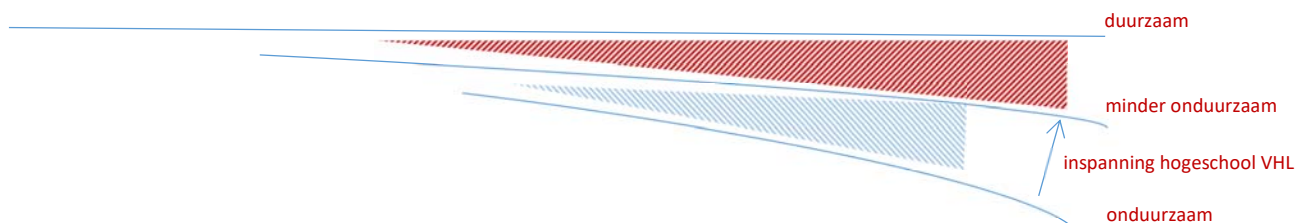


THESIS

DUURZAAMHEIDSDOELSTELLINGEN INSTELLINGSPLAN '18-'21

HOGESCHOOL VAN HALL LARENSTEIN



Betreft: thesis, master Professioneel Project- en Procesmanagement, Hogeschool Van Hall Larenstein

Door: Freek Rurup

Opdrachtgever: College van Bestuur, Hogeschool Van Hall Larenstein
namens deze: mevrouw D. Keizer-Mastenbroek

Datum: 29 april 2019

Begeleider: Steven Nijhuis (Hogeschool Utrecht)

1e beoordelaar: Gilbert Leistra (Hogeschool Van Hall Larenstein)

2e beoordelaar: Guido van Gemert (Radboud Universiteit Nijmegen)

Voorwoord

Na enkele jaren te hebben gewerkt als docent aan de opleiding Tuin- en Landschapsinrichting bij hogeschool Van Hall Larenstein in Velp ben ik eind 2014 gestart met de deeltijd Masteropleiding Project- en ProcesManagement (PPM) aan dezelfde hogeschool. Bij het zoeken naar een onderwerp voor de afstudeerthesis, in het voorjaar van 2017, vernam ik dat de voorbereidingen voor het nieuwe instellingsplan in gang waren en dat daarin ook duurzaamheidsdoelstellingen zouden worden opgenomen. Dat maakte me nieuwsgierig: worden door de hogeschool wel alle mogelijkheden benut om te verduurzamen? Die vraag vormde het vertrekpunt voor deze thesis. Door te kiezen voor de duurzaamheidsdoelstellingen uit het Instellingsplan als onderwerp voor mijn thesis kon ik van betekenis zijn voor de hogeschool, die mij in de gelegenheid heeft gesteld deze master te volgen. Mevrouw D. Keizer-Mastenbroek heeft mij, als lid van het college van bestuur en portefeuillehouder duurzaamheid, gelegenheid gegeven om dit onderzoek te doen. Het was fijn dat ik op veel medewerking kon rekenen van collega's, in de vorm van interviews en aangereikte gegevens.

Ik heb veel gehad aan de momenten waarop ik mijn gedachtenkronkels aan een collega kon voorleggen. Daarvoor bedank ik Jimmie Slijkhuis, Judith Santegoets, Wim Simons en Gilbert Leistra. Oscar van de Leur bedank ik voor zijn luisterend oor tijdens het hardlopen en voor zijn rol als critical friend.

Mijn gezin bedank ik vooral voor het geduld en voor de bemoedigingen als ik wéér op mijn kamertje aan het werk was: het afstuderen duurde toch langer dan voorzien en nu zijn er al twee kerstvakanties voorbijgekomen waarbij mijn thesis een belangrijke plek innam.

Dank zij het instrumentarium voor project- en procesmanagement en de vaardigheden die ik in de opleiding heb opgedaan kon ik onlangs met vertrouwen een nieuwe taak oppakken: die van business developer in de groene leefomgeving. Die taak en mijn rol in het opleidingsteam vervul ik nu met vertrouwen en met een aangescherpt beeld over wie ik ben en waar ik voor sta. Ik kijk met veel plezier en met waardevolle herinneringen terug op de opleiding en dank daarvoor alle vaste docenten en gastdocenten.

De begeleidingen door Steven Nijhuis heb ik altijd als heel intensief en inspirerend ervaren. Goed luisteren was belangrijk om alles in me te kunnen opnemen. Steven heeft mij voorzien van stevige feedback; geregeld heeft hij ook relevant materiaal voor de thesis aangereikt. Dank je wel daarvoor en dank voor je gastvrijheid!

Freek Rurup

Eindhoven, februari 2019

Samenvatting

Per 1 januari 2018 is het Instellingsplan 2018-2021 van hogeschool Van Hall Larenstein van kracht. In het plan zijn onder andere duurzaamheidsdoelstellingen genoemd voor onderwijs, bedrijfsvoering en communicatie. Het onderzoek ten behoeve van deze thesis bood de gelegenheid om bij te dragen aan de uitwerking van die doelstellingen, als afronding van de masteropleiding Project- en Proces-Management aan de hogeschool. Het college van bestuur heeft ingestemd met het verzoek om een advies te mogen opstellen voor de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen. Mevrouw D. Keizer-Mastenbroek is als lid van het college van bestuur namens de hogeschool opdrachtgever.

In de oriënterende fase, tussen zomer en najaar 2017, is duidelijk geworden dat de kwalitatieve en kwantitatieve prestatie-indicatoren uit het Instellingsplan onvoldoende houvast bieden om concrete stappen te gaan zetten. Het ontbreken van een eenduidige opvatting over het begrip duurzaamheid, niet goed kunnen vaststellen wanneer aan de doelstellingen wordt voldaan en de mogelijke randvoorwaardelijkheid van de ene doelstelling voor de andere, zitten het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen in de weg. De algemene probleemstelling is dan ook dat er belangrijke hindernissen zijn bij de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van de hogeschool. Het is onduidelijk welke mogelijkheden de hogeschool heeft om deze te realiseren. In de thesis wordt, in verband met de hiervoor genoemde duurzaamheidsdoelstellingen, gefocust op de pijlers AISHE (Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education), Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie. Door middel van een bloemmodel dat naar eigen inzicht is opgesteld worden mogelijke knelpunten geschetst.

De doelstelling van de thesis is te komen tot een 'Evaluatieve analyse van de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen tot op heden en een advies voor de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen zoals genoemd in het Instellingsplan 2018-2021, met betrekking tot AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie'.

De centrale vraag van het onderzoek is: 'Welke mogelijkheden heeft hogeschool Van Hall Larenstein om de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021, op het gebied van AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie te realiseren?'

Voor het onderzoek is de methode van de Grounded Theory (gefundeerde theorie) toegepast.

Kenmerkend voor het onderzoeksproces is dat na een algemene verkenning, op basis van initiële vragen, data worden verzameld, vergeleken en vastgelegd, ideeën worden gevormd, standpunten en opvattingen worden voorgelegd, er ruimte is om nieuwe dataverzamelmethode en bronnen toe te voegen en resultaten worden geanalyseerd. Aan de hand van de verzamelde data komt dan een theorie tot stand, in plaats van dat een theorie wordt getoetst. Het object van de op te stellen theorie betreft de betekenis van duurzaamheid en duurzaamheidsdoelstellingen voor de hogeschool.

In het onderzoek is in eerste instantie gebruik gemaakt van drie dataverzamelmethode: interviews binnen de hogeschool, literatuuronderzoek en een benchmark onder instellingen voor hoger onderwijs in Nederland. Naar aanleiding van de hiermee verzamelde data is de probleemstelling aangescherpt, zijn verdiepende vragen geformuleerd en zijn aanvullende bronnen en dataverzamelmethode ingezet: interviews buiten de hogeschool, focusgroep en governance-overleg.

Na afronding van de dataverzameling is een heroriëntatie en reflectie op het onderzoek uitgevoerd. De waarde van de onderzoeksresultaten is getoetst aan de hand van richtlijnen van Baarda, Bakker, Boullart, Julsing et al. (2018) en Plummer d'Amato (2008b), met betrekking tot betrouwbaarheid en geldigheid, geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, oorspronkelijkheid en scheefheid. In het onderzoek is zoveel mogelijk gewerkt volgens deze richtlijnen.

Het bloemmodel heeft geholpen om de problematiek rond de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen te schetsen, maar aard en omvang van de problematiek zijn pas duidelijk geworden doordat bepaalde begrippen in het onderzoek centraal zijn komen te staan. Die begrippen worden in de methode van de Grounded Theory kernvariabelen genoemd. De kernvariabelen van de gefundeerde theorie in dit onderzoek zijn: organisatie, doelstellingen, draagvlak, beoordelingskaders, communicatie, voldoen aan de definities, scholing en duurzaamheidsplan. Ze hebben geleid tot de gefundeerde theorie. Deze bestaat uit vijf beweringen:

- *In hogeschool Van Hall Larenstein neemt duurzaamheid een centrale plek in;*
- *Hogeschool Van Hall Larenstein neemt geen kritische houding aan jegens de door haar gehanteerde definities en maakt haar claim 'de duurzaamste hogeschool te zijn' daardoor niet geloofwaardig;*
- *Het ontbreken van een gebundeld, samenhangend en integraal duurzaamheidsplan belemmert hogeschool Van Hall Larenstein bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen;*
- *Meer en gerichte communicatie over duurzaamheid binnen en buiten hogeschool Van Hall Larenstein is een randvoorwaarde om de duurzaamheidsinspanningen te kunnen verzilveren;*
- *Investeren in drie beoordelingskaders voor duurzaamheid draagt niet per se bij aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van hogeschool Van Hall Larenstein.*

Door de theorie wordt het eerste deel van de algemene doelstelling ingelost; het is de *'Evaluatieve analyse van de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen tot op heden'*.

Met het strategisch advies wordt beantwoord aan het tweede deel van de algemene doelstelling; het is *'een advies voor de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen zoals genoemd in het Instellingsplan 2018-2021, met betrekking tot AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie'*.

Het strategisch advies aan hogeschool VHL is een reactie op de gefundeerde theorie en luidt in hoofdlijnen:

- vaststellen hoe de hogeschool werkt aan de gehanteerde definities;
- een samenhangend en integraal duurzaamheidsplan opstellen;
- afstand nemen van de introverte houding die hogeschool VHL kenmerkt en meer over de duurzaamheidsinspanningen en -prestaties communiceren;
- kiezen welke beoordelingskaders voor duurzaamheid werkelijk voor de hogeschool van betekenis zijn;
- de ingeslagen weg voor vier AISHE-sterren voortzetten op basis van draagvlak bij de opleidingen.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Voorbereidingsproces	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Doelstelling	12
1.5 Leeswijzer	13
2 Onderzoekopzet	14
2.1 Inleiding.....	14
2.2 Onderzoeksmethode Grounded Theory.....	14
2.3 Onderzoeksvragen en aanpak.....	16
2.4 Methoden van dataverzameling.....	17
2.4.1 Inleiding.....	17
2.4.2 Interviews binnen de hogeschool.....	17
2.4.3 Literatuuronderzoek	18
2.4.4 Benchmark	21
2.4.5 Interviews buiten de hogeschool.....	23
2.4.6 Focusgroep.....	24
2.4.7 Governance-overleg.....	25
3 Onderzoeksresultaten.....	27
3.1 Inleiding.....	27
3.2 Resultaten interviews binnen de hogeschool.....	27
3.3 Resultaten literatuuronderzoek.....	32
3.3.1 Inleiding.....	32
3.3.2 Instellingsplan 2018-2021	32
3.3.3 Overige documenten en beoordelingskaders hogeschool VHL.....	34
3.3.4 Wetenschappelijke literatuur	35
3.4 Resultaten benchmark	40
3.4.1 Inleiding.....	40
3.4.2 Resultaten enquêtevraag 1 – definitie duurzaamheid	41
3.4.3 Resultaten enquêtevraag 2 – duurzaamheidsplan	42

3.4.4 Resultaten enquêtevraag 3 – beoordelingskaders	45
3.4.5 Resultaten enquêtevraag 4 – kosten en baten	45
3.4.6 Resultaten enquêtevraag 5 – samenwerking	47
3.4.7 Conclusies uit de benchmark	48
3.5 Resultaten interviews buiten de hogeschool.....	49
3.6 Resultaten focusgroep	52
3.7 Resultaten governance-overleg	55
3.8 Conclusie dataverzameling	56
4 Heroriëntatie en reflectie onderzoek	57
4.1 Inleiding.....	57
4.2 Heroriëntatie Grounded Theory	57
4.3 Reflectie waarde onderzoeksresultaten	62
5 Beantwoording onderzoeksvragen	68
5.1 Inleiding.....	68
5.2 Beantwoording onderzoeksvraag 1 - huidige situatie duurzaamheid bij hogeschool VHL	68
5.3 Beantwoording onderzoeksvraag 2 – opvattingen over duurzaamheid	74
5.4 Beantwoording onderzoeksvraag 3 – doelstellingen concretiseren, kansen en hindernissen.....	74
5.5 Beantwoording onderzoeksvraag 4 – duurzaamheidscommunicatie.....	77
5.6 Beantwoording onderzoeksvraag 5 – wanneer is hogeschool VHL ‘er’	78
5.7 Beantwoording onderzoeksvraag 6 – verbindingen tussen de pijlers	81
5.8 Conclusie beantwoording vragen	83
6 Gefundeerde theorie	84
6.1 Inleiding.....	84
6.2 Proces om tot de theorie te komen	84
6.3 Beweringen	85
6.4 Hypothese	90
7 Strategisch advies	91
7.1 Inleiding.....	91
7.2 Adviezen voor hogeschool VHL.....	91
7.3 Advies voor het hoger onderwijs	95
Referenties.....	96
Overige bronnen:	100
Bijlagen.....	101

BIJLAGE A – Beschrijvingen van de Grounded Theory	101
BIJLAGE B1 - Geïnterviewde personen	103
BIJLAGE B2 - Vragenlijsten van semigestructureerde interviews binnen de hogeschool	104
BIJLAGE B3 - Analysetabellen interviews binnen de hogeschool – vergelijkbare data	113
BIJLAGE B4 - Analysetabellen interviews binnen de hogeschool – aanvullende data.....	115
BIJLAGE C1 - Zoektermen voor wetenschappelijke bronnen.....	116
BIJLAGE C2 - Resultatentabel onderzoek wetenschappelijke literatuur	117
BIJLAGE C3 - Analysetabellen wetenschappelijke literatuur	119
BIJLAGE C4 - Fragmenten met betrekking tot duurzaamheid, uit VHL-documenten, per pijler	121
BIJLAGE C5 - Aanbevelingen uit MVO- en AISHE-audits	123
BIJLAGE C6 - Indicatoren van beoordelingskaders van hogeschool VHL.....	126
BIJLAGE D1 - Enquête benchmark hoger onderwijs	128
BIJLAGE D2 - Resultatentabel benchmark hoger onderwijs in Nederland	135
BIJLAGE D3 - Toelichting op borging continuïteit duurzaamheidsplan	137
BIJLAGE D4 - Motivatie van instellingen voor het hanteren van beoordelingskaders	138
BIJLAGE E - Vragenlijsten van semigestructureerde interviews buiten de hogeschool	139
BIJLAGE F1 - Vragenroute van focusgroep.....	144
BIJLAGE F2 - Antwoorden focusgroepvragen	145
BIJLAGE F3 - Samenvatting transcript Focusgroep AISHE.....	151
BIJLAGE F4 – Gelabelde resultaten uit transcript Focusgroep AISHE	154
BIJLAGE F5 – Uitgebreide beantwoording van de vragen van de focusgroep.....	156
BIJLAGE G – Samengevatte problematiek uit interviews, literatuur, benchmark en focusgroep	159
BIJLAGE H – Beschrijving van de kernvariabelen	161

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Per 1 januari 2018 is het Instellingsplan 2018-2021 (Hogeschool VHL, 2017a) van hogeschool Van Hall Larenstein van kracht. In het plan zijn onder andere duurzaamheidsdoelstellingen genoemd voor onderwijs, bedrijfsvoering en communicatie. In hoofdlijnen zijn dat: het bereiken van een hoger aantal sterren bij het beoordelingskader AISHE, het verduurzamen van de bedrijfsvoering en het verzilveren van de duurzaamheidsprestaties. Op basis van resultaten van het voorbereidingstraject (zie volgende paragraaf) ontstond de indruk dat er hindernissen waren die de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen in de weg zouden zitten. Ik wilde door middel van mijn thesis, als afronding van de masteropleiding Project- en ProcesManagement aan de hogeschool, graag bijdragen aan de uitwerking van de doelstellingen en het wegnemen van de hindernissen. Daarom heb ik aan het college van bestuur (CvB) gevraagd om een advies te mogen opstellen voor de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen uit het Instellingsplan. Vooral op het gebied van de bedrijfsvoering zouden volgens het CvB de duurzaamheidsprestaties achterblijven bij die van het onderwijs. Het CvB heeft dan ook ingestemd, met de mededeling dat het uitkijkt naar de resultaten van het onderzoek. Dat wordt geïllustreerd door de bijbehorende opmerking: "Intern wordt al geschreven aan een plan. Als jouw analyse, benchmark en advies daarbij van pas komen zou dat heel mooi zijn."

1.2 Voorbereidingsproces

Rond de zomer van 2017 heb ik mij op de hogeschool georiënteerd over de opvattingen over duurzaamheid en over de wijze waarop eraan wordt gewerkt. Daartoe heb ik documenten van de hogeschool doorgenomen en gesprekken gevoerd met personen uit het CvB, leidinggevend en medewerkers. De gesprekken hebben plaatsgevonden in de vorm van een semigestructureerd interview (zie voor uitleg paragraaf 2.4.2) en van de gesprekken zijn verslagen gemaakt.

De keuze voor de te raadplegen personen en documenten tijdens de voorbereiding is gebaseerd op verwijzingen door collega's. Aan hen heb ik gemeld dat ik mijn thesis wil schrijven over duurzaamheid op de hogeschool; als reactie daarop heb ik verwijzingen ontvangen voor te raadplegen personen en documenten. In tabel 1 (vervolg op pagina 10) is weergegeven welke personen en documenten tijdens het voorbereidingstraject zijn geraadpleegd en –beknopt- wat daarvan de resultaten waren.

Gesprekspartner	Datum	Resultaat
- Voorzitter college van bestuur	11 mei 2017	- stuurgroep duurzaamheid opgetuigd t.b.v. instellingsplan 2018-2021; - inloopsessies geweest voor bepalen doelstellingen, voorgelegd aan medezeggenschapsraad en raad van toezicht; - duurzaamheidsteams opgetuigd.
- Secretaris stuurgroep duurzaamheid	16 mei 2017	- er is een grote diversiteit aan plannen, ideeën en initiatieven op het gebied van duurzaamheid, maar nog geen prioritering.
- Directeur beleid	28 mei 2017	- speerpunt in nieuwe instellingsplan zal zijn: van betekenis zijn; - in het nieuwe instellingsplan zal BREEAM geen rol meer spelen; - prioritering heeft nog niet plaatsgevonden.
- Portefeuillehouder duurzaamheid, CvB	8 juni 2017	- mogelijkheden voor thesis liggen vooral op het gebied van de bedrijfsvoering, daar zouden duurzaamheidsprestaties achterblijven; - doel is eerste te worden bij de SustainaBul en footprint verminderen; - Het Groene Brein raadplegen.

Gesprekspartner	Datum	Resultaat
- Voorzitter duurzaamheidsteam Velp	4 juli 2017	- opzet duurzaamheidsteams en Green Offices uitgelegd; - naam van inkoopadviseur van de hogeschool genoemd.
- Portefeuillehouder duurzaamheid, CvB	24 oktober 2017	- hoofddoel van het onderzoek krijgt vorm: een evaluatieve analyse en aansluitend advies; - akkoord over voorlopige probleemstelling in Plan van Aanpak van thesis; - kwantitatieve doelstellingen worden ingeschat als: te doen, maar er ligt geen berekening, benchmark of iets dergelijks aan ten grondslag.
Documenten		
- Diverse documenten m.b.t. confrontatiematrix (zie ook paragraaf 3.3.2)	januari 2017	- aanknopingspunten voor interviews binnen de hogeschool
- Een oude hogeschool omarmt duurzame ontwikkeling (Linde, 2016)	juni 2017	- aanknopingspunten voor interview met auteur, tevens voorzitter duurzaamheidsteam Velp, bijv. over relatie tussen onderwijs, bedrijfsvoering en communicatie

Tabel 1: Geraadpleegde personen en beknopte resultaten

Van de drie pijlers (onderwijs, bedrijfsvoering en communicatie) zijn tijdens deze oriëntatie onderlinge verschillen en overeenkomsten in beeld gebracht om grip te krijgen op de opgave. Over de onderwerpen aansturing, communicatie, prestatie-indicatoren en beoordelingskaders konden verschillen en overeenkomsten worden benoemd, die zijn verbeeld aan de hand van een bloemmodel, dat naar eigen inzicht is opgesteld. Het bloemmodel heeft geholpen om de probleemstelling te formuleren; het wordt nader toegelicht in paragraaf 1.3.

Tijdens de oriëntatie is gezocht naar een onderzoeksmethode die past bij de opgave. De gekozen methode is die van de Grounded Theory. Uitleg daarvan volgt in paragraaf 2.1 en 2.2. In hoofdzaak komt het er op neer dat gaandeweg, via verschillende dataverzamelmethode, informatie wordt verzameld en verwerkt en dat, naar aanleiding van bevindingen en tussentijdse analyse en conclusies, aanvullende methoden worden ingezet. Bij de Grounded Theory wordt niet een theorie toegepast op de praktijk-situatie, maar wordt juist een theorie ontwikkeld, aan de hand van gevonden data. Waarom dat van belang is wordt toegelicht in paragraaf 2.1.

1.3 Probleemstelling

Het CvB heeft ten aanzien van duurzaamheid een volle agenda voor de looptijd van het Instellingsplan. De duurzaamheidsambities uit het plan kunnen als volgt worden samengevat:

- verduurzaming bedrijfsvoering;
- 50% van de opleidingen 4 sterren laten behalen voor AISHE (Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education) en de andere helft op 3 sterren houden;
- duurzaamheidsinspanningen en –prestaties verzilveren;
- belangrijke betekenis leveren aan 8 van de 17 Sustainable Development Goals (SDG's);
- talloze duurzaamheidsinitiatieven, ideeën en plannen afstemmen en prioriteren;
- waarde toevoegen aan studenten en cursisten, aan het werkveld en organisaties, aan de maatschappij en aan de medewerkers.

In het kader van het onderzoek worden bij deze ambities de volgende opmerkingen gemaakt:

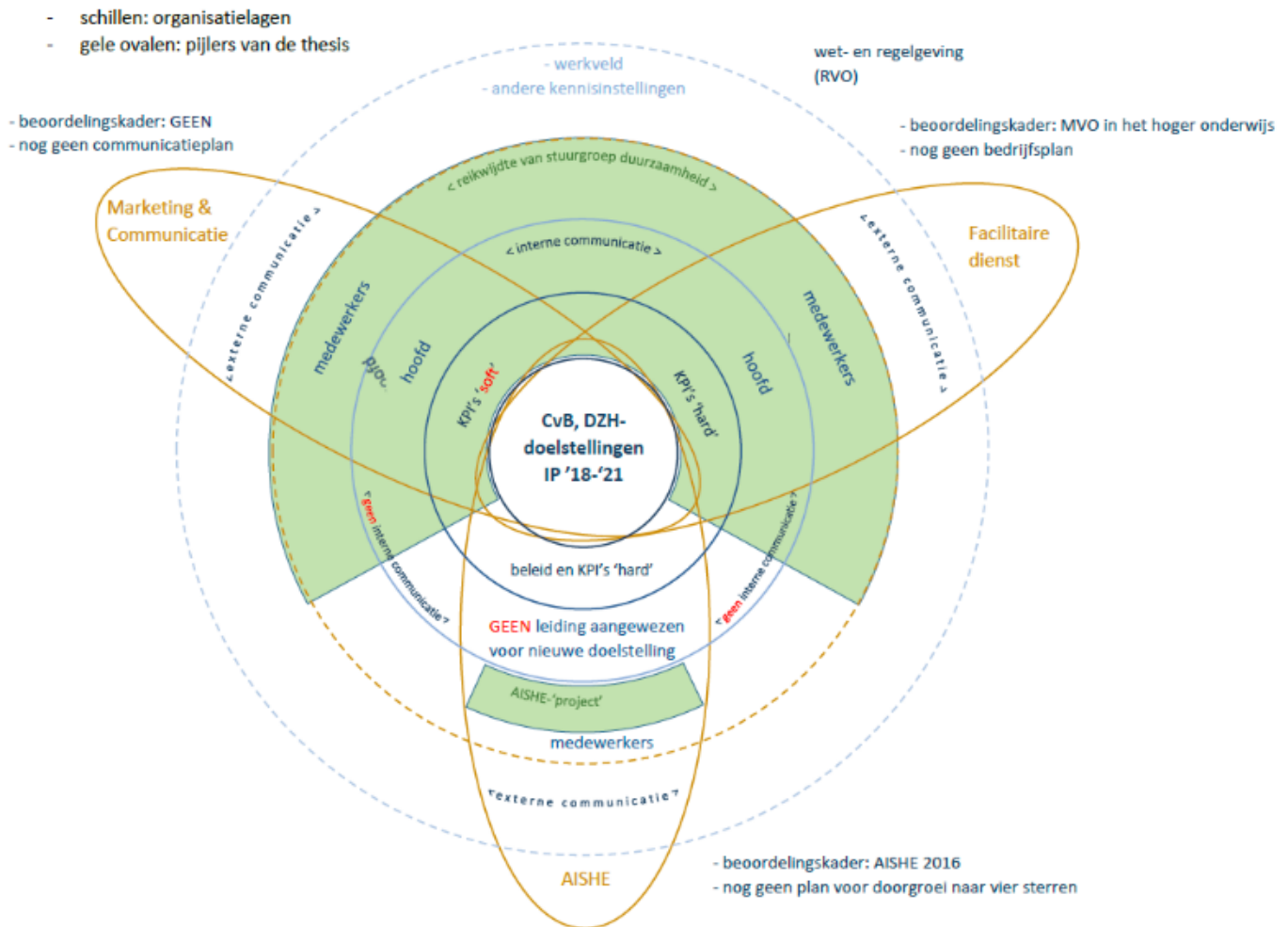
- een aantal opleidingen heeft bij inwerkingtreding van het Instellingsplan de driesterrendoelstelling nog niet behaald;
- formuleringen in het Instellingsplan zijn omschrijvend en geven nog geen houvast voor het werken

aan duurzaamheid;

- in het Instellingsplan worden de doelstellingen en ambities niet geplaatst binnen een middellange of langetermijnvisie.

De inhoud van het Instellingsplan wordt nader toegelicht in paragraaf 3.3.2.

Op basis van de oriëntatie is onderstaand bloemmodel (figuur 1) opgesteld, dat mogelijke knelpunten van de drie pijlers in beeld brengt.



Figuur 1: Bloemmodel van de drie pijlers van de opgave

In het figuur zijn de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan verbeeld als bloemkern en zijn de pijlers verbeeld door drie bloembladen. Rond de kern zijn concentrische cirkels geplaatst, die elk een laag in de organisatie verbeelden, met achtereenvolgens van binnen naar buiten: CvB, afdeling beleid, leidinggevenden en medewerkers. De buitenste, gestippelde cirkel verbeeldt de relatie van de hogeschool met de maatschappij en het werkveld. De volgende mogelijke knelpunten zijn uit het bloemmodel afleesbaar:

- het project AISHE wordt anders aangestuurd (projectleider) dan de teams van Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie (hoofd);

- het project AISHE heeft een duidelijke kwantitatieve doelstelling, maar nog geen aansturingswijze daarvoor;
- in het Instellingsplan zijn voor team Facilitaire dienst en voor AISHE wel kritische prestatie-indicatoren (KPI's) genoemd, maar voor team Marketing & Communicatie niet;
- team Facilitaire dienst en project AISHE hanteren wel een beoordelingskader (respectievelijk MVO en de AISHE-sterren), maar team Marketing & Communicatie niet.

Op basis van verkennende gesprekken binnen de hogeschool en oriënterende bestudering van documenten konden de volgende constatering worden gedaan:

- 1) Op de hogeschool wordt geen eenduidige opvatting gehanteerd over het begrip duurzaamheid, waardoor eenduidige communicatie over duurzaamheid, intern en extern, niet mogelijk is. Dat staat de profilering van VHL als duurzaamste hogeschool mogelijk in de weg;
- 2) Bij de inwerkingtreding van het Instellingsplan op 1 januari 2018 zijn er voor AISHE, team Facilitaire dienst en team Marketing & Communicatie nog geen concrete handvatten om aan de slag te kunnen en de doelstellingen inhoud te geven, waardoor betrokken medewerkers niet doelgericht kunnen worden ingezet;
- 3) Niet kan worden vastgesteld wanneer wordt voldaan aan de verschillende duurzaamheidsambities;
- 4) Op de hogeschool is niet benoemd wat een wisselwerking tussen het team Facilitaire dienst en het team Marketing & Communicatie voor de duurzaamheidsdoelstellingen kan betekenen. Keuzes en ingrepen in het ene deel van de organisatie kunnen effect hebben op een ander deel van de organisatie. Of, en in welke mate daarvan bij de hogeschool sprake is, is niet duidelijk.

Samengevat leiden deze constatering tot de algemene probleemstelling dat er belangrijke hindernissen zijn bij de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van de hogeschool. Het is onduidelijk welke mogelijkheden de hogeschool heeft om deze te realiseren.

1.4 Doelstelling

Onderstaande doelstellingen reageren op de probleemstelling uit voorgaande paragraaf. Ze vormen samen de algemene doelstelling, die aansluitend is beschreven.

- 1) Beschrijf de huidige situatie van de hogeschool met betrekking tot duurzaamheid;
- 2) Verhelderen van wat op de hogeschool onder duurzaamheid wordt verstaan, ten behoeve van het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen;
- 3) De doelstellingen voor AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie zodanig verduidelijken, dat betrokkenen weten wat er van hen wordt verwacht, aansluitend kansen en hindernissen in beeld brengen en conclusies trekken voor de haalbaarheid van de doelstellingen;
- 4) Aanwijzingen verzamelen waarmee team Marketing & Communicatie inhoud kan geven aan een strategisch communicatieplan, ten behoeve van het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen;
- 5) Komen tot een beschrijving van 'wanneer heeft de hogeschool het nu goed gedaan', in relatie tot de in het Instellingsplan genoemde prestatie-indicatoren;
- 6) De eventuele betekenis in beeld brengen van verbanden tussen de pijlers AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie, ten behoeve van verwezenlijking van de duurzaamheidsdoelstellingen.

De doelen worden samengevat tot de algemene doelstelling van deze thesis en dat is te komen tot een:

‘Evaluatieve analyse van de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen tot op heden en een advies voor de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen zoals genoemd in het Instellingsplan 2018-2021, met betrekking tot AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie’.

Deze tweeledige doelstelling vraagt om twee deelresultaten. De evaluatieve analyse wordt gerealiseerd in de vorm van een op te stellen theorie. Het advies is een reactie daarop en volgt in het laatste hoofdstuk. Zie hiervoor ook onderstaande leeswijzer.

1.5 Leeswijzer

Na deze inleiding volgt in hoofdstuk 2 eerst uitleg over de opzet van het onderzoek. In dat hoofdstuk wordt toegelicht waarom voor dit onderzoek de methode van Grounded Theory is gekozen en worden de doelstellingen vertaald naar initiële onderzoeksvragen. Tevens wordt beschreven welke data-verzamelmethoden worden ingezet om de vragen te beantwoorden.

Nieuwe methoden en bronnen zijn ingezet naar aanleiding van data die voortkomen uit de eerder ingezette dataverzamelmethoden. Om de overzichtelijkheid in deze thesis te bewaren is ervoor gekozen om wel alle dataverzamelmethoden opeenvolgend te beschrijven. Dat geldt ook voor de resultaten; zie daarvoor hoofdstuk 3.

In hoofdstuk 4 vindt heroriëntatie en reflectie op het onderzoek plaats.

In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksvragen beantwoord. Ook daarin is het onderscheid tussen de initiële vragen en de verdiepende vragen terug te vinden.

In lijn met de methode van de Grounded Theory volgt uit de verzamelde data en verwerking daarvan een gefundeerde theorie. Die is beschreven in hoofdstuk 6. Met de inhoud van dit hoofdstuk wordt beantwoord aan het eerste deel van de doelstelling; het kan worden beschouwd als *‘evaluatieve analyse van de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen tot op heden’*.

Het strategisch advies aan hogeschool Van Hall Larenstein, dat een reactie is op de gefundeerde theorie, volgt in hoofdstuk 7. Met dat hoofdstuk wordt inhoud gegeven aan het tweede deel van de doelstelling; het kan worden beschouwd als *‘advies voor de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen zoals genoemd in het Instellingsplan 2018-2021, met betrekking tot AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie’*.

Tijdens het onderzoek zijn veel data verzameld. Soms vraagt het bovengemiddelde aandacht van de lezer om alles in zich op te nemen.

De lezer die vlot door het rapport heen wil en alleen de hoofdzaken tot zich wil nemen kan volstaan met het lezen van de samenvatting, de gefundeerde theorie (hoofdstuk 6) en het strategisch advies (hoofdstuk 7). De lezer die wil weten wat de inhoud van alle hoofdstukken is, maar toch geen belangstelling heeft voor de onderzoekdata, kan daarnaast gebruik maken van de inleidende paragrafen en concluderende alinea's en paragrafen (inspringend) van de overige hoofdstukken.

De belangrijkste resultaten en conclusies zijn in de rapportage opgenomen. Onbewerkte of deels bewerkte data zijn meestal in de bijlagen opgenomen. In de tekst wordt daar veelvuldig naar verwezen. Ook grotere tabellen met veel detailinformatie zijn opgenomen als bijlage. De benaming van bijlagen die bij elkaar horen vanwege dezelfde dataverzamelmethode, begint telkens met dezelfde letter.

