelijke aanstellen die maatregelen kan nemen wanneer verstoringen optreden in beoogde tussentijdse resultaten, van processen of door andere incidenten. Zelf kan ze acteren op basis van auditcriteria of tussentijdse evaluaties. Dit kan uitmonden in respectievelijk aanpassingen van het managementprogramma of in nieuwe beleidsdoelen. (8c) Externe communicatie vindt plaats middels een jaarverslag.

6.2.2 Uitvoeringscyclus

De uitvoeringscyclus kent vier kernvoorwaarden, met elk drie handelingen (tabel 23). Ook hiervoor geldt dat zij zijn ingevuld op basis van de synthese van de onderzoeksresultaten uit het literatuur- en praktijkonderzoek. Ze zijn tevens gekoppeld aan ISO 14001 (bijlage E).

tabel 23. De voorwaarden voor de uitvoeringscyclus, uitgezet naar inventarisatie, documentatie en communicatie (door auteur).

	Uitvoering	Inventarisatie	Documentatie	Communicatie
I	3. Aspectenregister	3a. Eisen van stakeholders	3b. Processen	3c. Reikwijdte
P	4. Prioriteiten stellen	4a. Prioritering	4b. Significante aspecten	4c. Doelen korte en lange termijn
D	5. Plan van aanpak	5a. Personeel en middelen	5b. Managementprogramma	5c. Individuele processen
C	6. Voortgang bewaken	6a. Resultaten en monitoring	6b. Status en verbeteracties	6c. Rapportage

(3. **Aspectenregister**) Een aspectenregister kan als basis dienen voor de planning rondom het uitvoeren van (visie en) beleid. (3a) Aspecten komen voort uit eisen van interne en externe stakeholders. Ze worden ontleend aan de visie en het beleid van het management. (3b) Ze kunnen worden gedocumenteerd in een register en worden ondergebracht bij een duurzaamheidsthema (zoals MVO-kernthema's). Ze moeten worden toegeschreven aan een onderdeel van de activiteiten, goederen of diensten van de organisatie. (3c) Welke aspecten in het register op worden genomen hangt af van de afgesproken reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering. De reikwijdte hangt samen met de geambieerde duurzaamheidsthema's, de stakeholders die daarbij kunnen horen en de eisen die hieruit voortkomen. Daarnaast is de reikwijdte afhankelijk van de onderdelen van de organisatie waarop duurzame bedrijfsvoering van toepassing is. Het is daarom zaak deze vast te stellen, eventueel in samenspraak met betrokken partijen. (4. **Prioriteiten stellen**) De prioriteiten die de organisatie stelt kunnen worden vastgelegd in het aspectenregister. (4a) Prioriteiten worden in ieder geval gesteld in overeenstemming met speerpunten uit de visie en het beleid. (4b) Een aspect dat prioriteit heeft is significant. De keuze voor het 'als significant aanmerken van een aspect' kan op veel manieren gemotiveerd worden. (4c) Op basis van de significante aspecten kunnen doelen worden gesteld (voor korte en lange termijn), eventueel in samenspraak met betrokken partijen. (5. **Plan van aanpak**) Op basis van de doelen kan een plan van aanpak worden vastgesteld (5a) Per doel wordt vastgesteld wat er nodig is voor of beschikbaar is aan, personeel, middelen en tijd. (5b) Doelen kunnen worden opgenomen in een managementprogramma. (5c) Uit de doelstellingen en managementprogramma voortvloeiende processen worden gecommuniceerd naar de betrokken partijen (intern of extern). (6. **Voortgang bewaken**) De voortgang van het managementprogramma wordt bewaakt om maatregelen te nemen als beoogde doelen niet worden behaald en om resultaten te communiceren naar stakeholders. (6a) Sommige doelen bestaan uit min of meer éénmalige activiteiten. Andere doelen verlangen meer aandacht, continue of periodiek aandacht. Voor beide geldt dat het beoogde resultaat en het daarvoor nodige proces wordt bewaakt en beoordeeld. (6b) Voor zowel de processen als de resultaten kunnen tussentijdse als eindresultaten worden gedocumenteerd, evenals eventuele maatregelen. (6c) Maatregelen worden gecommuniceerd naar de betrokken partijen en worden eventueel opgenomen in het managementprogramma.

6.2.3 Individuele processen

Systeemprocessen

Bij elke kernvoorwaarde (1-8) hoort een systeemproces dat wordt ingevuld door een betrokken partij. De wijze waarop dat plaatsvindt hangt af van de relatie die de partij heeft ten opzichte van de kernvoorwaarden en de inventarisatie, documentatie en communicatie die daarmee te maken heeft. Om de werking van het systeem aan te duiden kunnen dergelijke processen in onderlinge samenhang gedocumenteerd worden, bijvoorbeeld in een aspectenregister of in een handboek.

Operationele processen

Andere processen zijn gericht op specifieke handelingen die in relatie staan tot doelstellingen. Ze zijn niet direct gerelateerd aan de kernvoorwaarden. En dus zijn dit geen systeemprocessen, maar operationele processen. Een operationeel proces kan worden vastgelegd in een aspectenregister of managementprogramma.

6.3 De reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering

Uit het onderzoek is gebleken dat de mogelijkheden om invulling te geven aan duurzame bedrijfsvoering samenhangen met de reikwijdte. Daarbij kunnen keuzes worden gemaakt aangaande de inhoud van duurzame bedrijfsvoering, gelet op eisen van stakeholders, betrokken partijen en de processen waarop zij betrekking hebben (tabel 24A). Dat heeft invloed op de manier waarop het georganiseerd wordt, gelet op coördinatie, documentatie en communicatie (tabel 24B). Op basis van het onderzoek kunnen er ook diverse ontwikkelingsstadia worden waargenomen. Er worden drie profielen onderscheiden: instappen, uitbreiden en doorgaan. Deze fases zijn gebaseerd op het EFQM-fasemodel en ingevuld met bevindingen uit het onderzoek. Hiermee kunnen ontwikkelingsmogelijkheden inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast laat het zien hoe prioriteiten gesteld kunnen worden, voor de inhoud en organisatie van duurzame bedrijfsvoering. Daarnaast is het mogelijk dat er, bijvoorbeeld, MVO-kernthema's worden gehanteerd (fase: doorgaan) en dat, bijvoorbeeld, de coördinatie plaatsvindt door een stuurgroep (fase: instappen).

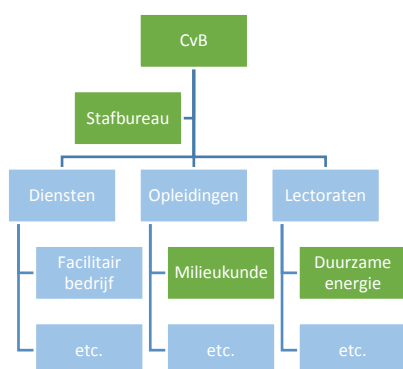
tabel 24. De reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering op drie niveaus, voor inhoud (A) en organisatie (B) (door auteur).

		Instappen	Uitbreiden	Doorgaan
A	Eisen van stakeholders	Wetten en regels	Benchmarks	MVO-kernthema's
	Betrokken partijen	Direct betrokken	Potentieel betrokken (intern)	Potentieel betrokken (extern)
	Processen	Diensten	Onderwijs en onderzoek	Hele organisatie
B	Coördinatie	Stuurgroep	Duurzaamheidsteam	Ambassadeursplatform
	Communicatie	Proces-gerelateerd	Interne bewustwording	Extern profileren
	Documentatie	Aspectenregister	Managementprogramma	Onderdeel van jaarplan

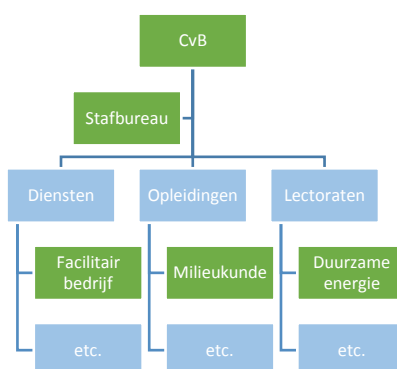
6.3.1 Inhoud

Uit het onderzoek is gebleken dat de definitie van duurzaamheid afhangt van de visie van het management. Zij bepaalt van welke stakeholders eisen worden nageleefd, zichzelf inclusief. Zo kunnen studenten verwachten dat de catering gezonde, eerlijke en betaalbare voeding aanbiedt. En personeel kan verlangen dat wanneer zij een elektrische auto aanschaft, dit financieel wordt gewaardeerd door het management. De belangrijkste externe stakeholder is de overheid, omdat zij verantwoordelijk is voor wet- en regelgeving. Daarnaast kunnen eisen voortkomen uit convenanten, van keurmerkorganisaties of door vergelijkend onderzoek (benchmarks) met collega-organisaties of maatschappelijke verwachtingen (MVO-kernthema's). Stakeholders kunnen door hun eisen invloed uitoefenen op processen. Ze kunnen daar ook zelf uitvoering aan geven. Zo kan het zijn dat personeel van het facilitair bedrijf binnen haar processen geen duurzaamheid toepast, terwijl de onderwijsinstelling wel een milieukunde opleiding heeft en een lectoraat duurzame energie (figuur 15A). Daarom kan in de toekomst van anderen worden verlangd dat duurzaamheid ook binnen hun processen wordt toegepast (figuur 15B). Zo kunnen verschillende duurzaamheidsaspecten deel uitmaken van elk organisatieonderdeel of proces (figuur 15C).

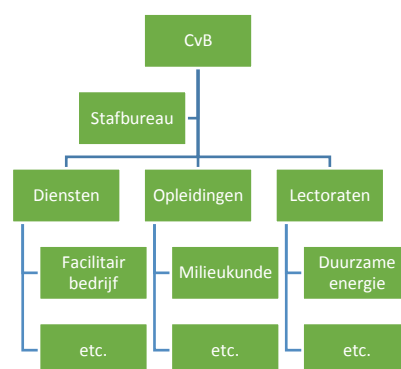
A) Duurzaam onderwijs en onderzoek



B) Duurzame processen in het facilitair bedrijf



C) Integrale duurzame bedrijfsvoering



figuur 15. Voorbeeld van duurzaamheidsaspecten in relatie tot processen binnen opleidingen (A), diensten (B) en de hele organisatie (C).