2 Onderzoeksopzet

2.1 Inleiding

Een verklarende beschrijving van hoe hogeschool Van Hall Larenstein zich verhoudt tot duurzaamheid is niet beschikbaar en kan daarom niet worden getoetst. Dit onderzoek beoogt een dergelijke beschrijving juist op te leveren, aan de hand van gegevens die door middel van wetenschappelijk verantwoord onderzoek zijn verkregen. De beoogde beschrijving is een weergave van de werkelijkheid en moet samenhangend, navolgbaar en controleerbaar zijn (zie voor meer daarover in de volgende paragraaf). De beschrijving kan om die reden een theorie worden genoemd. Het belang van een theorie is in dit geval dat de hogeschool wordt voorgespiegeld hoe zij zich tot duurzaamheid verhoudt.

De theorie die wordt opgesteld beschrijft op een abstracter niveau de veelheid aan bevindingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen en kan daarom worden gezien als de Evaluatieve analyse, ofwel het eerste deel van de algemene doelstelling. Het strategisch advies, dat aansluitend op de theorie wordt beschreven, is er op gericht om de doelstellingen te kunnen realiseren en behelst daardoor het tweede deel van de doelstelling: het Advies voor de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen (zie paragraaf 1.4 voor de algemene doelstelling).

De methode waarmee wordt toegewerkt naar een theorie is die van de Grounded Theory. In de volgende paragraaf wordt de methode toegelicht, aan de hand van een vergelijking van drie beschrijvingen. De manier waarop de methode in dit onderzoek is toegepast wordt daarin ter verduidelijking ook geschematiseerd weergegeven.

In paragraaf 2.3 worden de onderzoeksvragen en de aanpak toegelicht. De toegepaste dataverzamelmethode worden beschreven in paragraaf 2.4.

2.2 Onderzoeksmethode Grounded Theory

Voor het onderzoek is de onderzoeksmethode Grounded Theory (gefundeerde theorie) gebruikt. Deze is in 1967 ontwikkeld door Glaser en Strauss (Grounded Theory Institute, 2018). Aanvullend op de methodebeschrijving door het Grounded Theory Institute is een vergelijking gemaakt met twee artikelen over de Grounded Theory: een publicatie van Herold (2010) en een artikel van De Boer (2011). Zie bijlage A voor een samenvatting van de drie beschrijvingen. Het doel van de vergelijking is meer inzicht te verstrekken in de betekenis en toepassingsmogelijkheden van de methode voor het onderzoek.

De beschrijvingen komen in hoofdlijnen overeen; alle drie beschrijven ze dat in het onderzoek sprake is een voortdurende verzameling, vergelijking en analyse van data, het vastleggen van tussenresultaten in memo's en concepten, categorisering van gevonden data en vervolgens het schrijven van de gefundeerde theorie. Het Grounded Theory Institute hanteert de term kernvariabele, waar Herold en De Boer spreken over de term categorie. Onder kernvariabele wordt in dit onderzoek verstaan: een begrip dat centraal staat in een antwoord of tekstfragment, aan de hand waarvan dat antwoord of fragment kan worden ingedeeld.

Wat opvalt is dat in alle drie beschrijvingen een duidelijke omschrijving ontbreekt van de theorie, die uiteindelijk zou moeten worden opgesteld. In het onderzoek kan voor de theorie dus niet worden teruggegrepen op deze beschrijvingen. Er is voor gekozen om de omschrijving te volgen die Baarda en de Goede (2001) geven van het begrip theorie.

Een theorie is volgens hen een geheel van proposities of beweringen over een deel van de werkelijkheid, die logisch samenhangen en dus onderling niet tegenstrijdig zijn, en zo geformuleerd zijn dat er minstens één empirisch toetsbare hypothese uit af te leiden is, inclusief het 'mechanisme' dat het waarom van de bewering in de hypothese verklaart.

Het object van de op te stellen theorie betreft de betekenis van duurzaamheid en duurzaamheidsdoelstellingen voor hogeschool VHL.

Dat geeft al aan dat het onderzoek wordt gericht op hogeschool VHL. Om de positionering van hogeschool VHL binnen het hoger onderwijs te kunnen beschrijven worden ook buiten de hogeschool data verzameld. Doordat de focus tijdens het onderzoek zal liggen op hogeschool VHL zal logischerwijs de te ontwikkelen theorie ook betrekking hebben op hogeschool VHL.

De hypothese die volgens Baarda en De Goede (2001) uit de theorie moet kunnen worden afgeleid, wordt wèl gericht op duurzaamheid binnen het hoger onderwijs in het algemeen. De bedoeling van de hypothese is om de theorie in een bredere context te beschouwen; het belang van de hypothese is in het kader van de doelstelling van de thesis ondergeschikt aan dat van de gefundeerde theorie.

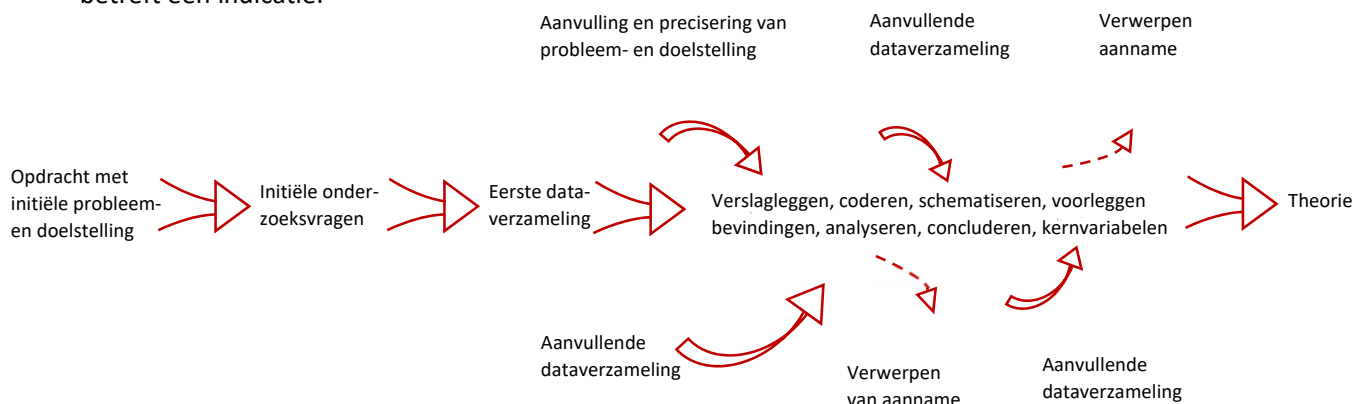
Vooral door de volgende kenmerken van de Grounded Theory wordt de methode geschikt geacht om in het onderzoek toe te passen:

- starten met een algemene verkenning van het onderwerp;
- dataverzameling door vooral interviews, aangevuld met in principe elk soort data;
- gevonden data en analyse daarvan bepalen welk soort data aanvullend wordt verzameld;
- systematisch coderen van de gevonden data en het benoemen van verbanden daartussen;
- tussentijds analyseren en ideeën ontwikkelen en deze toetsen;
- samenbrengen van bevindingen in een theorie.

In voorgaande paragraaf is de betekenis van de theorie al beschreven, evenals de relatie ervan met het uit te brengen strategisch advies. De theorie is beschreven in hoofdstuk 6. Deze bestaat uit een vijftal beweringen, gericht op het object van de theorie.

De in het onderzoek gehanteerde werkwijze vertoont de meeste overeenkomsten met de beschrijving door het Grounded Theory Institute. In aanvulling daarop is gestreefd naar verzadiging van data.

Om duidelijk te maken hoe de Grounded Theory wordt toegepast in het onderzoek is een schematisering. Zie daarvoor figuur 2. Het aantal momenten en de locaties in het figuur waarop tijdens het onderzoek iets wordt toegevoegd of wordt verworpen betreft een indicatie.



Figuur 2: Verbeelding voorgenomen toepassing onderzoeksmethode Grounded Theory in dit onderzoek

In paragraaf 4.2 wordt gereflecteerd op de betekenis die de Grounded Theory voor het onderzoek heeft gehad. Daarin komt het figuur weer terug, maar dan gebaseerd op het werkelijk uitgevoerde onderzoek.

2.3 Onderzoeksvragen en aanpak

Door middel van onderzoeksvragen worden data verzameld waarmee de theorie, die deel uitmaakt van de methode Grounded Theory, kan worden opgesteld.

Uit de algemene doelstelling van paragraaf 1.4 is de volgende centrale vraag afgeleid:

Welke mogelijkheden heeft hogeschool Van Hall Larenstein om de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021, op het gebied van AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie te realiseren?

De centrale vraag is opgedeeld in zes initiële onderzoeksvragen, die aansluiten bij de doelstellingen uit paragraaf 1.4. Zie daarvoor tabel 2 (vervolg op pagina 17). De tabel laat tevens zien welk soort data bij elke onderzoeksvraag is gezocht en welke methode daarvoor is gebruikt. De dataverzamelmethoden zijn beschreven in paragraaf 2.4.

Initiële doelstelling	Initiële onderzoeksvragen	Benodigde soort data	Methode van data-verzameling
1) Beschrijf de huidige situatie van de hogeschool met betrekking tot duurzaamheid.	1) Hoe laat de huidige situatie van de hogeschool met betrekking tot duurzaamheid zich omschrijven?	Opvattingen, beschrijvingen	Interviews VHL, benchmark
2) Verhelderen van wat op de hogeschool onder duurzaamheid wordt verstaan, ten behoeve van het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen.	2) Wat kan binnen en buiten hogeschool VHL worden afgeleid uit de opvattingen en literatuur over duurzaamheid in relatie tot de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool?	Opvattingen, ervaringen, definities, omschrijvingen, vergelijkingen	Interviews VHL, literatuur, benchmark
3) De doelstellingen voor AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie zodanig verduidelijken, dat betrokkenen weten wat er van hen wordt verwacht, aansluitend kansen en hindernissen in beeld brengen en conclusies trekken voor de haalbaarheid van de doelstellingen.	3) Welke doelstellingen zijn er en hoe wordt daar binnen de hogeschool mee omgegaan?	Opvattingen, ervaringen, beschrijvingen, vergelijkingen	Interviews VHL, literatuur, benchmark
4) Aanwijzingen verzamelen waarmee team Marketing & Communicatie inhoud kan geven aan een strategisch communicatieplan, ten behoeve van het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen.	4) Wat kan worden geleerd op het gebied van duurzaamheidscommunicatie?	Opvattingen, ervaringen	Interviews VHL, literatuur, benchmark
5) Komen tot een beschrijving van 'wanneer heeft de hogeschool het nu goed gedaan', in relatie tot de in het Instellingsplan genoemde prestatie-indicatoren.	5) Hoe gaat de hogeschool om met het werken aan de prestatie-indicatoren?	Opvattingen, ervaringen, beschrijvingen, beoordelingskaders, vergelijkingen	Interviews VHL, literatuur, benchmark
6) De eventuele betekenis in beeld brengen van verbanden tussen de pijlers AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie, ten behoeve van het verwezenlijken van de duurzaamheidsdoelstellingen.	6) In hoeverre zijn duurzaamheidsontwikkelingen of ingrepen bij de ene pijler (AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie) op elkaar van invloed?	Opvattingen, ervaringen, beschrijvingen, vergelijkingen	Interviews VHL, literatuur, benchmark

2.4 Methoden van dataverzameling

2.4.1 Inleiding

In deze paragraaf (2.4) wordt per dataverzamelmethode toegelicht wat het doel is van de in te zetten methode en hoe selectie van de bronnen heeft plaatsgevonden. Voor dit onderzoek is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van primaire oftewel oorspronkelijke bronnen. In eerste instantie zijn drie dataverzamelmethoden gekozen om de initiële onderzoeksvragen te beantwoorden:

- interviews binnen hogeschool VHL, zie paragraaf 2.4.2;
- literatuur, inclusief VHL-documenten en beoordelingskaders, zie paragraaf 2.4.3;
- benchmark, zie paragraaf 2.4.4.

Toepassing van de Grounded Theory is erop gebaseerd dat aanvullende dataverzamelmethoden worden ingezet en dat nieuwe bronnen worden aangesproken. Onderzoeksresultaten die daartoe aanleiding zijn geweest zijn beschreven onder het kopje procesonderdelen in paragraaf 4.2.

Naar aanleiding van gevonden data zijn drie dataverzamelmethoden aan het onderzoek toegevoegd:

- interviews met personen buiten de hogeschool, zie paragraaf 2.4.5;
- focusgroep, zie paragraaf 2.4.6;
- governance-overleg, zie paragraaf 2.4.7.

De betekenis van deze aanvullingen wordt toegelicht in paragraaf 4.2.

Een kritische beschouwing op de betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, oorspronkelijkheid en scheefheid van de resultaten is opgenomen in paragraaf 4.3.

2.4.2 Interviews binnen de hogeschool

De interviews die binnen de hogeschool zijn afgenomen waren semigestructureerd. Bij semigestructureerde interviews wordt een standaard vragenlijst gehanteerd, waarbij er ruimte is om aanvullende vragen te stellen en om de geïnterviewde uitgebreider over een onderwerp te laten vertellen als dat van belang wordt geacht. De vragenlijst vergroot de vergelijkbaarheid van de te verzamelen gegevens, omdat dezelfde vragenlijst wordt gehanteerd bij andere personen.

doel interviews binnen de hogeschool

Het doel van de interviews binnen de hogeschool was te achterhalen wat in de verschillende lagen van de organisatie de opvattingen zijn over (het werken aan) duurzaamheid en over duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen. De interviews zijn er bovendien op gericht een beeld te krijgen van hindernissen en kansen, gewenste ingrepen, te hanteren beoordelingscriteria en middelen die kunnen worden ingezet om de duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren.

selectie te interviewen personen binnen hogeschool VHL

Bij de interviews van de personen binnen de hogeschool is onderscheid gemaakt in drie verschillende lagen van de organisatie: CvB, leidinggevenden en medewerkers. Daarmee is getracht een representatief beeld te verkrijgen van degenen die betrokken zijn bij het werken aan duurzaamheid. Een lijst met geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage B1. De keuze van de te interviewen personen is tot stand gekomen door hun functie:

- de portefeuillehouder van duurzaamheid in het CvB;

- de leidinggevendenden van de drie pijlers van het onderzoek, namelijk de projectleider van AISHE en de hoofden van team Facilitaire dienst en team Marketing & Communicatie;
 - diverse medewerkers die betrokken zijn bij de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool.
- Aanwijzingen voor de relevantie om deze personen te interviewen zijn genoteerd tijdens de verkennende gesprekken in de oriënterende fase.

uitvoering interviews binnen de hogeschool

De interviews binnen de hogeschool hebben plaatsgevonden in de periode tussen 11 september 2017 en begin april 2018. De interviews zijn afgenomen in een daartoe gereserveerde overlegruimte in de hogeschool, zowel in Leeuwarden als in Velp. Eerst zijn interviews afgenomen bij medewerkers, vervolgens bij leidinggevendenden en tegen het einde van de interviewperiode bij een lid van het CvB. Dat gaf een heldere structuur in het verzamelen van de gegevens. Het beeld over duurzaamheid bij de hogeschool dat uit de verkennende gesprekken en naar aanleiding van bestudering van VHL-documenten naar voren kwam is door middel van de interviews getoetst en ter discussie gesteld in telkens een hogere laag in de organisatie.

De resultaten van de interviews binnen de hogeschool zijn beschreven in paragraaf 3.2.

2.4.3 Literatuuronderzoek

Bij het literatuuronderzoek wordt in deze thesis onderscheid gemaakt in:

- VHL-documenten;
- beoordelingskaders;
- wetenschappelijke literatuur.

Met VHL-documenten wordt in deze thesis bedoeld: geschreven materiaal dat verschenen is binnen, namens of voor de hogeschool en dat betrekking heeft op duurzaamheid. Bij het kopje 'doel literatuuronderzoek' worden de drie bovengenoemde onderdelen samen beschreven. Selectie en uitvoering van de onderdelen zijn afzonderlijk beschreven.

doel literatuuronderzoek

Het belangrijkste doel van de bestudering van *VHL-documenten* is vast te stellen welke doelen de hogeschool heeft gesteld, hoe de hogeschool daartoe is gekomen en wat wordt geschreven over duurzaamheid op de hogeschool naar aanleiding van duurzaamheidsaudits. Het is tevens de bedoeling om kennis te nemen van onderzoek dat door medewerkers en studenten is geschreven over duurzaamheid op de hogeschool.

De *beoordelingskaders* die de hogeschool hanteert zijn bestudeerd om na te gaan welke indicatoren ermee worden gemeten en welke betekenis deze kunnen hebben voor de hogeschool. Beoordelingskaders worden in het onderzoek opgenomen, omdat ze als kritische prestatie-indicator in het Instellingsplan zijn vermeld. Met een beoordelingskader wordt in dit onderzoek bedoeld: een methode waarmee kan worden vastgesteld in welke mate de instelling voldoet aan bepaalde duurzaamheidsindicatoren. Het doel van het bestuderen van *wetenschappelijke literatuur* is te verkennen of deze kunnen helpen om de in het instellingsplan genoemde doelstellingen te realiseren.

selectie van VHL-documenten

Als eerste is het Instellingsplan 2018-2021 (Hogeschool VHL 2017a) geselecteerd. Tijdens verkennende gesprekken en interviews binnen de hogeschool is vervolgens gevraagd naar VHL-documenten die relevant kunnen zijn voor het onderzoek. Op basis daarvan zijn de volgende VHL-documenten

geselecteerd (volgorde alfabetisch).

Documenten als product van de instelling:

- AISHE-beoordelingen (Hobéon, 2018b/c en Hogeschool VHL, 2018c/d/e/f/g/i/j);
- MVO-beoordeling (Hobéon, 2018a);
- Confrontatiematrix (Hogeschool VHL 2017g);
- Contourennota 2017-2021 (Hogeschool VHL 2017i);
- Instellingsplan 2014-2017 (Hogeschool VHL 2013);
- Kritische Reflectie ten behoeve van de MVO-toets 14 november 2017 (Hogeschool VHL 2017d);
- Missie en Visie Kennislandgoed Larenstein (Hogeschool VHL, 2017h);
- Sessieverslagen onderbouwing Instellingsplan 2018-2021 (Hogeschool VHL 2017f).

Documenten op titel van medewerkers en studenten van de hogeschool:

- Duurzame bedrijfsvoering. Een onderzoek naar systematische inbedding van duurzame ontwikkeling op onderwijsinstellingen, afstudeerrapport milieukunde (Okkema en Westra, 2014);
- Een oude hogeschool omarmt duurzame ontwikkeling, *Visie voor het veranderingstraject van Hogeschool Van Hall Larenstein naar groenste en duurzaamste hogeschool van Europa in 2027*, (Linde, 2016).

Overige documenten, verzameld door correspondentie met geïnterviewde personen binnen de hogeschool, of van de Intranetpagina van de hogeschool:

- Mails van medewerkers;
- Intranetbericht (Hogeschool VHL 2017b/c).

uitvoering onderzoek VHL-documenten

Uit deze documenten zijn fragmenten overgenomen die betrekking hebben op duurzaamheid. Deze fragmenten zijn verzameld in een tabel en gesorteerd per pijler (AISHE, Facilitaire dienst, Marketing & Communicatie).

selectie van beoordelingskaders

Hogeschool VHL hanteert de volgende beoordelingskaders voor duurzaamheid:

- AISHE;
- MVO;
- SustainaBul.

Alle drie beoordelingskaders zijn in het onderzoek opgenomen.

uitvoering onderzoek beoordelingskaders

De uitvoeringsrichtlijnen van AISHE en MVO zijn van de website van Hobéon betrokken (Hobéon, 2016a en Hobéon, 2017). De uitvoeringsrichtlijnen voor de SustainaBul zijn samengesteld aan de hand van de Vragenlijst SustainaBul 2017 (Morgen, 2017b).

De beoordelingskaders werken met behulp van indicatoren. Deze zijn gecategoriseerd per hoofdgroep van indicatoren in de tabel in de bijlage weergegeven. De hoofdgroepen en de indicatoren van AISHE zijn door de onderzoeker overgenomen van het Beoordelingskader duurzame ontwikkeling in het hoger onderwijs AISHE 2016 (Hobéon, 2016). Voor het samenstellen van de tabel is daarnaast gebruik gemaakt van het document AISHE Zelfevaluatie T&L, Hogeschool Van Hall Larenstein (Hogeschool VHL, 2017e), Beoordelingskader Organisatietoets MVO in het hoger onderwijs 1.2 (Hobéon, 2016a en Hobéon, 2017) en Vragenlijst SustainaBul 2017 Definitief SustainaBul (Morgen, 2017b).

selectie van wetenschappelijke publicaties

Web of Science (WoS) is gebruikt om wetenschappelijke bronnen te selecteren. WoS is een zoekmachine op basis van citatie-indices. Dat wil zeggen dat de zoekmachine wetenschappelijke publicaties en onderlinge verwijzingen vastlegt en die tegen betaling aanbiedt. Hogeschool VHL heeft toegang tot WoS. Gebruik maken van de Engelstalige zoekmachine is effectief gebleken, omdat veel wetenschappelijke publicaties niet in het Nederlands, maar wel in het Engels zijn verschenen.

Zoektermen zijn in zoekreeksen toegepast. De Nederlandse termen zijn met behulp van www.Linguee.nl vertaald naar het Engels. Ter bevestiging van de juiste vertaling is in een aantal gevallen een docent Engels van de hogeschool geraadpleegd. De gebruikte zoektermen en de Engelse vertaling daarvan zijn opgenomen in bijlage C1.

De zoekresultaten die tot 16 oktober 2017 zijn behaald in Web of Science staan in tabel 3.

Zoek-actie	Zoekreeksen	Gevonden	Kansrijk	Geraadpleegd
1	(sustainab* goals) AND (higher education)	335	22	11
2	(sustainab* goals) AND (universit* of applied science)	12	0	
3	(sustainab* goals) AND (universit*)	471	17	
4	(higher education) AND (defin* sustainab*)	224	33	11
5	(higher education) AND (criteria sustainab*)	140	9	6
6	(feasibility) AND (sustainab* goals)	228	1	
7	(feasibility) AND (sustainab* goals) AND (higher education)	8	0	
8	(feasibility study) AND (sustainab* goals)	120	0	
9	(sustainab* performance indicator) AND (higher education)	41	6	3
10	(marketing sustainability) AND (higher education)	119	1	1
11	(sustainab* goals) AND (business management)	302	6	2
12	(sustainab* goals) AND (business management) AND (higher education)	6	0	
13	(benchmarking sustainab*) AND (higher education)	37	10	4
14	(strateg*) AND (higher education) AND (sustainab* goals)	101	8	2
15	(higher education) AND (sustainab* accomplish*)	37	2	
16	(measur* environment* performances) AND (higher education) 2012-2017	336	7	1
17	(sustainab* achievement*) AND (higher education)	89	0	
18	(measur* sustain* performance) AND (higher education)	152	5	1
19	(harvest) AND (sustainab* achievement*)	30	0	
20	(reap) AND (sustainab* accomplish*) AND (higher education)	1	0	
21	(benefit) AND (sustainab* accomplish*) AND (higher education)	5	0	
22	(yield) AND (sustainab* accomplish*) AND (higher education)	0	0	
23	(corporate sustainab*) AND (higher education)	74	12	
24	(ranking systems) AND (higher education) AND (sustainab*)	26	3	2
25	(sustainab* assessment) AND (higher education)	412	33	10

Tabel 3: Zoekresultaten in Web of Science tot 16 oktober 2017

uitvoering onderzoek wetenschappelijke publicaties

De fase van zoeken van publicaties op WoS is afgerond op 16 oktober 2017. Na 16 oktober zijn nog enkele andere publicaties gevonden en verwerkt.

Met behulp van WoS is gezocht naar publicaties waarbij de zoekreeks voorkomt in de volledige tekst. Zoeken naar het voorkomen van de zoekreeks in alleen het abstract was efficiënter geweest, maar die optie is bij WoS niet beschikbaar. Van alle zodoende gevonden publicaties ('Gevonden') is de relevantie beoordeeld door de publicaties verkennend te lezen. Voorwaarde daarbij was dat niet alleen het abstract, maar tevens de gehele publicatie beschikbaar is via WoS.

In de kolom 'Kansrijk' staan de aantallen publicaties die relevant leken. Een publicatie werd relevant gevonden indien deze informatie bevatte die kon worden vergeleken met:

- definities van duurzaamheid binnen hogeschool VHL;
- (het werken aan) duurzaamheidsdoelen van hogeschool VHL;
- beoordelingskaders voor duurzaamheid die door hogeschool VHL worden toegepast;
- de wijze waarop hogeschool VHL marketing en communicatie inzet met betrekking tot duurzaamheid.

Deze publicaties zijn gedetailleerd gelezen, waarna de keuze is gemaakt om de publicatie wel of niet te gebruiken als referentie voor het onderzoek. Het aantal publicaties dat bij een zoekreeks is gevonden, kansrijk was én in het onderzoek is gebruikt staat vermeld in de kolom 'Geraadpleegd'. Het gaat om twintig unieke publicaties. De namen en auteurs van de gevonden publicaties zijn in een datasheet opgenomen, waarbij voor elke publicatie is aangegeven met behulp van welke zoekreeks deze is gevonden. Zie hiervoor de resultatentabel in bijlage C2. De twintig publicaties kunnen bij meerdere zoekreeksen als resultaat zijn verschenen. Meer dan de helft van de geraadpleegde publicaties dateert van 2015 of recenter datum. In de digitale bestanden van de gevonden literatuur zijn interessante tekstgedeelten gemarkeerd. De belangrijke fragmenten daaruit zijn opgenomen in de Analysetabel wetenschappelijke literatuur (bijlage C3).

De zoekreeksen in de tabel bevatten altijd de zoekhulp 'AND'. Dat maakt het zoeken naar combinaties van begrippen efficiënter. Voorafgaand aan het zoeken naar de genoemde zoekreeks met 'AND' heeft altijd een zoekactie plaatsgevonden naar de afzonderlijk genoemde zoektermen. Zogeheten 'wild cards' (*) zijn toegepast, afhankelijk van het niet of juist wel willen uitsluiten van aanverwante resultaten. Een * vertegenwoordigt dan een letter of woorddeel. Een voorbeeld daarvan is *sustainab**. Dat is een manier om in één zoekactie te zoeken naar publicaties met als trefwoord *sustainable*, *sustainably* en *sustainability*.

De resultaten van het literatuuronderzoek zijn beschreven in paragraaf 3.3.

2.4.4 Benchmark

Hogeschool VHL is een van de vele instellingen voor hoger onderwijs in Nederland die aan duurzaamheid werken. Dat is al duidelijk geworden door het vooronderzoek voor deze thesis, via de *SustainaBul* 2017 (Morgen, 2017). Het leek aannemelijk dat hogeschool VHL zou kunnen leren van de wijze waarop andere instellingen voor hoger onderwijs omgaan met duurzaamheid. Een benchmark is uitgevoerd onder hogescholen en universiteiten in Nederland om dat te verkennen.

doel

De bedoeling van de benchmarkenquête is data te verzamelen om de situatie van hogeschool VHL met betrekking tot duurzaamheid te vergelijken met die van andere instellingen voor hoger onderwijs.

Over de volgende onderwerpen zijn in de benchmarkenquête vragen gesteld:

- definiëring van duurzaamheid (eenduidigheid dan wel discussie over de definitie);
- duurzaamheidsplan (aanwezigheid, inhoud, totstandkoming en borging ervan);
- beoordelingskaders;

- kosten en baten van duurzaamheidsinspanningen (in materiële en niet-materiële zin);
- samenwerking op het gebied van duurzaamheid.

Duurzaamheidsplan In deze thesis wordt de term duurzaamheidsplan gebruikt voor documenten die door een instelling als zodanig worden bestempeld, ongeacht of een document echt de naam 'duurzaamheidsplan' draagt.

selectie van de instellingen

Zowel hogescholen als universiteiten zijn in het onderzoek betrokken, omdat die ook in veel van de bestudeerde wetenschappelijke publicaties samen worden beschreven. De namen van alle hogescholen en universiteiten in Nederland zijn verzameld via www.kiesjeopleiding.nl.

In Nederland zijn totaal circa 96 hogescholen en 28 universiteiten. Een exact getal is moeilijk te vermelden, doordat bijvoorbeeld sommige instellingen ook nog een zogenaamde PLUS- of een NEXT-versie onderscheiden of onlangs zijn gefuseerd.

Het eerste criterium dat op de instellingen is toegepast voor het opnemen in het onderzoek was:

- op de website van de instelling moet duurzaamheid al genoemd worden, of via een zoekopdracht op de site moeten hits worden genoemd over duurzaamheid bij de betreffende instelling (data waarop de sites zijn bezocht: tussen 26 december 2017 en 5 januari 2018);

Na toepassing van deze criteria resteerden 43 hogescholen en 21 universiteiten.

Vervolgens zijn twee criteria toegepast:

- de instelling moet tweejarige (Ad-), vierjarige (bachelor-), universitaire of masteropleidingen aanbieden;
- de instelling biedt niet overwegend online opleidingen aan (zoals NCOI, LOI of Open Universiteit).

Er blijven dan instellingen op de lijst staan die niet vergelijkbaar zijn met VHL. Ook instellingen die organisatorisch samenvallen met een andere instelling en instellingen waarmee geen contact kon worden verkregen, vielen buiten de selectie.

Na aftrek van instellingen om bovengenoemde criteria en oorzaken resteerden 29 hogescholen en 14 universiteiten voor deelname. Ook aan hogeschool VHL is de enquête aangeboden, zodat vergelijking met de andere instellingen mogelijk werd.

uitvoering en respons

In de periode 15 januari - 15 februari 2018 zijn van alle uit te nodigen instellingen de beoogde contactgegevens verzameld. Doordat enkele instellingen geen belangstelling hadden of geen medewerking konden toezeggen is de onderzoeksgroep waarvan respons werd verwacht uitgekomen op 26 hogescholen en 12 universiteiten. Een van de universiteiten heeft aangegeven alleen een Engelstalige enquête in behandeling te kunnen nemen. Aan die universiteit is daarom een in het Engels vertaalde enquête beschikbaar gesteld.

De vragen zijn overwegend als meerkeuzevragen opgesteld, met de bedoeling om de respons zo groot mogelijk te maken. De interviews die al binnen de hogeschool waren afgenomen en de wetenschappelijke publicaties, die al waren bestudeerd voorafgaand aan het opstellen van de enquête, hebben geholpen om zoveel mogelijk passende keuzemogelijkheden op te nemen in de enquête. Daarnaast is bij elke meerkeuzevraag de optie 'anders, nl:...' opgenomen. Voorafgaand aan de vraag is een toelichting verstrekt bij vragen waarbij eenduidige interpretatie van een begrip niet vanzelfsprekend was, maar wel van belang was voor de beantwoording. Aan de respondenten is aangeboden om de resultaten van de enquête achteraf toe te sturen, met als doel de respons te vergroten.

De benchmarkenquête (zie bijlage D1) is per e-mail aan de genodigden verstuurd. Omdat de onderzoeksgroep niet al te groot is, is het van belang om van zoveel mogelijk instellingen de beoogde gegevens te verzamelen. Daarom is ervoor gekozen om niet als eerste de instellingen te benaderen waarvan de gegevens zeer gewenst waren, namelijk de instellingen die veel raakvlakken hebben met VHL, zoals AVANS (in 2017 de hoogste hogeschool op SustainaBul) en de HAS (een hogeschool met, net als VHL, de meeste opleidingen in het groene werkveld).

De enquête is om praktische redenen in twee periodes verstuurd: de eerste lichting in de laatste week van januari 2018 en de tweede lichting in de tweede week van februari 2018. Elke instelling die niet reageerde heeft kort na het verstrijken van de genoemde inzendtermijn een herinnering ontvangen, met als doel de respons te vergroten. De reactietijd varieerde van enkele dagen tot enkele weken. Telkens is de responsmail binnen een dag na ontvangst beoordeeld op bruikbaarheid, compleetheid en eventueel gestelde vragen of gemaakte opmerkingen, waarna indien nodig weer contact heeft plaatsgevonden met de respondent. Doel daarvan was een zo groot mogelijke hoeveelheid bruikbare data te verzamelen. Na 13 april 2018 zijn er geen ingevulde enquêtes meer ontvangen. De enquête is binnen hogeschool VHL aan een lid van het CvB aangeboden, waarna deze ter aanvulling van gegevens ook aan twee beleidsmedewerkers is voorgelegd.

De resultaten van de benchmark zijn beschreven in paragraaf 3.4.

Dataverzamelmethoden die tijdens het onderzoek zijn toegevoegd worden beschreven in paragraaf 2.4.5 tot en met 2.4.7.

2.4.5 Interviews buiten de hogeschool

Hoewel het principe van semigestructureerde interviews geringere betekenis heeft bij interviews die inhoudelijk van elkaar verschillen, is bij de interviews buiten de hogeschool wel gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde vragenlijst.

doel en selectie interviews buiten de hogeschool

Het interview met Morgen had als doel de gang van zaken rond de SustainaBul-ranking te doorgronden. Met de te verzamelen gegevens kan de relevantie van deelname door hogeschool VHL aan SustainaBul beter worden beoordeeld. Daardoor kan een afgewogen keuze worden gemaakt met betrekking tot deelname aan de SustainaBul. Interview met D. van der Vlist, bestuurslid.

Morgen (ook wel: Studenten voor Morgen) is het studentennetwerk voor een duurzame toekomst. Deze landelijke studentenorganisatie stimuleert studenten om te kiezen voor een duurzame levensstijl, studie en carrière. (Morgen, 2018)

Het interview met Hobéon houdt verband met de AISHE-doelstelling om met de helft van het aantal opleidingen naar vier AISHE-sterren door te groeien. Het doel van dit interview was:

- bespreken van problemen die zijn ervaren bij het werken aan de driesterrenkwalificatie;
- vernemen van een advies over de wijze waarop VHL kan komen tot een selectie van opleidingen voor het behalen van vier AISHE-sterren;
- advies inwinnen over de wijze waarop opleidingen zich kunnen doorontwikkelen naar vier AISHE-sterren.

Hobéon is een adviesbureau voor strategische vraagstukken van onderwijs- en kennisinstellingen, brancheorganisaties, beroepsverenigingen en overheidsinstellingen. Hobéon is certificerende instantie voor AISHE en voor MVO. (Hobéon, 2016a en Hobéon, 2017)

Daarmee levert het interview een aanvulling op de gegevens die via de documentatie en website van Hobéon zijn gevonden, met betrekking tot de drie- en viersterren-kwalificatie. Zie hiervoor ook paragraaf 3.3. Interview met M. Leerdam, senior adviseur.

Het interview met Het Groene Brein is aanbevolen door CvB-portefeuillehouder duurzaamheid en door een van de AISHE-coördinatoren, tevens coördinator van een van de duurzaamheidsteams. Het doel van het interview met Het Groene Brein was de betekenis van deze organisatie voor hogeschool VHL in beeld te brengen. Interview met A. Heideveld, directeur.

Het Groene Brein is een stichting met ruim 140 wetenschappers die in de komende drie jaar kennis op het terrein van de nieuwe economie wil vergroten, verbinden en direct wil toepassen binnen de praktijk van ondernemers die concreet werken aan de nieuwe economie. Zowel in het Midden en Klein Bedrijf, bij grote bedrijven, start ups, coöperaties van burgers als social enterprises.

(Het Groene Brein, 2018)

De vragenlijsten van deze interviews zijn opgenomen in bijlage E.

uitvoering interviews buiten de hogeschool

Interviews buiten de hogeschool vonden plaats in de periode januari-april 2018, op locatie van de geïnterviewde dan wel op een neutrale locatie.

De resultaten van de interviews buiten de hogeschool zijn beschreven in paragraaf 3.5.

2.4.6 Focusgroep

De focusgroep bestond uit AISHE-coördinatoren van de hogeschool. De focusgroep vond, als onderdeel van de thesis, op een bijzonder moment plaats: de meeste opleidingen waren namelijk er kort tevoren in geslaagd om de driesterrenkwalificatie voor AISHE te behalen.

doel

De bedoeling van de focusgroep was AISHE-coördinatoren van de hogeschool in de gelegenheid te stellen om hun ervaringen van en opvattingen over het recentelijk doorlopen traject te delen. Bovendien kon in gezamenlijkheid worden besproken hoe zij aankijken tegen een viersterrenkwalificatie.

Over de volgende onderwerpen zijn in de focusgroep vragen gesteld:

- het proces dat is doorlopen voor de driesterrenkwalificatie van AISHE;
- de opvattingen over de doelstelling uit het Instellingsplan om vóór eind 2021 de helft van de opleidingen vier AISHE-sterren te laten behalen;
- de geschiktheid van een opleiding om vier AISHE-sterren te gaan behalen;
- de mogelijke betekenis van een viersterrenkwalificatie voor een opleiding en voor VHL;
- de criteria waaraan de opleidingen moeten voldoen die worden gekozen om vier AISHE-sterren te gaan behalen;
- de randvoorwaarden voor een opleiding om deze te kunnen laten doorgroeien naar vier sterren;
- de opstart van het traject, om door te groeien naar vier sterren.

selectie focusgroepeelnemers

Alle dertien AISHE-coördinatoren van de hogeschool zijn uitgenodigd om deel te nemen aan de focusgroep.

uitvoering

De focusgroep heeft plaatsgevonden op 21 maart van 10:00 tot 12:30 uur, in een video-conference-kamer, op de VHL-vestiging in Velp. De focusgroep is in lijn met de aanbevelingen van Plummer-d'Amato (2008a) uitgevoerd: de samenstelling is homogeen, want de genodigden zijn allen AISHE-coördinator. De variatie is bereikt door de verschillen in aard en omvang van de opleiding die zij vertegenwoordigen en de manier waarop zij hebben gewerkt aan de (soms twee-, maar meestal) driesterrenkwalificatie. De respondenten kennen elkaar enigszins tot goed; sommigen van hen hebben een gezamenlijke start meegemaakt van het AISHE-kwalificatietraject, maar daarbuiten zijn ontmoetingen incidenteel. Alle genodigden zijn goed bekend met het onderwerp van de focusgroep: de AISHE-kwalificatie. Het aantal focusgroepen is gehouden op één, vanwege het beperkte aantal deelnemers: vier.

Deze duidelijke afwijking van de aanbeveling berust niet op een keuze, maar is het gevolg van de beperkte omvang van de doelgroep. De facilitator van deze focusgroep is de onderzoeker. Hij is geen ervaren focusgroep-facilitator, maar na bestudering van de aanbevelingen van Plummer-D'Amato en door ervaring van de onderzoeker als HBO-docent, met bijvoorbeeld studieloopbaaninterviews-bijeenkomsten, is aangenomen dat er voldoende vaardigheden konden worden ingezet om de focusgroep succesvol te kunnen laten verlopen.

Over de setting van de focusgroep kan als bijzonderheid worden vermeld dat één deelnemer alleen aan de bespreking van de overgangsvragen en sleutelvragen kon deelnemen. Dat was bovendien via video-conference. De video-conference-deelnemer heeft alle vragen twee dagen voorafgaand aan de focusgroep toegestuurd gekregen. Daardoor was zekerheid te verkrijgen over de ontvangst van de vragen en kon ook deze deelnemer op eigen gelegenheid de vragen invullen.

Voor de te stellen vragen is de aanbeveling gevolgd om gebruik te maken van een vragenroute, met achtereenvolgens oriënterende vragen, overgangsvragen en sleutelvragen. De vragenroute is opgenomen in bijlage F1. Van de focusgroep is een geluidsopname gemaakt, waarvan een transcript is gemaakt. Een samenvatting van het transcript is opgenomen in bijlage F3.

De resultaten van de focusgroep zijn beschreven in paragraaf 3.6.

2.4.7 Governance-overleg

Het overleg is door de hogeschool geïnitieerd in verband met het voornemen van het CvB om de stuurgroep duurzaamheid op te heffen en in verband met het vertrek van een domeindirecteur (zie kadertje), die een belangrijke stimulerende rol vervulde bij het werken aan duurzaamheid. Daarbij is de auteur van dit onderzoek uitgenodigd voor deelname, in verband met de doelstelling van het onderzoek.

Bij opheffing van de stuurgroep zijn CvB en domeindirectie niet langer vertegenwoordigd in de organisatie van duurzaamheid.

Domein Een domein bij hogeschool VHL is een organisatieonderdeel dat zich richt op onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. VHL kent drie domeinen: Animals and Business, Delta Areas and Resources en Food and Dairy.

doel

Het doel van het overleg was te komen tot een organisatiestructuur voor de verdere inbedding van duurzaamheid. Het doel voor de onderzoeker was het voorleggen van en feedback ontvangen over de bij het onderzoek opgedane bevindingen en ontwikkelde ideeën.

selectie

Voor het governance-overleg waren 12 personen uitgenodigd: domeindirecteur, hoofd Facilitaire dienst en tevens regierolhouder duurzaamheid, hoofd Marketing & Communicatie, beleidsmedewerker, medewerker Facilitaire dienst, voorzitters duurzaamheidsteam Velp en Leeuwarden, een AISHE-coördinator en tevens masterstudent SDG's, lid Green Office Velp, voorzitter Green Office Leeuwarden, student VHL, auteur van deze thesis. De meeste genodigden hebben zitting in een van de overleg-groepen voor duurzaamheid.

uitvoering

Het governance-overleg heeft plaatsgevonden op 21 maart van 14:30 tot 17:00 uur, op de VHL-vestiging in Leeuwarden en is gefaciliteerd door een beleidsmedewerker van de hogeschool die nauw betrokken is bij de duurzaamheidsontwikkeling. De gekozen vorm van het overleg was informeel. In een kring-gesprek heeft elke deelnemer zich kort voorgesteld, waarna gevraagd is naar onderwerpen die in het overleg aan bod zouden moeten komen. Vervolgens zijn de deelnemers in vier groepjes uiteengegaan om de voor hen relevante onderwerpen te bespreken. De resultaten zijn op flipovers genoteerd en na afloop door een deelnemer van elk van de groepjes gepresenteerd aan de hele groep. Gedurende het governance-overleg is een professioneel tekenaar aanwezig geweest om de resultaten in een illustratie te verwerken. Deze illustratie is ter afsluiting van de bijeenkomst met alle aanwezigen besproken en ter plaatse bijgesteld als daar aanleiding voor was. De illustratie diende om een zoveel mogelijk eens-luidende conclusie van het governance-overleg te kunnen presenteren aan de domeindirecteuren. Verzamelen van data heeft plaatsgevonden door als onderzoeker te participeren in het overleg. De participatie bestond uit het deelnemen aan het gesprek en door het voorleggen van stellingen en ideeën die bij eerder uitgevoerde onderzoeksmethoden waren verzameld.

Resultaten van het governance-overleg zijn beschreven in paragraaf 3.7.

3 Onderzoeksresultaten

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn per dataverzamelmethode de resultaten beschreven:

- paragraaf 3.2: resultaten interviews binnen de hogeschool;
- paragraaf 3.3: resultaten literatuuronderzoek;
- paragraaf 3.4: resultaten benchmark;
- paragraaf 3.5: resultaten interviews buiten de hogeschool;
- paragraaf 3.6: resultaten focusgroep;
- paragraaf 3.7: resultaten governance-overleg.

Voor de initiële en voor de verdiepende vragen zijn andersoortige data gevonden. Er is voor gekozen om de data in dit hoofdstuk niet volgens dit onderscheid, maar integraal te behandelen. Bij de beantwoording van de onderzoeksvragen, in hoofdstuk 5, is wel onderscheid gemaakt in beide typen vragen. Aan het eind van elke paragraaf in dit hoofdstuk worden eventuele opmerkelijke resultaten vermeld.

3.2 Resultaten interviews binnen de hogeschool

Aan de hand van vragenlijsten (zie bijlage B2) zijn door middel van semigestructureerde interviews vooral vergelijkbare data verzameld. De vergelijkbare data die voor de onderzoeker betekenisvol waren zijn gecategoriseerd; zij worden in deze paragraaf als eerste behandeld. Daarbuiten zijn met behulp van de interviews data verzameld die van een enkele respondent komen én relevant worden geacht. Deze data zijn aansluitend beschreven.

De categorieën van vergelijkbare data zijn:

- Begrip duurzaamheid;
- Beleid, doelstellingen en KPI's;
- Kansen, hindernissen en gewenste ingrepen.

Tabel 4 toont per categorie van hoeveel respondenten binnen de hogeschool vergelijkbare data zijn verzameld. Het gaat niet om unieke respondenten; de meesten hebben vragen over alle drie categorieën beantwoord. AISHE is geen organisatieonderdeel; met AISHE wordt hier bedoeld: personen die nauw betrokken zijn bij de realisatie van de AISHE-doelstellingen.

Organisatieonderdeel -> Categorie	CvB	Afdeling beleid	AISHE	Facilitaire dienst	Marketing & Communicatie	Green Office en Duurzaamheidsteams	Totaal
Begrip duurzaamheid	1	1	3	4	3	3	15
Beleid, doelstellingen , KPI's	-	1	3	3	4	1	12
Kansen, hindernissen, gewenste ingrepen	1	-	3	5	4	3	16

Tabel 4: Aantal respondenten per organisatieonderdeel waarvan via interviews binnen de hogeschool vergelijkbare data zijn verkregen

Voor elke categorie is een analysetabel opgesteld waarin per respondent (horizontaal) en per vraag (verticaal) conclusies zijn getrokken. De volledige analysetabellen zijn opgenomen in bijlage B4. De belangrijkste resultaten uit de analysetabellen worden onderstaand per categorie beschreven.

categorie: begrip duurzaamheid

Wanneer naar een definitie van duurzaamheid wordt gevraagd worden meestal de drie P's genoemd. Een definitie wordt vlotter genoemd door personen met een leidinggevende functie, dan door medewerkers. Respondenten kunnen gemakkelijk de begrippen noemen die voor hen inhoud geven aan duurzaamheid:

- duurzaam gedrag laten zien;
- de vier kernwaarden (duurzaam, ondernemend, betrokken en verantwoordelijk);
- cyclisch werken, zuinig met materialen;
- zorg voor natuurlijk en maatschappelijk kapitaal;
- tegengaan van negatieve effecten, afwegen wat in een bepaalde situatie het gunstigst is;
- biologische producten in de catering;
- lange termijnvisie hanteren;
- samenwerking, elkaars kwaliteiten benutten.

Desgevraagd wordt over collega's wordt gezegd dat zij op dezelfde manier omgaan met duurzaamheid als de respondent zelf. De people-kant krijgt in de hogeschool meer aandacht dan voorheen.

Bij vragen over de houding van de respondent ten aanzien van duurzaamheid en het duurzaamheidsbeleid is, worden de volgende positieve aspecten genoemd:

- duurzaamheid is wezenlijk om onze hogeschool te onderscheiden;
- AISHE is een schot in de roos om ons te kunnen profileren;
- de instellingsplannen geven goed blijk van de duurzaamheidsambities van de hogeschool;
- het duurzame karakter van de hogeschool was motief om te solliciteren.

Er worden ook negatieve aspecten genoemd:

- nastreven van de rankings haalt de aandacht weg bij het oorspronkelijke doel: duurzaam zijn;
- cijfers in het Instellingsplan maken het moeilijk om de doelstellingen te behalen;
- er is onvrede over harde doelstelling voor Facilitaire dienst.

Neutrale punten die worden genoemd zijn:

- we moeten meer betekenen op/doen met de terreinen van VHL;
- er moet meer over duurzaamheid worden gecommuniceerd;
- doelgroep niet overladen met duurzaamheid; dat irriteert.

De overall conclusies uit de analysetabel voor de categorie 'begrip duurzaamheid' zijn: Werken aan duurzaamheid wordt als belangrijk ervaren, waarbij duurzaamheid in veel gevallen contextafhankelijk betekenis en inhoud krijgt, gedefinieerd wordt. Communicatie over duurzaamheid en over het werken aan duurzaamheid zijn aandachtspunten; betrokkenheid van respondenten en overleg met hen over de gestelde doelen was gebrekkig. Bij communicatie met (aankomend) studenten over duurzaamheid wordt de term duurzaamheid gemeden.

categorie: beleid, doelstellingen en KPI's

Beleid en doelstellingen voor duurzaamheid worden door respondenten gemakkelijk door elkaar gehaald. Het is alle respondenten wel duidelijk dat de hogeschool doorgaat op de ingeslagen weg ten

aanzien van duurzaamheid. Welke doelen daaraan zijn verbonden weet niet elke respondent te noemen.

Als *beleid* worden door respondenten genoemd:

- communicatieplan maken en in werking stellen, met als inhoud: versterken interne en externe identiteit VHL, duurzaamheid meer verzilveren, verder digitaliseren en vermarkten van duurzaamheid, vergroten van spontane en geholpen naamsbekendheid;
- gaan voldoen aan Wet- en Regelgeving.

De volgende *doelen* worden door respondenten genoemd:

- de helft van het aantal opleidingen moet 4 AISHE-sterren gaan behalen;
- 10% reductie van water, energie; voldoen aan RVO-convenant;
- hoofddoel is werving en publiceren;
- werken aan 8 van de 17 Sustainable Development Goals.

Vragen over samenhang en afstemming met andere afdelingen zijn alleen aan leidinggevenden voor-gelegd. Daaruit kwam voort:

- de kerngroep Duurzaamheid verbindt alle disciplines qua Duurzaamheid aan elkaar, tussen domeinen, lectoraten en opleidingen;
- het herhaaldelijk beschikbaar moeten stellen van gegevens voor te behalen audits wordt als zorgelijk ervaren.

De overall conclusies uit de analysetabel voor de categorie 'beleid, doelstellingen en KPI's' zijn:

Doelen uit het Instellingsplan zijn in het algemeen helder, maar ze blijken niet in overleg met de leidinggevenden tot stand te zijn gekomen. Een van de leidinggevenden heeft prioriteit gegeven aan de organisatie van het team ten opzichte van de duurzaamheidsdoelen. Het team Marketing & Communicatie heeft zelf diverse doelen benoemd om bij te dragen aan de duurzaamheidsontwikkeling.

categorie: kansen, hindernissen en gewenste ingrepen

Er worden veel *kansen* gezien om duurzaamheid verder te ontwikkelen. Respondenten noemen op strategisch vlak:

- ontwikkelen van de hogeschool als centrum voor duurzaamheid i.s.m. andere organisaties;
- het ontwikkelen van een conceptuele benadering voor het curriculum;
- het vergroten van congruentie imago/identiteit.

Op operationeel vlak worden genoemd:

- stimuleren van het gebruik van openbaar vervoer,
- cijfers van de bedrijfsvoering op orde krijgen;
- gerichter verwarmen/ koelen.

Desgevraagd noemen respondenten de volgende *hindernissen* voor het verder ontwikkelen van duurzaamheid:

- de aanwezige duurzaamheidskennis is beperkt;
- de bemensing (aantal fte's en inzetbaarheid) van teams M&C en Facilitaire dienst wordt door deze teams als te gering ervaren;

- er wordt een eilandjescultuur ervaren;
- voor het regierolhouderschap Duurzaamheid is nog geen omschrijving beschikbaar;
- het resultaatverantwoordelijke team Services functioneert nog niet goed;
- het werken aan de AISHE-doelstellingen ondervindt concurrentie van de reguliere werkzaamheden;
- de financieringswijze verhindert het kunnen inzetten van bereikte besparingen in de eigen afdeling;
- verwachtingen met betrekking tot team Marketing & Communicatie kunnen nu niet worden waargemaakt;
- de continuïteit van de duurzaamheidsontwikkeling is niet geborgd.

Aansluitend op de vraag naar kansen en hindernissen is gevraagd welke ingrepen respondenten willen realiseren. Genoemd zijn:

- bestaande overlegstructuren in de organisatie beoordelen op goed functioneren (bijvoorbeeld werkveldadviescommissies);
- duurzaamheid gestructureerd evalueren d.m.v. PDCA-cyclus;
- planmatig organiseren van duurzaamheid;
- terrein en gebouwen nog veel meer verduurzamen.

overige betekenisvolle resultaten

Los van de vragenlijst hebben de semigestructureerde interviews nog andere betekenisvolle resultaten opgeleverd. In bijlage A5 zijn ze per pijler gerangschikt. Onderstaande beschrijving vermeldt de **belangrijkste** resultaten van die tabel.

AISHE

- er is nog geen duidelijkheid over de aanpak van de AISHE-doelstelling, maar het werken aan de doelstelling wordt gestimuleerd;
- de leidinggevende is niet direct betrokken bij, of geïnformeerd over de doelstellingen;
- de kosten van externe begeleiding worden geschat op € 5.000,- per opleiding;
- drie jaar na certificering dient hercertificering plaats te vinden om de drie AISHE-sterren te behouden voor nog eens drie jaar.

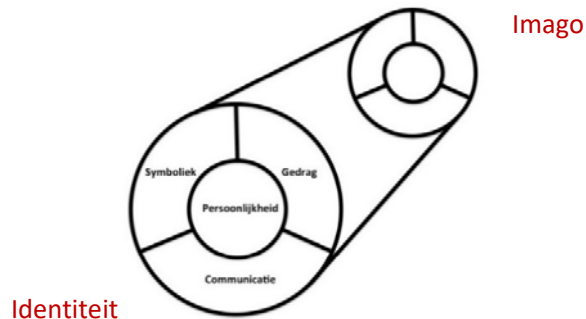
Facilitaire dienst

- er is beperkt draagvlak voor het werken aan duurzaamheidskeurmerken;
- de leidinggevende is niet direct betrokken bij/geïnformeerd over doelstellingen;
- door de hogeschool zijn naar aanleiding van de MVO-audit ook uren besteed aan aanpassing van duurzaamheidsbeleid;
- de Facilitaire dienst stelt zich ten doel een bedrijfsplan op te stellen.

Marketing & Communicatie

- team Marketing & Communicatie ervaart een duidelijk doel en weet waar nog vooruitgang te boeken is. Bevorderen van congruentie tussen imago en identiteit staat centraal.
- het opstellen van een strategisch communicatieplan ondervindt concurrentie van andere werkzaamheden van het team;
- een beoordelingskader voor de Marketing & Communicatie (zoals AISHE voor onderwijs en MVO voor de bedrijfsvoering) is niet beschikbaar;
- team Marketing & Communicatie zal verder werken aan congruentie van identiteit en imago (zie ook figuur 3).

Met congruentie wordt bedoeld dat de identiteit en het imago van de instelling met elkaar in overeenstemming moeten zijn. Zie figuur 3 op pagina 31.



Figuur 3: Congruentie van identiteit en imago door Birkigt en Stadler (2018)

Als voorbeeld: de hogeschool moet zich niet duurzamer voordoen dan ze is, maar te bescheiden zijn over de bereikte duurzaamheidsprestaties is ook niet op zijn plek. En dat laatste is nu aan de orde.

Overige betekenisvolle resultaten die niet specifiek betrekking hebben op een van de pijlers zijn de volgende:

- wetenschappelijke publicaties zijn niet geraadpleegd voor het vaststellen van de inhoud van het Instellingsplan;
- de KPI's van de doelstellingen zijn niet zozeer onderbouwd, maar gebaseerd op wat haalbaar wordt geacht;
- de hogeschool heeft geen instrument om de beoogde balans tussen de drie P's vast te stellen;
- werken aan drie beoordelingskaders wordt niet breed ondersteund;
- CvB en leidinggevenden van team Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie spreken zich niet uit over een langetermijnvisie (periode na Instellingsplan) op duurzaamheid;
- de samenhang bij het werken aan duurzaamheid kan beter;
- duurzaamheid komt vooral tot uiting in gedrag;
- medewerkers worden persoonlijk niet beoordeeld op het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen;
- Green Offices ervaren een matige bekendheid binnen de hogeschool.

Opmerkelijke uitkomsten van de interviews binnen de hogeschool zijn dat leidinggeven-den kennelijk niet zijn benaderd bij het vaststellen van de doelen met betrekking tot hun organisatieonderdeel. Kritische prestatie-indicatoren (KPI's) zijn, maar eerder vastge-steld op basis van wat haalbaar wordt geacht. Ook het vermijden van het woord duur-zaamheid, in de communicatie over de duurzaamheidsinspanningen en –doelstellingen naar studenten, is opvallend. Het werken aan drie beoordelingskaders wordt niet breed ondersteund. Duurzaamheid wordt slechts door een enkele geïnterviewde een ontwik-keling genoemd; een planmatiger aanpak van de duurzaamheid wordt verlangd. Bij de beoordeling van medewerkers speelt het behalen van duurzaamheidsdoelen geen rol. Voor team Marketing & Communicatie is geen beoordelingskader beschikbaar. Balans tussen People, Planet en Profit wordt overwegend genoemd als gehanteerde definitie van duurzaamheid, maar er wordt niet bewust gewerkt aan een balans daarin, terwijl

het principe van de drie P's daar wel op gebaseerd is. Ten slotte valt op dat CvB en leidinggevenden zich niet uitspreken over duurzaamheidsdoelen die verder reiken dan de instellingsplanperiode.

3.3 Resultaten literatuuronderzoek

3.3.1 Inleiding

Allereerst worden in paragraaf 3.3.2 en 3.3.3 documenten van de hogeschool beschreven. Deze documenten zijn voorafgaand aan de wetenschappelijke literatuur bestudeerd om grip te krijgen op de initiële probleemstelling en doelstelling. In paragraaf 3.3.4 worden de resultaten beschreven van de wetenschappelijke literatuur.

Het literatuuronderzoek behoort samen met de interviews en de benchmark tot de initieel ingezette dataverzamelmethoden. Het literatuuronderzoek omvat heel diverse bronnen; de resultaten van bestudering van Instellingsplan, VHL-documenten en beoordelingskaders hebben geholpen om zoektermen te formuleren voor de wetenschappelijke publicaties. Data uit het literatuuronderzoek konden daarnaast ook in interviews worden voorgelegd. Meer over de betekenis van het literatuuronderzoek bij de toepassing van de methode van de Grounded Theory is beschreven in hoofdstuk 4.

3.3.2 Instellingsplan 2018-2021

Het Instellingsplan (Hogeschool VHL, 2017a) is een belangrijk document voor deze thesis. Het plan heeft als titel Grenzeloos Groen en beschrijft de missie, visie en strategische doelen. Het bouwt voort op de doelstellingen van het voorgaande plan, dat als titel draagt: Op weg naar de groenste hogeschool. In alle hoofdstukken van het Instellingsplan wordt het begrip duurzaamheid genoemd. In het plan worden Duurzaam, Betrokken, Ondernemend en Verantwoordelijk genoemd als de vier kernwaarden van de hogeschool. Daarmee laat het CvB zien dat duurzaamheid hoog op de agenda staat.

Het Instellingsplan is tot stand gekomen aan de hand van ongeveer tien sessies (Hogeschool VHL, 2017f) met diverse geledingen uit de organisatie, zoals onderwijzend en niet onderwijzend personeel, instro-mend onderwijs en het werkveld en wordt daardoor breed gedragen. De resultaten van die sessie-verslagen zijn in hoofdlijnen:

- Heb aandacht voor onderzoek en expertise op het gebied van duurzaamheid;
- Er is een spanningsveld tussen de roep om duurzaamheid en de intensieve veehouderij;
- Meer publiceren over duurzaamheid;
- Geef inhoud aan begrip duurzaamheid;
- Studenten (meer) betrekken bij (wording en bestaan van) Instellingsplan en over duurzaamheids-doelstellingen;
- Studenten vragen om meer zichtbare duurzaamheidsingrepen;
- Betekenis van duurzaamheid in onderwijs beter uitleggen;
- Catering kan veel duurzamer.

Het CvB noemt in het Instellingsplan: 'De ambitie om de groenste hogeschool te zijn willen wij verder versterken en verdiepen door sterker in te zetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen.' In het Instellingsplan staat voorts: 'Bij alles wat we doen worden wij gedreven door de ambitie een bijdrage te

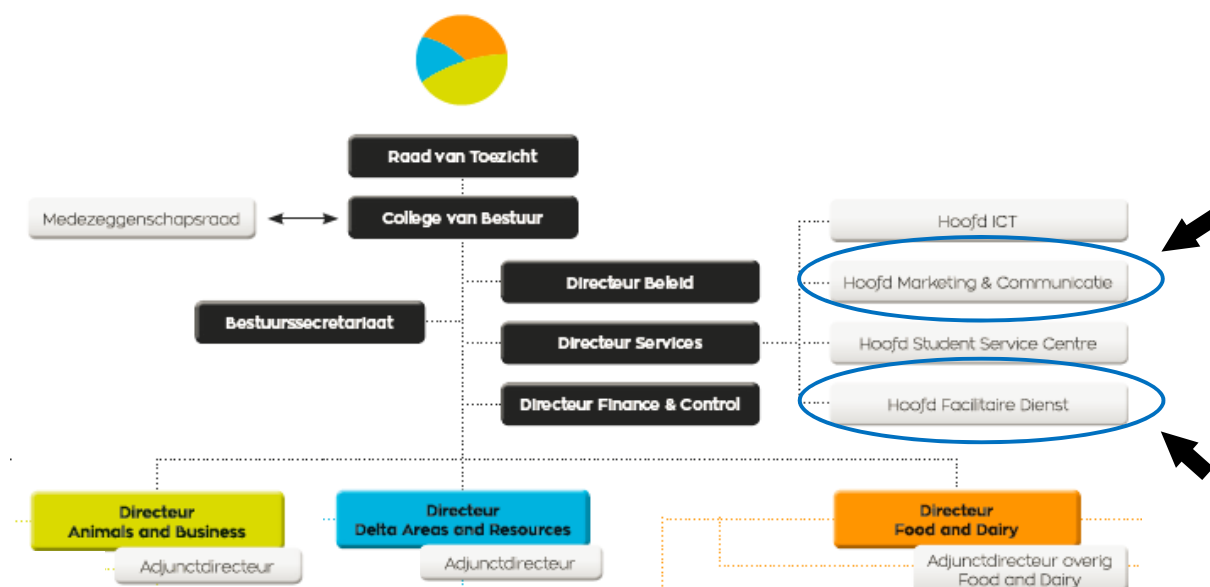
leveren aan een duurzame samenleving.’ Formuleringen als ‘...een bijdrage willen leveren aan...’, ‘...het leveren van een toegevoegde waarde...’, ‘...zodat People, Planet en Profit in een goede balans komen...’ en ‘...werken aan verbetering van ons imago en naamsbekendheid...’ komen in het Instellingsplan veelvuldig voor, maar ze zijn weinig concreet.

Scherper geformuleerd zijn de kwantitatieve kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Het CvB heeft in het Instellingsplan (Hogeschool VHL, 2017a) een kwantitatieve KPI voor de bedrijfsvoering opgenomen. Zie daarvoor tabel 5.

Doelstelling	KPI	2016	2021
Duurzame bedrijfsvoering	Ranking bij de SustainaBul (duurzaamheidsranking van Nederlandse hoger onderwijs-instellingen)	In 2017 tweede van alle hogescholen	Eerste van alle hogescholen

Tabel 5: Kwantitatieve prestatie-indicator voor bedrijfsvoering (Hogeschool VHL, 2017a), bewerkt door auteur

De term bedrijfsvoering mag gelijkgesteld worden aan het begrip Services, zo blijkt uit een interview met het hoofd van de Facilitaire dienst. In het organogram van hogeschool VHL (Hogeschool VHL, 2018a) komt Services terug, zie figuur 4. De organisatieonderdelen Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie vallen beide onder Services.



Figuur 4: Organogram algemeen (Hogeschool VHL 2018a), bewerkt door auteur

Voor Marketing & Communicatie is in het Instellingsplan (Hogeschool VHL, 2017a) geen kwantitatieve, maar wel een kwalitatieve prestatie-indicator geformuleerd: ‘in 2018 wordt een plan opgesteld ter verbetering van ons imago en onze bekendheid’.

Voor AISHE luidt de kwantitatieve KPI (Hogeschool VHL, 2017a): ‘in 2021 heeft de helft van het aantal opleidingen vier AISHE-sterren en de andere helft drie AISHE-sterren’.

In het Instellingsplan zijn ook de Sustainable Development Goals opgenomen. De hogeschool richt zich op acht van de zeventien SDG's, geselecteerd op basis van het onderwijsportfolio en de lectoraten van de hogeschool. In dit onderzoek blijven ze echter buiten beschouwing. Dat geldt ook voor de meer operationele doelstellingen van de bedrijfsvoering, zoals het terugbrengen van energieverbruik.

3.3.3 Overige documenten en beoordelingskaders hogeschool VHL

In deze paragraaf worden de resultaten van bestudering van de overige VHL-documenten beschreven en worden de beoordelingskaders die de hogeschool hanteert met elkaar vergeleken.

overige VHL-documenten

Buiten het Instellingsplan is in verschillende VHL-documenten geschreven over de drie pijlers. De bestudeerde documenten zijn opgesomd in onderstaande lijst. Bijlage C4 bevat een tabel met fragmenten met betrekking tot duurzaamheid, uit de VHL-documenten, per pijler gerangschikt. Fragmenten die niet specifiek betrekking hebben op een van de pijlers, staan in de laatste kolom van de bijlage.

De betekenis van de documenten voor dit onderzoek is als volgt:

1. Instellingsplan 2014-2017: sturend document, ging vooraf aan het huidige Instellingsplan;
2. Confrontatiematrix: is opgesteld om doelstellingen die zijn opgehaald bij stakeholders te prioriteren. Na prioritering zijn doelstellingen opgenomen in het Instellingsplan 2018-2021;
3. Kritische reflectie: onderbouwing van de aanvraag van MVO-predicaat ‘Erkend’;
4. AISHE- en MVO-rapportages: bevat aanbevelingen voor de doorontwikkeling van duurzaamheid van de opleidingen, respectievelijk van de hogeschool als geheel. De aanbevelingen aan de opleidingen moeten zijn uitgevoerd om in aanmerking te kunnen komen voor hercertificering na drie jaar.
5. Missie en Visie landgoed Larenstein: kader stellend voor uitwerking van plannen voor het landgoed;
6. Contourennota: geeft onder andere een omschrijving van het begrip duurzaamheid in het licht van de onderzoekslijnen van de hogeschool;
7. Rapport Okkema en Westra; geeft aanwijzingen voor de verduurzaming van de bedrijfsvoering van de hogeschool;
8. Rapport Van der Linde; geeft een visie op het verandertraject om als hogeschool door te groeien naar de groenste en duurzaamste hogeschool van Europa;
9. Mails van medewerkers: geven enkele bondige aanvullingen op gehouden interviews;
10. Intranet: bevat berichten met betrekking tot duurzaamheid.

De aard van de documenten is soms vooral sturend (1, 2, 4, 5, 6), soms eerder evaluatief (3, 4, 7), inspirerend (5, 7, 8, 9) of informerend (9, 10). In onderstaande beschrijving zijn de belangrijkste punten uit bijlage C4 per pijler bijeengebracht.

AISHE

- begrippen duurzaamheid en duurzaamheidsontwikkeling specificeren;
- studenten toerusten om ontwikkelde duurzaamheidskennis in het werkveld uit te dragen;

- communicatie over duurzaamheid van de hogeschool versterken;
- profit-kant van duurzaamheid beter belichten;
- duurzaamheidsontwikkeling evalueren (door middel van PDCA-cyclus) en borgen;
- inzetten op innovatief en duurzaam praktijkonderzoek en praktijkonderwijs.

Facilitaire dienst

- sturen op efficiënte bedrijfsprocessen en op een neutrale of positieve voetafdruk;
- sturen op integraal perspectief en doelstellingen en monitoring daarvan;
- een analyse van indicatoren per beoordelingskader is beschikbaar via intern onderzoek.

Marketing & Communicatie

- meer reuring tweegbrengen bij externe stakeholders van de hogeschool.