6.3.2 Organisatie

Uit het onderzoek blijkt dat de inbedding van duurzame ontwikkeling in de organisatie centraal gecoördineerd wordt. Afhankelijk van de kenmerken van de onderwijsinstelling is dit een individu of een team. De laatste kan bovendien wisselend zijn samengesteld, met vertegenwoordigers uit verschillende processen of organisatieonderdelen. De reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering kan verbreed worden door de betrokkenheid van de hele organisatie te bevorderen, bijvoorbeeld door interne bewustwordingscampagnes. Daarnaast is externe communicatie, naar diverse stakeholders, een manier om te laten zien hoe duurzaam de organisatie is. Daarvoor dient een onderwijsorganisatie inhoud te geven aan de reikwijdte van haar duurzame bedrijfsvoering. Het documenteren van de aspecten, in relatie tot partijen en processen binnen de reikwijdte, helpt daarbij. Dat begint met de centrale documentatie en coördinatie van de stuurgroep vanuit een zogeheten aspectenregister. Door blijvende verbreding van de reikwijdte kan duurzaamheid uiteindelijk deel uitmaken van de integrale planvorming van elk organisatieonderdeel.

7. INVULLING GEVEN AAN DUURZAME BEDRIJFSVOERING OP VHL

Dit hoofdstuk richt zich op de wijze waarop VHL uitvoering kan geven aan het kader van duurzame bedrijfsvoering. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat dit kan door invulling te geven aan de managementcyclus en de uitvoeringscyclus. De wijze waarop dit gebeurt is afhankelijk van het beleid van de organisatie. In haar meer-jaren-investeringsplan schetst VHL haar visie op duurzaamheid in de periode 2014-2017. Ze wil in die periode uitgroeien tot een 'Koploper in duurzaamheid'. Zij maakt daarbij *onderscheid* tussen onderwijs, gebiedsontwikkeling en duurzame bedrijfsvoering. Voor de laatste richt zij zich op certificering van duurzame bedrijfsvoering volgens de organisatietoets MVO, het label 'Sustainabul' en enkele convenanten (Koploper in duurzaamheid, 2013).

Daarom moet zij eerst in beeld brengen wat het huidige duurzaamheidsbeleid inhoudt, waar in de organisatie dit van toepassing is en wat de resultaten daarvan zijn. Pas daarna kan VHL de weg naar integrale duurzaamheid inslaan. Deze weg wordt beschreven aan hand van zeven adviezen. Deze zijn gebaseerd op het onderzoek, maar ook op de planvorming en rapportage van VHL in haar:

Meerjareninvesteringsplan (MIP) 2014-2015: (Duurzaam, Denken, Durven en Doen, 2013) +
(Koploper in duurzaamheid, 2013)
Kwaliteitszorgplan: (Kwaliteitszorgplan 2013-2015 VHL)
Jaarverslag 2012: (Jaarverslag 2012)

7.1 Instappen...

De speerpunten van het duurzaamheidsbeleid lagen tot 2012 bij drie convenanten: energie-efficiency, duurzaam inkopen en mobiliteit (Duurzaam, Denken, Durven en Doen, 2013, p. 19). In het MIP noemt ze als toekomstige indicatoren het keurmerk Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van Organisaties en de Sustainabul (tabel 25). Ze wil voor de eerstgenoemde in 2014 'toegewijd' zijn in en in 2017 'erkend'. Voor de Sustainabul wil VHL een top drie notering afdwingen in 2017 en in 2015 al 'meedoen' in de ranglijst (Koploper in duurzaamheid, 2013, p. 14).

tabel 25. Indicatoren van duurzame bedrijfsvoering op basis van de doelstellingen voor duurzame bedrijfsvoering van VHL.

	Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van Organisaties	Sustainabul	Convenanten
Stakeholder	Keurmerkorganisatie 'Hobbeon'	Studentennetwerkorganisatie 'Morgen'	- Energie-efficiency - Duurzaam inkopen - Werk slim, reis slim
Eisen	Onder meer: - Vastgelegde missie en visie MVO - Strategisch beleidsplan - Jaarverslagen - Milieubeleid en rapportages	- Management en beleid - Betrokkenheid staf en student	- o.a. energiezorg - Inkoopcriteria - Mobiliteitsmanagement
Inhoud	- Bedrijfsvoering people - Bedrijfsvoering planet - Bedrijfsvoering profit	- CO2 uitstoot en energie - Waterverbruik - Afvalverwerking - Inkoopbeleid - Duurzaam voedsel - Nieuwbouw en renovatie	Respectievelijk: - Energie - Inkoop - Mobiliteit
Doel	2014: Niveau 1: toegewijd 2017: Niveau 2: erkend - Niveau 3: excellent	2015: 'goed op weg' 2017: top drie	Onder meer: 2020: 30% besparen 2020: 100% duurzaam - Structureel 5% minder auto's in spits
Bron	(Beoordelingskader organisatietoets MVO, 2012) (Reglement organisatietoets MVO, 2012)	(Sustainabul, 2013)	(Meerjarenafspraken energie-efficiency, 2014) (Convenant Duurzaam Inkopen, 2008) (Werk slim, reis slim, 2014)

7.1.1 Advies (1): Coördinatie en verantwoordelijkheid

Ken bevoegdheden toe aan een centraal orgaan dat voorziet in de initiële coördinatie en planvorming, gelet op tijd en middelen. Gedacht kan worden aan het binnen VHL bestaande duurzaamheidsteam (Jaarverslag 2012, p. 15).

7.1.2 Advies (2): Het clusteren van eisen en het stellen van prioriteiten

Richt inhoudelijk allereerst op de naleving van eisen die voortkomen uit wetten en regels, zoals convenanten. Deze vallen qua duurzaamheidsthema's ook binnen de reikwijdte van MVO. Daarmee worden twee vliegen in een klap geslagen. Of drie: zij kunnen immers ook vallen onder de thematiek van 'Sustainabul' (tabel 29).

Documenteer de eisen centraal, bijvoorbeeld in een aspectenregister. Schrijf de eisen toe aan duurzaamheidsthema's, processen en partijen. Bepaal welke indicator hierbij hoort. Afhankelijk van de vastgestelde factoren kan significantie worden toegekend. Aan de hand daarvan kunnen prioriteiten worden gesteld (tabel 26).

tabel 26. Het centraal documenteren van eisen van stakeholders in een aspectenregister (door auteur).

						Multiplier			
						Factor 1, bv			Factor 2, bv
						Diensten	8	8	8 Wetten en regels
						Onderwijs	3	3	3 Benchmarks
						Integraal	1	1	1 Keurmerk
DUURZAAMHEIDSASPECTEN						PRIORITERING			
Aspect	Stakeholder	Thema	Proces	Lokatie	Betrokken partij	Indicator	Significantie	M	Factormotivatie
1 MJA3		Energie	WKK	Hal X	TD/FB	-	64	8	1 8 conv / wet?
2 Werk slim, reis slim		Mobiliteit	Woon-werkverkeer	-	Integraal	% minder file in de spits	8	1	1 8 conv mob
3 Sustainabul		Catering	Voedselaanbod	Aula	Albron	% gezond voedsel	3	1	3 1 Beleid
4 Duurzaam inkopen		Inkoop	Goederen	B 312	Inkoop	Inkoopcriterium x	192	8	3 8 conv inkoop
5 MJA3		Energie	Energiezorg	Gebouw	FB	Verplichte vragen basischeck	512	8	8 8 Conv energie

Toelichting op het stellen van prioriteiten

Elke organisatie kan haar prioriteiten bepalen, ook VHL. In tabel 26 wordt aangeduid wat prioriteitstelling kan inhouden. Het op VHL van toepassing zijnde proces energiezorg (aspect 5) is een eis vanuit het convenant MJA3. Het is zowel bij de stafdienst FB (factor 1) en een convenant (factor 2) onder te brengen. Bovendien is het (door de coördinator) met 8 is vermenigvuldigd. Zo staat het aspect bovenaan de prioriteitenlijst met een maximale waardering van 512. Een andere indicator (% gezond voedsel, aspect 3) heeft maar 3 punten omdat de eis vanuit een keurmerk/label komt (1 punt) en omdat cateringsbedrijf 'Albron' als onderhuurder deel uitmaakt van de integrale bedrijfsvoering (1 punt). Wel valt het aspect onder het beleid van VHL. Daarom heeft de coördinator besloten de multiplier in te zetten. Dit heeft in dit geval echter weinig effect. Hoe meer aspecten in het register staan, hoe meer het onderscheid is te maken door significantie toe te kennen. Natuurlijk is elke andere manier van prioriteren mogelijk.

7.1.3 Advies (3): Actielijst, verantwoordelijkheden en controle

Bepaal de status van de aspecten die prioriteit hebben. De manier waarop verschilt per aspect. Bepaal de wijze waarop de status wordt bepaald en voer dat uit. Documenteer, waar nodig, de uitkomsten centraal. Voeg eventueel aan het aspectenregister documenttitels en/of locaties toe.

Bepaal aansluitend doelen. Beschrijf het proces (of de actie) dat bijdraagt aan het bereiken van het doel. Beschrijf wie verantwoordelijkheid draagt voor het proces en formuleer een specifieke taak. Beschrijf ten slotte op welke wijze een proces of actie wordt geborgd en gecontroleerd. Neem dit op in het aspectenregister (tabel 27).

tabel 27. De koppeling van doelen, taken en controle aan het aspectenregister (door auteur).

	ACTIELIJST			VERANTWOORDELIJKHEDEN			CONTROLE				
Aspect	Doel	Actie of proces	Plandatu	Afdeling	Functie	Taakbeschrijving	Omschrijving	Rapportagevorm	Frequentie	Datum gereed	Paraaf
1	Nieuwe WKK		13-13-13	FB	functie x	Opnemen begroting '14	Begroting FB	e-mjv	1-malig	?	
2	Minder auto km-ers	Stimuleren fiets	13-13-13	HR	naam x	Opnemen beleid		Jaarverslag x	jaarlijks	12-12-2012	KB
3	Max 20 % ongezond	Aanbesteden catering	13-13-13	FB	xx	?	Logboek	Mail	maandelijks	?	
4	100% duurzaam	criteria aanscherpen	13-13-13	Inkoop							
5	voldoende	uitvoeren	13-13-13	FB	functie x	Processen beoordelen	Audit	Rapport x	eenmalig	1-2-2017	

Toelichting op actielijst, verantwoordelijkheden en controle

Aspect 5 heeft als indicator 'verplichte vragen uit de Basischeck' (§3.5). Het doel kan zijn om in 2017 alle vragen voldoende te scoren (zie: actielijst/doe + controle: datum gereed). Daarbij hoort de verantwoordelijkheid van het beoordelen van de status van energiezorg. Deze kan aan de dienst FB worden toegekend, maar bijvoorbeeld ook aan een externe auditor. De controle op deze actie kan plaatsvinden door de auditrapportage te evalueren.

Vervolgacties

In sommige gevallen volstaat een eenmalige handeling om een doel te bereiken. Het vervangen van mechanische objecten, zoals een warmte-kracht-koppeling, is daarvan een voorbeeld (aspect 1). Door deze in de begroting op te nemen van de gelieerde dienst is het doel te ondervangen in het aspectenregister. De controle behelst enkel een paraaf door de coördinator wanneer de nieuwe WKK in werking treedt. In andere gevallen kunnen incidenten plaatsvinden die navolging vragen. Die kunnen bijvoorbeeld aan het licht komen naar aanleiding van de evaluatie van het auditrapport energiezorg, in 2017 (aspect 5).

Een ander incident is bijvoorbeeld een wetwijziging. Zo is VHL aangesloten bij het mobiliteitsconvenant 'Werk slim, reis slim'. Nu kan het zo zijn dat de coördinator door een oplettende student (van de module HMK53, milieu- en energiezorgsystemen) erop wordt gewezen dat er per 1 januari 2014 een nieuwe wet in werking treedt die betrekking heeft op VHL (tabel 28). De coördinator gaat dan na wat deze wetgeving voor VHL inhoudt. Daaruit kan blijken dat VHL, ondanks dat zij deelneemt aan het mobiliteitsconvenant, niet aan de mobiliteitswetgeving voldoet. Daarom neemt de coördinator dit op als een nieuw aspect (bv. aspect 6). Tevens brengt dit de coördinator op het idee om de overige wetgeving die uit het Activiteitenbesluit van toepassing is op VHL te toetsen. Daaruit kunnen ook weer nieuwe aspecten voortkomen.

tabel 28. Wijzigingen in mobiliteitswetgeving als een incident opnemen in het aspectenregister.

	VERVOLGACTIE				
Aspect	Incident	Beschrijving	Actie	Paraaf	Opmerkingen
1					
2	Nieuwe wetgeving 1-1 2014	Activiteitenbesluit 2.16	Aspect NR. 6	KB	Controleer wetgevingseisen act.besl
3					
4					
5					

7.2 Uitbreiden...

Op basis van een aspectenregister kan op een effectieve en overzichtelijk wijze inzicht worden geboden in de staat van duurzame bedrijfsvoering. In de loop van de tijd ontstaat er een documentatiesysteem dat helpt om te voorzien in het naleven van veel eisen van stakeholders. Andere stakeholders vereisen rapportages of gedocumenteerde bewijsstukken die als aspect weliswaar in het aspectenregister kunnen worden geplaatst, maar op een andere manier uitvoering verlangen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij keurmerkorganisaties zoals 'Hobéon' of het duurzaamheidslabel 'Sustainabul'. Om in 2017 respectievelijk 'toegewijd' of 'erkend te zijn' en 'een top drie notering te behalen' zullen ook deze eisen van stakeholders in kaart moeten worden gebracht en nageleefd worden.

7.2.1 Advies (4): Vergroten van de reikwijdte

Vergroot de reikwijdte op het moment dat wetten en regels aantoonbaar worden nageleefd. Maak hierbij gebruik van een selectie aan duurzaamheidsthema's die voorkomen binnen de Sustainabul. Omdat een aantal onderwijsinstellingen uit dit onderzoek tevens deelneemt aan deze ranglijst kan ook worden gekeken naar de thema's die in het praktijkonderzoek naar voren zijn gekomen (tabel 29).

Breng eerst de processen in kaart die mogelijk al verband houden met deze thema's. Betrek daarom vertegenwoordigers van de verschillende organisatieonderdelen waarbinnen deze processen verwacht worden. Blijf dit echter centraal coördineren. Ga hierbij systematisch te werk. Thema voor thema, proces voor proces. Op die manier kan de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering op stabiele wijze uitgebreid worden. Zet vraagstukken uit in het onderwijs, via lectoraten, minors of stageplekken.

tabel 29. Overlappende van thematiek tussen verschillende stakeholders.

MVO	Beleid VHL	Sustainabul	Andere onderwijsinstellingen
People	Niet bekend	Niet bekend	Gezondheid Veiligheid
Planet	Energie (MJA) Mobiliteit (Werk slim reis slim) Inkoop (Duurzaam inkopen) <i>Gebiedsontwikkeling (Groen Verbonden)*</i> <i>* Wordt in MIP niet onder duurzame bedrijfsvoering geschaard</i>	CO2 uitstoot en energie Waterverbruik Afvalverwerking Inkoopbeleid Duurzaam voedsel Nieuwbouw en renovatie	Afval Catering Energie Inkoop Mobiliteit Huisvesting Water Biodiversiteit Emissie
Profit	Niet bekend	Niet bekend	<i>o.a. Global Reporting Initiative*</i> <i>* Gehanteerd door Wageningen UR en vereist op niveau vijf van de MVO-prestatieladder, niet te verwarren met het keurmerk MVO.</i>

Toelichting op het vergroten van de reikwijdte

Naar mate de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering toeneemt, kan ook de diversiteit binnen het coördinerende team toenemen, als zijnde representatief voor de reikwijdte (tabel 24, coördinatie). Het vergroten van de reikwijdte kan op veel manieren vorm krijgen. Daarbij zullen steeds weer nieuwe keuzes moeten worden gemaakt. Om 'Koploper in duurzaamheid' te zijn en te blijven is continue verbetering noodzakelijk, gegeven de actieve houding van hedendaagse koplopers.

7.2.2 Advies (5): Plan van aanpak

VHL stelt dat ze een plan van aanpak voor vier jaar heeft aangaande duurzaamheid in opleiding (en onderzoek) en bedrijfsvoering (Koploper in duurzaamheid, 2013, pp. 14,26). Daarnaast heeft ze een energie-efficiëntieplan (Energie-efficiëntieplan VHL 2013-2016, 2013, p. 17). Pas op beide het principe toe van IPDC, voeg het aspect toe in het centrale aspectenregister. Overweeg de instap- en uitbreidingsfilosofie uit hoofdstuk 6.3. Cluster de eisen, stel doelen, bepaal acties en controleer of dat wordt uitgevoerd.

7.3 Doorgaan!

De organisatietoets MVO biedt een kader dat aansluit op de kenmerken van zowel IPDC als de PDCA-cyclus van VHL (bijlage F). VHL wordt zelf verantwoordelijk gehouden om de eisen van haar stakeholders vast te stellen en naar eigen inzicht te implementeren. Zij kan hierbij gebruik maken van de bevindingen over duurzame bedrijfsvoering die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. (Let op: niet alle eisen van MVO zijn in de tabel opgenomen).

7.3.1 Advies (6): Inbedding van duurzaamheid in de managementcyclus

Koppel de organisatorische eisen voor duurzame bedrijfsvoering, die voortkomen uit MVO, aan de managementcyclus (IPDC) van duurzame bedrijfsvoering en de PDCA-cyclus van VHL (tabel 30).

tabel 30. Koppeling tussen de organisatorische eisen en -kenmerken van MVO, IPDC en VHL.

MVO	IPDC	VHL - PDCA	Constatering
- Vastgestelde missie en visie MVO - Strategisch beleidsplan	Visie: - Speerpunten bepalen - Meerjarenplan - Doelstellingen	- Instellingsplan - Jaarplan - Begroting - Beleid	VHL heeft organisatorische speerpunten bepaald tot 2017 in een meerjarenplan met algemene doelstellingen en begroting (MIP). Daarmee is een basis gelegd voor beleid aangaande duurzame bedrijfsvoering.
Milieuzorg-beleid	Beleid: - Beleidscyclus - Beleidsplan - Beleidsverklaring	Realisatie jaarplan	Het CvB van VHL heeft een jaarlijkse beleidscyclus (kwaliteitszorgplan) waarin jaarlijks milieubeleid kan worden vastgesteld. Dat wordt uitgevoerd door afdelingen (die deel uitmaken van de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering).
	Evaluatie: - Inventarislijst - Evaluatie-momenten - Agenda	- Management-informatie en gesprekken - Jaarverslagen - Resultaten audits - VHL jaarverslag	Per beleidscyclus kan vooraf vastgesteld worden aan welke processen van duurzame bedrijfsvoering uitvoering wordt gegeven en hoe de hiertoe benodigde processen worden gecontroleerd (audits). Ook kan de reikwijdte worden herijkt (verbeteracties) en de voortgang tussentijds worden geëvalueerd (managementgesprekken).
- Milieu-rapportages - Jaarverslagen	Rapportage: - Auditcriteria - Maatregelen - Jaarverslagen	Verbeteracties vaststellen	Resultaten kunnen worden gecommuniceerd naar relevante stakeholders. (bv. middels een jaarverslag).

7.3.2 Advies (7): Inbedding van duurzaamheid in de uitvoeringscyclus

Koppel de uitvoeringseisen voor duurzame bedrijfsvoering, die voortkomen uit MVO, aan de uitvoeringscyclus (IPDC) van duurzame bedrijfsvoering en de PDCA-cyclus van VHL (tabel 31).

tabel 31. Koppeling tussen de uitvoeringseisen en -kenmerken van MVO, IPDC en VHL.

MVO	IPDC	VHL – PDCA	Constatering
De organisatie heeft een helder beeld van haar invloedssfeer op de PPP-aspecten van de bedrijfsvoering	Reikwijdte - Eisen van stakeholders - Processen - Reikwijdte	- Jaarplan stafdienst - Begroting stafdienst - Personeelsplan <i>*Nu niet bekend</i>	VHL heeft niet in beeld welke processen en organisatieonderdelen onder de reikwijdte vallen. VHL heeft wel in beeld welke stakeholders invloed hebben op de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering.
De organisatie hanteert beleidsuitgangspunten en concrete doelstellingen ten behoeve van de sociale kwaliteit van de organisatie	Prioriteiten stellen - Prioritering - Significante aspecten - Doelen korte en lange termijn	Realisatie jaarplan	VHL heeft in algemene zin prioriteiten en doelen gesteld, op basis van tijd*. <i>*2014: Ingestapt in MVO</i> <i>2015: 'Op weg' in Sustainabil Ranglijst</i> <i>2017: Niveau 2 MVO ('erkend')</i>
De aanpak leidt tot aantoonbare resultaten	Plan van aanpak - Personeel en middelen - Management-programma - Individuele processen	- Evaluaties onder klanten - Jaarplan status update - NSE + HBO monitor	In het jaarverslag 2012 wordt gerefereerd aan het EEP 2013-2016 (energie-efficiëntieplan).
	Voortgang bewaken - Resultaten en monitoring - Status en verbeteracties - Rapportage	Verbeteracties vaststellen <i>*Nu niet bekend</i>	

8. ONDERZOEKSDISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk biedt de ruimte voor een evaluatie en reflectie op de gevolgde methode en de behaalde resultaten. Er wordt een kritische blik geworpen op de opzet van het onderzoek, de verwerking van resultaten, de synthese en de conclusie. Tot slot wordt kort ingegaan op de mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

8.1 Methode en resultaten

8.1.1 Uitgangspunt

Het uitgangspunt luidde als volgt: *‘Duurzame ontwikkeling kan systematisch worden ingebed in de bedrijfsvoering van VHL wanneer er interactie is tussen duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg.’*

Er kan gesteld worden dat dit uitgangspunt te algemeen is geformuleerd en daardoor niet zorgde voor de nodige afbakening en sturing. Toch heeft het geleid tot een duidelijk richtpunt bij de opzet van het onderzoek en de verwerking van resultaten. Ook heeft het onderzoek geleid tot meer specifieke voorwaarden die de interactie tussen de duurzaamheidsaspecten, betrokken partijen en zorg kracht bijzetten.