Algemeen

- keurmerken worden ingezet om de ambities te bekrachtigen;
- leidende positie innemen als duurzame hogeschool en erover publiceren;
- betekenis van het landgoed voor Helicon en de hogeschool ten aanzien van duurzaamheid wordt beschreven;
- duurzaamheid wordt gedefinieerd als: behoud en versterk het natuurlijk kapitaal; optimaliseer stofstromen; koester de effectiviteit van het systeem;
- duurzaamheid na 2017 is niet gegarandeerd.

beoordelingskaders

Hogeschool VHL hanteert drie beoordelingskaders met betrekking tot duurzaamheid:

- AISHE 2016, voor duurzaamheid in het onderwijs;
- MVO-in het hoger onderwijs 1.2 voor de bedrijfsvoering;
- SustainaBul (jaarlijkse versie), voor de ranking met ander instellingen voor hoger onderwijs.

De resultaten van bestudering van deze beoordelingskaders zijn opgenomen in bijlage C6. De belangrijkste bevindingen worden hier genoemd.

Ongeveer drie kwart van de indicatoren wordt bij ten minste twee beoordelingskaders gemeten.

De informatie die bij een bepaalde indicator gemeten wordt verschilt bij de AISHE- en bij de MVO-audit.

Dat is te verklaren door het verschil in achtergrond van het meetsysteem: bijvoorbeeld meer gericht op bedrijfsvoering (MVO), of juist meer op het onderwijs (AISHE) en het verschil in niveau (opleidingsniveau respectievelijk instellingsniveau). Communicatieve aspecten rond duurzaamheid spelen in de drie beoordelingskaders slechts een bescheiden rol.

3.3.4 Wetenschappelijke literatuur

In deze paragraaf wordt de gevonden wetenschappelijke literatuur met betrekking tot duurzaamheid in het hoger onderwijs beschreven. Wetenschappelijke bronnen zijn geraadpleegd met als doel te verkennen of deze kunnen helpen de doelstellingen uit het Instellingsplan te realiseren. Het literatuuronderzoek is in het proces van de Grounded Theory ingezet als initiële dataverzamelmethode.

In Nederland vallen onder het hoger onderwijs universiteiten en hogescholen. Verschillen tussen universiteiten en hogescholen worden in het onderzoek alleen besproken wanneer dat relevant wordt geacht. In het algemeen heeft de geraadpleegde wetenschappelijke literatuur betrekking op universi-

teiten.

In hoofdlijnen kan de gevonden informatie worden gecategoriseerd in:

- definiëring van duurzaamheid;
- werken aan duurzaamheidsdoelen;
- kwaliteitsmanagementsystemen;
- marketing & communicatie.

Voor elk van deze categorieën is een analysetabel opgesteld. Vervolgens is voor elke wetenschappelijke publicatie in de tabel bepaald:

- 1) wat in het artikel de aandachtspunten zijn;
- 2) in hoeverre die vergelijkbaar zijn voor hogeschool VHL;
- 3) op welke wijze de gevonden informatie zou kunnen worden opgenomen in de thesis.

Deze gegevens zijn aan het einde van elke tabel samengevat.

De resultaten van het onderzoek naar de twintig geraadpleegde wetenschappelijke publicaties worden hieronder aan de hand van de Analysetabel wetenschappelijke literatuur (bijlage C3) toegelicht.

definiëring van duurzaamheid

De in Nederland veel gehanteerde drie P's voor People, Planet en Profit, als definitie voor duurzaamheid worden in de literatuur niet of nauwelijks genoemd, ondanks het feit dat het om Engelse termen gaat. Wel worden de termen sociale, economische en omgevingsduurzaamheid veel genoemd (Barnard en van der Merwe, 2016; Beynaghi et al., 2016; Gustavo de Lima et al., 2016; Kamal en Asmuss, 2013; Lidstone, Wright en Sherren, 2015b; Waheed, Khan, Veitch en Hawboldt, 2011). Die begrippen zijn zonder problemen te begrijpen als de genoemde drie P's. De drie P's worden ook wel de triple bottom line genoemd (Waheed et al., 2011). Hij pleit voor het verruimen van de triple bottom line (TBL) naar een multiple bottom line (MBL). Dat komt neer op een nieuw beoordelingskader, dat leidt tot een sustainability index. Nieuwe indicatoren leiden bij Waheed et al. (2011) echter niet tot vijf P's, wat wel te verwachten was, op basis van de multiple bottom line die hij voorstelt. Ook begrippen als gezondheid (Barnard en van der Merwe, 2016) en cultuur (Lidstone, 2015b) kunnen een rol spelen bij het inhoud geven aan duurzaamheid.

Bullock en Hitzhusen (2015) stellen dat onderzoekers op het gebied van duurzaamheid in het hoger onderwijs het belang hebben onderkend van het ontwikkelen van een definitie van duurzaamheid die afhankelijk is van context en plek.

Lidstone, Wright en Shellen (2015a) noemen dat veel Canadese universiteiten de volgende definitie hanteren: 'Het rentmeesterschap over de natuurlijke omgeving, vanuit sociale en economische verantwoordelijkheid, dat recht doet aan de behoeften van zowel de huidige als toekomstige generaties'.

Lidstone et al. (2015b) noemen in hun artikel dat de meeste instellingen voor hoger onderwijs de definitie uit het Brundtlandrapport hanteren: 'Het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder toekomstige generaties de mogelijkheid te ontfangen om ook aan hun behoeften te kunnen voldoen.' (WCED, 1987). In dat artikel noemen Lidstone et al. tevens dat naast sociale, economische en omgevingsduurzaamheid ook culturele duurzaamheid een rol speelt.

Barnard en van der Merwe (2016) geeft aan dat bij duurzaamheid sprake moet zijn van een holistische benadering, waarin sociale, financiële, gezondheid-gerelateerde en onderwijszaken het fundamentele besef van omgevings-duurzaamheid bevestigen.

Duurzaamheid wordt in de literatuur veelvuldig een ontwikkeling genoemd. Ook bij andere data-verzamelmethoden, zoals interviews buiten de hogeschool (Hobéon, auditerende instantie voor AISHE en MVO) en de focusgroep wordt duurzaamheid duidelijk als een ontwikkeling gezien. Bij de interviews binnen de hogeschool heeft echter slechts een enkele respondent duurzaamheid als ontwikkeling genoemd. Opvattingen daarover binnen andere instellingen voor hoger onderwijs, evenals gegevens over de in de literatuur aanbevolen planmatige aanpak zijn belangrijke onderwerpen voor de benchmark. Zie voor de resultaten daarvan de volgende paragraaf.

Deelconclusie: er is niet één allesomvattende en altijd geldende betekenis van duurzaamheid te geven. Operationalisering van het begrip duurzaamheid, afgestemd op de situatie, lijkt betekenisvoller. Die benadering wordt ondersteund door medewerkers van de hogeschool (interviews, 2018). Het lijkt zinvol om na te gaan in hoeverre een nieuwe indicator zoals cultuur daarbij van betekenis kan zijn. Balans in de drie indicatoren People, Planet en Profit wordt in de literatuur wel genoemd, maar aanwijzingen over hoe te komen tot een balans zijn in de literatuur niet gevonden.

werken aan duurzaamheidsdoelen

Het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen moet in de gehele organisatie zijn ingebed en liefst verbonden zijn aan een groot netwerk buiten de hogeschool. Dat wordt in veel wetenschappelijke publicaties genoemd (Baker-Shelley, van Zeijl-Rozema en Martens, 2017; Beynaghi et al., 2016; Bullock en Hitzhusen, 2015; Lauder, Sari, Suwartha en Tjahjono, 2015; Madeira, 2011; Waheed et al., 2011). Hoge prestaties op het gebied van duurzaamheid kunnen volgens Madeira (2011) alleen worden bereikt als op alle organisatieonderdelen aan duurzaamheid wordt gewerkt. Baker-Shelley et al. (2017) onderscheidt drie niveaus voor het werken aan duurzaamheid op universiteiten: individueel, meso- en extra-organisatorisch niveau. Duurzaamheid moet terugkomen in de gehele instelling: bestuur, curriculum, marketing & communicatie en omgeving (Beynaghi et al., 2016). Stakeholders spelen een belangrijke rol bij de duurzaamheidsontwikkeling van het hoger onderwijs (Baker-Shelley et al., 2017; Bullock en Hitzhusen, 2015; Lauder et al., 2015; Madeira, 2011). Bij duurzaamheid gaat het volgens Gómez (2015) om een continue ontwikkeling, om een dynamisch proces. Barnard en van der Merwe (2016) stellen dat een regelmatige, flexibele en integrale planning, regelmatig onderzoek naar de cultuur, voortdurende monitoring van de voortgang en strategische wendbaarheid nodig zijn voor innovatie van de duurzaamheidsontwikkeling. Dyer en Dyer (2017) wijzen op backcasting als techniek om duurzaamheidsontwikkeling te plannen. Duurzaamheidsscholing van docenten en medewerkers is van belang om te kunnen spreken van duurzaamheidsontwikkeling, stellen Barnard en van der Merwe (2016) en Lidstone et al. (2015b). Daarnaast wordt de inzet van academici als succesfactor genoemd voor de verduurzaming van het hoger onderwijs (Ralph en Stubbs, 2014). Tegelijkertijd wijzen Ralph en Stubbs er op dat door academici het werken aan duurzaamheid als hindernis kan worden ervaren. Instellingen voor hoger onderwijs spelen een belangrijke rol in de verduurzaming van de maatschappij, stellen Waheed et al. (2011) en Dyer en Dyer (2017). Laatstgenoemde wijst erop dat het hoger onderwijs een bijzondere plek in de samenleving heeft, doordat uitgerekend daar kennis en bewustzijn over duurzaamheid kunnen worden verbonden aan de maatschappij. Madeira (2011) stelt bovendien dat uit het hoger onderwijs de toekomstig leiders voortkomen en dat zij dus moeten worden geschoold in duurzaam denken. De ondersteunende diensten kunnen veel impact hebben op de duurzaamheidsprestaties (Madeira, 2011).

Door Baker-Shelley et al. (2017) en Ralph en Stubbs(2014) wordt genoemd dat werken aan duurzaamheid door het hoger onderwijs als ethische verplichting kan worden opgevat. Dat is elders in het onderzoek niet naar voren gekomen; de veronduurzaming die het gevolg kan zijn van het werken aan verduurzaming (Madeira, 2011 en Ralph en Stubbs, 2014) evenmin. Met veronduurzaming worden door hen de negatieve effecten bedoeld zoals extra verkeer en parkeerdruk bij duurzaamheidsconferenties. Ook Dyer en Dyer (2017) noemen veronduurzaming, maar doelt daarmee op het ontstaan van en werken vanuit kennisspecialismen, terwijl duurzaamheid juist gebaat is bij een brede blik en integratie van kennis.

Dat is iets anders dan het reboundeffect, dat ook wel in verband wordt gebracht met het werken aan duurzaamheid. Met het reboundeffect wordt bedoeld dat mensen, na zich duurzaam te hebben gedragen, vinden dat ze weer even wat minder duurzaam mogen zijn.

In de literatuur wordt op het belang van een samenhangende aanpak gewezen (Ralph en Stubbs, 2014) en zelfs van een duurzaamheidsplan (Barnard en van der Merwe, 2016; Ceulemans, Molderez en van Liedekerke, 2015; Kamal en Asmuss, 2013 en Lidstone et al., 2015a).

Deelconclusie: werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen dient bij voorkeur te gebeuren volgens een planmatige aanpak, door alle lagen van de instelling heen, met duurzaamheidsscholing en competentie-ontwikkeling van docenten en medewerkers, met inzet van academici die duurzaamheid niet als hindernis ervaren en met het benutten van stakeholders en netwerken van de hogeschool. Backcasting kan helpen bij de planmatige aanpak. Het peilen van opvattingen kan bijdragen aan draagvlak voor het werken aan duurzaamheid. Inzetten van voldoende middelen in ruime zin (geld, scholing) is van belang.

kwaliteitsmanagementsystemen

In de meest recentelijk verschenen wetenschappelijke publicaties (Alghamdi, den Heijer & de Jonge, 2016 en Berzosa, Bernaldo & Fernandez-Sanchez, 2017) worden STARS en AISHE genoemd als best bruikbare overall beoordelingskader om duurzaamheid in het hoger onderwijs te beoordelen. Opvallend is dat AISHE, hoewel het een Nederlands beoordelingssysteem is, ook door buitenlandse instellingen wordt toegepast (onder andere Alghamdi et al., 2016).

Een van de recente en omvangrijke onderzoeken is dat van Alghamdi (King Saud University, Saudi-Arabië), in samenwerking met Den Heijer en De Jonge (TU Delft). Zij hebben in 2016 een onderzoek gepubliceerd naar wereldwijd gebruikte beoordelingskaders voor duurzaamheid.

AISHE, STARS en GreenMetric behoren tot de twaalf systemen die door Alghamdi et al. (2016) zijn onderzocht. Dat is interessant, omdat AISHE en GreenMetric ook door respondenten van de benchmark voor deze thesis zijn genoemd. Voor hogeschool VHL is vooral AISHE van belang, omdat dat systeem daar nu al wordt toegepast. STARS wordt door meer dan 20 instellingen voor hoger onderwijs in Canada

GreenMetric is een van oorsprong Indonesisch initiatief, gestart in 2010. Het doel van de ranking is informatie te delen over de actuele situatie en het actuele beleid met betrekking tot de Groene Campus en duurzaamheid van universiteiten over de gehele wereld. (GreenMetric, 2018)

STARS is de benchmarking-tool van AASHE, een Amerikaanse organisatie voor bevordering van duurzaamheid in het hoger onderwijs. STARS staat voor Sustainability Tracking, Assessment & Rating System. Het is een sinds 2013 wereldwijd gebruikt beoordelings- en waarderingssysteem voor hogescholen en universiteiten om hun duurzaamheidsprestaties te meten. (STARS, 2018)

gebruikt (Lidstone et al., 2015a) en is interessant omdat het door Alghamdi et al. als meest overall bruikbare systeem wordt aangemerkt. GreenMetric is toegespitst op universiteiten en wordt daarom hier buiten beschouwing gelaten. Alghamdi et al. (2016) vergelijken AISHE 2011 en STARS 2.0 met elkaar.

Opgemerkt wordt dat in 2012 een nieuwe versie van AISHE is gelanceerd ('AISHE 2.0'), waarbij volgens Alghamdi et al. (2016) de toegankelijkheid is verbeterd. Een vergelijking van AISHE 2016 en STARS is voor zover bekend nog niet gemaakt. Gustavo De Lima et al. (2016) bevelen aan om een beoordelingskader te kiezen dat afgestemd is op de kern-waarden van de organisatie. Waheed et al. (2011) pleiten voor een nieuw beoordelingskader, dat leidt tot een sustainability index (SI). Lauder et al. (2015) duiden op het belang om het aantal en de aard van de indicatoren contextspecifiek te maken.

Deelconclusie: er is veel literatuur beschikbaar waarin beoordelingssystemen worden vergeleken. Het betreft dan vrijwel altijd systemen die niet door Nederlandse universiteiten en hogescholen worden gebruikt (is gebleken uit de benchmark behorend bij het onderzoek). STARS en AISHE worden beschouwd als een goed compleet en voldoende complex instrument om duurzaamheid in het hoger onderwijs te beoordelen. Het inzetten van een feedbackproces, zoals bijvoorbeeld PDCA (Plan, Do, Check, Act), wordt aanbevolen.

marketing & communicatie over duurzaamheid

Op het gebied van communicatie over duurzaamheid en over duurzaamheid van communicatie geeft de gevonden wetenschappelijke literatuur geen eenduidig beeld. Ceulemans et al. (2015) rapporteren over Sustainability Reporting, het publiceren over duurzaamheid. Djordjevic en Cotton (2011) noemen dat de complexiteit van communicatie bij een instelling voor hoger onderwijs hem zit in het brede scala van doelgroepen. Zij geven een aantal bruikbare sleutelwoorden voor communicatie (bijvoorbeeld: 'ken je publiek', 'zorg voor feedback'). Daarnaast schrijven Djordjevic en Cotton dat een overspannen agenda van wat allemaal moet worden gerealiseerd moet worden voorkomen.

Deelconclusie: communicatie over duurzaamheid is complex door de brede scala van doelgroepen. Waak voor een overspannen communicatie-agenda. Communicatie, vooral met netwerken buiten de hogeschool, lijkt randvoorwaardelijk voor het kunnen realiseren van een verdiepingsslag in de duurzaamheidsontwikkeling. Aanbevolen wordt om projecten (met samenwerking van studenten en lectoren) in te zetten voor het communiceren over de duurzaamheidsresultaten van de hogeschool. Een breed draagvlak is noodzakelijk voordat gekoerst wordt op het innemen van de positie als toonaangevende instelling, op het gebied van duurzaamheid.

3.4 Resultaten benchmark

3.4.1 Inleiding

De benchmark is ingezet om de situatie van hogeschool VHL met betrekking tot duurzaamheid te vergelijken met die van andere instellingen voor hoger onderwijs. De benchmark is een van de initieel ingezette dataverzamelmethode in het proces van de Grounded Theory.

De ontvangen gegevens zijn verwerkt in een resultatentabel (bijlage D2), waarin alle respondenten en gestelde vragen tegen elkaar zijn uitgezet. Hogescholen en universiteiten zijn gegroepeerd weergegeven. Tien hogescholen en zeven universiteiten hebben een enquête ingevuld geretourneerd. Er is dus sprake van een totale respons van zeventien instellingen, oftewel 47%. Voor de hogescholen betekent dat een respons van 38% en voor de universiteiten een respons van 58%.

VHL telt niet mee in het aantal hogeschoolresultaten, noch in het totaal aantal; voor VHL is telkens een eigen resultaat weergegeven door middel van een X (zie tabellen 8 tot en met 19). Een aantal vragen is niet door VHL beantwoord; in dat geval ontbreekt in de bijbehorende tabel de kolom van VHL.

Enkele instellingen hebben verklaard dat het invullen van de enquête te veel tijd kost of dat men het teveel werk vindt. In een ander geval kan het uitblijven van respons worden verklaard doordat de beantwoorder van de mail niet goed weet aan wie de mail kon worden doorgestuurd of dat het verzoek om deelname gewoonweg is vergeten.

Enkele algemene opmerkingen bij de resultaten: één hogeschool en één universiteit in dezelfde plaats werken zo nauw samen, dat de antwoorden van deze instellingen gezamenlijk door één respondent zijn gegeven. Een andere hogeschool gaf de voorkeur aan het telefonisch beantwoorden van de vragen. De antwoorden van deze hogeschool zijn dus door de onderzoeker uitgeschreven. Vervolgens zijn de gegevens op dezelfde wijze verwerkt als die van de andere instellingen.

Tabel 6 geeft een overzicht van het totaal aantal en van de aantallen geselecteerde, genodigde en responderende instellingen, onderverdeeld in drie categorieën: kleine, middelgrote en grote instellingen.

Instellingsoort	Totaal aantal instellingen	Geselecteerd aantal	Enquête toegestuurd	Respondenten	Waarvan klein (<i>< 5.000 studenten</i>)	Waarvan middelgroot (<i>5.000- 25.000</i>)	Waarvan groot (<i>> 25.000</i>)
Hogescholen	96	29	26	10	3	1	6
Universiteiten	28	14	12	7	0	4	3
Totaal	124	43	38	17	3	5	9

Tabel 6: Het totaal aantal instellingen, geselecteerde instellingen, uitgenodigde instellingen en respondenten

Tabel 7 toont de functie(s) van de persoon of personen die de enquête namens de instelling hebben ingevuld. Het gaat in alle gevallen om personen waarvan mag worden verwacht dat zij gezien hun functie over voldoende kennis beschikken of toegang hebben tot de kennis om de enquête betrouwbaar in te vullen. Twee respondenten hebben niets ingevuld bij 'functie'.

Bij hogeschool VHL hebben drie personen bijgedragen aan het invullen van de enquête: een lid van het CvB, een beleidsmedewerker duurzaamheid en een beleidsmedewerker Marketing & Communicatie.

Hogescholen	Universiteiten
Adviseur Duurzaamheid en Mobiliteit Dienst Huisvesting & Facilitaire Zaken	Adviseur milieu en duurzaamheid
Adviseur kwaliteit en accreditatie, initiatiefnemer experiment [naam hogeschool] DHO	Beleidsmedewerker Maatschappelijke verantwoordelijkheid
Diensthooft Campusvoorzieningen, Diensthooft Studentvoorzieningen, Coördinator Duurzaamheid Bedrijfsvoering	Coördinator Green Office
Director Shared Services	Duurzaamheidsadviseur
Hoofd Huisvesting & Beheer	Milieuvadviseur
Lid platform duurzaamheid	Program Manager Sustainability en Afdelingshooft Student Desk
Teamleider facilitair	
Procescoördinator Service Unit Onderwijs en Onderzoek (SUO&O)	
Programma Manager Duurzaamheid	

Tabel 7: Functie van de personen die de enquête hebben ingevuld

3.4.2 Resultaten enquêtevraag 1 – definitie duurzaamheid

Vraag 1a luidt: *‘Welke definitie van duurzaamheid sluit het meest aan bij de definitie die uw instelling hanteert?’*.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)	VHL
‘Het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder toekomstige generaties de mogelijkheid te ontzeggen om ook aan hun behoeften te kunnen voldoen.’	4	1	5	X
Balans in de drie P's : People, Planet, Profit	2	2	4	
‘Het rentmeesterschap over de natuurlijke omgeving, vanuit sociale en economische verantwoordelijkheid, dat recht doet aan de behoeften van zowel de huidige als toekomstige generaties. ...’	1	3	4	
Anders, nl: ...	3	4	7	

Tabel 8: Meest bij de instelling aansluitende definitie voor duurzaamheid (vraag 1a)

De nadruk bij universiteiten ligt op de definitie uit het Brundtlandrapport: ‘Het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder toekomstige generaties de mogelijkheid te ontzeggen om ook aan hun behoeften te kunnen voldoen.’ (zie tabel 8). Hogeschool VHL kiest ook voor die definitie, terwijl de andere hogescholen meer kozen voor de definitie: ‘Het rentmeesterschap over de natuurlijke omgeving, vanuit sociale en economische verantwoordelijkheid, dat recht doet aan de behoeften van zowel de huidige als toekomstige generaties’.

Vier instellingen hanteren een mix van de definities. Er worden ook andere definities genoemd, zoals vijf P's: naast People, Planet en Profit ook nog Partnerships en Peace. Twee universiteiten gaven aan de Sustainable Development Goals (SDG's, Verenigde Naties, 2015) te hanteren. Een hogeschool noemt dat naast de drie P's ook bekeken wordt of de SDG's als vertrekpunt kunnen worden gehanteerd. Een andere hogeschool noemt dat een definitie van duurzaamheid niet echt aan de orde is, maar dat desondanks wel aan duurzaamheid wordt gewerkt.

Bij de vraag *‘Kunt u aangeven in welk van de volgende onderdelen van uw instelling de inhoud van het begrip duurzaamheid het meest eenduidig is?’* worden door hogescholen ongeveer twee keer zoveel organisatieonderdelen genoemd als door universiteiten. Zie daarvoor tabel 9.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)
College van Bestuur	1	1	2
Beleid	1	6	7
Bedrijfsvoering	3	2	5
Marketing & Communicatie	0	0	0
Onderwijsuitvoering	0	3	3

Tabel 9: Organisatieonderdelen waarbij het meest sprake is van eenduidigheid over het begrip duurzaamheid (vraag 1b)

Het meest genoemde onderdeel bij hogescholen is de afdeling beleid. Bij universiteiten wordt de bedrijfsvoering het meest genoemd als organisatieonderdeel waarin eenduidigheid bestaat over duurzaamheid. Alleen hogescholen noemen onderwijsuitvoering als organisatieonderdeel waarin eenduidigheid bestaat over duurzaamheid.

Vraag 1c van de benchmarkenquête luidt: *‘Kunt u aangeven in welk van de volgende onderdelen van uw instelling de inhoud van het begrip duurzaamheid het meest wordt bediscussieerd, of het minst eenduidig is?’*

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)
College van Bestuur	0	3	3
Beleid	2	2	4
Bedrijfsvoering	1	1	2
Marketing & Communicatie	2	1	3
Onderwijsuitvoering	3	3	6

Tabel 10: Organisatieonderdelen waarbij de inhoud van het begrip duurzaamheid het meest wordt bediscussieerd (vraag 1c)

Beleid, bedrijfsvoering, marketing & communicatie en onderwijsuitvoering worden genoemd als organisatieonderdelen waar de inhoud van het begrip duurzaamheid het meest wordt bediscussieerd. Zie tabel 10. De meeste instellingen hebben bij deze vraag één organisatieonderdeel geselecteerd. Drie instellingen hebben echter meerdere organisatieonderdelen geselecteerd waar het begrip duurzaamheid het meest wordt bediscussieerd: CvB, Beleid, Marketing & Communicatie en Onderwijsuitvoering. Onderwijsuitvoering is het meest geselecteerde organisatieonderdeel.

3.4.3 Resultaten enquêtevraag 2 – duurzaamheidsplan

Met de vraag *‘Is er in uw instelling sprake van een duurzaamheidsplan?’* is getracht in beeld te brengen in hoeverre instellingen samenhang hebben gecreëerd in de organisatie van duurzaamheid door middel van een duurzaamheidsplan.

Ongeveer de helft van de respondenten beschikt over een duurzaamheidsplan. Hogeschool VHL geeft aan ook over een duurzaamheidsplan te beschikken. De inhoud van de ontvangen documenten varieert. Het ene document blijkt vooral terug en doet denken aan een jaarverslag, terwijl in een ander document veel verschillende aspecten worden belicht: huisvesting, energie, water, inkoop, afval, mobiliteit, onderwijs en onderzoek, bewustwording, organisatie, uitvoering en communicatie. Negen respondenten geven aan dat hun duurzaamheidsplan openbaar is. De volgende duurzaamheidsplannen zijn voor dit onderzoek ter beschikking gesteld:

Hogescholen:

- ‘Eindrapportage [naam hogeschool] Duurzaam 2009-2013’;

Universiteiten:

- ‘Duurzaamheidsagenda 2016-2020’;

- ‘Roadmap 2015-2020’ (door Green Office van de betreffende universiteit);

- 'Startnotitie Corporate Social Responsibility';
- 'Milieubeleidsplan [naam universiteit] 2016-2020';
- 'Milieumeerjarenplan 2017-2019'.

De looptijd van een duurzaamheidsplan varieert bij universiteiten van vier tot tien jaar en bij hogescholen van vijf tot zeventien jaar. Een hogeschool actualiseert het duurzaamheidsplan jaarlijks. Eveneens een hogeschool geeft aan dat er wel een duurzaamheidsplan is geweest, maar dat het CvB hier geen gevolg aan heeft gegeven.

Bij de vraag *'Wat zijn de belangrijkste redenen geweest voor het opstellen van het duurzaamheidsplan?'* kon uit elf redenen worden gekozen.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)	VHL
Verbeteren duurzaamheidsmanagement	4	6	10	X
Bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen	3	6	9	X
Communiceren over duurzaamheid	4	4	8	X
Vastleggen van duurzaamheidsdoelen	3	6	9	X
Toepassen van een meetsysteem	1	1	2	
Inzet als feedback- en verbetersysteem	3	2	5	
Vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden	0	3	3	X
Betrekken van onderwijs en onderzoek	5	6	11	X
Afstemmen van onderdelen van de instelling	0	4	4	
Bepalen van benodigde middelen	1	3	4	X
Efficiënt verzamelen van info ten behoeve van audits	0	2	2	

Tabel 11: De belangrijkste redenen voor het opstellen van een duurzaamheidsplan (vraag 2b)

Door hogescholen is elke meerkeuzeoptie wel geselecteerd, in tegenstelling tot universiteiten. Zie tabel 11. Veel instellingen hebben meerdere redenen geselecteerd. Door de instellingen zijn ten minste twee en hoogste zes antwoordkeuzes geselecteerd. Een van de hogescholen gaf als aanvullende reden: toename van de kwaliteit (vanuit meerdere perspectieven) en afname van de inspanning door efficiëntie.

Bij de vraag *'Op welke wijze is het duurzaamheidsplan vooral tot stand gekomen?'* waren meerdere opties mogelijk. Bottom-up is zes keer geselecteerd en Top-down vier keer. Het meest opvallende aan de antwoorden is dat door hogescholen vijf keer Bottom-up is aangevinkt en door universiteiten slechts één keer.

Vervolgens is de vraag gesteld: *'Wie van uw instelling is betrokken (bijvoorbeeld: medeverantwoordelijk, input geleverd, document geschreven) bij de totstandkoming of uitvoering van het duurzaamheidsplan?'*

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)	VHL
College van Bestuur	6	5	11	X
Directie	3	2	5	X
Beleid	4	3	7	X
Bedrijfsvoering	5	7	12	X
Marketing & Communicatie	4	3	7	X
Lectoren	1	5	6	X
Docenten	3	3	6	
Studenten	6	4	10	
Werkveld	1	2	3	
Anders, nl: ...	0	1	1	

Tabel 12: Bij het duurzaamheidsplan betrokken partijen (vraag 2d)

Tabel 12 laat zien dat alle antwoordkeuzes van deze vraag zijn geselecteerd. De resultatentabel in bijlage D2 laat bovendien zien: de meest geselecteerde antwoordkeuzes zijn Facilitaire dienst, CvB en Studenten. Deze keuzes zijn achtereenvolgens elf maal, tien maal en negen maal geselecteerd. Bij hogeschool VHL hebben studenten geen rol gespeeld bij de totstandkoming. De minst geselecteerde antwoordkeuze is Werkveld: deze antwoordkeuze is tweemaal door hogescholen geselecteerd en eenmaal door universiteiten.

Een hogeschool geeft bij 'Anders, nl.:....' als aanvulling: 'Een werkgroep bestaande uit managers van diverse geledingen, welke het plan hebben voorgelegd aan het vorige CvB (zoals eerder aangegeven, heeft dit plan helaas geen opvolging gehad).'

Een universiteit geeft bij 'Anders, nl.:....' als aanvulling: 'Vastgoed, verantwoordelijk voor de gebouwen'.

Tabel 13 toont de antwoorden op de vraag 'Welke van onderstaande onderwerpen zijn het meest nadrukkelijk uitgewerkt in het duurzaamheidsplan van uw instelling?'.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)	VHL
Beleid	4	7	11	
Onderzoek	5	3	8	X
Onderwijs	6	6	12	X
Verankering in de maatschappij	1	2	3	
Stakeholders	2	1	3	
Facilitair / bedrijfsvoering	5	8	13	X
Marketing & Communicatie	2	2	4	
Activiteiten die tot duurzaamheidsplan leiden	0	3	3	
Verantwoordelijken en verantwoordelijkheden	0	1	1	X
Tijdbestek	1	1	2	X

Tabel 13: Het meest nadrukkelijk in het duurzaamheidsplan uitgewerkte onderwerp (vraag 2e)

Bij deze vraag is verzocht maximaal vijf antwoorden te noemen. De scope die duurzaamheidsplannen bestrijken blijkt redelijk breed. De volgende vier onderwerpen zijn het meest als antwoordkeuze geselecteerd: Facilitaire dienst (twaalf maal), Beleid (elf maal), Onderwijs (elf maal), Onderzoek (acht maal). De andere onderwerpen zijn maximaal drie maal geselecteerd. Hogeschool VHL heeft de antwoordkeuzes Onderzoek, Onderwijs, Facilitaire dienst, Tijdbestek én Verantwoordelijken en verantwoordelijkheden geselecteerd.

Beleid, Verankering in de maatschappij, Stakeholders, Marketing & Communicatie en Activiteiten zijn door VHL niet geselecteerd. Een universiteit heeft bij 'Anders, nl.:....' ingevuld: Energie, afval, inkopen en bebouwing.

Uit de antwoorden op de vraag 'Hoe is de continuïteit van het duurzaamheidsplan geborgd?' blijkt dat de continuïteit bij de helft van de hogescholen is geborgd. Bij universiteiten geeft vier van de vijf respondenten aan dat de continuïteit geborgd is. Negen instellingen hebben bij deze vraag een toelichting geschreven, waarvan zes instellingen mét en drie instellingen zonder duurzaamheidsplan. Uit de toelichtingen blijkt dat, ook als de instelling geen duurzaamheidsplan hanteert, er systematisch aan duurzaamheid kan worden gewerkt. Binnen de instellingen spannen zich voor de continuïteit van de duurzaamheidsplan in: Werkgroepen duurzaamheid, Programmaraad duurzaamheid, Duurzaamheidsgroep, Stuurgroep duurzaamheid en een Groep medewerkers op sleutelposities. Een tabel met informatie over de wijze van continuïteitsborging is opgenomen in bijlage D3.

3.4.4 Resultaten enquêtevraag 3 – beoordelingskaders

Vraag 3 van de benchmarkenquête luidt: *‘Welke beoordelingskaders op het gebied van duurzaamheid worden door uw instelling gehanteerd?’*.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)
STARS	0	0	0
MVO	1	1	2
SustainaBul	6	2	8
AISHE	0	3	3
Anders, nl: ...	2	1	3

Tabel 14: Door respondenten gehanteerde beoordelingskaders (vraag 3)

Er is één universiteit-respondent die deelneemt aan drie beoordelingskaders. Dat zijn MVO, SustainaBul en GreenMetric. Hogescholen die twee beoordelingskaders hanteren kiezen voor MVO en AISHE. Universiteiten kiezen meestal voor SustainaBul, soms aangevuld met GreenMetric of MVO. De STARS-methode is door geen van de respondenten als antwoordkeuze geselecteerd. Zie tabel 14. Een volledig overzicht van de motivatie van instellingen om een beoordelingskader te hanteren is opgenomen in bijlage D4.

NVAO-accreditaties, die door sommige respondenten zijn genoemd, worden in dit onderzoek niet verwerkt, omdat die niet specifiek betrekking hebben op duurzaamheid.

Door instellingen zijn verschillende motieven genoemd om aan een beoordelingskader te hanteren. Voor AISHE wordt slechts één motivatie genoemd: Duurzaamheidsbeweging van onderaf bestendigen. Voor SustainaBul wordt genoemd: organisatie en beoordeling door studenten, positie bepalen ten opzichte van andere instellingen (viermaal geantwoord) en tegelijkertijd een nulmeting.

3.4.5 Resultaten enquêtevraag 4 – kosten en baten

Vragen 4a tot en met 4d hebben betrekking op de kosten en baten van de duurzaamheidsaudits.