De initiële veronderstelling van de onderlinge relatie tussen aspecten, partijen en zorg, is deels tot stand gekomen door de website pdcacyclus.nl (Workshop PDCA, 2014). Deze stelde dat er een relatie is tussen KPI's, gedrag en processen. Het vervangen van de nominale waarde 'KPI' (kritieke prestatie indicator) door 'aspect' werd als aanvaardbaar aangemerkt vanwege het feit dat aan aspecten KPI's kunnen worden toegedicht. Door 'gedrag' te vervangen door 'betrokken partij' is de aard van 'gedrag' geconcretiseerd naar de verantwoordelijkheid van een betrokken partij ten opzichte van duurzaamheidsaspecten waarin zij gelieerd zijn. Door 'proces' te vervangen door 'zorg' werd de noodzaak van het toepassen van zorg aangaande duurzaamheidsaspecten in relatie tot betrokken partijen ondervangen. Het toepassen van de termen KPI, gedrag, en proces had geresulteerd in een andere initiële benaderingswijze. Bij het gebruik van de term 'KPI' zou het vaststellen van meetbare indicatoren voorop zijn gesteld. Daardoor zou er wellicht teveel sturing uitgaan van dit rapport. Nu is immers gesteld dat duurzaamheid afhankelijk is van de inhoud die de organisatie daar zelf aan geeft. Wanneer de term 'gedrag' zou zijn gehanteerd zou er waarschijnlijk meer specifieke aandacht voor interne communicatie (bijvoorbeeld communicatieplannen) zijn geweest. Wanneer de term 'proces' zou zijn gehanteerd zou het onderscheid tussen systeemprocessen en operationele processen wellicht eerder en duidelijker naar voren zijn gekomen.

8.1.2 Keuze van methoden en onderwijsinstellingen

Literatuur

Het literatuuronderzoek omvatte zes methoden, die allemaal een relatie hebben met duurzame bedrijfsvoering. Gedurende de opdracht bleek dat een aantal methoden, ook tijdens het uitvoeren van het onderzoek, aan ontwikkeling onderhevig is geweest. Het fasemodel werd in de methode voor kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs niet als het INK-model aangeduid, maar als onderdeel van het EFQM-excellence model gepresenteerd. Het INK-model, onderdeel van zowel het EFQM-excellence model als het AISHE-model, is van vijf dimensies teruggebracht naar vier dimensies (Dimensies INK, 2014). De wijziging in het fasemodel heeft geen effect gehad op het kader voor duurzame bedrijfsvoering. De dimensies hebben namelijk als zodanig geen concrete plaats gekregen. Wel heeft het gedachtegoed van ontwikkelingsstadia een rol gespeeld in de reikwijdte van duurzame bedrijfsvoering. Het instrument AISHE is heden verstoeken van criterium 1.4, duurzame bedrijfsvoering (Keurmerk DHO). Hierdoor is het directe methodische verband tussen duurzame (facilitaire) bedrijfsvoering en onderwijs, voor wat betreft AISHE, verdwenen. Wanneer voor het onderzoek bekend was dat AISHE haar link met duurzame (facilitaire) bedrijfsvoering was verloren, had dit effect op de gevolgde methode. AISHE heeft gezorgd voor meerdere invalshoeken van de literatuurstudie, waaronder het stappenplan van Barwise. De oorspronkelijke documentatie rondom Barwise is niet getraceerd. Hierbij is enkel gebruik gemaakt van de schematische weergave van de methode. Desalniettemin bood Barwise inzicht in het proces van de implementatie van (milieu)zorg. De bijbehorende informatie had wellicht geresulteerd in een groter accent op een nulmeting en de organisatie daar omtrent.

Door de diversiteit in - aan de methoden gerelateerde - aspecten, partijen en zorg, is een brede insteek van duurzame bedrijfsvoering ondervangen. Deze insteek bevatte zowel de organisatorische kant (zoals EFQM), als de inhoudelijke kant (zoals de MVO-prestatieladder). Het gebruik van andere kwaliteitskaders, zoals ISO 9001, had wellicht geresulteerd in andere accenten in het kader voor duurzame bedrijfsvoering. Ook het opnemen van de (in de adviesfase naar voren gekomen) Organisatietoets MVO in het literatuuronderzoek had wellicht geresulteerd in een ander organisatorisch kader.

Praktijk

Belangrijk was dat de onderwijsinstellingen, die deel uitmaakten van het praktijkonderzoek, affiniteit hadden met duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Hoewel dit van te voren in bepaalde mate bekend was, is het niet uit te sluiten dat 'betere' keuzes gemaakt konden worden. De drie onderwijsinstellingen binnen het hoger onderwijs bleken achteraf bij Sustainabul betrekkelijk hoog te scoren. WUR werd verkozen tot duurzaamste universiteit. HANZE bleek de 3^e duurzaamste hogeschool, gevolgd door HAN, die 4^e eindigde (Sustainabul, 2013).

HANZE en HAN bevonden zich tijdens het onderzoek in een overgangsfase, van oud richting nieuw beleid. Dit bood enerzijds inzicht in de wijze waarop onderwijsinstellingen ontwikkelen (het roer omgooien), anderzijds was in een later stadium (bijvoorbeeld over een jaar) wellicht meer en bruikbaarere informatie te winnen. De thema's waarop beheersing plaatsvindt in de praktijk, zijn deels verklaard door beleidsdocumenten en jaarverslagen. Daarnaast zijn deze aangevuld met de informatie die voortkwam uit interviews en overige documentatie. Het is denkbaar dat op basis van de huidige onderzoeksopzet bepaalde documentatie niet is onderzocht, terwijl deze wel bruikbare informatie had kunnen opleveren.

8.1.3 Generalisatie en synthese van resultaten

De generalisatie van de onderzoeksresultaten was nodig om te komen tot een synthese van de resultaten uit de literatuur en de praktijk. De specifieke bevindingen zijn hier grotendeels gegeneraliseerd/veralgemeniseerd. Wijzigingen die hebben plaatsgevonden binnen methoden (literatuur) of beleid en uitvoering (praktijk) zouden door deze tussenstap weinig invloed hebben op het kader voor duurzame bedrijfsvoering. Er kan dus gesteld worden dat de generalisatie de betrouwbaarheid van het eindproduct heeft verhoogd. De methode waarop synthese heeft plaatsgevonden is na de uitvoering van het literatuur- en praktijkonderzoek tot stand gekomen.

Relaties tussen aspecten, partijen en zorg

De relaties die hierbij onderling op de voorgrond traden zijn niet expliciet benoemd. De relatie tussen partij en aspect kan 'invloedssfeer' worden genoemd, omdat het van belang is dat de aspecten zijn te verbinden aan processen van een betrokken partij. De relatie tussen aspect en zorg kan 'werkingssfeer' worden genoemd omdat het afhankelijk is van doelen en beleid op welke manier uitvoering wordt gegeven aan de zorg omtrent aspecten. De daadwerkelijke invulling van deze relaties is pas van kracht wanneer een betrokken partij 'verantwoordelijkheid' wordt toegedicht aangaande de verzorging van duurzaamheidsaspecten. Het koppelen van deze termen aan de raakvlakken A, B en C kan de identiteit van het driecirkelmodel (aangaande aspecten, partijen en zorg) vergroten.

IPDC

De synthese van de resultaten op basis van de IPDC-cyclus (in plaats van de PDCA-cyclus) en de koppeling daarvan aan inventarisatie, documentatie en communicatie is bepalend geweest voor het kader. De behoefte aan implementatie van duurzame bedrijfsvoering werd op basis van de vraagstelling en de resultaten van het literatuur- en praktijkonderzoek noodzakelijk geacht en is zodoende aan de PDCA-cyclus toegevoegd. De naamgeving aan (kern)voorwaarden zijn ontstaan op basis van de onderzoeksresultaten, maar zijn niet in alle gevallen een directe afgeleide daarvan. Dit houdt in dat het toepassen van de IPDC-cyclus in de praktijk aanpassing van de (kern)voorwaarden kan indiceren.

Instappen, uitbreiden en doorgaan

Het daadwerkelijk inbedden van duurzame ontwikkeling in de organisatie is zowel een inhoudelijke als organisatorische aangelegenheid. Het kan zijn door de verandering van de betekenis van het begrip 'duurzaamheid', op termijn, de huidige grenzen van de reikwijdte ontstijgt. Zo kan het zijn dat op termijn de huidige criteria niet meer passen bij het profiel.

8.2 Het advies aan VHL

Beleid VHL

Gedurende het afstudeertraject hebben er diverse ontwikkelingen plaatsgevonden aangaande het duurzaamheidsbeleid van VHL. Zo publiceerde VHL de toelichting MIP waarin zij een eerder uitgebracht visiedocument in ambitie oversteeg, namelijk door 'Koploper in duurzaamheid' te willen zijn. Daarvoor noemde zij diverse indicatoren. Hoewel het spijtig is dat deze documentatie niet eerder beschikbaar was, bood het desalniettemin houvast bij het advies aan VHL.

Nulmeting

Doordat er geen gedegen intern onderzoek is opgezet en uitgevoerd, ontbreekt het in dit rapport aan concreet advies omtrent de organisatorische bezetting en inhoudelijke vormgeving. Om deze reden heeft het advies zich gericht op de eerste stappen die VHL dient te nemen richting een systematische en 'duurzame / houdbare' aanpak. Uit het onderzoek is gebleken dat deze 'eerste stappen' grote invloed hebben op de invulling die duurzame bedrijfsvoering krijgt, waaronder: het bepalen van de ambitie.