Vraag 4a luidt: *‘Is bij de instelling (globaal) bekend hoeveel uren door de medewerkers aan een duurzaamheidsaudit worden besteed?’*.

De resultaten tonen een indruk van de tijdsinspanning die de instellingen leveren voor duurzaamheidsaudits. Respondenten hebben te weinig gegevens aangeleverd om een gedetailleerd overzicht te vormen. Wel hebben alle respondenten op deze vraag gereageerd. Het is opmerkelijk dat zo weinig instellingen gegevens kunnen leveren over de hoeveelheid tijd die aan de audits wordt besteed. Door het onderzoek is, als enige van de hogescholen, van hogeschool VHL duidelijk geworden hoeveel uren aan de verschillende audits zijn besteed. In het onderzoek is niet naar bedragen gevraagd; verwacht mag worden dat die vraag niet tot voldoende bruikbare resultaten zou leiden, gezien de beperktheid van de gegevens die nu zijn aangeleverd over de tijdsbesteding. Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten gezamenlijk zestien audits laten afnemen. Voor elf van de zestien audits is niet bekend welke tijdsinspanning dat heeft gevraagd.

Alleen voor SustainaBul zijn door meerdere respondenten data aangeleverd. Deze zijn als enige met elkaar te vergelijken. Gemiddeld gaat het volgens de opgave van respondenten om iets meer dan een volledige werkweek die door één persoon aan de SustainaBul-audit is besteed.

Opmerkelijk is dat de uren die door hogeschool VHL zijn genoemd fors hoger zijn dan de opgave van andere respondenten. Bij herhaalde deelname aan een audit, in achtereenvolgende jaren, is vooraf meestal duidelijk welke tijdsinspanning daarvoor nodig is. Omdat de meeste respondenten al meerdere

jaren deelnemen, mag verwacht worden dat van de meeste respondenten betrouwbare gegevens zijn ontvangen. Op basis van de beschikbare gegevens is niet vast te stellen wat de oorzaak is van de grote verschillen.

Bij vraag 4b is gevraagd naar de tijdsinspanning door derden. De vraag luidt: *'Is bij de instelling (globaal) bekend hoeveel uren door andere betrokkenen aan een duurzaamheidsaudit worden besteed?'*. Hier wordt bijvoorbeeld bedoeld: studenten, mensen uit het werkveld. De resultaten van vraag 4a en 4b zijn samengevat in tabel 15.

Universiteiten		
Nr.	medewerkers	derden
1	SustainaBul 30 uur	SustainaBul 30 uur
2	SustainaBul 40 uur	SustainaBul 30 uur
3	SustainaBul 50 uur ISO14001 Milieumanagement 80 uur	SustainaBul 20 uur ISO14001 Milieumanagement 0 uur
4	SustainaBul 60 uur Green Metric 60 uur	SustainaBul 4 uur Green Metric 4 uur
5	Niet bekend (drie universiteiten)	
Hogescholen		
1	Wel bekend, maar het vraagt een te grote inspanning op dit moment	Wel bekend, maar het vraagt een te grote inspanning op dit moment
2	Niet bekend	Niet bekend
3	Niet bekend (zeven hogescholen)	Niet bekend (zeven hogescholen)
VHL	SustainaBul 240 uur MVO 200 uur AISHE circa 1800 uur	SustainaBul 80 uur MVO 40 uur

Tabel 15: Aan audits besteed aantal uren door medewerkers en derden

Een deel van de data die moeten worden aangeleverd voor een audit is voor de ene audit gelijk aan die voor een andere audit. Die data hoeven dus in theorie maar eenmaal te worden verzameld. In de enquête is in vraag 4c gevraagd naar het aandeel uren dat is ingezet voor twee of meer audits samen. De respons op deze vraag is beperkt en gefragmenteerd en heeft dus geen goed bruikbare data opgeleverd. Hogeschool VHL heeft aangegeven dat ten gevolge van de MVO-audit beleid is aangepast. Aan de aanpassing van dit beleid is ongeveer honderd uur besteed.

Vraag 4d luidt: *'Wordt door de instelling geregistreerd welke opbrengst er staat tegenover de inspanningen en investeringen? Welke gegevens worden daartoe verzameld?'*.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)	VHL
Besparing op bijvoorbeeld energie, water, afval	6	9	15	X
Aanwas aantal studenten	2	3	5	X
Aantrekkelijkheid van afgestudeerden voor werkgevers	2	4	6	
Motivatie om te komen studeren	1	4	5	X
Bekendheid van het duurzame karakter van de instelling	3	3	6	X
Geen	1	1	2	

Tabel 16: Geregistreerde opbrengst van de inspanningen en investeringen (vraag 4d)

Verreweg de meeste instellingen verzamelen data over besparing op energie, water en afval (zie tabel 16). Twee instellingen meten geheel niet welke opbrengst er staat tegenover de duurzaamheids-inspanningen en –investeringen. In aanvulling op de antwoordkeuzes noemt een hogeschool dat 'het financiële voordeel wordt geregistreerd' en een hogeschool noemt dat besparingen lastig goed in beeld

te brengen zijn door wisselende studentenaantallen, ingebruikname van nieuwe apparatuur, etc. Door instellingen worden ook wel minder harde gegevens verzameld, zoals de aantrekkelijkheid van afgestudeerden voor toekomstige werkgevers en de bekendheid van het duurzame karakter van de instelling. Hogeschool VHL beschikt niet over gegevens met betrekking tot de aantrekkelijkheid van afgestudeerden.

Het eerste deel van vraag 4e luidt: *‘Hoe wordt bepaald welke investering noodzakelijk is om de duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren?’*. Met die deelvraag wordt bedoeld op het niveau in de instelling waar duurzaamheidskosten worden begroot. Twee hogescholen begroten alleen op instellingsniveau, een hogeschool begroot op instellings- en afdelingsniveau en een hogeschool begroot duurzaamheidskosten op drie niveaus: instellings-, opleidings- en afdelingsniveau. Ook hogeschool VHL begroot duurzaamheidskosten op drie niveaus. Een hogeschool meldt dat behalve op instellingsniveau ook op projectbasis wordt begroot. Een hogeschool meldt dat investeringen alleen worden gedaan met een terugverdientijd van maximaal vijf jaar.

Vier universiteiten begroten duurzaamheidskosten op één niveau (instellings- of afdelingsniveau) en een universiteit begroot op instellings- én afdelingsniveau.

Samenvattend kan gesteld worden dat twee derde deel van de instellingen duurzaamheidskosten begroot, meestal op één niveau. Op basis van dit onderzoek kan echter niet de conclusie getrokken worden dat het andere deel van de instellingen niet investeert in duurzaamheid.

In het tweede deel van vraag 4e wordt gevraagd naar de inhoud van de begroting. Daarmee wordt bedoeld: Hoe zijn duurzaamheidskosten in de begroting terug te vinden? Een van de hogescholen geeft bij deze vraag aan duurzaamheidsinvesteringen zowel afzonderlijk als integraal in de begroting op te nemen. De andere instellingen kiezen voor slechts een van de aangeboden antwoordkeuzes. In een toelichting noemen twee hogescholen dat alleen bedragen worden begroot en geen uren. Dat geldt ook voor hogeschool VHL. Een hogeschool geeft in een toelichting aan dat de AISHE-kosten worden begroot. Bij twee universiteiten zijn de kosten en uren niet herkenbaar in de begroting.

3.4.6 Resultaten enquêtevraag 5 – samenwerking

Vraag 5a luidt: *‘Bent u van mening dat de duurzaamheidsdoelstellingen van uw instelling beter kunnen worden behaald wanneer uw instelling zich daarin autonoom opstelt, of beter in samenwerking met andere onderwijsinstellingen of met andersoortige organisaties, zoals het bedrijfsleven of de (semi-) overheid?’*.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)	VHL
Autonoom	2	0	2	X
Met andere onderwijsorganisaties	5	7	12	
Met andersoortige organisaties	3	5	8	X

Tabel 17: Wijze waarop de duurzaamheidsdoelen het best kunnen worden behaald (vraag 5a)

Acht instellingen hebben bij deze vraag zowel Samenwerking met andere onderwijsorganisaties als Samenwerking met andersoortige organisaties geselecteerd, blijkt uit bijlage D2. Vijf instellingen geven aan één van beide samenwerkingsvormen te verkiezen. De algemene opvatting van de respondenten is dus dat de duurzaamheidsdoelstellingen beter in samenwerking met anderen kunnen worden behaald dan autonoom. Zie tabel 17.

Als voorbeeld noemt een hogeschool dat zij een samenwerkingsverband heeft met veertien andere scholen op het gebied van inkoop van excursies, repro, schoonmaak en voeding. Een universiteit noemt

als voorbeeld samenwerking met Nederlandse en buitenlandse universiteiten en met andersoortige organisaties, waaronder het bedrijfsleven, de (semi-)overheid, gemeenten en de rijksoverheid. Hogeschool VHL heeft gekozen voor de antwoordkeuze autonoom en samenwerking met andersoortige organisaties.

Vraag 5b luidt: 'Welke voordelen en nadelen verbindt u aan een eventuele samenwerking van uw instelling zoals genoemd in vraag 5a, ten einde de drie P's daadwerkelijk in balans te brengen?'.

Hogescholen geven veel meer dan universiteiten aan dat de communicatie over bereikte duurzaamheidsdoelstellingen sterker kan worden door gezamenlijk genomen verantwoordelijkheid. Zie tabel 18.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)	VHL
Door kennisdelen beter aan duurzaamheidsdoelen werken	3	7	10	X
Communicatie kan sterker worden door gezamenlijk genomen verantwoordelijkheid	1	6	7	
Voorbeeldfunctie van een duurzame instelling wordt krachtiger	5	4	9	

Tabel 18: Voordelen die worden verbonden aan een eventuele samenwerking met andere organisaties (vraag 5b)

Twee instellingen hebben geen antwoordkeuze geselecteerd. Dat betekent dat vrijwel alle respondenten voordelen verbinden aan een samenwerking om balans te bereiken in de drie P's. (Ongeveer een kwart van de instellingen heeft bij de vraag over de gehanteerde definitie van duurzaamheid gekozen voor Balans in de drie P's). Een universiteit en een hogeschool hebben erop gewezen dat het gemakkelijker is om aan de doelstellingen te werken als je samen met andere organisaties optrekt.

Als nadeel van een samenwerking wordt vooral de vertraging genoemd die het gevolg is van de grootte van de samenwerkende organisaties (zie tabel 19). Ook hogeschool VHL ziet dat als bezwaar. Een hogeschool zegt geen nadelen te verbinden aan het samen werken aan duurzaamheidsdoelstellingen.

	Universiteiten	Hogescholen	Totaal (excl. VHL)	VHL
Vertraging door grootte	6	3	9	X
Vertroebeling van inzicht in eigen kosten en baten	0	2	2	
Identiteit van de instelling is in het geding	2	0	2	

Tabel 19: Nadelen die worden verbonden aan een eventuele samenwerking met andere organisaties (vraag 5c)

Een aanvullende opmerking die door een hogeschool is genoemd: Niemand is de kartrekker die echt benodigd is voor het echt zaken voor elkaar krijgen binnen het HBO.

3.4.7 Conclusies uit de benchmark

Over vraag 1 (definiëring): Op het gebied van de definiëring van duurzaamheid en de eenduidigheid van het begrip verschillen universiteiten en hogescholen duidelijk.

Universiteiten kiezen meestal voor de definitie uit het Brundtlandrapport. Hogescholen hanteren uiteenlopende definities. De afdeling beleid bij hogescholen springt eruit als organisatieonderdeel waar het meest eenduidigheid bestaat over het begrip duurzaamheid. Het meest bediscussieerd wordt het begrip bij de onderwijsuitvoering van universiteiten en bij het CvB van hogescholen.

Over vraag 2 (duurzaamheidsplan): Naar verhouding net zoveel universiteiten als hogescholen beschikken over een duurzaamheidsplan. De inhoud van het duurzaamheidsplan is niet voor alle respondenten gelijk. Ook hogeschool VHL beschikt over een duurzaamheidsplan. Redenen voor het opstellen van een duurzaamheidsplan zijn heel divers. Het meest zijn genoemd: het bij de duurzaamheidsontwikkeling betrekken van onderwijs en onderzoek, verbeteren duurzaamheidsmanagement, bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen, vastleggen van de doelen en communiceren over duurzaamheid. Het duurzaamheidsplan is bij hogescholen duidelijk vaker (mede) bottom-up tot stand gekomen dan bij universiteiten. Partijen die in het algemeen het meest betrokken zijn bij het duurzaamheidsplan zijn Facilitaire dienst, CvB en studenten. De onderwerpen die het meest nadrukkelijk zijn uitgewerkt in het duurzaamheidsplan zijn: facilitair, onderwijs en beleid. De continuïteit van duurzaamheidsplannen is in het algemeen redelijk geregeld: ongeveer twee derde van de respondenten heeft die geborgd.

Over vraag 3 (beoordelingskader): Acht respondenten nemen deel aan de SustainaBul, waarvan zes universiteiten. Alleen hogescholen doen mee aan AISHE.

Over vraag 4 (kosten en baten): Bijna alle respondenten registreren besparingen. Door hogeschool VHL en andere respondenten en worden behalve kwantitatieve ook kwalitatieve opbrengsten geregistreerd; door universiteiten en hogescholen in gelijke mate. Kosten voor duurzaamheidsontwikkeling worden door net zoveel universiteiten als hogescholen op instellingsniveau begroot (acht respondenten). Bijna net zoveel respondenten begroten geen middelen voor duurzaamheidsontwikkeling. Een hogeschool begroot middelen voor duurzaamheidsontwikkeling als enige ook op opleidingsniveau. Hogeschool VHL heeft volgens de benchmark van alle deelnemende instellingen de meeste uren besteed aan de SustainaBul-ranking: 320.

Over vraag 5 (samenwerking): twee derde van de respondenten geeft aan dat de duurzaamheidsdoelen het best behaald kunnen worden door samenwerking met andere onderwijsorganisaties. Als belangrijkste voordeel van samenwerking wordt gezien: voorbeeldfunctie (universiteiten) en sterkere communicatiemogelijkheden (hogescholen). Kennisdelen wordt in verhouding door net zoveel universiteiten als hogescholen als voordeel genoemd. Als belangrijkste nadeel van samenwerking wordt genoemd: vertraging door de grootte van de organisatie.

Vergelijking van hogeschool VHL met andere instellingen voor hoger onderwijs vindt plaats aan het einde van paragraaf 5.2.

3.5 Resultaten interviews buiten de hogeschool

De interviews buiten de hogeschool zijn in het proces van de Grounded Theory ingezet als aanvullende dataverzamelmethode. Aanwijzingen dat hiermee waardevolle data konden worden verzameld kwamen vooral voort uit interviews binnen de hogeschool en uit bestudering van de beoordelingskaders. Specifieke aanleiding voor het interview met Hobéon was de geuite weerstand tegen het gebruikte beoordelingskader (AISHE 2016).

De semigestructureerde interviews zijn afgenomen bij Morgen, Hobéon en Het Groene Brein. De te interviewen personen zijn elk bijzonder goed bekend met duurzaamheid in het hoger onderwijs in Nederland.

interview Morgen - dhr. D. Van der Vlist

De organisatie Studenten voor Morgen (Morgen) wordt aangestuurd door een bestuur van zes personen, die elk circa 30 uur per week aan de organisatie werken. Commissarissen uit het bedrijfsleven houden toezicht op Morgen. Morgen organiseert jaarlijks de SustainaBul, een ranking die instellingen voor hoger onderwijs wil prikkelen om het onderwijs te verduurzamen. Morgen heeft tevens als doel om de Green Offices te ondersteunen. De ranking wordt uitgevoerd door studenten. Zij doorlopen daarvoor een serie van vier trainingsmomenten. Een ranker beoordeelt voor alle deelnemende instellingen telkens dezelfde vraag.

Morgen hanteert voor deelnemende instellingen een ondergrens van 3.000 studenten om in aanmerking te komen voor de ranking. Ranking vindt plaats aan de hand van ingezonden documentatie; er vindt geen audit bij de instellingen plaats. Dat heeft te maken met het beperkte aantal studenten dat beschikbaar is om de beoordelingen uit te voeren.

Onderwerpen van de ranking zijn tijdens sessies met experts en met instellingen voor hoger onderwijs vastgesteld. Het competitieve karakter van de SustainaBul past bij de eerste opzet ervan, maar de organisatie probeert dat tegenwoordig af te zwakken. De SustainaBul ontwikkelt zich nu in de richting van het beoordelingskader STARS. Morgen wil met die ontwikkeling werken aan een platform voor het delen van kennis.

Morgen wordt voornamelijk bekostigd door het Ministerie van Economische Zaken. Onderwijsinstellingen betalen niet mee. De organisatie werkt samen met andere studentennetwerken, waaronder Rootability en Green Offices. Morgen onderschrijft de aanname dat grote instellingen gemakkelijker geld en medewerkers kunnen vrijmaken voor audits en daardoor beter zouden kunnen scoren bij rankings.

Morgen ervaart geen weerstand tegen het begrip duurzaamheid. De organisatie evalueert en verbetert zichzelf op regelmatige en systematische wijze.

interview Hobéon – dhr. M. Leerdam

Hobéon is een adviesbureau voor kennisintensieve vragen. Het is de missie van Hobéon en de drive van de afzonderlijke medewerkers om op de terreinen van onderwijs, onderzoek en kwaliteitszorg en op het snijvlak van onderwijs en arbeidsmarkt optimaal te presteren. De raad van commissarissen bestaat uit de voormalig voorzitter van het college van bestuur van Hogeschool Zuyd en een zelfstandig adviseur verandermanagement (Hobéon, 2018d). Zie ook het kadertje in paragraaf 2.4.5 (pagina 23).

Bij het werken aan de AISHE-driesterrenkwalificatie zijn problemen ervaren, omdat niet duidelijk was wat werd verwacht. De externe begeleider was vooral nodig bij de eerste versie van AISHE. De huidige beschrijving van wat in de inzending wordt verwacht is al duidelijker, volgens Leerdam.

Over de wijze waarop VHL kan komen tot een selectie van opleidingen om vier AISHE sterren te behalen luidt het advies van Leerdam: kies de opleidingen die nu al goed scoorden of als een van de eerste drie sterren behaalden en die ambitie hebben om door te groeien. Dat zijn volgens Leerdam: Milieukunde, KZM, BNB, T&L en eventueel Diermanagement.

Leerdam adviseert als volgt over de wijze waarop opleidingen zich kunnen doorontwikkelen naar vier sterren:

- de hierboven genoemde VHL-opleidingen kunnen in onderling overleg en samenwerking optrekken tot vier sterren en als coach optreden voor de volgende groep;
- laat VHL-opleidingen een voorbeeld nemen aan de Stenden-opleiding Tourism and Leisure Management), waarbij studenten een certificaat kunnen behalen dat uitgegeven wordt door samenwerkende partijen in het werkveld;

- bouw de relatie tussen onderzoek en het innovatienetwerk uit;
- kruip uit de bescheiden positie die VHL zo kenmerkt en werk aan communicatie; dat is een van de grootste aandachtspunten. VHL mag veel meer naar buiten treden;
- breng in de media zeker ook de visie van de opleidingen tot uiting;
- ga de samenwerking aan met andere partijen. VHL ontbreekt bij veel projecten 'buiten' de instelling. (deze informatie is door Leerdam verkregen van Het Groene Brein);
- leg verbindingen met het toeleverend onderwijs, dus MBO en HAVO-VWO. Dat helpt bij het beschrijven van de 'keten'. Voor vier AISHE-sterren is dat wezenlijk;
- betrek de helft van het aantal studenten bij lectoraatsprojecten, na adequate communicatie daarover.

De verbinding onderwijs - onderzoek, waarbij de lectoraten het onderwijs voeden, wordt door Leerdam waardevol genoemd.

Een startgesprek met Hobéon voor het doorgroeien naar vier sterren kan voor hogeschool VHL van betekenis zijn.

Tot slot geeft Leerdam aan: de duurzaamheidsprestaties en –inspanningen, zoals de AISHE- en MVO-resultaten, zijn buiten de netwerken van de hogeschool onderbelicht en doen de hogeschool tekort; ze lenen zich goed om er breed over te communiceren en de hogeschool te profileren; doen!

interview Het Groene Brein – dhr. A. Heideveld, directeur

Het Groene Brein is een netwerkorganisatie in de vorm van een stichting, die sinds 2012 bedrijven helpt nieuwe, duurzame businessmodellen te implementeren, met als missie het realiseren van een circulaire, inclusieve economie. De hoofddoelstelling is met kennis uit de wetenschap innovaties versnellen. De raad van toezicht bestaat uit hoogleraren van Universiteit Utrecht en Wageningen University, de voorzitter van SDG Charter (Nijenrode Business Universiteit), de directeur van Impact Centre Erasmus (Erasmus Universiteit) en de directeur-bestuurder van MVO Nederland (Het Groene Brein, 2018). Zie ook het kadertje in paragraaf 2.4.5 (pagina 23).

Met Heideveld is gesproken over de mogelijke betekenis van Het Groene Brein voor de duurzaamheidsontwikkeling van hogeschool VHL en over de wijze waarop hogeschool VHL haar positie als duurzame hogeschool kan versterken.

Heideveld komt hogeschool VHL naar eigen zeggen te weinig tegen bij projecten in zijn netwerk. Hij geeft aan dat de hogeschool daar kansen laat liggen. Een vergelijking wordt gemaakt met AVANS: 'AVANS is erg naar buiten gekeerd en VHL naar binnen gekeerd. AVANS wordt met fondsen gehonoreerd voor zijn actieve rol in het lectorenplatform van Het Groene Brein. Dat geeft ruimte om te ondernemen; bij AVANS wordt sterk gestuurd op lectoren die zich naar buiten richten'.

Aansluiten bij het lectorenplatform is waardevol voor de hogeschool; de link tussen lectoraten en opleidingen is volgens Heideveld bij VHL al beter dan op veel andere hogescholen, maar het kan nog beter: 'het oppakken van externe vraagstukken kan nog gretiger. De beperkte zichtbaarheid van hogeschool VHL is niet zozeer te verklaren door de grootte, want de HAS is ook al veel zichtbaarder dan VHL en toch niet groter'.

In vergelijking met andere hogescholen onderscheidt hogeschool VHL zich door de dooraderdheid van duurzaamheid in de organisatie, wat Heideveld zeker waardeert. VHL maakt zich echter niet bekend met haar duurzaamheid.

Een kennisplatform als dat van TU Twente (Novel-T) komt ter sprake als potentieel waardevol.

Heideveld zegt daarover: 'VHL neemt ook al deel aan zo'n platform (Circulair Friesland), maar niemand weet dat'. Over de The Economic Board zegt hij: 'HAN is zichtbaar, maar VHL niet. VHL moet dan gaan

werken aan hechte samenwerking’.

Om de duurzaamheidsontwikkeling te stimuleren noemt Heideveld: ‘Trotser zijn en meer uitdragen, verbindingen met buiten veel meer oppakken (bijvoorbeeld project Ontaarde Boom) en dat opschalen, liefst samen met studenten. Initiatieven bij elkaar optellen en er samenhang in brengen en er dan ook een extern visitekaartje aan verbinden: erover communiceren’;

Het aan elkaar beschikbaar stellen van de plannen kan heel waardevol zijn bij de duurzaamheidsontwikkeling van het hoger onderwijs in Nederland. Heideveld suggereert de resultaten van dit onderzoek te delen met bijvoorbeeld SustainaBul.

Over werken aan een balans in de drie P’s noemt Heideveld de samenwerking tussen Erasmus Universiteit (economisch), TU Delft (technisch) en Universiteit Leiden (sociaal). Voor het werken aan een dergelijke balans zou de hogeschool partners moeten kiezen die voor VHL interessant zijn. Hindernissen daarvoor ziet Heideveld niet: de instelling is overzichtelijk, sturing van bovenaf is goed, evenals steun van onderaf met/door studenten.

3.6 Resultaten focusgroep

De focusgroep is als aanvullende dataverzamelmethode ingezet, met als doel ervaringen en opvattingen te verzamelen van degenen die direct met de AISHE-doelstelling te maken hebben: de AISHE-coördinatoren. Resultaten van interviews binnen de hogeschool vormden de aanleiding voor het houden van een focusgroep.

Vier AISHE-coördinatoren hebben deelgenomen aan de focusgroep.

De resultaten van de focusgroep worden gevormd door de schriftelijke beantwoording van de vragen uit de vragenroute (zie bijlage F2) en door de geluidsopname van de discussie die daarbij ontstond.

De geluidsopname is volledig getranscribeerd. Verwerking van de geluidsopname heeft als volgt plaatsgevonden:

1. Eerst beluisteren van de discussie over de oriënterende vraag;
2. Markeren van kernmomenten, momenten met relevante informatie (relevant is: bijdragend aan de beantwoording van de onderhavige vraag dan wel bepalend voor de context waarin de discussie plaatsvond);
3. Tabel gemaakt met daarin:
 - de te beantwoorden vraag;
 - naam van de opleiding die door de respondent wordt vertegenwoordigd;
 - label van het fragment (label = categorie; een extra label is toegekend wanneer het fragment van belang is bij de beantwoording van een andere vraag);
 - inhoud van het fragment.

Een samenvatting van het transcript is opgenomen in bijlage F3. De uitkomsten van het transcript zijn gelabeld en opgenomen in bijlage F4.

Resultaten die voortkwamen uit de vragenroute en het transcript zijn onderstaand samengevat beschreven aan de hand van de gestelde vragen. De antwoorden gemarkeerd met een * zijn hier samengevat weergegeven. De complete versie van de beantwoording is te lezen in bijlage F5.

De oriënterende vraag luidde: *‘Hoe zou je het proces omschrijven dat je hebt doorlopen voor de driesterrenkwalificatie van AISHE?’*

Deze vraag bestond uit een aantal deelvragen, waarvan de antwoorden* als volgt zijn samengevat:

- het waarom van de AISHE-driesterrendoelstelling was niet duidelijk;
- uiteenlopend draagvlak voor AISHE-doelstelling, o.a. door onduidelijkheid rapportage-eisen van AISHE-beoordeling en door concurrentie met andere werkzaamheden;
- organisatie voor behalen van drie sterren was redelijk goed geregeld.

De overgangsvragen waren:

1. *'Wat vind je van de doelstelling uit het Instellingsplan om vóór eind 2021 de helft van de opleidingen vier AISHE-sterren te laten behalen?'*

De doelstelling wordt overwegend niet ondersteund*, omdat:

- AISHE als beoordelingskader verouderd is en met AISHE nogal gefragmenteerd en dus minder impact wordt gemaakt dan met een vervol kwalificatie van MVO;
- de eigen voetafdruk komt nog niet overeen met wat we willen communiceren.

2. *'In hoeverre wordt jouw opvatting over die doelstelling gedeeld door je collega's?'* (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).

Opvattingen over de doelstelling worden gedeeld, omdat duurzaamheid bij collega's ook hoog in het vaandel staat. Er moeten dan we voldoende mensen en middelen zijn. Opvattingen worden ook niet gedeeld, omdat sommige collega's 'duurzaamheidsmoe' zijn.

3. *'In hoeverre vind je jouw opleiding geschikt om vier AISHE-sterren te gaan behalen (denk aan kansen en hindernissen)?'*

Voor door groei van de eigen opleiding naar het niveau van vier sterren worden vooral beperkingen gezien*:

- duurzaamheidsscholing en/of verbinding aan een lectoraat is nog niet in orde
- werkveld denkt nog niet mee over het curriculum en is daarin nog niet geborgd;
- de communicatie over duurzaamheid is nog niet in orde.

4. *'Wat kan een viersterren kwalificatie betekenen voor jouw opleiding en voor VHL?'*

De antwoorden als volgt zijn samengevat:

- meer 'duurzaam' samenwerken met het werkveld en MBO/HAVO-instroom;
- onze opleiding kan profiteren van onderzoeksfaciliteiten en het netwerk voor docenten en studenten, als de afdeling Trainingen & Cursussen zich ontwikkelt tot een 'duurzaam trainings- en onderzoeks-centrum';
- de weg naar vier sterren kan een impuls geven aan de verbinding met lectoraten;
- de weg naar vier sterren kan een impuls geven om duurzaamheid explicieter in het curriculum op te nemen;
- de opleiding kan dan onderscheidend zijn in een markt waarbij veel hogescholen in dezelfde vijver vissen;
- dat kan richting geven aan de herontwikkeling van de opleiding na het wegvallen van de major petrochemie & offshore.

Focusgroep AISHE – sleutelvragen

1. *'Op basis van welke criteria zouden de opleidingen moeten worden gekozen die vier AISHE-sterren gaan behalen?'*

Samengevat zouden de opleidingen moeten worden geselecteerd op basis van:

- de AISHE-beoordeling;

- de ambitie van het opleidingsteam (drie maal genoemd);
- de verwachte impact in het werkveld;
- hetgeen al is bereikt (historische track-record);
- een inschatting, advies door Hobéon of de extern begeleider;
- intrinsieke motivatie (2 maal genoemd) en enthousiasme;
- beschikbare mensen en middelen;
- de naam die een opleiding al in het werkveld heeft;
- een kopgroep van enkele opleidingen en daarna nog zeven;
- niet: op aanwijs door het CvB.

2. 'Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om de te selecteren opleidingen te kunnen laten doorgroeien naar vier sterren?'

De antwoorden zijn als volgt samengevat:

- een authentieke wens en fondsen (extern) om marktleider in de sector te willen zijn;
- tijd om projecten binnen te halen;
- een aantal zaken moet op institutioneel niveau worden geregeld/geborgd;
- voldoende mankracht en middelen, tijd (tweemaal genoemd) en begeleiding bij het schrijven;
- de impact op de keten moet inzichtelijk zijn;
- continuïteit van de duurzaamheidsontwikkeling;
- analyse van weerstand tegen AISHE-sterren is belangrijk (door verhelderen Hobéon-criteria);
- tijd en middelen moeten beschikbaar worden gesteld;
- het verschil met drie sterren moet worden verduidelijkt;
- een externe begeleider moet weer worden ingezet.

3. 'Hoe zou je de opstart van het traject, om door te groeien naar vier sterren, graag georganiseerd zien?'

De antwoorden zijn als volgt samengevat:

- meer tijd en energie besteden om Applied Research Centre (ARC), lectoraten, afdeling Trainingen & Cursussen te ontwikkelen tot een 'duurzaam trainings- en onderzoekscentrum';
- opleidingen en docenten via concrete -SMART- tussenstappen laten aanhaken en de kar gaan trekken;
- zoals de opstart van het driesterrentraject, met voldoende aandacht voor uren, coördinatie en een goede begeleiding;
- vooraf helder maken wat, waarom en hoe;
- de intervisie moet goed zijn georganiseerd;
- niet per opleiding een eigen (intern gericht) proces;
- inventarisatie van de behoeftes van de betreffende teams en daarop aansluitend facilitering door de organisatie. Van onderaf dus;
- eerst de interne organisatie op elkaar afstemmen.

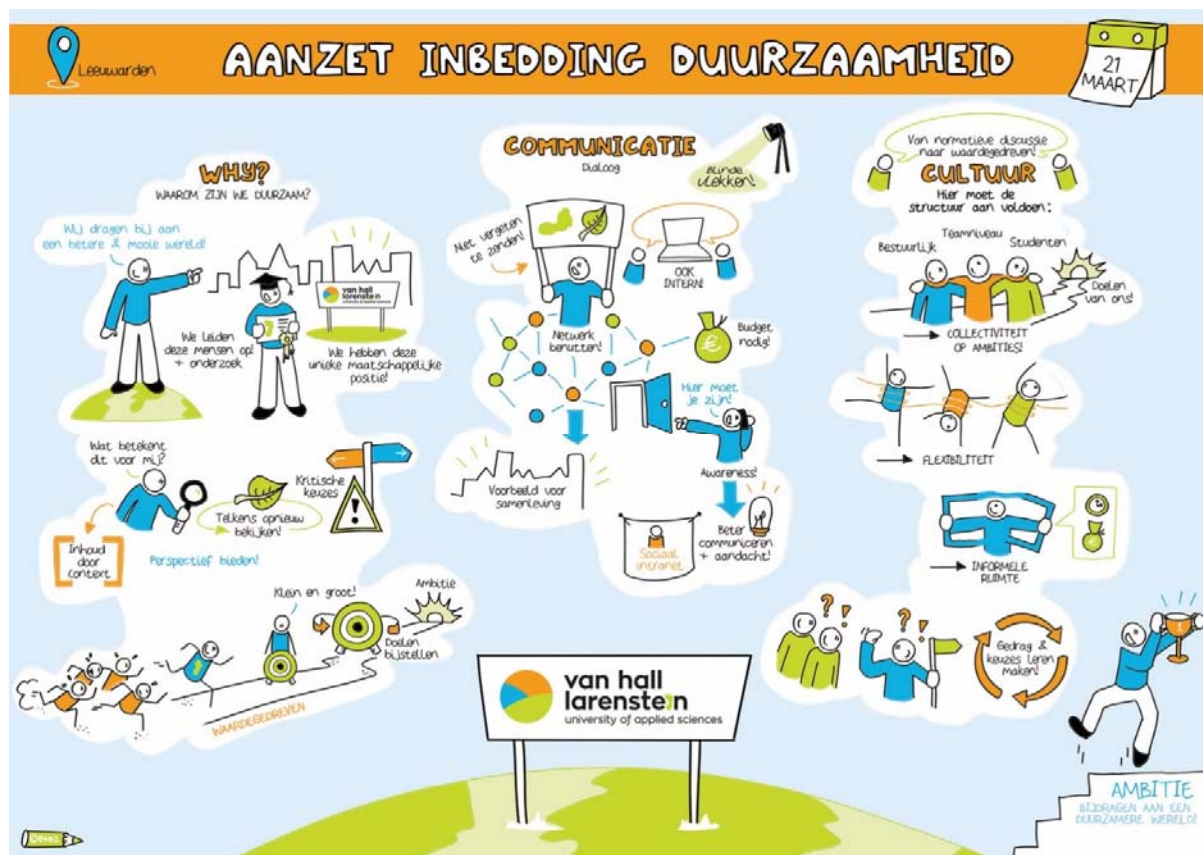
Deelconclusie: Niet alle AISHE-coördinatoren staan zonder meer klaar om met hun opleiding door te groeien naar vier AISHE-sterren. Beperkt draagvlak bij de medewerkers van de opleiding en beperkte tijd en middelen zijn de daarvoor gegeven argumenten. Na de inspanningen om drie sterren te behalen willen zij voldoende tijd hebben om de aandacht te richten op de reguliere opleidingstaken. Doorgroei naar een volgend AISHE-niveau moet bovendien in de pas lopen met duurzaamheidsprestaties elders in de

hogeschool. Duurzaamheidsontwikkeling op instellingsniveau is volgens respondenten effectiever dan die op opleidingsniveau en draagt beter bij aan de profilering van de hogeschool als duurzaamste.