8.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De IPDC-cyclus heeft zijn praktijkwerking nog niet bewezen. De toepassing ervan, in combinatie met het aspectenregister, zal daarom getest kunnen worden op basis van een experimenteel onderzoek met een kleine onderzoeksgroep. De toepassing van het kader van duurzame bedrijfsvoering in het onderwijs leent zich wellicht ook voor andere bedrijven en organisaties in de dienstensector, of daarbuiten. Daarom kan worden onderzocht of het kader, samen met het aspectenregister, in andere beroepssectoren kan worden toegepast. Daarnaast vertoont het kader overeenkomsten met de organisatietoets 'maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties'. Daarom kan het kader mogelijk verder worden ontwikkeld tot een erkende methode voor de organisatietoets. Verder kan het kader wellicht ook worden toegepast op andere onderwerpen, naast duurzaamheid, zoals kwaliteit, Arbo, of veiligheid.

BRONNENLIJST

- (sd). Opgehaald van Website Nordwin College: <http://algemeen.nordwincollege.nl/algemeen/inkoopbeleid.html>
- (2013). In *Energie-efficiëntieplan VHL 2013-2016*. Leeuwarden: Hogeschool Van Hall Larenstein.
- (2012). *AISHE handboek*. Hobeon.
- Barwise. (2012). *Bijlage 1.4-1*. AISHE handboek 2012.
- Basischeck Energiezorg*. (2013, 06 21). Opgehaald van Agentschapnl.nl: <http://www.agentschapnl.nl/content/Basischeck-energiezorg-mja>
- Becx, M. (1999). *Methode voor Kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs naar het EFQM-model*. Expertgroep HBO.
- (2012). *Beoordelingskader organisatietoets MVO*. Hobeon.
- Bijzonder kenmerk DHO*. (2014). Opgeroepen op 1 21, 2014, van nvoa.net: http://www.nvoa.net/bijzonder_kenmerk_duurzaam_hoger_onderwijs
- Blauwhuis, I. (2013, November 26). (J. Okkema, Interviewer)
- Brundtland. (1987, 3 20). *Our Common Future*. Opgeroepen op 2 12, 2014, van UN-documents.net: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Certificering Eco-Schools*. (sd). Opgeroepen op 1 30, 2014, van Website Eco-Schools: <http://www.eco-schools.nl/wat-is-het/certificering>
- Cirkel van Deming*. (2014). Opgeroepen op 2 12, 2014, van 123management.nl: http://123management.nl/0/020_structuur/images/012_deming.jpg
- CO2 footprint Wageningen UR*. (sd). Opgeroepen op Januari 30, 2014, van Website van Wageningen UR: <http://wageningenur.nl/nl/show/CO2-footprint-2.htm>
- Deelnemerslijst MJA3*. (2014, 1 17). Opgeroepen op 2 10, 2014, van rvo.nl: <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/deelnemers-mja/mee>
- Dimensies INK*. (2014). Opgeroepen op 1 21, 2014, van ink.nl: <http://www.ink.nl/model/dimensies>
- Duurzaamheid HAN*. (2013). Opgeroepen op 11 2, 2013, van blog.han.nl: blog.han.nl/duurzameontwikkeling/
- Duurzaamheid Hanze*. (2013). Opgeroepen op 1 21, 2014, van <http://www.hanze.nl/home/Over+de+Hanzehogeschool/Duurzaamheid/Bedrijfsvoering/duurzaamheid-bedrijfvoering-hg.htm>
- Duurzaamheid WUR*. (2013). Opgeroepen op 1 21, 2014, van [wageningenur.nl: http://wageningenur.nl/nl/about/Duurzaamheid.htm](http://wageningenur.nl/nl/about/Duurzaamheid.htm)
- EFQM. (2012). *EFQM excellence model*. Opgeroepen op 6 7, 2013, van BQF.org.uk: <http://www.bqf.org.uk/efqm-excellence-model>
- (2012). *Energie Efficiency Plan Hanzehogeschool Groningen 2013-2016*. Hanzehogeschool.
- Energiezorg in relatie tot uw zorgsysteem - Linking lists (MJA)*. (2006). Opgeroepen op 21 06, 2013, van [agentschapnl.nl: http://www.agentschapnl.nl/content/energiezorg-relatie-tot-uw-zorgsysteem-linking-lists-mja](http://www.agentschapnl.nl/content/energiezorg-relatie-tot-uw-zorgsysteem-linking-lists-mja)
- Fairtrade Hanze*. (2013). Opgeroepen op Januari 30, 2014, van Website Hanzehogeschool Groningen: <http://www.hanze.nl/home/Over+de+Hanzehogeschool/Duurzaamheid/Fairtrade/Beleid.htm>
- Fossil Free VHL*. (2013). Opgeroepen op 1 22, 2014, van [campaigns.gofossilfree.org: http://campaigns.gofossilfree.org/petitions/go-fossil-free-vhl](http://campaigns.gofossilfree.org/petitions/go-fossil-free-vhl)

(2012). *HAN Duurzaam 2013-2016*. Hogeschool Arnhem Nijmegen.

INK fase-model. (2014). Opgeroepen op 2 12, 2014, van Care-system.nl: <http://www.care-system.nl/wp-content/uploads/5-fasen-INK-smal.jpg>

ISO 14001. (2004). NEN-EN-ISO.

(2013). *Jaarverslag Energie, afval en de cateringsservice KW1C 2012-2013*. Koning Willem I College.

(2013). *Jaarverslag HAN Duurzaam 2012*. Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Keurmerk DHO. (sd). Opgeroepen op 1 21, 2014, van hobeon.nl: <http://www.hobeon.nl/download/bestand/dXBsb2Fkcy9kb3dubG9hZHNfaXRlbS9haXNoZV8yMDEyX3ZlcnNpZV8yXzAucGRm>

(2013). *Koploper in duurzaamheid*. Van Hall Larenstein.

(sd). Jaarverslag 2012. In S. V. Larenstein. VHL.

Meerjarenafspraken energie-efficiency. (2014). Opgeroepen op 1 21, 2014, van rvo.nl: http://www.rvo.nl/sites/default/files/bijlagen/MJA3_convenanttekst_2008-07-01_excl_bijlagen.pdf

(2013). *Milieujaarverslag 2012*. Wageningen UR.

(2010). *MVO-prestatieladder*. College van Deskundigen.

Nordwin College. (2012). *Koersplan 2012-2017*. Nordwin College.

(2009). *Notitie Duurzaamheid Wageningen UR*. Wageningen.

(2008). *Convenant Duurzaam Inkopen*. In M. v. Onderwijs.

Processtructuur PDCA. (2014). Opgeroepen op 2 12, 2014, van 123management.nl: http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html

(2012). *PvA Visie Duurzame Bedrijfsvoering FB concept*. Hanzehogeschool Groningen.

(2012). *Reglement organisatietoets MVO*. Hobeon.

(2012). *Show it!* Wageningen UR.

Sustainabul. (2013). Opgeroepen op 1 21, 2014, van Sustainabul.nl: <http://www.sustainabul.nl/index.php?menu=1&pid=3>

Swart, H. (2013, November 21). (J. Okkema, Interviewer)

Van Mierlo, K. (2013). *Duurzaam, Denken, Durven en Doen*. Van Hall Larenstein.

Verschoor, E. (2013). *Kwaliteitszorgplan 2013-2015 VHL*. Van Hall Larenstein.

(2010). *Versneld naar een duurzamer bedrijfsvoering*. Wageningen UR.

Vrind, R. d. (2013). (J. Okkema, Interviewer)

Werk slim, reis slim. (2014). Opgeroepen op 1 21, 2014, van vrij-baan.nl: <http://www.vrij-baan.nl/werkslimreisslim>

Wetering, F. d. (2013, November 22). (J. Okkema, Interviewer)

Workshop PDCA. (2014). Opgeroepen op 2 5, 2014, van PDCA-cyclus.nl: <http://www.pdcacyclus.nl/opleidingen-workshops/workshop-pdca-processen-kpis-bewustwording/>

Zevenstappenplan Eco-Schools. (sd). Opgeroepen op 11 12, 2013, van Website Eco-Schools: <http://www.eco-schools.nl/hoe-werkt-eco-schools/zevenstappenplan>

BIJLAGEN

BIJLAGE A DE CIRKEL VAN DEMING

BIJLAGE B KADER LITERATUUR

BIJLAGE C BRONNEN PRAKTIJK

BIJLAGE D KADER PRAKTIJK

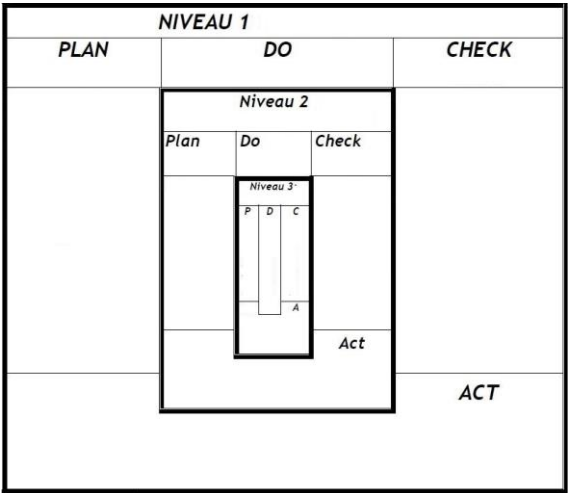
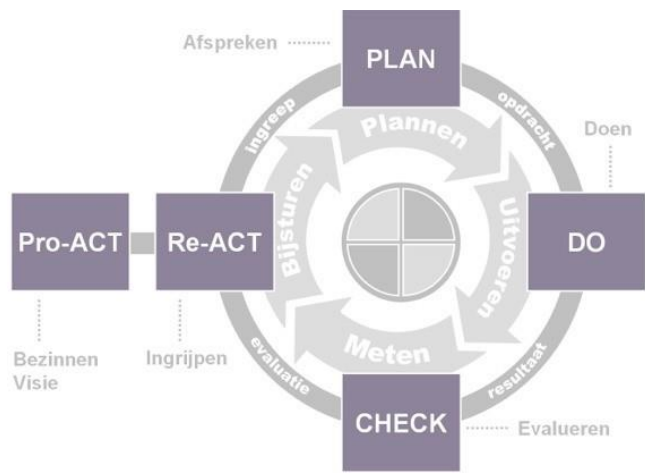
BIJLAGE E CONTROLELIJST MANAGAMENT CYCLUS EN UITVOERINGSCYCLUS

BIJLAGE F VHL PDCA

BIJLAGE A CIRKEL VAN DEMING

Een kwaliteitssysteem dient er voor om zorg te dragen voor die zaken die essentieel zijn voor bedrijfsprocessen. Er zijn veel van deze systemen, zoals energiezorg, veiligheid of productiewijze. Ze zijn vrijwel zonder uitzondering gebaseerd op de cirkel van Deming oftewel Plan, do, check, act (figuur 16).