3.7 Resultaten governance-overleg

De initiator van het governance-overleg heeft de onderzoeker uitgenodigd voor deelname aan het overleg. Doel van deelname aan het overleg was het voorleggen van en feedback ontvangen over de bij het onderzoek opgedane bevindingen en ontwikkelde ideeën. Het is de laatst ingezette dataverzamelmethode.

Alle genodigden, behalve de voorzitter van duurzaamheidsteam Leeuwarden, waren aanwezig. Er is geen geschreven verslag gemaakt van het overleg. In plaats daarvan is het resultaat van het governance-overleg vastgelegd op flip-overbladen. Die zijn nog tijdens het overleg uitgewerkt door een professioneel illustrator. Dat de verslaglegging op deze wijze zou plaatsvinden is bij aanvang van het overleg met de deelnemers besproken. Zie figuur 5.



Figuur 5: Illustratief verslag van het governance-overleg d.d. 21 maart 2018

Onderstaand wordt beschreven wat het overleg heeft opgeleverd.

Het 'waarom moet VHL aan duurzaamheid doen' is besproken. Daarop is door de onderzoeker een stelling voorgelegd uit de literatuur (Dyer en Dyer, 2017): 'Het hoger onderwijs heeft een unieke onderwijzende positie –namelijk tussen het genereren van kennis en de maatschappij, waar de kennis

kan worden toegepast- en zou daarom verantwoordelijkheid moeten nemen voor de rol die zij kan spelen bij de duurzaamheidsontwikkeling van de maatschappij.’ De stelling werd breed gesteund door de deelnemers van het overleg. Zie linksboven in de illustratie, onder Why: ‘We hebben deze unieke maatschappelijke positie’.

Een andere stelling die door de onderzoeker is voorgelegd komt van Melvin Redeker (inleider bij de Opening van het Hogeschooljaar 2017-2018). Hij hield hierin de hogeschool voor, dat ook als je torenhoge ambities hebt, je kunt besluiten om samen een stap terug te doen als blijkt dat het niet lukt. Door de onderzoeker is voorgelegd dat ervoor kan worden gekozen om bijvoorbeeld het AISHE-doel bij te stellen, als dat niet haalbaar blijkt, of als er geen draagvlak voor is. Dat werd door de deelnemers waardevol gevonden. Het is in de illustratie vastgelegd als ‘Doelen bijstellen’ (links boven bordje Van Hall Larenstein).

Zonder dat daar doelgericht naar is gezocht zijn door het governance-overleg de volgende resultaten verzameld:

- authentiek werken aan duurzaamheid in plaats van werken aan KPI's verdient de voorkeur van de deelnemers (in illustratie weergegeven als ‘Van normatieve discussie naar waardegedreven cultuur’ (rechtsboven);
- het is in het governance-overleg waardevol genoemd, dat door de onderzoeker externe interviews (Morgen, Hobéon en Het Groene Brein) worden afgenomen om de duurzaamheidsontwikkeling te bevorderen.

Aansluitend op het overleg is door de vertrekkende domeindirecteur een voorstel geschreven, dat is ingediend bij het directeurenoverleg. Daarin wordt voorgesteld het advies, voortkomend uit dit onderzoek, te betrekken bij de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool.

3.8 Conclusie dataverzameling

Dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van zes dataverzamelmethoden, in de periode september 2017 tot april 2018.

In hoofdzaak hebben de data hebben duidelijk gemaakt dat:

- elk van de dataverzamelmethoden waardevolle informatie heeft opgeleverd. Daarmee kunnen de onderzoeksvragen worden beantwoord en kan de beoogde theorie worden beschreven;
- de problematiek duidelijk meer behelst dan enkel de initiële problematiek die in paragraaf 1.3 is beschreven;
- ambities, opvattingen en ervaringen van leidinggevenden en medewerkers van persoon tot persoon verschillen en dat ook het draagvlak om aan de duurzaamheidsdoelstellingen te werken verschilt;
- vooral personen buiten hogeschool VHL van mening zijn dat de hogeschool onvoldoende bekend is om haar duurzaamheidsprestaties en –inspanningen;
- communicatie een cruciale rol speelt bij het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen;
- duurzaamheid diepgeworteld is in de hogeschool, maar dat de continuïteit van duurzaamheid niet goed in de organisatie is vastgelegd.

Voordat in hoofdstuk 5 de onderzoeksvragen worden beantwoord, vindt in hoofdstuk 4 heroriëntatie plaats en wordt gereflecteerd op het onderzoek. Het doel daarvan is te beoordelen welke betekenis de Grounded Theory heeft gehad om te komen tot de Evaluatieve analyse (eerste deel van de algemene doelstelling).

4 Heroriëntatie en reflectie onderzoek

4.1 Inleiding

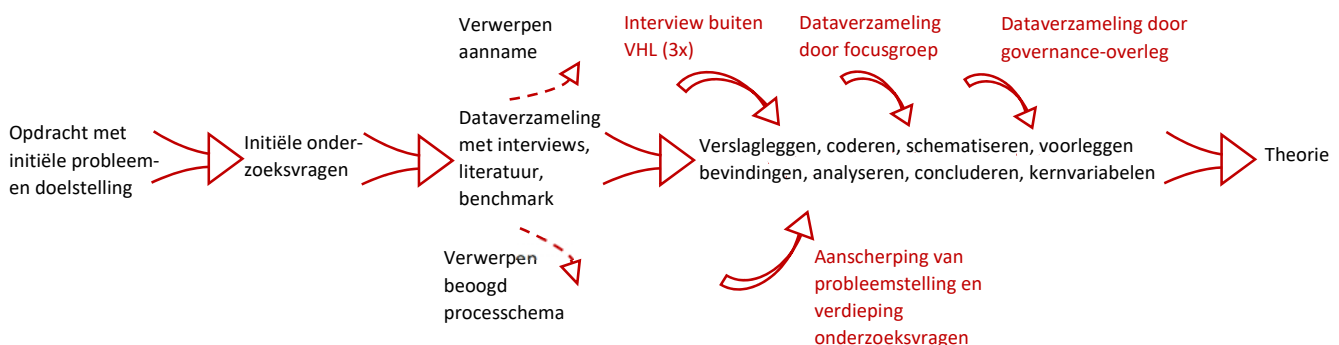
Er is gekozen voor een heroriëntatie, om duidelijk te maken in hoeverre de werkelijke onderzoeks-uitvoering aansluit bij de initiële opzet. De heroriëntatie is hier op zijn plek, omdat in de volgende hoofdstukken geen nieuwe dataverzamelmethode, data of analyses worden beschreven. Met de tot nu toe verzamelde data kunnen de onderzoeksvragen worden beantwoord (hoofdstuk 5) en kan de beoogde gefundeerde theorie worden opgesteld (hoofdstuk 6).

In lijn met een van de principes van de Grounded Theory zijn gevonden resultaten in een aantal gevallen aanleiding geweest voor het inzetten van nieuwe bronnen en dataverzamelmethode. Onder het kopje 'toegevoegde dataverzamelmethode' van paragraaf 4.2 wordt daarop ingegaan. In paragraaf 4.2 wordt voorts de eerder besproken tabel Onderzoekmanagement bijgesteld en wordt de probleemstelling aangescherpt naar aanleiding van de gevonden data. Aansluitend daarop wordt met enkele voorbeelden toegelicht hoe kenmerkende procesonderdelen van de Grounded Theory (maken van memo's, voorleggen van ideeën, ontwikkelen van concepten, analyseren, vergelijken en benoemen van kernvariabelen) in het onderzoek tot uiting zijn gekomen. Ten slotte wordt in paragraaf 4.2 teruggeblikt op de betekenis van het bloemmodel.

Paragraaf 4.3 vormt een reflectie op de waarde van de onderzoeksresultaten aan de hand van richtlijnen van Baarda et al. (2018) en van Plummer-d'Amato (2008b) over betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, oorspronkelijkheid en scheefheid van de onderzoeksresultaten.

4.2 Heroriëntatie Grounded Theory

De verbeelding van het model van de Grounded Theory ziet er na afronding van de dataverzameling uit volgens figuur 6. Ten opzichte van de eerste verbeelding, in paragraaf 2.2, valt op dat er drie nieuwe dataverzamelmethode zijn toegevoegd (in bruin): interviews buiten de hogeschool, focusgroep en governance-overleg. Bovendien is de probleemstelling aangescherpt en zijn er verdiepende onderzoeksvragen geformuleerd (eveneens in bruin). De verschillende processtappen volgden elkaar op een natuurlijke manier op. De plaats van de toegevoegde dataverzamelmethode in figuur 6 betreft daarom een indicatie.



Figuur 6: Verbeelding werkelijke toepassing onderzoeksmethode Grounded Theory in dit onderzoek

Het bereiken van verzadiging van data is een van de principes van de Grounded Theory (Herold, 2010). Daar is naar gestreefd door het inzetten van nieuwe dataverzamelmethoden en bronnen, tot het moment waarop volgens auteur sprake was verzadiging. Er is sprake van verzadiging als zich geen nieuwe feiten meer voordoen (Baarda et al., 2018). Strikt genomen wordt dat punt echter niet bereikt, doordat de hogeschool geen stilstaande organisatie is en doordat ook de maatschappij zich voortdurend ontwikkelt. Onderstaande beschrijving is een toelichting van de bruinkeurde procesonderdelen van figuur 6.

toegevoegde dataverzamelmethoden

Door middel van interviews binnen de hogeschool die zijn uitgevoerd tot eind 2017 waren nog geen data verzameld over de AISHE-doelstelling bij de groep die dat aangaat: de AISHE-coördinatoren. In januari 2018 ontstond die behoefte wel. Er is gekozen voor een *focusgroep*, omdat deze methode het mogelijk maakt deze specifieke groep personen (de AISHE-coördinatoren) van gedachten te laten wisselen over de doelstelling die hen gezamenlijk aangaat. Dat werd waardevol geacht voor het onderzoek. De focusgroep is gehouden in maart 2018.

Al bij het eerste gesprek met de opdrachtgever, juni 2017, is door de onderzoeker gevraagd naar personen *buiten de hogeschool* die mogelijk een waardevolle bron zouden zijn. Het Groene Brein is toen al genoemd; in april 2018 heeft het interview plaatsgevonden. De belangrijkste aanleiding om het interview te houden vormden de aanwijzingen uit de literatuur over de betekenis die de verbindingen met het werkveld kunnen hebben voor de duurzaamheidsontwikkeling.

In januari 2018 heeft het interview met Morgen plaatsgevonden, over de ranking SustainaBul. Aanleiding voor dat interview waren interviews met de beleidsmedewerker van de hogeschool, die de gegevens voor de SustainaBul aanlevert. In die interviews kwamen vragen naar boven over de wijze van beoordeling van de ingezonden gegevens en over publicatie ervan. De ranking vond volgens de respondent alleen plaats op basis van de aangeleverde gegevens; de deelnemende hogeschool wordt niet bezocht voor een audit. Daarop is besloten een interview af te nemen bij Morgen.

Voor de hogeschool was voorafgaand aan het onderzoek nog niet duidelijk hoe selectie van opleidingen om door te groeien naar vier AISHE-sterren het beste zou kunnen plaatsvinden en hoe de hogeschool zich op die doorgroei kon voorbereiden. Door de focusgroep en interviews binnen de hogeschool werd dat niet duidelijk. Een andere belangrijke aanleiding was de weerstand tegen de achterhaaldheid van het beoordelingskader en de benodigde externe begeleiding. Daarom is ervoor gekozen een interview te houden met Hobéon, de organisatie die de AISHE-audits uitvoert. Het interview heeft enkele weken na de focusgroep plaatsgevonden.

Aanleidingen om met andere instanties of personen buiten de hogeschool een interview te houden waren er niet.

Bekendheid van het onderzoek, waaronder de interviews binnen de hogeschool, heeft ertoe geleid dat de onderzoeker is uitgenodigd voor het *governance-overleg*. Het organogram, dat door de onderzoeker kon worden opgesteld naar aanleiding van interviews binnen de hogeschool, is door de facilitator ingezet op het governance-overleg. Het governance-overleg is de laatst ingezette aangevulde dataverzamelmethode (maart 2018).

Nieuwe bronnen zijn ook gebruikt ten behoeve van het methodologisch kunnen uitvoeren van het onderzoek: Plummer d'Amato (2008a en 2008b) voor de focusgroep en drie bronnen met betrekking tot de Grounded Theory: Grounded Theory Institute (2018), Herold (2010) en De Boer (2011). Kennis die

door middel van deze bronnen is opgedaan over de Grounded Theory maakte het mogelijk om het onderzoek te structureren en het navolgbaar te beschrijven. Vergaarde kennis over de focusgroep maakte het mogelijk om op wetenschappelijke wijze de bijeenkomst uit te voeren, de data te analyseren en er verslag van te leggen.

De tabel Onderzoekmanagement die al in paragraaf 2.4 is toegelicht, is aangevuld met verdiepende vragen. Nieuwe dataverzamelmethoden zijn ingezet voor de verdiepende vragen en voor de initiële vragen, wanneer de eerder gekozen methoden onvoldoende bleken op te leveren. Zie onderstaande tabel 20 (vervolg op pagina 60).

Aangevulde doelstelling (samengevatte weergave)	Aangevulde onderzoeksvragen	Benodigde soort data	Methode van data-verzameling
1) Beschrijf de huidige situatie van de hogeschool met betrekking tot duurzaamheid	1) Hoe laat de huidige situatie van de hogeschool met betrekking tot duurzaamheid zich omschrijven? > geen verdiepende vragen	Opvattingen, beschrijvingen	Interviews VHL, benchmark, interviews buiten VHL
2) Verhelderen van wat op de hogeschool onder duurzaamheid wordt verstaan, ten behoeve van het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen.	2) Wat kan binnen en buiten hogeschool VHL worden afgeleid uit de opvattingen en literatuur over duurzaamheid in relatie tot de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool? > geen verdiepende vragen	Opvattingen, ervaringen, definities, omschrijvingen, vergelijkingen	Interviews VHL, literatuur, benchmark, governance-overleg
3) De doelstellingen voor AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie zodanig verduidelijken, dat betrokkenen weten wat er van hen wordt verwacht, aansluitend kansen en hindernissen in beeld brengen en conclusies trekken voor de haalbaarheid van de doelstellingen.	3) Welke doelstellingen zijn er en hoe wordt daar binnen de hogeschool mee omgegaan? Verdiepende vragen: 3a Hoe wordt op de hogeschool inhoud gegeven aan de duurzaamheidsdoelstellingen? 3b Op welke vlakken behoeft de beschrijving van de doelstellingen nadere invulling? 3c Welke kansen en hindernissen worden ervaren bij het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen en welke adviezen kunnen daaruit worden afgeleid?	Opvattingen, ervaringen, beschrijvingen, vergelijkingen	Interviews VHL, literatuur, benchmark, interviews buiten VHL focusgroep, governance-overleg
4) Aanwijzingen verzamelen waarmee team Marketing & Communicatie inhoud kan geven aan een strategisch communicatieplan, ten behoeve van het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen.	4) Wat kan worden geleerd op het gebied van duurzaamheidscommunicatie? Verdiepende vragen: 4a Wat zijn de opvattingen in de hogeschool over duurzaamheidscommunicatie? 4b Wat is in de literatuur geschreven over marketing en communicatie over duurzaamheid? 4c Wat kan worden geleerd van andere instellingen, op het gebied van duurzaamheidscommunicatie?	Opvattingen, ervaringen	Interviews VHL, literatuur, benchmark, interviews buiten VHL focusgroep
5) Komen tot een beschrijving van 'wanneer heeft de hogeschool het nu goed gedaan', in relatie tot de in het Instellingsplan genoemde prestatie-indicatoren.	5) Hoe gaat de hogeschool om met het werken aan de prestatie-indicatoren? Verdiepende vragen: 5a Welke methoden zijn geschikt om te beoordelen in hoeverre de hogeschool voldoet aan de gestelde kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren? 5b Wat zijn de opvattingen over de duurzaamheidsambities van de hogeschool? 5c Wat is binnen en buiten de hogeschool geschreven over het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen?	Opvattingen, ervaringen, beschrijvingen, beoordelingskaders, vergelijkingen	Interviews VHL, literatuur, benchmark, interviews buiten VHL focusgroep, governance-overleg

Aangevulde doelstelling (samengevatte weergave)	Aangevulde onderzoeksvragen	Benodigde soort data	Methode van data-verzameling
6) De eventuele betekenis in beeld brengen van verbanden tussen de pijlers AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie, ten behoeve van het verwezenlijken van de duurzaamheidsdoelstellingen.	6) In hoeverre zijn duurzaamheidsontwikkelingen of -ingrepen bij de ene pijler (AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie) op elkaar van invloed? Verdiepende vragen: 6a In hoeverre vormen bij het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen de resultaten van de ene pijler een randvoorwaarde voor de andere? 6b Om welke duurzaamheidsontwikkelingen of ingrepen en om welke randvoorwaarden gaat het bij het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen? 6c Met behulp van welke indicatoren kan worden vastgesteld dat in voldoende mate aan die randvoorwaarden wordt voldaan?	Opvattingen, ervaringen, beschrijvingen, vergelijkingen	Interviews VHL, literatuur, benchmark, governance-overleg

Tabel 20: Onderzoekmanagement, met verdieping van onderzoeksvragen en aangevulde dataverzamelmethode

aanscherping probleemstelling

Door alle data, die mede door de nieuwe verzamelmethode en bronnen zijn verzameld, is een rijk beeld ontstaan van de hindernissen die de hogeschool heeft bij het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Ze worden als volgt gecategoriseerd:

1. het draagvlak onder respondenten binnen de hogeschool, bij het stellen van de doelen en eraan werken, staat onder druk;
2. de inzet van studenten is gering;
3. de beschikbaarheid van mensen en middelen is niet toereikend om de duurzaamheidsdoelstellingen te kunnen realiseren;
4. een meer planmatige aanpak is nodig voor het behalen van de doelstellingen;
5. gretiger gebruikmaken van de netwerken draagt bij aan het behalen van de doelstellingen;
6. communicatie over duurzaamheid speelt een sleutelrol bij de duurzaamheidsontwikkeling, maar is complex.

De waargenomen problematiek is in bijlage G per dataverzamelmethode beschreven.

procesonderdelen (memo's, ideeën en concepten, analyses en vergelijkingen, kernvariabelen)

Als onderbouwing van het doorlopen van het proces volgens de Grounded Theory worden onderstaand enkele voorbeelden gegeven van de kenmerkende procesonderdelen.

De procesonderdelen zijn beschreven in voorlopige versies van het onderzoeksverslag. Ze zijn gaandeweg verworpen (omdat de notitie niet langer stand kon houden, of omdat deze beter anders geformuleerd kon worden) of juist gebruikt. Dat is onderstaand beschreven.

Als *memo's* worden gezien:

- een beschrijving van de opgave waar de hogeschool voor staat, verdeeld over drie stappen (de Huidige situatie, de Beoogde situatie en de Weg daarnaartoe). Deze indeling in drie stappen had geen blijvende betekenis en bleek niet praktisch voor de verslaglegging van het onderzoek en is daarom verworpen;
- kolommen 'Vergelijkbaarheid daarvan voor VHL' en 'Op welke wijze opnemen in de thesis', in de Bijlage C3 - Analysetabellen wetenschappelijke literatuur;
- het beschrijven van 'lopende ideeën', naast de drie pijlers van het onderzoek. Uit het onderzoek is de eventuele betekenis van 'lopende ideeën' duidelijk geworden. Waardevolle lopende ideeën zijn dan via de gehanteerde dataverzamelmethode aan het licht gekomen. Andere zijn komen te vervallen.

Ideeën en concepten die tussentijds zijn ontwikkeld:

- het bloemmodel om de veronderstelde problematiek te verbeelden;
- een 'processchema', waarbij verondersteld werd dat onderzoek naar duurzaamheid in de eigen organisatie plus literatuuronderzoek plus een benchmark zou leiden tot ontwerpcriteria voor een routeplan. Dit schema heeft bij aanvang geholpen om de onderzoeksopgave aan te pakken, maar is later vervangen door het processchema van de Grounded Theory;
- veel schematiseringen om duidelijk te maken welke dataverzamelmethoden geschikt zijn voor welke pijler en voor welk van de drie stappen (de Huidige situatie, de Beoogde situatie en de Weg daar-naartoe);
- het organogram voor de duurzaamheidsorganisatie;
- verbeeldingen van het processchema van de Grounded Theory.

Analyses zijn uitgevoerd door middel van diverse tabellen:

- de analysetabellen van interviews binnen en buiten de hogeschool;
- de analysetabel van wetenschappelijke literatuur;
- de resultatentabel van de benchmark.

De wijze van *vergelijking* van gevonden data is af te lezen in de vierde kolom van tabel 21 in paragraaf 4.3.

In de onderzoekdata zijn als *kernvariabelen* aangemerkt: organisatie, doelstellingen, draagvlak, beoordelingskaders, communicatie, definities, scholing en duurzaamheidsplan. In bijlage H is de beschrijving van de kernvariabelen opgenomen.

terugblik op het bloemmodel

Hoe sluit de gevonden problematiek nu aan bij het bloemmodel (zie paragraaf 1.3), dat was opgezet om eventuele knelpunten in beeld te brengen? Door het onderzoek kan daarover worden vastgesteld: De teams Marketing & Communicatie en Facilitaire dienst zijn gelijkwaardig georganiseerd, namelijk met een hoofd en een team. Elk hoofd draagt verantwoording af aan de voorzitter van het CvB. De organisatie voor het bereiken van de AISHE-doelstellingen is hoofdzakelijk procesgestuurd. Er is weliswaar een projectleider, maar een projectplan kon niet worden achterhaald. Het is niet gebleken dat de andere wijze van organiseren problematisch is. Voor de AISHE-doelstelling was bij inwerkingtreding van het Instellingsplan nog geen organisatiewijze vastgesteld.

Het ontbreken van kritische prestatie-indicatoren voor Marketing & Communicatie kan er de oorzaak van zijn dat er nog geen plan ligt waarmee de doelstellingen kunnen worden behaald, maar de bezetting van het team en de voorrang die de teamsamenstelling heeft gekregen boven het werken aan duurzaamheid zitten de duurzaamheidsdoelstellingen zeker in de weg. Aannemelijk is geworden dat de toepassing van een geschikt beoordelingskader voor Marketing & Communicatie zou helpen om de doelstellingen te realiseren. Het bloemmodel heeft geholpen bij de verkenning van de knelpunten, maar was zeker niet toereikend om de scope van de problematiek geheel te omvatten.

4.3 Reflectie waarde onderzoeksresultaten

Deze paragraaf vormt een reflectie op de waarde van de onderzoeksresultaten aan de hand van richtlijnen van Baarda et al. (2018) en van Plummer-d'Amato (2008b). Met uitzondering van het governance-overleg kan worden gesteld dat in alle gevallen is gehandeld in lijn met Baarda en Plummer d'Amato.

Plummer-D'Amato noemt dat bij het analyseren van gegevens die zijn verzameld bij een focusgroep, de aspecten betrouwbaarheid (dependability, ook wel reliability), geloofwaardigheid (credibility), overdraagbaarheid (transferability) en oorspronkelijkheid (confirmability) van belang zijn. Plummer-D'Amato pleit ervoor om de waarde van de kwalitatieve data die de focusgroep oplevert te vergroten aan de hand van deze begrippen. Vertaling van deze begrippen vond plaats met behulp van www.linguee.nl, met uitzondering van confirmability; voor dat begrip is aan de hand van de context in het artikel de vertaling zelf gekozen. Er is voor gekozen om de richtlijnen die Plummer-d'Amato geeft in het kader van een focusgroep ook te hanteren voor de andere dataverzamelmethode in het onderzoek.

betrouwbaarheid en geldigheid

Bij het verzamelen van data is een zo groot mogelijke betrouwbaarheid nagestreefd. Plummer-D'Amato (2008b) verstaat onder betrouwbaarheid: het vermogen van een ander persoon om dezelfde conclusies te trekken als de onderzoeker. In het algemeen wordt de geldigheid van resultaten vergroot door toepassing van het principe van triangulatie (Baarda et al., 2018). Daarbij worden de data van verschillende bronnen met elkaar vergeleken. Tabel 21 (vervolg op pagina 63) toont dat in lijn met Baarda en met de Grounded Theory (Grounded Theory Institute, 2018; Herold, 2010; De Boer, 2011) vergelijking heeft plaatsgevonden van verzamelde data. De tabel geeft tevens inzicht in de manier waarop gestreefd is naar transparantie van de databewerking en de betrouwbaarheid van de resultaten.

Aansluitend op de tabel volgt een beschrijving van de wijze waarop gestreefd is naar een zo groot mogelijke betrouwbaarheid per dataverzamelmethode.

Processtap - > Dataverzameling door:	Beschrijven van betrouwbaarheid methode m.b.v.:	Verzamelen en vastleggen data door:	Vergelijken van data met:	Bewerking van data door:	Vervolg
Interviews binnen VHL	- Baarda et al. (2018) - Scribbr (s.d.) - beschrijving van de wijze van selectie en uitvoering	- verslagen - gespreksopnames	- andere geïnterviewden binnen en buiten VHL - data uit focusgroep	- volledige en samengevatte transcriptie - analysetabel interviews	Verwerking in rapport en bijlagen
Literatuur	- Web of Science, - inzicht in zoekreeksen - beschrijving van de wijze van selectie en uitvoering	- opslaan van publicaties - sorteren naar zoekterm - resultatentabel maken - opslaan documenten - aantekeningen	- interviews - andere publicaties - focusgroep - governance-overleg	- markeren bruikbare alinea's - samenvatting van bruikbare teksten in verzameldocument, sortering per auteur - analysetabel literatuur	

Processtap - > Dataverzameling door:	Beschrijven van betrouwbaarheid methode m.b.v.:	Verzamelen en vastleggen data door:	Vergelijken van data met:	Bewerking van data door:	Vervolg
Benchmark	- Chang en Keith Kelly (1997) - Ilie Maftei en Colibasanu (2011) - beschrijving van de wijze van selectie en uitvoering	- ontvangen enquêtes opslaan - resultatentabel maken		- weergave in tabellen	Verwerking in rapport en bijlagen
Interviews buiten VHL	- Baarda et al. (2018) - beschrijving van de wijze van selectie en uitvoering	- verslagen	- andere geïnterviewden binnen en buiten VHL		
Focusgroep	- Plummer-D'Amato (2008a, 2008b) - beschrijving van de wijze van selectie en uitvoering	- gespreksopname en volledige transcriptie	- geïnterviewden	- samenvatting transcriptie - labelen van fragmenten	
Governance-overleg	- beschrijving van de wijze van selectie en uitvoering	- aantekeningen - foto's van flip-overs - procesillustratie	- literatuur	- samenvatting	

Tabel 21: Verantwoording dataverwerking

De betrouwbaarheid van de gegevens die zijn verzameld via *interviews* binnen de hogeschool wordt vergroot doordat meerdere mensen naar dezelfde gegevens wordt gevraagd (Baarda et al., 2018). De vragenlijst is in het onderzoek ook als achtervang gebruikt, om zich er als interviewer van te vergewissen dat belangrijke vragen bij ieder interview zeker gesteld worden. De te interviewen personen is bij aanvang van het interview telkens een afdruk van de vragenlijst voorgelegd. Zie hiervoor bijlage B2. De bedoeling daarvan was transparantie te tonen in de wijze van interviewen. Bij aanvang is ook consequent verteld wat de bedoeling is van het interview en dat personen in drie lagen van de organisatie op vergelijkbare wijze bevroegd zouden worden. De bedoeling hiervan is de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

Het verder vergroten van de betrouwbaarheid van de resultaten door de interviewverslagen aan de respondenten voor te leggen heeft niet plaatsgevonden. Wel zijn door middel van de analysetabellen de antwoorden van de respondenten met elkaar vergeleken en zijn zo verschillen en overeenkomsten in beeld gebracht. Zie daarvoor de tabel in bijlage B4.

Bij het *literatuuronderzoek* is ernaar gestreefd de betrouwbaarheid te vergroten door de navolgbaarheid van de verschillende stappen van het onderzoek te beschrijven. Voor elk onderdeel van het literatuuronderzoek (VHL-documenten, beoordelingsladers en wetenschappelijke publicaties) is de wijze van selectie en de uitvoering van het onderzoek beschreven, evenals de analyse van de verzamelde data, in een analysetabel.

Bij een *benchmark*, zoals gedefinieerd door Chang en Keith Kelly (1997) en door Ilie et al. (2011) wordt gefocust op processen. Dat is in dit onderzoek niet gedaan. De onderwerpen van de benchmark maken echter wel deel uit van het proces van duurzaamheidsontwikkeling. Daarmee wordt indirect beantwoord aan de omschrijving van benchmarking door bovengenoemde auteurs.

Ilie et al. maken onderscheid in interne, competitieve en generieke oftewel functionele benchmarking. Volgens dit onderscheid heeft de benchmark in het onderzoek vooral de kenmerken van de competitieve benchmark. Ilie et al. geven de volgende omschrijving van de competitieve benchmark: 'een continu proces, dat de instelling mogelijk maakt om zichzelf te evalueren in vergelijking met bestaande of mogelijke mededingers in het zelfde gebied, om informatie te verzamelen over programma, curricula, het administratieve, onderwijs- en onderzoeksproces en de resultaten te vergelijken met die van zichzelf'. Omdat andere instellingen voor hoger onderwijs in dit onderzoek niet als concurrent worden gezien is de vertaling 'mededinger' gekozen voor het woord 'competitor', dat Ilie et al. gebruiken.

Chang en Keith Kelly (1997) onderscheiden buiten de vormen die Ilie et al. noemen nog de niet-competitieve benchmark. Het gaat daarbij om:

- een vergelijkbaar proces dat wordt gebruikt bij een bedrijf waarmee niet direct wordt geconcentreerd;
- een vergelijkbaar proces in een andere bedrijfstak; of:
- een ander proces in een andere bedrijfstak.

Voor bedrijfstak wordt in het kader van dit onderzoek 'instelling voor hoger onderwijs' gelezen. Deze omschrijving is goed van toepassing op de situatie van hogeschool VHL.

In lijn met de definitie van competitieve benchmark door Ilie et al. (2011) wordt in dit onderzoek vergelijkend materiaal verzameld bij instellingen, over een thema dat bij alle uitgenodigde instellingen actueel is. Bij de benchmark die in dit onderzoek is ingezet kan echter nog niet worden gesproken van een continu proces. Dat kan pas wanneer de benchmark na dit onderzoek wordt voortgezet.

Met als doel de betrouwbaarheid van de enquêteantwoorden te vergroten is de uit te nodigen instelling voorafgaand aan het versturen van de enquête gebeld. In het gesprek is uitgelegd dat het een enquête betreft over duurzaamheid en is verteld welke aspecten van duurzaamheid in de enquête bevestigd worden. In het gesprek is vervolgens gevraagd naar de naam, het e-mailadres en eventueel het telefoonnummer van de contactpersoon. Als suggesties voor het vinden van de juiste persoon is genoemd: afdeling beleid, afdeling facilitaire dienst, lectoraten, Green Office. In veel gevallen bleek er niet één persoon te zijn die logischerwijs de vragen zou kunnen beantwoorden. Het doel van de enquête en het soort vragen is tevens uitgelegd aan de contactpersoon, indien die aanwezig was. Het is door de verschillen in achtergronden en functies van de contactpersonen te verwachten dat niet alle respondenten over vergelijkbare gegevens beschikken. Ook eventuele interpretatieverschillen van vragen kunnen een oorzaak zijn van het anders invullen van de vragen. De universiteit die om een Engelstalige enquête heeft gevraagd is uiteindelijk geen respondent geworden. Eventuele onbetrouwbaarheid ten gevolge van de vertaling heeft dus geen rol gespeeld bij de verwerking van de enquêteresultaten.

De betrouwbaarheid van de benchmark wordt beïnvloed door het verschil in achtergrond en kennis van de respondenten, doordat instellingen verschillend zijn georganiseerd, doordat de beoogde personen niet allemaal bereikbaar waren en door het verschillend verloop van het telefoongesprek. Om de betrouwbaarheid te vergroten is er voorafgaand aan de enquête telefonisch contact met de instellingen waarbij is duidelijk gemaakt welke gegevens gevraagd werden. Er is zoveel mogelijk gevraagd naar personen die daar naar verwachting over beschikken. Toch kan niet worden gegarandeerd dat de

verzamelde data precies met elkaar te vergelijken zijn. Bij de benchmark is genoteerd welke functie de respondenten bekleden.

Een *focusgroep* is zeer geschikte methode om bij een groep mensen hun gedachten, ideeën, opvattingen en ervaringen met betrekking tot een bepaald onderwerp in beeld te brengen (Plummer-D'Amato, 2008a). Voor het inzetten van een focusgroep zijn aanbevelingen gedaan.

Met betrekking tot de samenstelling van de groep zijn dat:

- de groep dient homogeen te zijn, en bekend met het onderwerp;
- de respondenten variëren liefst in achtergrond; dat draagt bij aan een rijke discussie;
- de respondenten zijn liefst geen bekenden van elkaar.

Met betrekking tot de groeps grootte en het aantal groepen zijn de aanbevelingen:

- het aantal genodigden zou tussen de drie en twaalf moeten liggen;
- een kleine groep volstaat wanneer de respondenten goed bekend zijn met het onderwerp van de focusgroep;
- voor het aantal groepen wordt vier tot vijf als adequaat beschouwd, indien gewerkt wordt met duidelijke doelgroepen.

Met betrekking tot de facilitator zijn de aanbevelingen (samengevat):

- liefst een ervaren facilitator inzetten, die bekend is met de basisregels voor een succesvolle focusgroep. Dat wil zeggen: de facilitator toont een stimulerende en objectieve houding en toont vermogen om door te vragen, te verhelderen en samen te vatten.

Met betrekking tot de setting van de focusgroep is de aanbeveling gedaan om, bij gebruikmaking van een notulist, deze persoon en de facilitator niet naast elkaar te laten zitten. Er bestaat geen consensus over de vraag of de facilitator een bekende van de respondenten moet zijn of juist niet. In de focusgroep voor dit onderzoek zijn de facilitator en enkele respondenten bekend met elkaar.

De betrouwbaarheid van de focusgroep is vergroot door uitgebreide beschrijving die in het onderzoek zijn opgenomen over de wijze waarop de focusgroep is uitgevoerd (zie paragraaf 2.4.6). Gegeven antwoorden zijn via het transcript zo volledig mogelijk in het onderzoek opgenomen. Aanvullend zijn memo's gemaakt die naderhand zijn verwerkt. Tijdens de discussie is door de facilitator enkele keren het woord gegeven aan respondenten die zich bij een vraag nog niet hadden laten horen. Ook is een aantal keren de discussie kort samengevat, om voldoende tijd te bewaren voor de resterende vragen.

Er is geen wetenschappelijke onderbouwing gezocht om de betrouwbaarheid van het *governance-overleg* te onderbouwen. Door de gegeven beschrijving van het overleg is zoveel mogelijk inzicht gegeven in de wijze waarop de resultaten tot stand zijn gekomen.

geloofwaardigheid

Resultaten zijn geloofwaardig als zij weergeven wat de respondenten bedoelen (Plummer-D'Amato, 2008b). In het onderzoek is in lijn met Plummer-D'Amato gestreefd naar een grote geloofwaardigheid.

De onderzoeker heeft daartoe:

- aangegeven de anonimiteit van respondenten binnen de organisatie en bij andere onderwijsinstellingen te waarborgen;
- er voor gezorgd dat bij aanvang van interviews voldoende tijd werd genomen om de respondent in te leiden op het interview, de bedoeling van het interview duidelijk te maken en aan te geven welke interviews eveneens plaatsvinden;
- met leidinggevend en meermalen een interview gehouden; daarin werd teruggegrepen op

- voorgaande gesprekken om uitspraken te verifiëren;
- bij de focusgroep geregeld het gesprek samengevat en doorgevraagd, wanneer de inhoud van het gesprek niet eenduidig was;
- bij de focusgroep de antwoorden individueel laten opschrijven, voorafgaand aan bespreking ervan;
- na de inleiding op de focusgroep aan respondenten genoemd dat een geluidsopname zou worden uitgevoerd. De respondenten hebben aangegeven geen probleem te hebben met de geluidsopname.

overdraagbaarheid

Met overdraagbaarheid van resultaten wordt door Plummer-D'Amato (2008b) bedoeld: de mate waarin de bevindingen generaliseerbaar zijn en toegepast kunnen worden in een andere, vergelijkbare context, groep of situatie. Voor dit onderzoek ligt het voor de hand om de resultaten te willen toepassen bij andere instellingen voor hoger onderwijs. Een beoordeling van de overdraagbaarheid is daarom relevant. Het is aannemelijk dat de overdraagbaarheid van dit onderzoek naar een andere onderwijsinstelling beter wordt naarmate die andere instelling in een vergelijkbare positie is als hogeschool VHL. Met vergelijkbare positie wordt bedoeld: vergelijkbaar qua duurzaamheidsontwikkeling. Want: bij een prille duurzaamheidsontwikkeling, is bijvoorbeeld de organisatiegraad waarschijnlijk geringer. De betreffende instelling heeft er dan niet veel aan om zich te meten aan ambitieuze beoordelingskaders. Toepassing van de Grounded Theory vermindert naar verwachting de overdraagbaarheid van de onderzoeksresultaten, want het doorlopen proces is specifiek voor de situatie van deze hogeschool. Bij onderzoek in een andere instelling zal de onderzoeker mogelijk op andere bronnen worden gewezen dan in dit onderzoek.

De verzamelde data op zich lijken beter overdraagbaar dan de conclusies, omdat de conclusies betrekking hebben op de situatie van hogeschool VHL, terwijl het bij de data gaat om niet bewerkte gegevens. Die data kan elke instelling inzetten om situatie-specifieke conclusies te trekken.

Op basis van de toegestuurde enquête hebben 13 van de 17 respondenten belangstelling geuit voor de benchmarkresultaten. De overdraagbaarheid van de met deze methode verzamelde data wordt door de respondenten dus als hoog ingeschat.

oorspronkelijkheid

Oorspronkelijkheid wordt door Plummer-D'Amato (2008b) uitgelegd als de mate van objectiviteit, oftewel in hoeverre de genoteerde bevindingen overeenkomen met de inhoud van de discussie. Tijdens de interviews is aan de oorspronkelijkheid gewerkt door het herformuleren van gegeven antwoorden. Bij de focusgroep is daar aan gewerkt door opnamen en transcriptie van het gesprek. Aan het einde van het governance-overleg is de oorspronkelijkheid bevestigd door middel van een professionele illustratie als verbeelding van de inhoud van de bijeenkomst. In de groep is deze illustratie besproken en aangepast, met de bedoeling de discussie te representeren.

De achtergrond van de onderzoeker is duidelijk gecommuniceerd, zowel bij de interviews, als bij de benchmark, de focusgroep en het governance-overleg. Tijdens de focusgroep is niet geconstateerd of iemand zijn mening aanpaste aan die van een andere deelnemer (conformiteit). De op papier vastgelegde antwoorden van de respondenten vormen een bevestiging van de discussie over de vragen. De geanonimiseerde antwoorden op de focusgroepvragen zijn opgenomen in bijlage F2.

scheefheid

Scheefheid is een begrip uit de statistiek. Er wordt mee aangeduid in welke mate de verdeling van resultaten symmetrisch is en in hoeverre ze daarvan afwijkt (Baarda, Bakker, Fischer et al. 2017). De statistische betekenis van scheefheid is in dit onderzoek niet aan de orde, omdat in dit onderzoek

statistiek nauwelijks wordt toegepast. Een bepaalde scheefheid is wel aan de orde en die wordt onderstaand toegelicht.

Door aanbevelingen en op basis van functie van personen binnen de hogeschool is de lijst van te interviewen personen samengesteld. Door deze selectie bevat de lijst personen die sterk betrokken zijn bij duurzaamheid. De wijze van selectie van te interviewen personen leidt tot een asymmetrische verdeling van de interviewresultaten op de hogeschool, omdat de personen niet willekeurig gekozen zijn. Sterke betrokkenheid bij het werken aan duurzaamheid betekent echter niet per definitie dat een persoon het eens is met doelstellingen of met de wijze waarop daaraan gewerkt wordt. Het is ook niet zo dat alle personen die zich inzetten voor duurzaamheid nu geïnterviewd zijn. Door op beide vestigingen (Leeuwarden en Velp), in verschillende lagen van de organisatie en van alle drie pijlers in gelijke mate te interviewen is ernaar gestreefd de betrouwbaarheid zo groot mogelijk te maken.

Samengevat kan worden gesteld dat voor het vergroten van de waarde van de onderzoeksresultaten in alle gevallen is gehandeld in lijn met de daartoe geraadpleegde wetenschappelijke publicaties. Een uitzondering daarop vormt het governance-overleg; daarvoor is volstaan met een uitgebreide beschrijving van de gehanteerde gang van zaken.

5 Beantwoording onderzoeksvragen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden in de paragrafen 5.2 tot en met 5.7 de onderzoeksvragen beantwoord. Bij de beantwoording is onderscheid gemaakt in initiële vragen en verdiepende vragen. Onderbouwing van de antwoorden is gehaald uit de onderzoeksgegevens die in hoofdstuk 3 zijn beschreven.

5.2 Beantwoording onderzoeksvraag 1 - huidige situatie duurzaamheid bij hogeschool VHL

Hoe laat de huidige situatie van de hogeschool met betrekking tot duurzaamheid zich omschrijven?

Met de huidige situatie wordt in deze thesis in het algemeen bedoeld: de organisatie, het beleid, de beschrijvingen en opvattingen over duurzaamheid bij de hogeschool, die aan de orde zijn in de periode najaar 2017 - voorjaar 2018.

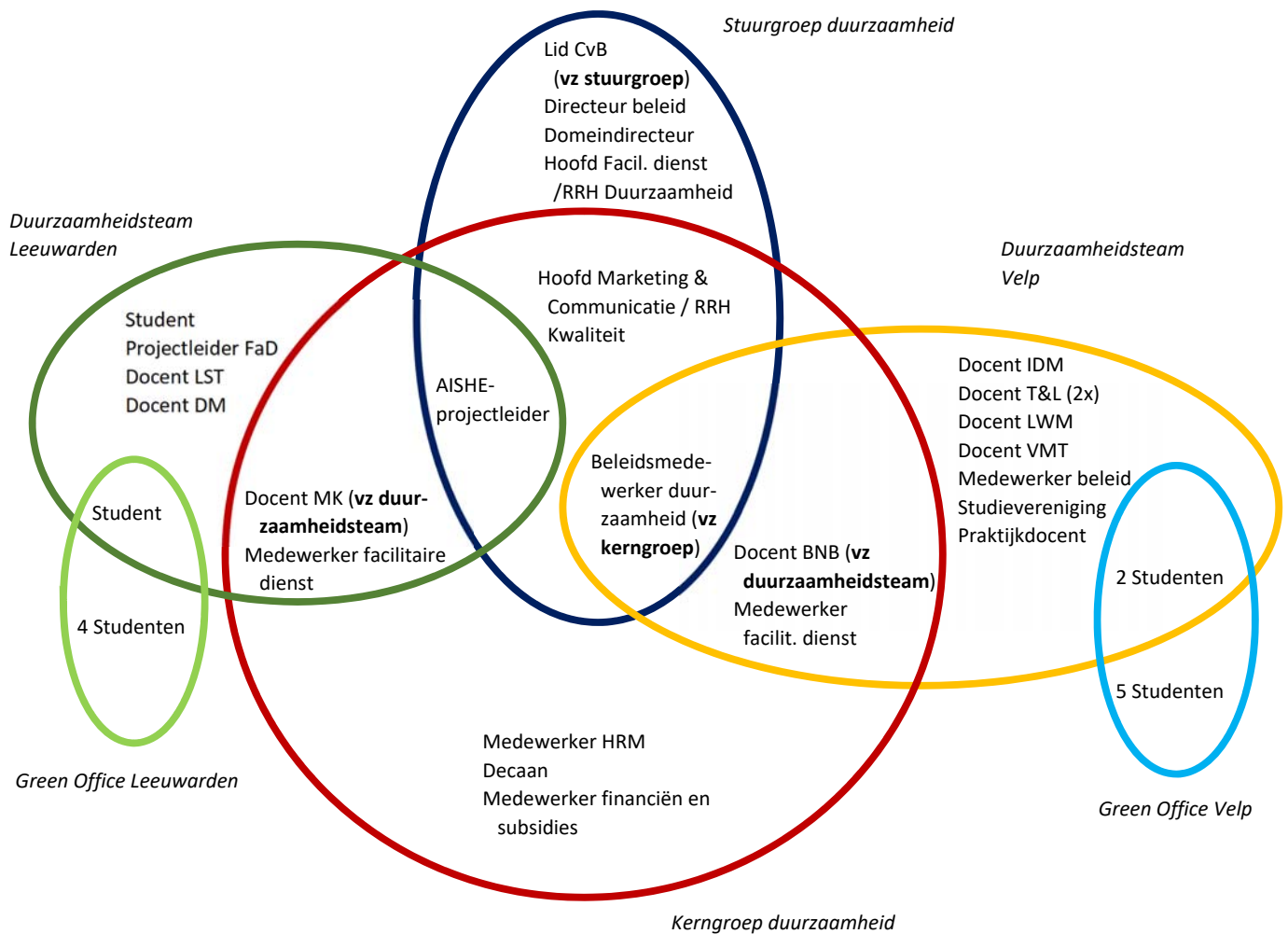
De wijze waarop duurzaamheid op hogeschool VHL is georganiseerd wordt als eerste toegelicht.

Aansluitend wordt ingegaan op de huidige situatie van de drie onderzoekpijlers AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie.

organisatie van duurzaamheid

Zes overleggroepen werken aan duurzaamheid (zie figuur 7, pagina 74). In het voorjaar van 2018 gaat het om een stuurgroep, een kerngroep, twee duurzaamheidsteams en twee Green offices. Die overleggroepen worden nu nader beschreven.

De stuurgroep heeft als doel om de ambities van de hogeschool op het gebied van duurzaamheid te waarborgen. De stuurgroep stelt projectplannen en begrotingen vast en beslist over eventuele wijzigingen (Hogeschool VHL, 2017d). Uit interviews met leidinggevendenden en medewerkers blijkt dat de stuurgroep duurzaamheid en de kerngroep duurzaamheid een formele status hebben in de organisatie van de hogeschool. Ze worden voorgezeten door een lid van het CvB (stuurgroep) of door een beleidsmedewerker duurzaamheid (kerngroep duurzaamheid). Leden van de stuurgroep zijn personen die meestal een bestuurlijke functie hebben. Leden van de kerngroep duurzaamheid hebben meestal een leidende functie, zoals in een van de duurzaamheidsteams, of ze vervullen een sleutelrol elders in de organisatie (bijvoorbeeld inkoopverantwoordelijke, of schrijver energieplan). De beleidsmedewerker duurzaamheid is, door deel te nemen aan de stuurgroep, de kerngroep en een van de duurzaamheidsteams, een spil in de duurzaamheidsorganisatie. Naast de formele overleggen vindt er ook frequent bilateraal overleg plaats. De stuurgroep en kerngroep werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen die in het Instellingsplan zijn geformuleerd. De portefeuillehouder duurzaamheid van het CvB ziet daar op toe. De overige groepen, namelijk de duurzaamheidsteams en de Green Offices maken weliswaar deel uit van de organisatiestructuur van VHL, maar hebben vooral een initiërende, prikkelende en adviserende rol. Duurzaamheidsteams informeren de kerngroep, maar hoeven over beleid of inhoudelijke keuzes geen verantwoording af te leggen. Duurzaamheidsteams zijn voor hun uitgaven en benodigde uren aangewezen op de opleidingen. Aan elk van de Green Offices wordt jaarlijks € 10.000,- beschikbaar gesteld. De uitgaven die daaruit betaald worden dienen achteraf te worden verantwoord.



VERKLARING:

BNB: opleiding Bos- en Natuurbeheer

DM: opleiding Diermanagement

Fad: domein Food and Dairy

HRM: afdeling personeelszaken

IDM: opleiding International Development Management

LST: opleiding Life Science & Technology

LWM: opleiding Land- en Watermanagement

MK: opleiding Milieukunde

RRH: regierolhouder

T&L: opleiding Tuin- en Landschapsinrichting

VMT: opleiding Voedingsmiddelentechnologie

vz: voorzitter

Figuur 7: Organogram duurzaamheid VHL

Uit een interview met een voorzitter van een van de duurzaamheidsteams blijkt dat het opleidingen vrij staat om aan een duurzaamheidsteam deel te nemen. Opleidingen worden daardoor niet op structurele wijze geïnformeerd over duurzaamheidsontwikkelingen en initiatieven van de duurzaamheidsteams worden niet per definitie opgemerkt door andere partijen die in het organogram zijn opgenomen. De vrijheid van opereren van de duurzaamheidsteams heeft als keerzijde dat hun initiatieven niet altijd op waarde worden geschat en daardoor gebeurt het dat waardevolle energie van medewerkers wegvloeit, zo werd duidelijk in het interview.

Lectoraten zijn niet verbonden aan de stuurgroep, kerngroep of aan een duurzaamheidsteam, maar lectoren werken wel aan duurzaamheid. De volgende lectoraten richten zich specifiek op duurzaamheid: Duurzame agribusiness in metropolitane gebieden, Circular economy and water resource management, Duurzaam landschapsbeheer, Duurzame Voedsellandschappen in stedelijke regio's, Duurzaam rivierbeheer, Duurzaam bodembeheer, Duurzame melkveehouderij, Gezonde en duurzame voeding & welvaartsziekten en Bijengezondheid.

Sinds september 2017 is er geen directeur Services meer. De taken van de voormalig directeur Services zijn overgenomen door het CvB. Bij die overname is ervoor gekozen om een resultaatverantwoordelijk team Services in te stellen (Hogeschool VHL, 2017). Daarbij is onder andere aan elk van de hoofden van Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie een regierol toebedeeld. Het hoofd van team Facilitaire dienst is Regierolhouder Duurzaamheid. De regierolhouder (RRH) duurzaamheid neemt, met betrekking tot duurzaamheid, alleen deel aan het stuurgroepoverleg.

Hogeschool VHL neemt deel aan veel regionale netwerken (Hogeschool VHL, 2017d). In die netwerken bevinden zich gemeenten, provincie, het rijk, waterschappen, ingenieursbureaus, industrie, landbouw, natuurorganisaties, aannemers en economische samenwerkingsverbanden. Via werkveldadviescommissies zijn enkele van deze partijen ook betrokken bij opleidingen.

huidige situatie AISHE

Het instellingsplan 2014-2017 (Hogeschool VHL, 2013) vermeldt met betrekking tot AISHE de doelstelling, dat elke opleiding per 31 december 2017 drie AISHE-sterren moeten hebben behaald. Die doelstelling is gedeeltelijk behaald, want de opleidingen Voedingsmiddelentechnologie, Chemische technologie, Biotechnologie, Animal husbandry en Agribusiness waren op 1

3 AISHE sterren betekent dat een opleiding 'Systematisch' aan duurzaamheid werkt. Het thema 'duurzame ontwikkeling' is profilerend voor de opleiding. De Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus is rond.
4 AISHE sterren betekent dat een opleiding 'Keten-gericht' aan duurzaamheid werkt. Het werkveld en kennisinstellingen zijn actief betrokken bij de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding. Maximaal kunnen 5 sterren worden behaald. (Hobéon, 2016a)

januari nog niet zover. Opleidingen die per 31 december 2017 wel drie sterren hebben zijn: Milieukunde, Kust- en Zeemanagement, Bos- en Natuurbeheer, Management van de Leefomgeving. Deelnemers van de focusgroep geven aan dat de opleidingen met drie AISHE-sterren het jaar 2018 zullen beschouwen als een jaar waarin vooral wordt gewerkt aan consolidatie van de duurzaamheidsactiviteiten en –inspanningen.

Elke opleiding heeft een AISHE-coördinator. De AISHE-coördinatoren zijn bij het kwalificatietraject begeleid door de AISHE-projectleider, die tevens zelf AISHE-coördinator. Er vindt geen structureel overleg tussen de AISHE-projectleider en de hoofden van de teams Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie.

Opleidingen kunnen het AISHE-certificaat behouden wanneer na drie jaar hercertificering plaats vindt (Hobéon, 2018b). Aanbevelingen uit het beoordelingsrapport van Hobéon moeten dan zijn opgevolgd. Vindt geen hercertificering plaats, dan vervallen de verkregen drie sterren. Na hercertificering is de kwalificatie nog eens drie jaar geldig.

Tijdens het interview met Hobéon is duidelijk geworden dat enkele opleidingen voor een aantal indicatoren al op het niveau van vier sterren zijn. Veel opleidingen laten volgens Hobéon echter kansen liggen met betrekking tot de communicatie over duurzaamheid. 'Buiten de regio' wordt de hogeschool weinig waargenomen als partner bij duurzaamheidsprojecten en in communicatie over duurzaamheid, blijkt uit het interview met Hobéon en met Het Groene Brein.

De kosten die Hobéon in rekening brengt voor een AISHE-audit bedragen € 5.000,- per opleiding blijkt uit het interview met Hobéon. Voor de dertien gecertificeerde bacheloropleidingen samen betekent dat een bedrag van € 65.000,-. De kosten van de extern begeleider bedroegen per opleiding eveneens circa € 5.000,-. Voor alle dertien bacheloraudits bij elkaar betekent dat dus ook een bedrag van € 65.000,-. Het aantal uren, dat door opleidingen aan de AISHE-certificering wordt besteed, wordt niet structureel bijgehouden. Dergelijke uren dienen opleidingen zelf in de urenplanning op te nemen. Uit het onderzoek is niet gebleken dat ergens in de organisatie gecheckt wordt of AISHE-uren begroot worden, en zo ja, of de begrote uren voldoende zijn. Naar schatting van medewerkers van de hogeschool zijn gezamenlijk 1.560 uren (120 per opleiding, mailbericht medewerker) tot 1800 uur (antwoord bij benchmark) aan de audits besteed. Dat komt neer op een bedrag van € 117.000,- tot € 140.400,- (bij een intern uurtarief van € 78,-). Bij elkaar is dus ongeveer € 260.000,- (€ 65.000,- + € 65.000,- plus € 117.000,- à € 140.400,-) besteed aan de driesterrenkwalificatie van de opleidingen.

huidige situatie team Facilitaire dienst

Het instellingsplan 2014-2017 (Hogeschool VHL, 2013) vermeldt de doelstelling om op de MVO-prestatieladder te zijn doorgegroeid van predicaat 'Ingestapt' naar predicaat 'Erkend'; deze doelstelling is behaald per december 2017 (Hogeschool VHL, 2017c).

Het hoofd van de Facilitaire dienst is per september 2017 regierolhouder duurzaamheid binnen het resultaatverantwoordelijke team Services. Het ontbreken van een taakomschrijving van die rol is een oorzaak voor het nog niet goed functioneren van het resultaatverantwoordelijk team. Het hoofd geeft aan dat een bedrijfsplan thuishoort bij een professionele organisatie zoals die van hogeschool VHL, maar dat er nog geen gelegenheid is geweest om daar aan te werken; de prioriteit ligt op dit moment (eerste helft 2018) bij de zorg voor een team dat evenwichtig is qua leeftijdsopbouw en competenties. Uit een interview met het hoofd van de Facilitaire dienst blijkt dat de duurzaamheidsambities hoog zijn en de personele middelen beperkt. Daarom is prioritering van duurzaamheidsplannen en -activiteiten van groot belang.

De MVO-rapportage voor de hogeschool is door een extern bureau verzorgd. Daaraan is circa € 50.000,- besteed. Medewerkers van de hogeschool hebben ongeveer 200 uur aan de audit besteed. Gerekend met een intern uurtarief van € 78,- komt dat neer op een bedrag van € 15.600,-. De totale kosten voor de MVO-audit van de hogeschool bedragen dus ongeveer € 65.500,-.

Hercertificering is bij het MVO-keurmerk niet aan de orde, volgens het Beoordelingskader MVO (Hobéon, 2017). Aanbevelingen uit het MVO-beoordelingsrapport van Hobéon zijn dus niet voorwaardelijk voor behoud van de kwalificatie.

Predicaat 'Erkend' betekent bij een MVO-certificaat dat een instelling haar maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft uitgewerkt voor alle gebieden uit het beoordelingskader, daar aantoonbaar resultaten behaalt en hierover helder met haar omgeving communiceert in een tweezijdige communicatie. Dit certificaat heeft een geldigheid van drie jaar.

Predicaat 'Excellent' betekent bij een MVO-certificaat dat een instelling al langere tijd haar niveau van erkend te zijn handhaaft en door haar omgeving gezien wordt als opinion leader op het terrein van MVO in het hoger onderwijs. Dit certificaat heeft een geldigheid van drie jaar. (Hobéon, 2017)

huidige situatie team Marketing & Communicatie

Voor Marketing & Communicatie is in het voormalige instellingsplan (Hogeschool VHL, 2013) de kwalitatieve doelstelling te lezen dat 'er een integraal plan wordt opgesteld voor communicatie met studenten, medewerkers en stakeholders via internet, intranet en sociale media'. De actuele situatie (eerste helft 2018) is dat er al sprake is van planmatige communicatie, maar dat een strategisch

communicatieplan nog moet worden opgesteld.

Belangrijke doelen die team Marketing & Communicatie voor de huidige instellingsplanperiode heeft gesteld: Versterken van de interne en externe identiteit, verder digitaliseren, vermarkten van duurzaamheidsprestaties, werven en publiceren. Essentieel is congruentie tussen imago en identiteit. Het team Marketing & Communicatie is aan elk van de drie opleidingsdomeinen van de hogeschool verbonden en daardoor ook aan de lectoraten. Overleg tussen Marketing & Communicatie en andere organisatieonderdelen van de hogeschool verloopt via de kerngroep duurzaamheid en via verschillende andere kanalen, waaronder bilateraal overleg met medewerkers van opleidingen.

Het hoofd van Marketing & Communicatie laat weten dat niet aan alle verwachtingen en ambities kan worden voldaan ten gevolge van beperkte personele middelen. Extra medewerkers met de juiste competenties kunnen daarvoor een oplossing zijn.

Uit interviews met medewerkers van team Marketing & Communicatie werd duidelijk dat het begrip duurzaamheid wordt gemeden als het gaat om communicatie daarover. Reden daarvoor zou zijn dat het begrip irritatie opwekt en te wollig is. Vanwege dit probleem is in de marketingcampagne gekozen voor de slagzin: 'Doe iets zinnigs'. 'Groene voetjes' maken deel uit van de campagne Green Steps Forward van Marketing & Communicatie. Dat zijn complimenten aan medewerkers die iets bijzonders hebben gedaan voor de instelling.

De prestaties van Marketing & Communicatie worden niet gemeten aan de hand van een eigen beoordelingskader (zoals wel bij de andere pijlers het geval is); er is geen beoordelingskader specifiek voor Marketing & Communicatie beschikbaar. De beoordeling van communicatie vindt bij de MVO- en AISHE-audit min of meer integraal plaats. Doordat de hogeschool het predicaat 'Erkend' heeft verworven en alle bacheloropleidingen drie AISHE-sterren hebben behaald, kan dus in het algemeen worden gesteld dat de communicatie over en rond duurzaamheid op het niveau zijn van de behaalde certificaten.

Over communicatie is in het beoordelingskader van MVO als criteria opgenomen (Hobéon, 2017):

- de organisatie voert een actieve dialoog met haar klanten/partners over haar perspectief van maatschappelijke verantwoordelijkheid bij de ontwikkeling van haar dienstenaanbod;
- de organisatie communiceert helder naar (potentiële) studenten inzake niveau, inhoud en naamgeving van de opleidingen;
- de organisatie communiceert helder naar toekomstige en huidige werkgevers inzake niveau, inhoud en naamgeving van de opleidingen, zowel initiële opleidingen als beroepsgerichte kortere opleidings-trajecten;
- de organisatie onderhoudt relaties met instellingen, organisaties en bedrijven in de regio, gericht op versterking van de maatschappelijke betekenis van onderwijs, onderzoek en dienstverlening voor de regio;
- de instelling communiceert haar doelstellingen en resultaten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie systematisch, binnen en buiten de organisatie.

Aan deze criteria wordt door de hogeschool voldaan op het niveau van MVO-'erkend', blijkens het verkregen predicaat.

Communicatie is bij AISHE door afzonderlijke indicatoren opgenomen (Hobéon, 2016a). Op het niveau van drie sterren luiden die:

- De opleiding heeft een expliciet communicatiebeleid rond duurzame ontwikkeling en voert dit uit.
- Daarnaast is in het beoordelingskader over communicatie op het niveau van drie sterren te lezen:
- De opleiding ontwikkelt haar netwerk op basis van de gewenste uitwisseling van kennis en expertise

over duurzame ontwikkeling en het opleiden daartoe; het wordt hierop regelmatig doorgelicht. Aan deze criteria wordt door de bacheloropleidingen dus voldaan, blijktens de verkregen certificaten.

Het ontbreken van een beoordelingskader voor Marketing & Communicatie in het onderwijs kan ten dele worden ondervangen door gebruik te maken van de indicatoren van AISHE en MVO. Er vindt frequent inhoudelijk overleg plaats tussen het hoofd van Facilitaire dienst en dat van Marketing & Communicatie. Wekelijks is er ManagementTeam-overleg, waaraan alle vier hoofden van Services deelnemen.

vergelijking hogeschool VHL met andere instellingen

VHL is de enige hogeschool die deelneemt aan drie beoordelingskaders: AISHE, MVO en SustainaBul. De hogeschool heeft bij de MVO-audit en de AISHE-audits onlangs de hoogste score heeft behaald van alle hogescholen in Nederland. Op de SustainaBul was hogeschool VHL in 2017 de op één na hoogst genoteerde hogeschool en in 2018 de hoogst genoteerde.

Door de uitgevoerde benchmark is het mogelijk de status quo van de hogeschool op het gebied van duurzaamheid te vergelijken met die van andere instellingen voor hoger onderwijs. In dezelfde volgorde als de benchmarkvragen wordt onderstaand die vergelijking gemaakt.

Hogescholen en universiteiten hanteren vaak meerdere definities van duurzaamheid. Dat geldt ook voor hogeschool VHL: in de benchmark heeft de hogeschool aangegeven meestal de Brundtland-definitie te kiezen en in interviews worden ook wel andere definities genoemd. Hogeschool VHL heeft aangegeven over een duurzaamheidsplan te beschikken, net als ongeveer de helft van de overige respondenten. De hogeschool heeft net als de meeste respondenten een breed scala van redenen om een duurzaamheidsplan op te stellen. Hogeschool VHL is wel een van de weinige instellingen die als redenen daarvoor noemt: Vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden en Bepalen van benodigde middelen. De hogeschool heeft aangegeven dat het duurzaamheidsplan zowel bottom-up als top-down tot stand is gekomen. Partijen die bij het duurzaamheidsplan wel door andere respondenten zijn ingezet, maar niet door de hogeschool, zijn het werkveld, studenten en docenten.

Hogeschool VHL behoort tot de minderheid van instellingen waarbij de Directie, Afdeling beleid, Team Marketing & Communicatie en Lectoren een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van het duurzaamheidsplan. Bij de onderwerpen die het meest nadrukkelijk in het duurzaamheidsplan zijn uitgewerkt noemt hogeschool VHL net als slechts enkele andere instellingen Verantwoordelijkheden en Tijdbestek.

Opmerkelijk is de verhouding tussen de tijdsinvestering in duurzaamheidsaudits door hogeschool VHL en die van andere instellingen: die van de hogeschool is, voor zover vergelijkbaar met gegevens van andere instellingen, drie tot acht keer zo hoog. Omdat het onderzoek hogeschool VHL betreft is vooral binnen deze organisatie nadrukkelijk gevraagd naar de gegevens. Het is aannemelijk dat andere instellingen ook met hogere cijfers komen, wanneer daar nadrukkelijker navraag naar wordt gedaan. Van hogeschool VHL is bekend dat er ook uren zijn besteed aan de aanpassing van beleid, naar aanleiding van de MVO-audit. Daar is in de benchmark niet naar gevraagd, omdat dit gegeven pas na de benchmark naar boven kwam.

Ten aanzien van samenwerking met andere organisaties valt op dat hogeschool VHL, in tegenstelling tot twaalf andere instellingen, meent dat de duurzaamheidsdoelstellingen niet beter kunnen worden behaald door samenwerking met anderen onderwijsinstellingen.

5.3 Beantwoording onderzoeksvraag 2 – opvattingen over duurzaamheid

Wat kan binnen en buiten hogeschool VHL worden afgeleid uit de opvattingen en literatuur over duurzaamheid in relatie tot de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool?

De hogeschool hanteert diverse definities van duurzaamheid. De drie P's (People, Planet, Profit) zijn een bekend begrip en soms wordt gesproken over de balans tussen de drie P's. De hogeschool hanteert geen methode of instrument om aan de balans te werken of deze te meten.

Een enkele medewerker noemt vijf P's (naast de bekende drie P's ook nog Partnerships en Peace). Medewerkers hanteren in het algemeen begrippen en voorbeelden van duurzaamheid die passen bij hun werksituatie en functie: besparen op energie (Facilitaire dienst), studenten onderwijzen over duurzaamheid (opleidingen).

Soms wordt duurzaamheid nog containerbegrip genoemd.

In wetenschappelijke literatuur wordt veelal gesproken over duurzaamheidsontwikkeling en over duurzaamheid als een dynamisch begrip. Een status van duurzaamheid kan in principe niet worden bereikt, omdat factoren die de duurzaamheid bepalen en opvattingen over duurzaamheid voortdurend in beweging zijn. Operationalisering lijkt noodzakelijk in alle gevallen waar inhoud moet worden gegeven aan duurzaamheid. Het is van belang om de juiste indicatoren te kiezen om in afzonderlijke situaties te kunnen vaststellen of en in hoeverre het is gelukt om aan duurzaamheid te werken.

Medewerkers van hogeschool VHL ondersteunen het werken aan duurzaamheid in het algemeen sterk. In de hogeschool vooral gesproken over duurzaamheidsdoelen, in de zin dat een einddoel bereikt kan worden. Werken aan de in de literatuur genoemde ontwikkeling die bij duurzaamheid hoort, is in de hogeschool niet herkenbaar, behalve in de VHL-documenten van Okkema en Westra (2014) en Van der Linde (2016) en bij AISHE-coördinatoren.

5.4 Beantwoording onderzoeksvraag 3 – doelstellingen concretiseren, kansen en hindernissen

Welke doelstellingen zijn er en hoe wordt daar binnen de hogeschool mee omgegaan?

In het Instellingsplan worden kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen genoemd voor de pijlers AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie. Voor AISHE is de doelstelling: in 2021 heeft de helft van het aantal opleidingen vier AISHE-sterren en de andere helft drie AISHE-sterren.

Voor de Facilitaire dienst is de doelstelling: in 2021 is VHL de eerste van alle hogescholen bij de SustainaBul.

Voor Marketing & Communicatie is de doelstelling: in 2018 wordt een plan opgesteld ter verbetering van ons imago en onze naamsbekendheid.