- Plan
- Do
- Check
- Act
- Wat wil je bereiken en hoe?
- Voer 'het plan' uit.
- Ga na tot welk resultaat het heeft geleid en meet dit waar het kan.
- Ga na of ingrijpen is vereist of plan iets anders.



figuur 16. De cirkel van Deming (Cirkel van Deming, 2014). **figuur 17.** Drie niveaus in een organisatie (AISHE handboek, 2012, p. 58).

Hieronder volgt een voorbeeld om dit principe te verduidelijken:

- Plan
- Do
- Check
- Act
- Energie besparen door dubbel glas te installeren.
- Bel de plaatselijke glaszetter om het uit te voeren.
- Vergelijk de energierekening ná het installeren van de ruiten met eerdere rekeningen en ga na of er werkelijk energie wordt bespaard.
- Ga na of het de moeite waard was en zo ja, ga na waar nog meer energie te besparen valt.

In werkelijkheid zal het in een professionele organisatie anders gaan. Energiebesparing moet bv. tot het beleid of tot de doelstellingen behoren (Pro-act), zodat er tijd en budget voor beschikbaar is. Ook is het prettig om inzicht te hebben in het huidige energieverbruik, zodat wanneer besparende maatregelen iets opleveren, dat ook inzichtelijk is. Daarnaast is er personeel nodig dat zich hiermee bezig houdt, er vindt er wellicht overleg of rapportage plaats over de voortgang en status van een bepaald project. Als er iets niet helemaal goed blijkt te gaan zal (bijv.) het management een beslissing moeten nemen over het vervolg (Re-act).

De PDCA-cyclus is zodoende breed toepasbaar binnen alle niveaus van een organisatie, zelfs per individu. Vele cycli kunnen probleemloos naast en boven elkaar bestaan of hangen met elkaar samen. Een manager heeft nou eenmaal andere taken als een uitvoerder, maar deze vullen elkaar wel aan. Dit principe wordt verduidelijkt in (figuur 17).

BIJLAGE B KADER LITERATUUR

	Methode voor de kwaliteitsverbetering hoger onderwijs naar het EFQM-model (Becx, 1999)	Audit Instrument for Sustainability In Higher Education (AISHE handboek, 2012)	ISO 14001 (ISO 14001, 2004)	Barwise (Barwise, 2012)	Basischeck Energiezorg (Basischeck Energiezorg, 2013)	MVO-prestatieladder (MVO-prestatieladder, 2010)
Beschrijving	Kwaliteitsverbeteringsinstrument voor en van het hoger onderwijs, waarbij eisen worden gesteld aan verschillende criteria.	Controle- en audit-instrument voor de integratie van duurzaamheid in het onderwijscurriculum, gelet op twintig criteria (verdeeld over vijf gebieden), waaronder duurzame bedrijfsvoering.	Norm voor onderwijsinstellingen die een milieumanagementsysteem willen inrichten, implementeren, onderhouden en verbeteren, zich ervan willen verzekeren dat zij hun milieubeleid naleven, en willen aantonen aan de voorschriften van de norm te voldoen.	Stappenplan voor het implementeren van milieuzorg.	Toetsingskader voor verplichte en niet verplichte elementen van energiezorg om MJA3-deelnemers te toetsen op de status van (voor MJA3-deelnemers verplichte) energiezorg.	Norm voor bedrijven en onderwijsinstellingen die zich richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen en die ontwikkeling willen laten certificeren, waarbij een systematische benadering het doel is.
Plan	Leiderschap, beleid en strategie, personeels- en middelenmanagement.	De gebieden: visie en beleid (+duurzame bedrijfsvoering), expertise.	Het vaststellen van de doelstellingen en processen die nodig zijn om resultaten te bereiken die in overeenstemming zijn met het milieubeleid van de organisatie.	Beleidsverklaring, duurzaamheidsteam samenstellen, scope bepalen, register van aspecten en wettelijke eisen, prioriteiten en doelen stellen.	Energiebeleidsverklaring, doel- en taakstellingen en energiemangementprogramma.	(Zie ‘act’).
Do	Procesmanagement.	De gebieden: onderwijsdoelen en onderwijsmethodologie en onderwijsinhoud.	Het implementeren van de processen.	Taken en verantwoordelijkheden vaststellen, controle over (relevante) documentatie, procedures vaststellen, monitoren, meten en registreren.	Structuur en verantwoordelijkheid, beheersing van werkzaamheden, opleiding en bewustwording, communicatie.	Eisen van stakeholders inventariseren, gelet op de aspecten die op de organisatie van toepassing zijn, volgens de voorschriften van het desbetreffende niveau.
Check	Waarderingsresultaten van personeel, klant- en maatschappij, financiële en operationele resultaten.	Het gebied resultaatmeting (medewerkers, studenten, werkveld en maatschappij)	Het bewaken en meten van processen ten opzichte van het milieubeleid, doelstellingen, wettelijke en andere eisen, alsmede het rapporteren van de resultaten.	Auditprogramma, managementbeoordeling, ‘statement’ en formele registratie zorgsysteem.	Basisinformatie, documentatie (vastlegging) managementsysteem.	Meting en beschrijving van de status en communicatie naar stakeholders.
Act	‘Plan’/Learning creativity and innovation.	‘Plan’ (blz. 58)	Het treffen van maatregelen om de prestaties van (het) milieumanagement(systeem) continu te verbeteren.	(Stappenplan opnieuw doorlopen)	Audits, maatregelen en evaluatie.	Beleid om ‘te klimmen op de ladder’ en te voldoen aan verwachtingen van stakeholders en de eisen uit de norm voor het betreffende niveau.
Implementatie en/of ontwikkeling	Implementatie vindt plaats middels zelfevaluatie, door te bepalen aan welke fase van een criterium voldaan wordt, waarbij het EFQM excellence model wordt gehanteerd. Ontwikkeling kan plaatsvinden door verbeteracties vast te stellen - op basis van het behaalde resultaat - en deze uit te voeren, ten einde te voldoen aan eisen die in ‘bovenliggende’ fases zijn beschreven.	Implementatie vindt primair plaats nadat een opleiding overgaat tot het aanvragen van een keurmerk. Hiertoe zal tevens de fase van criterium 1.4 (duurzame bedrijfsvoering) worden geduid, waarbij het INK-model wordt gehanteerd. Ontwikkeling kan plaatsvinden door verbeteracties vast te stellen en uit te voeren, ten einde te voldoen aan eisen die in ‘bovenliggende’ fases zijn beschreven.	Continue verbetering door milieubeleid (2), planning (3), implementatie en uitvoering (<i>middelen, taakverdeling, verantwoordelijkheid en bevoegdheid (4.1), bekwaamheid, training en bewustzijn (4.2), communicatie (4.3), documentatie (4.4), beheersing van documenten (4.5), beheersing van werkzaamheden (4.6), voorbereid zijn en reageren op noodsituaties (4.7)</i>), controle (5) en directiebeoordeling (6).	Implementatie vindt plaats door het stappenplan te volgen. Ontwikkeling vindt plaats wanneer de gevolgde stappen zodanig zijn geïmplementeerd dat deze periodiek kunnen worden herhaald.	Implementatie betekend dat aan de verplichte elementen wordt voldaan, ontwikkeling houdt in dat er continuïteit plaatsvindt, in overeenkomst met de verplichte en niet verplichte zaken.	Implementatie vindt plaats door in te stappen op één van de vijf niveaus, waaruit de ladder bestaat. Ontwikkeling vindt plaats door te voldoen aan de eisen van een hoger niveau, waarbij stakeholdermanagement en de uitbreiding van de (mate van) beheersing van aspecten de hoofdrol spelen.
Aspecten van duurzaamheid	Milieubeleid	Stoffenstromen en opslag, catering, energie-efficiency, afvalpreventie en scheiding, verkeer en vervoer, bouw en omgeving. Duurzaamheidskenmerken van de organisatie, opleidingen, studenten en personeel.	Onderdeel van de activiteiten, producten of diensten van een organisatie dat in wisselwerking kan staan met het milieu (fysiek en sociaal).	Milieu.	Energie.	33 indicatoren, zeven MVO-kernthema’s, ontleend aan het Global Reporting Initiative, ingedeeld in people, planet, profit.
Betrokken partijen	De relevante partijen zijn (intern): management, personeel, student. Extern: werkveld, overheid, maatschappij, toeleveranciers, inclusief toeleverende scholen.	De relevante partijen zijn (intern): management, medewerkers, student; (extern) werkveld, collega-onderwijsinstellingen, maatschappij, toeleveranciers	Management, verantwoordelijke, medewerkers, derden.	Coördinator, environmental team, (staf)medewerkers, auditors, management.	Management, uitvoerende medewerkers, derden.	Stakeholders, uitgesplitst naar direct betrokken, indirect betrokken, branche en maatschappij.
Zorgmethode	Zorgmiddelen zijn: beleid en strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement, management van processen en (resultaat)evaluatie.	Zorgmiddelen zijn: milieuzorgsysteem (ISO 14001, Barwise, eventueel als onderdeel van integrale kwaliteit en arbo), milieujaarverslag, langetermijnvisie en oefenomgeving onderwijs.	Alle voorschriften genoemd in H4 uit de richtlijn, gelet op de paragrafen: beleid, planning, implementatie en uitvoering, controle en beoordeling, gelet op systeemprocedures en operationele procedures.	15-stappenplan in vier zones (beleidsverklaring, nulmeting, management systeem, evaluatie en beoordeling).	40 verificatiepunten, waarvan 26 ‘verplicht’ (voor deelnemers aan MJA3).	Aansluiten bij (bv) ISO 14001 als basissysteem voor de aantoonbaarheid van aspectbeheersing samen met documentatie rondom stakeholdermanagement.

BIJLAGE C BRONNEN PRAKTIJK

SOORT	NAAM	JAAR (indien bekend)
Wageningen University and Research		
Interview	Fennet van de Wetering	
Documentatie	Notitie Duurzaamheid Wageningen UR	2009
	Versneld naar een duurzamer bedrijfsvoering	2010
	Show it!	2012
	Milieujaarverslag Wageningen UR 2012	2013
Website	http://www.wageningenur.nl/nl/about/Duurzaamheid.htm	
Hanzehogeschool Groningen		
Interview	Jenny van Bruggen	
Documentatie	Plan van aanpak Visie 'Duurzame Bedrijfsvoering' Facilitair Bedrijf (concept)	
	Energie Efficiency Plan Hanzehogeschool Groningen 2013-2016	2012
Website	http://www.hanze.nl/home/Over+de+Hanzehogeschool/Duurzaamheid/	
Hogeschool Arnhem en Nijmegen		
Interview	Wim van Pelt	
	Ine Blauwhof	
Documentatie	HAN Duurzaam 2013-2016	2012
	Jaarverslag 2012 Duurzame Bedrijfsvoering	2013
Koning Willem I College		
Interview	Rob de Vrind	
Documentatie	Jaarverslag Energie, Afval en de Cateringsservice KWIC 2012-2013	
Nordwin College		
Interview	Heleentje Swart	
Documentatie	Koersplan 2012-2017 'Koersen op Duurzaamheid	2012

BIJLAGE D KADER PRAKTIJK

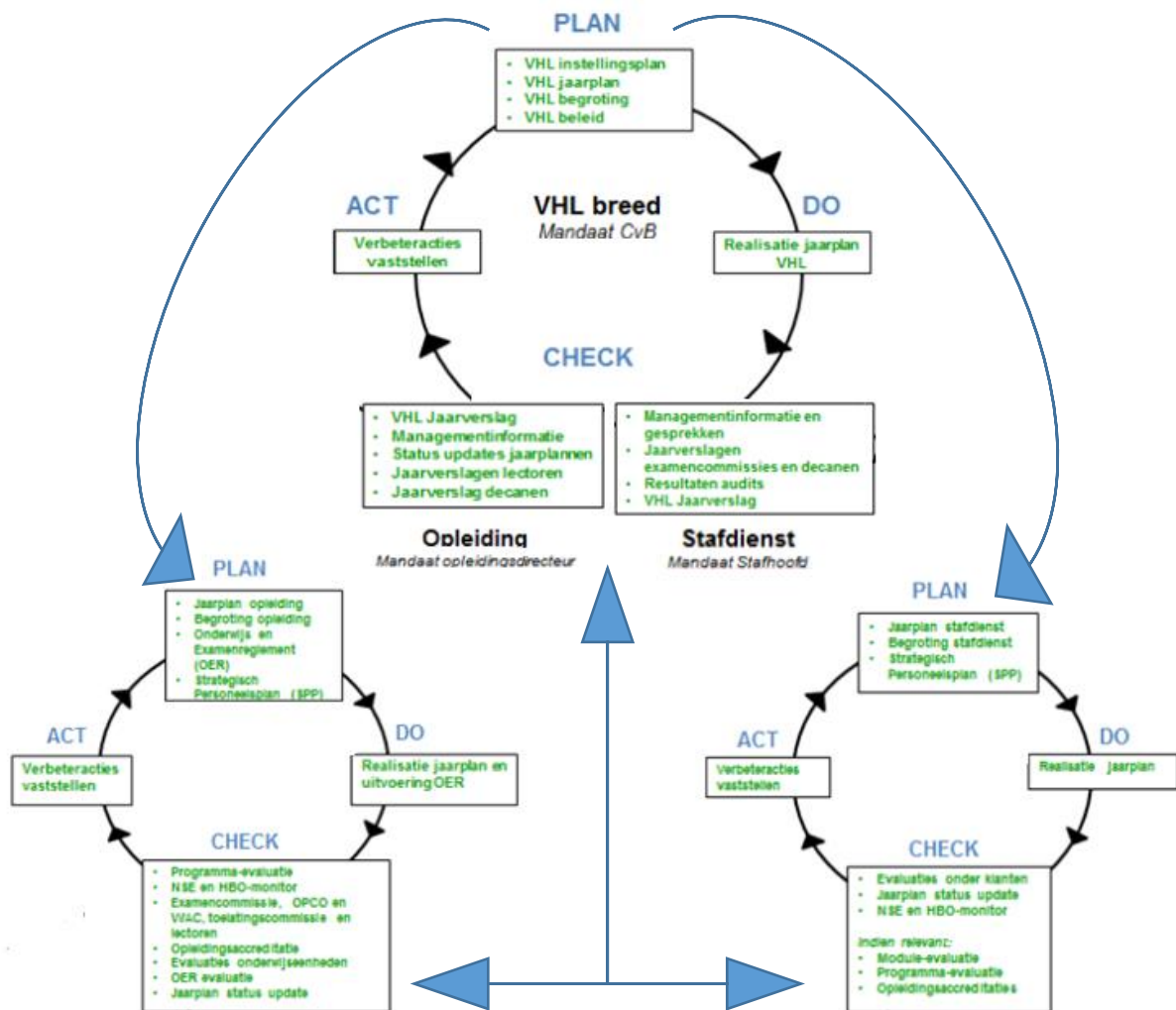
	Wageningen University and Research	Hanzehogeschool Groningen	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Koning Willem I College	Nordwin College
Kerngegevens	Universiteit en onderzoekscentrum Voeding en leefomgeving circa 8.000 studenten circa 2.600 medewerkers	Hogeschool Energie & Healthy Aging circa 25.000 studenten circa 2.800 medewerkers	Hogeschool Educatie, Gezondheid, Gedrag en Maatschappij, Economie en Management, Techniek circa 30.000 studenten	Mbo Algemeen ’s-Hertogenbosch, Schijndel, Boxtel, Rosmalen en Oss circa 12.000 studenten circa 1.100 medewerkers	(V)mbo Groen Leeuwarden, Heerenveen, Buitenpost en Sneek circa 3.000 studenten circa 400 medewerkers
Implementatie	Er is gekozen voor de ambitie ‘Voorlopen’. Deze is vertaald naar beleid, waarbij speerpunten voor de organisatie en aspecten zijn bepaald. Na het uitvoeren van beleid is er na drie gereflecteerd op het beleid en de speerpunten.	Er wordt een nieuwe visie en beleid voor duurzame bedrijfsvoering opgesteld. Aanleiding hiervoor is het ontbreken van een systematische aanpak, dat blijkt uit intern onderzoek.	Er is in 2005 een energiezorgsysteem opgezet. Deze wordt momenteel uitgebreid richting milieuzorg.	Na de ervaring met ISO 14001 certificatie is recentelijk besloten om van blijvende certificering af te zien. De werkwijze blijft grotendeels intact, waarbij externe audits plaats maken voor interne audits.	Duurzaamheid wordt geïmplementeerd aan de hand van het zevenstappenplan van Eco-Schools. Deze bestaat onder meer uit een jaarlijkse duurzaamheidsscan, gevolgd door een plan van aanpak en monitoring en evaluatie. De koppeling met onderwijs is hierbij een belangrijk element.
Plan	Er is een plan van aanpak opgesteld. Hierin staan te nemen maatregelen met daarbij informatie over verantwoordelijke, budgethouder en monitoring	Er is in 2010 een beleidsverklaring ‘Duurzaamheid en Maatschappelijk verantwoord ondernemen’ opgesteld. Plannen worden nog niet integraal opgesteld.	Eens in de drie jaar worden nieuwe plannen opgesteld.	Milieu is onderdeel van KAM-beleid. Er is geen specifieke duurzaamheidsbeleidsverklaring.	Energiebesparing en duurzame huisvesting zijn onderdeel van het algemene koersplan.
Do	Het nemen van technische- en organisatorische- maatregelen.	Aanpak vooral op basis van losse initiatieven en zonder een systematische werkwijze.	Systematische zorg voor energie.	Er wordt periodiek beoordeeld voor welke aspecten winst is te behalen.	-
Check	Meten van energieverbruik, afvalproductie, waterverbruik en CO ₂ -uitstoot. Jaarlijkse verslaglegging over voldoen aan wet- en regelgeving.	Registraties voor energie, afval en water. Overige milieuaspecten worden niet actief geregistreerd.	Energie- en afvalcijfers worden geregistreerd. Bepaalde maatregelen worden omgerekend naar de besparing op CO ₂ -emissie. Resultaten worden jaarlijks uitgebracht in een jaarverslag.	Metten van energieverbruik, afvalproductie, waterverbruik. Op systeemniveau vinden er jaarlijks interne audits plaats. Resultaten worden jaarlijks uitgebracht in een jaarverslag.	Metten van energieverbruik, afvalproductie en waterverbruik.
Act	Op basis van een herijking van de ambitie ‘Voorlopen’ worden nieuwe maatregelen gepland.	Zie ‘Implementatie’.	Zie ‘Implementatie’.	Vanuit de audits komen jaarlijks verbeterpunten op systeemniveau.	-
Aspecten van duurzaamheid	Minimaal voldoen aan wet- en regelgeving. Deelgebieden: bouw, energie, catering, inkoop, afval, mobiliteit.	Energie, afval, catering, inkoop, mobiliteit, huisvesting.	Energie, afval, catering, inkoop, mobiliteit, huisvesting.	Energie, afval, catering, inkoop, mobiliteit.	De thema’s van Eco-Schools: afval, energie, gebouw en omgeving, groen, hygiëne, mobiliteit, veiligheid, voedsel en water. Daarnaast ook inkoop.
Betrokken partijen	Duurzaamheidsgroep (met o.a. directeur facilitair bedrijf die verantwoording aflegt aan directie). Een coördinator. Een ‘Green Office’ waarin studenten werken aan duurzame bedrijfsvoering.	Er is een stuurgroep ‘Duurzaamheid’ (zij gaan over het beleid), een werkgroep ‘Duurzaamheid’ en MVO (zij voeren het beleid uit) en Student&Innovatie (voor het uitzetten van stages binnen het Facilitair Bedrijf).	Een werkgroep ‘Energie en Duurzaamheid’. Verschillende Eco-Teams (verbonden aan een opleiding) met studenten.	Coördinator duurzaamheid.	Elke locatie heeft een Eco-Team, bestaande uit: scholieren, docenten, management, ouders, ondersteunend personeel, mensen uit het bedrijfsleven. Een coördinator zorgt voor de onderlinge verbinding.
Zorgmethoden	In één van de elf organisatieonderdelen wordt zowel ISO 14001 als ISO 26000 gehanteerd.	Energiezorg wordt geïmplementeerd aan de hand van de Basischeck. In het nieuwe beleid is mogelijk plaats voor ISO 14001, ISO 26000 of BREEAM.	Er is een energiezorgsysteem, mede gebaseerd op ISO 14001.	Aspecten worden beheerst volgens de richtlijn van ISO 14001.	Het zevenstappenplan van Eco-Schools is gebaseerd op ISO 14001.
Ontwikkeling	Middels rapportagenorm ‘Global Reporting Initiative’ krijgen naast milieu- gerelateerde aspecten ook sociale en economische aspecten aandacht. Tijdens het proces van implementatie waren een stuurgroep en een taskforce actief. Inmiddels zijn deze gecombineerd tot één duurzaamheidsgroep.	Er vindt een ontwikkeling plaats van een werkwijze op basis van losse initiatieven naar een meer systematische werkwijze.	Zie ‘Implementatie’. Er wordt momenteel gekeken naar een alternatief ten opzichte van de huidige werkgroep ‘Energie en Duurzaamheid’.	Zie ‘Implementatie’.	Wanneer het zevenstappenplan is doorlopen ontvangt Nordwin de ‘Groene Vlag’ als certificaat voor de inbedding van duurzaamheid in de organisatie.

BIJLAGE E CONTROLE LIJST IPDC

	M = Managementcyclus							2j = binnen 2 jaar	DAR = duurzaamheidsaspectenregister			
		U = Uitvoeringscyclus							3j = binnen 3 jaar	TVB = Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden		
NR	M	U	Reikwijdte / opmerkingen	Barwise steps	ISO 14001	Ref. En.	Basis check	Plicht /termijn Basischeck	Korte omschrijving (interpretatie referentie energie/milieuzorg ISO)	ISO PDCA	Barwise stages	ISO 14001 Paragraaftitel
1	1		Beleid komt voort uit speerpunten visie	1a	4.2 (a+e)	1.1.1	14	2j	Beleid past bij milieueffecten bedrijf		Commitment	Milieubeleid
2	2c		Beleidsverklaring	1a	4.2 (b)	1.1.3	15b	2j	Continue verbetering en preventie		Commitment	Milieubeleid
3	2c		Beleidsverklaring	1a	4.2 (c)	1.1.2	15a	2j	Voldoen aan wetten en regels		Commitment	Milieubeleid
4	2		Kader = DAR + IPDC + Reikwijdte	1b	4.2 (d)				Biedt een kader om milieudoelstellingen en taakstellingen vast te stellen en te beoordelen		Commitment	Milieubeleid
5	1	5b	Communicatieplan intern	1b	4.2 (f)	1.1.4	6a		Bekend bij medewerkers		Commitment	Milieubeleid
6	1	5b	Communicatieplan extern	1b	4.2 (g)	1.1.5	13		Beschikbaar voor publiek		Commitment	Milieubeleid
7		4b	Significante aspecten	4a - 4f	4.3.1	2.1.1	1,2	2j	Inventarisatie significante aspecten	PLANNING	Initial review	Milieuaspecten
8		3c	Reikwijdte vaststellen	5a	4.3.1	2.1.2			Relatie aspecten en doelstellingen	PLANNING	Initial review	Milieuaspecten
9	1,2	3a	Eiseninventarisatie op basis van visie en beleid	3	4.3.2	2.2.1	17a	2j	Eiseninventarisatie	PLANNING	Initial review	Wettelijke en andere eisen
10		4a	Prioritering	2a, 5a	4.3.3	2.3.2	17	2j - 17d	Realistische doelen: Wetten, aspecten, budget, BAT	PLANNING	Initial review	Doel- en taakstellingen en programma's
11	2	4c	Doelen op basis van beleid	2c, 5a	4.3.3	2.3.3	16	2j	Doelen overeenkomstig met beleid	PLANNING	Initial review	Doel- en taakstellingen en programma's
12		3b	bv. 'divestment'	5a	4.3.3	2.4.3	6c		Aspect onderdeel van investeringsbeleid	PLANNING	Initial review	Doel- en taakstellingen en programma's
13	1c	4c	Doelen vaststellen in overleg met management	5a	4.3.3	2.3.1			Doelstelling lange termijn, korte termijn	PLANNING	Initial review	Doel- en taakstellingen en programma's
14	7b	5	Evaluatiemomenten icm plan van aanpak	5a	4.3.3	2.4.2	16	2j	Agenda	PLANNING	Initial review	Doel- en taakstellingen en programma's
15		3,5	DAR / Programma / Handboek procedures	2c, 5a	4.3.3	2.4.1	3	2j	TVB gekoppeld aan doelstellingen	PLANNING	Initial review	Doel- en taakstellingen en programma's
16	2b		Beleidsplan	6a	4.4.1	3.1.2	4	2j	Middelen: personeel, financieel, technisch	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Middelen, TVB
17		5c	Coördinatie	6a	4.4.1	3.1.1	3	2j	TVB organigram	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Middelen, TVB
18	1	5b	Communicatieplan intern	5b, 6d	4.4.2	3.2.3	11	3j	Bewustwording werknemers	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Bekwaamheid, training en bewustzijn
19		5a	Personeel en middelen	5b, 6d	4.4.2	3.2.1	10	3j	Opleidingsbehoefte werknemers (technisch)	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Bekwaamheid, training en bewustzijn
20		5c	Individuele processen	5b, 6d	4.4.2	3.2.2	11	3j	Opleidingsbehoefte werknemers (kennis en gedrag)	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Bekwaamheid, training en bewustzijn
21	7b	5b	Evaluatiemomenten icm managementprogramma	6d	4.4.3 (a)	3.3.1	11	3j	Interne communicatie aspecten	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Communicatie
22	8c		Rapportage	6d	4.4.3 (b)	3.3.2	12,13		Externe communicatie aspecten	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Communicatie
23		3,5	DAR / Programma / Handboek procedures	7a - 7b	4.4.4	3.4.1	18	2j	Systeembeschrijving	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Documentatie
24		3,5	DAR / Programma / Handboek procedures	7b	4.4.5	3.5.3	18	2j	Actualisatie documentatie	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Beheersing van documentatie
25		3,5	DAR / Programma / Handboek procedures	7c	4.4.5	3.5.2	18	2j	Beheersing documentatie	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Beheersing van documentatie
26		3,5	DAR / Programma / Handboek procedures	7c	4.4.5	3.5.1	18	2j	Procedure documentenbeheer	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Beheersing van documentatie
27		3,5	DAR / Programma / Handboek procedures	9	4.4.6	3.6.1	5,6b	2j - 6b	DAR + wijze van beheersing	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Beheersing van werkzaamheden
28		5c	Individuele processen + Reikwijdte	9	4.4.6 (c)	3.6.2	6c		Ingekochte goederen en diensten	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Beheersing van werkzaamheden
29		5c	Individuele processen + Reikwijdte	9	4.4.6 (c)	3.6.3	6c		Instructies derden	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Beheersing van werkzaamheden
30			Calamiteitenplan instelling/afdeling	8b	4.4.7				Voorbereid zijn en reageren op noodsituaties	IMPLEMENTATIE EN UITVOERING	Management system	Voorbereid zijn en reageren op noodsituaties
31	7	6	Voortgang bewaken en evaluatie	9	4.5.1	4.1.1	1,7,8	2j - 8	Beschikbaarheid relevante gegevens	CONTROLE	Management system	Monitoring en meting
32		5c	Individuele processen	9	4.5.1	4.1.4	9		Onderhoud en kalibratie	CONTROLE	Management system	Monitoring en meting
33		6a	Resultaten en monitoring	9	4.5.1	2.4.4	6b, 7, 8	2j - 6b en 8	Voortgang doelen wordt bewaakt	CONTROLE	Management system	Monitoring en meting
34		6c	Rapportage	9	4.5.1	4.1.2	7, 8	2j - 8	Voortgangsrapportage	CONTROLE	Management system	Monitoring en meting
35	7b	3,6	Evaluatie naleving icm managementevaluatie	10a	4.5.2	4.1.3	24d	2j	Evaluatie naleving	CONTROLE	Management system	Beoordeling van de naleving
36	8b	5c	Managementverantwoordelijke/coördinatie	10b	4.5.3	4.2.1	22	2j	Verantwoordelijkheid	CONTROLE	Management system	Afwijkingen, corrigerende en preventieve maatregelen
37	8b	6b	Status en verbeteracties + managementevaluatie	10b	4.5.3	4.2.2			Controleren maatregelen	CONTROLE	Management system	Afwijkingen, corrigerende en preventieve maatregelen
38		5c	Individuele processen	11	4.5.4	4.3.2	18	2j	Herkenbaarheid registratie	CONTROLE	Management system	Beheersing van registraties
39		5c	Individuele processen	11	4.5.4	4.3.1	18	2j	Beheersing registratie	CONTROLE	Management system	Beheersing van registraties
40	8a	5	Auditcriteria + audit als individueel proces in programma	12a,12d	4.5.5	4.4.1	19-21	3j	Interne audit	CONTROLE	Audit	Interne audit
41	8b	6c	Rapportage en evaluatie audits	13	4.5.5	4.4.2	19	3j	Audit systeem en rapportage werking	CONTROLE	Audit	Interne audit
42	7		Evaluatie	13	4.6	5.1.1	23-26	2/3j - 24a en 26	Beoordeling management (overleg)	DIRECTIEBEOORDELING	Review	Directiebeoordeling

BIJLAGE F VHL PDCA

De beleidscyclus van VHL is vastgelegd in een kwaliteitszorgplan. Hierin staat op welke manier de stafdiensten (en opleidingsdirecties) zich organisatorisch verhouden tot het bestuur en tot elkaar. Zo is een stafdienst (bijvoorbeeld facilitaire dienst) verantwoordelijk voor het uitvoeren van bepaalde onderdelen uit het instellingsjaarplan (CvB). De stafdienst vertaalt dit naar een eigen jaarplan. Dat wordt uitgevoerd door de medewerkers van de stafdienst, maar hun PDCA-cyclus is uit praktische overwegingen niet vastgelegd. Behaalde resultaten worden periodiek per stafdienst geëvalueerd en waar nodig vindt bijsturing plaats. Aan het einde van het jaar worden de resultaten gepubliceerd in het algemene VHL-jaarverslag, waar de resultaten van alle stafdiensten en opleidingsdirecties samenkomen. Op basis hiervan evalueert het bestuur haar beleid en past dit indien gewenst aan. Op die manier wordt weer een nieuw jaarplan opgesteld, die weer uitgevoerd wordt door de betreffende stafdienst. Dat maakt de cirkel(s) weer rond (figuur 18).



figuur 18. De uitvoering van jaarplannen door bestuur, stafdienst en opleidingsdirecties in onderlinge samenhang.

Bron: (Verschoor, 2013). Bewerkt door auteur.