Behalve de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen worden in het Instellingsplan veel ambities genoemd, zoals '... een bijdrage willen leveren aan ...', '... het leveren van een toegevoegde waarde ...' en '... zodat People, Planet en Profit in een goede balans komen ...'.

De leidinggevenden van de drie pijlers zijn niet persoonlijk gevraagd om bij te dragen aan de formulering van deze doelstellingen, maar zij werken nu wel actief aan het bereiken ervan. Door geïnterviewde medewerkers wordt wisselend met de doelstellingen omgegaan: aan de ene kant dragen ze duurzaamheid een warm hart toe, maar aan de andere kant ervaren medewerkers ook moeite om naast de reguliere werkzaamheden aan de duurzaamheidsdoelstellingen te werken. Bij het werken aan de doelstellingen wordt geregeld een eilandjescultuur ervaren.

Doordat de ambities uit het Instellingsplan nog niet concreet gemaakt zijn, wordt niet gericht gewerkt aan het behalen ervan.

AISHE-coördinatoren zien het jaar na het behalen van de drie ASIHE-sterren in het algemeen als een jaar van 'weer aandacht kunnen besteden aan de reguliere zaken'. Ambitieuze opleidingen zoals Milieukunde en Tuin- en Landschapsinrichting kijken alvast vooruit naar een volgende stap in de AISHE-certificering: hercertificering over drie jaar of zelfs doorgroeien naar vier sterren. Door medewerkers van de hogeschool wordt genoemd dat een hogere MVO-kwalificatie (namelijk: 'Excellent') eerder zou moeten worden nagestreefd dan een extra AISHE-ster. De reden die daarvoor wordt genoemd is: met MVO profileert de instelling zich als geheel en dat is krachtig. Met het doorgroeien naar vier AISHE-sterren door de helft van de opleidingen zou juist gefragmenteerdheid van de instelling getoond worden en dat wordt als ongewenst beschouwd.

Diverse medewerkers hebben vraagtekens bij het nastreven van certificaten. In plaats daarvan zien zij liever dat inspanningen en investeringen worden geleverd voor het werkelijk duurzaam zijn.

3a Hoe wordt op de hogeschool inhoud gegeven aan de duurzaamheidsdoelstellingen?

Aan de duurzaamheidsdoelstellingen wordt op de hogeschool in het algemeen contextafhankelijk gewerkt. Daarmee wordt bedoeld dat afhankelijk van de situatie duurzame of minder duurzame keuzes worden gemaakt. Veel medewerkers zien kans om duurzame keuzes te maken, maar die keuzes zijn niet per se op elkaar afgestemd. Niet alle aspecten van de drie P's worden altijd benut. Bij de opleiding Milieukunde is de verhouding tussen de drie P's berekend. De uitkomst daarvan is: ongeveer 50% Planet, 20% People en 30% Profit. Vaak ligt de nadruk op de Planet-kant en bij de business-opleidingen meer op de Profit-kant. De People-kant is in de opleidingen én in de organisatie van de hogeschool vaak nog onderbelicht, maar in team Marketing & Communicatie en team Facilitaire dienst wordt eraan gewerkt om dat te verbeteren.

Opleidingen werken nog niet concreet aan de viersterren-AISHE-doelstelling, omdat nog niet is vastgesteld welke opleidingen zich gaan inzetten om vier sterren te behalen. De opleidingen zijn zich wel bewust van de hercertificering na drie jaar, die vereist is om de certificering te behouden.

Door de afdelingen Beleid en Services (waartoe de teams Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie behoren), door opleidingen en door lectoraten wordt gewerkt aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Dat komt onder andere tot uiting in beleidsplannen, inkoopbeleid, wervingscampagnes, curricula en projecten. Behalve de geformaliseerde doelstellingen hanteren teams nog aanvullende doelstellingen, zoals het realiseren van congruentie van identiteit en imago.

De overleggroepen Stuurgroep duurzaamheid, Kerngroep duurzaamheid, Duurzaamheidsteams en Green Offices richten zich specifiek op duurzaamheidsdoelen; de stuurgroep en kerngroep formeel en de duurzaamheidsteams en Green Offices eerder informeel.

3b Op welke vlakken behoeft de beschrijving van de doelstellingen nadere invulling?

De doelstelling voor AISHE is helder en behoeft geen nadere invulling. Er zijn wel vraagstukken aan de orde bij het gaan werken aan de doelstelling. Zie daarvoor bij 3c.

De doelstelling voor de Facilitaire dienst is helder. Het behalen van deze doelstelling heeft de hogeschool echter niet in eigen hand, omdat het deels op competitie is gebaseerd. Zie verder bij 3c. Voor Marketing & Communicatie zijn de doelstellingen nog niet helder geformuleerd.

3c Welke kansen en hindernissen worden ervaren bij het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen en welke adviezen kunnen daaruit worden afgeleid?

Binnen en buiten de hogeschool worden kansen en hindernissen ervaren. In een aantal gevallen is er sprake van een relatie tussen kans en hindernis. Die gevallen zijn in onderstaande tabel 22 geplaatst. Losstaande kansen en hindernissen worden aansluitend genoemd.

Kans, <i>binnen</i> de hogeschool	Hindernis
K1 Doorgroeien tot toonaangevende kennisinstelling op het gebied van duurzaamheid	H1a Intern is duurzaamheid nog niet op orde H1b De instelling is te klein om impact te maken
K2 Ontwikkelen van een conceptuele benadering van duurzaamheid voor studenten en de instelling	K2a Duurzaamheidsscholing schiet tekort
K3 Instelling verder profileren door behalen van vier AISHE-sterren	H3a Weerstand tegen huidige opzet (niet actueel) van AISHE-beoordelingskader H3b Doorgroeien met AISHE (betreft individuele opleidingen) wordt als minder impactvol gezien dan doorgroeien met MVO (betreft gehele instelling) H3c Reguliere werkzaamheden van de opleidingen concurreren met het doorgroeien op gebied van duurzaamheid H3d Noodzaak van intensieve begeleiding roept weerstand op H3e Intrinsieke motivatie bij enkele opleidingen is beperkt
K4 Verduurzamen van de organisatie	K4a Bemensing (fte's en kwalificaties) bij teams Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie wordt als te gering ervaren. K4b Voor de regierol Duurzaamheid in het team Services is nog geen omschrijving beschikbaar K4c Verwachtingen van opleidingen aan team Marketing & Communicatie kunnen niet worden waargemaakt K4d De beschikbare middelen zijn onduidelijk en beperkt (kennis, geld en uren) K4e De menselijke component (gewenst gedrag, juiste communicatie) K4f De organisatie(structuur) van duurzaamheid staat onder druk, vooral door de voorgenomen opheffing van de stuurgroep
K5 Werken aan duurzaam gaan benaderen als duurzaamheidsontwikkeling en deze gaan plannen	K5a Een middellange tot langetermijnvisie voor het werken aan duurzaamheid ontbreekt.

Tabel 22: Kansen en hindernissen die worden ervaren bij het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen

Andere kansen zijn:

- doorgroeien naar vier AISHE-sterren > eerst een kopgroepje van opleidingen laten doorgroeien en de betreffende AISHE-coördinatoren trainen om de externe begeleiding over te nemen. Bij de doorgroei van volgende opleidingen kunnen dan eigen medewerkers worden ingezet als begeleider. Dat scheelt kosten en werkt mogelijk stimulerend;
- financieel voordeel door behaalde duurzaamheidsprestaties, inzetbaar kunnen maken in eigen afdeling;
- samenwerking met partijen buiten de hogeschool intensiveren, en publiciteit genereren rondom de duurzaamheidsprestaties en –inspanningen;
- contact zoeken met Het Groene Brein en aansluiten bij het lectorenplatform;
- congruentie identiteit-imago vergroten;
- medewerkers inzetten op hun persoonlijke kwaliteiten;
- gebruik van gebouwen beter organiseren, zodat het energieverbruik verder omlaag kan.

- nog evenwichtiger omgaan met energieverbruik en –opwekking;
- studenten ondersteunen bij hun duurzaamheidsinitiatieven. Dat helpt om de ambities van de hogeschool uit te dragen.

Hindernissen en weerstand die worden ervaren in de huidige situatie:

- een hogere score op de SustainaBul (in tegenstelling tot de AISHE- en MVO-certificering) heeft de hogeschool niet geheel in eigen hand, omdat het een ranking betreft;
- herhaaldelijk informatie moeten aanleveren ten behoeve van verschillende audits;
- de continuïteit van de Green Offices is kwetsbaar;
- door een aantal medewerkers wordt een eilandjescultuur ervaren op het gebied van duurzaamheidsinspanningen: er is behoefte om meer van elkaar te weten wat een ander doet en hoe dat relatie heeft met de eigen duurzaamheidsinspanningen;
- de periode waarin de energie en kennis kan worden benut, die in studenten is gestoken om hen te onderwijzen op het gebied van duurzaamheid, is kort;
- de keuze om als instelling of opleiding deel te nemen aan beoordelingskaders is niet bottom-up tot stand gekomen en vraagt toelichting.

Adviezen die uit de kansen en hindernissen kunnen worden afgeleid komen aan de orde in hoofdstuk 6.

5.5 Beantwoording onderzoeksvraag 4 – duurzaamheidscommunicatie

Wat kan worden geleerd op het gebied van duurzaamheidscommunicatie?

De initiële vraag kan niet zonder meer worden beantwoord. Deze vraag wordt beantwoord door middel van de verdiepende vragen 4a, 4b en 4c.

4a Wat zijn de opvattingen in de hogeschool over duurzaamheidscommunicatie?

Verwachtingen die opleidingen hebben met betrekking tot team Marketing & Communicatie kunnen nu niet worden waargemaakt.

AISHE-coördinatoren zijn van mening dat ondersteuning door het team Marketing & Communicatie tekortschoot, bij het werken aan de driesterrenkwalificatie.

Adequate (tijdig, inhoudelijk) communicatie over bereikte duurzaamheidsprestaties wordt door medewerkers gemist.

De uitgedeelde 'Groene voetjes' passen heel goed bij de duurzaamheidscampagne, maar de link tussen deze beloning en het duurzame karakter van de prestaties wordt vaak niet genoemd.

Het prijzen met een behaalde duurzaamheidskwalificatie gaat in tegen de behoefte van veel medewerkers die juist de authenticiteit van de duurzaamheidsinspanningen beloond willen zien.

4b Wat is in de literatuur geschreven over marketing en communicatie over duurzaamheid?

Communicatie wordt in de wetenschappelijke literatuur als randvoorwaarde beschouwd voor het verder kunnen ontwikkelen van duurzaamheid.

Door duurzaamheidscommunicatie raakt een hogeschool bekender om haar duurzaamheid. Daardoor wordt het gemakkelijker om met marktpartijen tot de uitvoering van duurzaamheidsprojecten te komen. Deze intensivering is een van de voorwaarden voor het behalen van vier AISHE-sterren.

De complexiteit van communicatie bij een instelling voor hoger onderwijs schuilt in het brede scala van doelgroepen. Aanbevolen wordt om studenten en onderzoeksprojecten te gebruiken om te communiceren over duurzaamheid.

Het werken aan of bereiken van een leidende positie van de hogeschool op het gebied van duurzaam-

heid is een aanleiding om over duurzaamheid te communiceren en te publiceren.

Resultaten moeten zichtbaar worden gemaakt; daarin bevestigt de literatuur de doelstellingen uit het Instellingsplan.

Peilen van opvattingen over de verschillende aspecten van duurzaamheid kan bijdragen aan het benodigde draagvlak. Het belang van niet-formeel leren (dat is: buiten het curriculum om) wordt genoemd: als instelling duurzaam gedrag tonen. Dat sluit aan bij de communicatietheorie (Birkigt en Stadler) van het congruent maken van identiteit en imago.

4c Wat kan worden geleerd van andere instellingen, op het gebied van duurzaamheidscommunicatie?

Een kwart van de respondenten van de benchmark heeft communicatie over duurzaamheid opgenomen in het duurzaamheidsplan. Communicatie over het hanteren van een duurzaamheidsplan is dan een logische stap, waarmee de instelling zich kan profileren.

In de antwoorden van de benchmark is het begrip 'duurzaamheidsagenda' genoemd. Dat zou als instrument kunnen worden ingezet bij de planning van en communicatie over de duurzaamheidsontwikkeling.

Uitwerking van duurzaamheidscommunicatie in een duurzaamheidsplan wordt verlangd wanneer de hogeschool gehoor wil geven aan de roep van binnen en buiten de organisatie.

De duurzaamheidsprestaties en –inspanningen zijn buiten de hogeschool onderbelicht en doen de hogeschool tekort. Vergelijkbare instellingen zetten hun duurzaamheidsinspanningen, -prestaties en –ontwikkeling veel meer in de belangstelling, zonder dat zij aanwijsbaar meer aan duurzaamheid doen. Het aan elkaar beschikbaar stellen van de duurzaamheidsplannen en -onderzoeken kan heel waardevol zijn bij de duurzaamheidsontwikkeling van het hoger onderwijs in Nederland.

5.6 Beantwoording onderzoeksvraag 5 – wanneer is hogeschool VHL 'er'

Hoe gaat de hogeschool om met het werken aan de prestatie-indicatoren?

De kwantitatieve waarden voor de indicatoren in het Instellingsplan zijn op basis van een haalbaarheids-schatting tot stand gekomen. De hogeschool hanteert de kritische prestatie-indicatoren voor duurzaamheid niet heel strikt: bij het niet behalen van de gestelde waarden wordt gezocht naar een verklaring en kunnen de doelstellingen worden gehandhaafd in de nieuwe instellingsplanperiode. Voor de AISHE-doelstellingen en voor de doelstellingen voor de Facilitaire dienst is de betrokken leidinggevende vooraf niet gevraagd of deze zich kon vinden in de doelstelling en de genoemde waarden.

De bevrediging die er is bij het behalen van de beoogde AISHE- of MVO-kwalificatie werkt stimulerend voor de betrokken medewerkers. Zodra de gestelde indicatorwaarden zijn behaald, waaronder de AISHE- en MVO-kwalificaties, blijft de hogeschool bescheiden in het communiceren daarover. Dat werkt voor medewerkers anti-stimulerend.

Voor Marketing & Communicatie zijn kwalitatieve prestatie-indicatoren genoemd; door het hoofd van het team wordt een plan opgesteld dat is gericht op het voldoen aan de doelstellingen.

5a Welke methoden zijn geschikt om te beoordelen in hoeverre de hogeschool voldoet aan de gestelde kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren?

Het 'Beoordelingskader duurzame ontwikkeling in het hoger onderwijs AISHE 2016' is gekozen voor beoordeling van de duurzaamheid van het onderwijs en is daardoor per definitie geschikt om te beoordelen of de hogeschool voldoet aan de AISHE-doelstelling. In het AISHE-kader is slechts één indicator aan te wijzen voor de beoordeling van onderzoek en van bedrijfsvoering. Voor het kunnen toepassen van het kader is min of meer intensieve externe begeleiding noodzakelijk geweest en dat is als negatief ervaren.

Het beoordelingskader dat de hogeschool hanteert voor de bedrijfsvoering (Organisatietoets MVO in het hoger onderwijs 1.2) is goed bruikbaar voor het beoordelen van vooral de prestaties op het gebied van bedrijfsvoering, onderzoek en integrale benadering van de hogeschool.

De SustainaBul betreft als enige beoordelingskader een ranking, wat wil zeggen dat de uitslag aangeeft dat de ene instelling beter of minder goed presteert dan een andere instelling. Deze ranking is wat vooral gecommuniceerd wordt; de absolute score duidelijk veel minder. De SustainaBul heeft vooral indicatoren voor de beoordeling van onderzoek, bedrijfsvoering en integrale benadering.

De hogeschool hanteert de beoordelingskaders om meerdere redenen: meten hoe de hogeschool ervoor staat (authentieke reden), willen communiceren over de behaalde prestaties en niet willen onderdoen voor andere instellingen voor hoger onderwijs.

Uit de literatuur (Alghamdi et al., 2016 en Berzosa et al., 2017) blijkt dat de beoordelingskaders AISHE en STARS het beste geschikt zijn als overall beoordelingskader. Geen van de beoordelingskaders die in de literatuur worden genoemd heeft indicatoren om de ambities te meten, die buiten de prestatie-indicatoren om in het Instellingsplan zijn genoemd (bijvoorbeeld: People, Planet en Profit in een goede balans brengen). Voor Marketing & Communicatie is in het onderzoek geen beoordelingskader gevonden.

5b Wat zijn de opvattingen over de duurzaamheidsambities van de hogeschool?

Door geïnterviewden buiten de hogeschool worden de ambities toegejuicht. Ook binnen de hogeschool is in het algemeen veel draagvlak voor duurzaamheid. Tegelijkertijd worden de duurzaamheidsambities binnen de hogeschool als hoog ervaren. De bereidheid om zich in te spannen voor de duurzaamheidsambities verschilt behoorlijk. Het wordt niet altijd als gemakkelijk ervaren om van docenten medewerking te krijgen voor specifieke duurzaamheidsinspanningen, zoals het aanleveren van informatie ten behoeve van AISHE-audits. Aan de andere kant is er ook de wens om een kenniscentrum voor duurzaamheid te ontwikkelen.

Het is veel geïnterviewden binnen hogeschool niet bekend dat doelstellingen van de ene pijler ook betrekking hebben op doelstellingen van een andere pijler. Een voorbeeld hiervan is communicatie over duurzaamheid, die zowel een doelstelling is voor team Marketing & Communicatie als voor AISHE.

Het bereiken van een volgend niveau van MVO-kwalificatie wordt door een aantal medewerkers zinvoller geacht dan een volgend niveau van AISHE-kwalificatie, omdat met het MVO-certificaat de instelling zich als geheel profileert. Met een aantal opleidingen op viersterren-niveau profileert de hogeschool zich volgens hen minder sterk.

Over het behalen van de doelstellingen voor AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie wordt door respondenten binnen de hogeschool gezegd dat ze elkaar versterken en deels van elkaar afhankelijk zijn. Communicatie speelt daarin een sleutelrol.

Ingrepen die volgens respondenten binnen de hogeschool zouden moeten worden gerealiseerd zijn:

- communiceren naar buiten toe;
- conceptualiteit van duurzaamheid ontwikkelen en een plek geven in het onderwijs;
- bestaande overlegstructuren tegen het licht houden en in het werkveld ophalen hoe we die kunnen verbeteren;
- veel meer doen aan de groene uitstraling van gebouw en terreinen;
- de zogenaamde Trias Energetica toepassen: verspilling tegengaan, opwekken eigen energie en zo efficiënt mogelijk gebruiken van fossiele brandstoffen;
- ordenen van de duurzaamheidsgegevens van de hogeschool;
- de kloof tussen primair proces (onderwijs) en ondersteunende diensten wegnemen;
- duidelijk zijn in wat de hogeschool wil bereiken en dat niet in certificaten uitdrukken.

Geïnterviewden buiten de hogeschool ondersteunen de ambities van de hogeschool en geven aan hoe daaraan gewerkt kan worden:

- intensiveren van de banden met het werkveld en de maatschappij door samen projecten te doen. Stichting Het Groene Brein kan daarin een stimulerende rol spelen;
- lectoren inzetten voor de duurzaamheidsontwikkeling en laten aansluiten bij het lectorenplatform van Het Groene Brein;
- vraagstukken uit het werkveld gretiger oppakken, studenten inzetten en communicatie opschalen;
- SDG's betrekken bij de duurzaamheidsontwikkeling;
- publiceren over hoe de hogeschool aan duurzaamheid werkt;
- nagaan wat studenten voor duurzaamheid kunnen betekenen en in het werkveld nu al betekenen.

5c Wat is binnen en buiten de hogeschool geschreven over het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen?

Binnen de hogeschool zijn vooral de Kritische Zelfevaluatie voor AISHE en dat voor MVO van belang. Hobéon heeft naar aanleiding van de AISHE- en MVO-audits aanbevelingen geschreven die sturend zijn bij het werken aan de doelstellingen; ze moeten namelijk zijn verwerkt als na drie jaar de hercertificering plaatsvindt.

In de AISHE-beoordelingen is over het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen in hoofdzaak geschreven:

- studenten toerusten in het uitdragen van hun vermogen om duurzaamheid toe te passen in het werkveld;
- kansen voor duurzaamheidsinitiatieven van afgestudeerden vergroten door de profit/prosperity-kant beter te belichten.

In de MVO-beoordeling is over het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen in hoofdzaak geschreven:

- SDG's als richtinggevend instrument hanteren bij het verder ontwikkelen van trainings- en cursus-aanbod;
- onderbouw de ambities voor het verkleinen van de voetafdruk kwantitatief;
- toon aan dat er resultaten zijn behaald bij het werken aan doelstellingen of dat die al zijn behaald.

In de wetenschappelijke literatuur wordt uitgebreid geschreven over werken aan duurzaamheidsdoelen.

Samengevat gaat het om:

- ook voor de middellange en lange termijn moeten de duurzaamheidsdoelstellingen worden beschreven. Backcasting kan daarbij helpen;
- peiling van de opvattingen over de verschillende aspecten van duurzaamheid kan helpen bij vergroting van het draagvlak;

- het noemen van de verantwoordelijkheid die de hogeschool neemt door te werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen kan helpen bij profilering;
- in de planmatige aanpak dient aandacht te worden besteed aan integraliteit, monitoring, flexibiliteit, cultuur, continuïteitsborging, ondersteuning van personeel met middelen en scholing;
- academici en stakeholders worden bij voorkeur bij de planvorming betrokken;
- houd aandacht voor de veronduurzaming die het gevolg kan zijn door te werken aan duurzaamheid.

5.7 Beantwoording onderzoeksvraag 6 – verbindingen tussen de pijlers

In hoeverre zijn duurzaamheidsontwikkelingen of -ingrepen bij de ene pijler (AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie) op elkaar van invloed?

Uit meerdere wetenschappelijke publicaties blijkt dat het werken aan de duurzaamheidsontwikkeling in de gehele organisatie moet zijn ingebed.

Uit de overlegstructuur van duurzaamheid wordt duidelijk dat de hogeschool het belangrijk vindt om de duurzaamheidsontwikkeling van de drie pijlers op elkaar af te stemmen.

Onderstaand wordt de onderlinge invloed van telkens twee pijlers beschreven.

AISHE <-> Facilitaire dienst

Het belang van duurzaam onderwijs wordt aannemelijker bij een duurzame organisatie (congruentie).

Tegelijk vragen studenten om meer zichtbare duurzaamheidsingrepen.

Het werken aan vooral de beoordelingsindicatoren van hoofdgroep Onderwijs (zie bijlage C6) helpt om de AISHE-doelstellingen te behalen (de helft vier AISHE-sterren) als die van de Facilitaire dienst (eerste hogeschool op de SustainaBul).

AISHE <-> Marketing & Communicatie

Voor de duurzaamheidsontwikkeling van de opleidingen (zowel voor het consolideren van behaalde drie AISHE-sterren als de doorgroei naar vier AISHE-sterren) is uitgebreider communiceren over de duurzaamheidsinspanningen en –prestaties noodzakelijk. Dat is in interviews binnen en buiten VHL en uit wetenschappelijke publicaties duidelijk geworden. Opleidingen verwachten op dit gebied inspanning door team Marketing & Communicatie.

Adequate (tijdig, inhoudelijk) communicatie over bereikte duurzaamheidsprestaties wordt door respondenten van de hogeschool gemist. Dat neemt bij hen energie weg om zich voor duurzaamheid te blijven inspannen. Communicatie over de duurzaamheid van het onderwijs kan het belang van duurzaam onderwijs onderstrepen.

Na het behalen van een bepaalde AISHE-kwalificatie wordt door opleidingen gerekend op bijpassende (interne en externe) communicatie.

Facilitaire dienst <-> Marketing & Communicatie

Door betrokkenen wordt erop gerekend dat na het behalen van een bepaalde MVO-kwalificatie op bijpassende (interne en externe) communicatie plaatsvindt. De duurzaamheid van de organisatie moet in overeenstemming zijn met wat gecommuniceerd wordt over de hogeschool als duurzaamste van Nederland.

6a In hoeverre vormen bij het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen de resultaten van de ene pijler een randvoorwaarde voor de andere?

Binnen elke pijler kan afzonderlijk gewerkt gaan worden aan de doelstellingen uit het Instellingsplan. De meest directe randvoorwaarde die is gevonden om de doelstellingen volledig te realiseren betreft communicatie.

De volgende punten staan daarbij centraal:

- intensiveren van de relatie met netwerken waarvan de hogeschool deel uitmaakt;
- aansturen op congruentie van imago en identiteit;
- beleid en praktijk moeten consistent zijn;
- meer aandacht besteden aan het keuzeproces met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen;
- eigen voetafdruk van de hogeschool komt nog niet overeen met wat men wil communiceren.

6b Om welke duurzaamheidsontwikkelingen of ingrepen en om welke randvoorwaarden gaat het bij het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen?

Voor het kunnen doorgroeien van drie naar vier AISHE-sterren moet intensivering worden bereikt van de band met het werkveld en met andere organisaties. Die band kan niet alleen 'achter de schermen' worden gerealiseerd, maar moet ook zichtbaar worden gemaakt. Team Marketing & Communicatie speelt daar een sleutelrol in, maar kan dat niet doen zonder degenen die de intensivering inhoud moeten geven. Afstemming met de opleidingen en lectoraten over wat het team Marketing & Communicatie daarbij wel en niet kan doen is daarom belangrijk.

Voor het realiseren van de viersterrendoelstelling (AISHE) wordt het door respondenten van de focusgroep zinvol gevonden om eerst communicatieverbeteringen door te voeren en de bedrijfsvoering beter op orde te brengen (onder andere energieverbruik, metingen, afstelling installaties). Het behalen van een vervolgstap met MVO (naar Excellent) zou eerst, of gelijktijdig met het werken aan de vier sterren, moeten plaatsvinden. Voor het verder terugdringen van het energie- en waterverbruik spelen studenten een belangrijke rol. Green Offices kunnen daar aan sterk bijdragen. De continuïteit van de Green Offices moet dan wel door de instelling worden ondersteund en dat is nu slechts heel beperkt het geval.

Bij de verbinding van het primaire proces (onderwijs) met de ondersteunende diensten moeten verwachtingen en mogelijkheden worden gecommuniceerd. Marketing & Communicatie hoeft die communicatie niet zelf uit te voeren, maar kan daarbij wel adviserend zijn.

Voor het bereiken van de beoogde congruentie van identiteit en imago moet door team Marketing & Communicatie een plan worden opgesteld. In dat plan moet tevens worden beschreven hoe het team het intensiveren van de verbinding met het werkveld kan ondersteunen. De personele en functionele bezetting om dit nu uit te voeren lijkt onvoldoende te zijn. Eventuele aanvulling van het team, aansluitend bij de doelstellingen voor duurzaamheidscommunicatie, zou moeten worden onderzocht. Gerichte scholing van medewerkers is voor het doorzetten van de duurzaamheidsontwikkeling is essentieel. Continuïteit van de scholing is van belang, in verband met de voortschrijdende ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Scholing vindt aan de ene kant al (passief) plaats bij intensivering van de samenwerking met marktpartijen, maar zal actiever moeten gebeuren door bijvoorbeeld een duurzaamheidsexpert aan te trekken die voor de scholing zorgt. Het opzetten van een kenniscentrum voor duurzaamheid wordt belangrijk gevonden.

Door middel van de inzet van het team Marketing & Communicatie kunnen bij de indicator 'communicatie' (zie bijlage C6) zowel bij AISHE als bij MVO betere resultaten worden geboekt.

Andere randvoorwaarden die voortkomen uit het onderzoek zijn:

- duidelijk programma waaraan gewerkt gaat worden (middellange en lange-termijndoelstellingen);
- voldoende financiële middelen;
- voldoende draagvlak;
- samenhang in de aanpak en prioritering van de doelstellingen en de inzet van uren en middelen.

6c Met behulp van welke indicatoren kan worden vastgesteld dat in voldoende mate aan die randvoorwaarden wordt voldaan?

Uit de beantwoording van vraag 6b worden onderstaande indicatoren afgeleid. Aansluitend zal moeten worden vastgesteld op welke wijze kan worden vastgesteld in hoeverre aan de indicator wordt voldaan.

- 1a. Intensivering van de band met het werkveld en met andere organisaties;
- 1b. Zichtbaarheid van de intensivering;
- 1c. Team Marketing & Communicatie heeft een sleutelrol in duurzaamheidscommunicatie;
- 1d. Afstemming tussen opleidingen en lectoraten en team Marketing & Communicatie.
- 2a. Studenten spelen een belangrijke rol bij het verder terugdringen van het energie- en waterverbruik;
- 2b. Green Offices dragen daaraan sterk bij;
- 2c. Ondersteuning van de Green Offices door de instelling.
3. Communiceren van verwachtingen en mogelijkheden bij het verbinden van het primaire proces (onderwijs) met de ondersteunende diensten.
- 4a. Er is sprake van congruentie tussen identiteit en imago;
- 4b. De personele en functionele bezetting om dat te realiseren is op voldoende niveau;
- 5a. Er is sprake van gerichte scholing ten behoeve van het doorzetten van de duurzaamheidsontwikkeling;
- 5b. Er is sprake van continuïteit van de duurzaamheidsscholing.
6. Er is sprake van een kenniscentrum voor duurzaamheid.

5.8 Conclusie beantwoording vragen

Terugblikkend op de antwoorden van de onderzoeksvragen kan worden gesteld dat de gegevens zich hebben geconcentreerd rond een aantal thema's. In de methode van de Grounded Theory worden dat de kernvariabelen genoemd. In dit onderzoek gaat het om:

- organisatie;
- doelstellingen;
- draagvlak;
- beoordelingskaders;
- communicatie;
- definities;
- scholing en
- duurzaamheidsplan.

In bijlage H zijn de beschrijvingen van de kernvariabelen opgenomen. De beschrijvingen vormen de basis voor de te formuleren theorie. Zie daarvoor hoofdstuk 6.

6 Gefundeerde theorie

6.1 Inleiding

De gefundeerde theorie, die in dit hoofdstuk wordt beschreven, is het laatste onderdeel van de methode Grounded Theory. In de theorie worden de bevindingen uit voorgaande hoofdstukken op een hoger abstractieniveau beschouwd, zodat aansluitend, in het volgende hoofdstuk, het strategisch advies kan worden geformuleerd.

Dit hoofdstuk vormt tevens de beantwoording van het eerste deel van de doelstelling; het is de *'evaluatieve analyse van de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen tot op heden'*.

In de aanloop naar de theorie worden ter herinnering object en definitie van de theorie herhaald:

Het object van de theorie betreft de betekenis van duurzaamheid en duurzaamheidsdoelstellingen voor hogeschool VHL.

Een theorie is [...] een geheel van proposities of beweringen over een deel van de werkelijkheid, die logisch samenhangen en dus onderling niet tegenstrijdig zijn, en zo geformuleerd zijn dat er minstens één empirisch toetsbare hypothese uit af te leiden is, inclusief het 'mechanisme' dat het waarom van de bewering in de hypothese verklaart.

Met 'een deel van de werkelijkheid' wordt hier bedoeld: de situatie van hogeschool VHL met betrekking tot AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie, waarvan tijdens de onderzoeksperiode (najaar 2017-voorjaar 2018) gegevens zijn verzameld.

De theorie bestaat uit vijf onderbouwde beweringen, gericht op de twee leden van het object van de theorie (zie boven). Een aantal beweringen richt zich op de betekenis van duurzaamheid voor de hogeschool en een aantal beweringen richt zich op de betekenis van duurzaamheidsdoelstellingen voor de hogeschool. Zie paragraaf 6.3.

Paragraaf 6.4 bevat de hypothese die uit de theorie kan worden afgeleid.

Zoals al in paragraaf 2.2 is beschreven, is de hypothese gericht op duurzaamheid binnen het hoger onderwijs in het algemeen en is het belang van de hypothese in het kader van de doelstelling van de thesis ondergeschikt aan dat van de gefundeerde theorie.

Onderstaand wordt eerst uitgelegd hoe de theorie tot stand is gekomen.

6.2 Proces om tot de theorie te komen

De onderzoekdata zijn gecategoriseerd per kernvariabele. Daarmee ontstond een bondige beschrijving van de belangrijkste onderwerpen (zie ook paragraaf 4.2 en 5.8 en bijlage H). De kernvariabelen van dit onderzoek zijn organisatie, doelstellingen, draagvlak, beoordelingskaders, communicatie, definities, scholing en duurzaamheidsplan.

Het doel van de theorie is de betekenis van duurzaamheid en de duurzaamheidsdoelstellingen voor hogeschool VHL te beschrijven. Daarom zijn de beschrijvingen van de kernvariabelen beoordeeld qua bruikbaarheid voor de op te stellen theorie. Dat heeft geleid tot 5 beweringen. Zie daarvoor de volgende paragraaf.

Er is geen aanleiding gevonden om het onderwerp van de beweringen gelijk te maken aan dat van de

kernvariabelen. De beweringen samen echter hebben wel dezelfde scope als de kernvariabelen, zoals blijkt uit onderstaand overzicht, tabel 23.

Bewering nummer	Gaat in op kernvariabele
1, 2	organisatie
1, 2	doelstellingen
1, 2	draagvlak
(1, 3, 4,) 5	beoordelingskaders
2, 3	communicatie
4	definities
2	scholing
2	duurzaamheidsplan

Tabel 23: Overzicht van beweringen en de kernvariabelen die er in aan bod komen

6.3 Beweringen

Het eerste deel van het object van de theorie betreft de betekenis van *duurzaamheid* voor de hogeschool. De volgende twee beweringen zijn daarop gericht.

Bewering 1:

In hogeschool Van Hall Larenstein neemt duurzaamheid een centrale plek in.

Door duurzaamheid centraal te stellen profileert de instelling zich bewust ten opzichte van andere hogescholen. De centrale plek die duurzaamheid in de hogeschool inneemt maakt het mogelijk studenten op te leiden tot jonge professionals die van betekenis zijn bij inrichting en behoud van de leefomgeving en dat behoort tot de missie van de hogeschool. De hogeschool neemt daarmee de verantwoordelijkheid vanuit de maatschappelijke positie die zij heeft. Brede sessies, binnen en buiten de hogeschool hebben draagvlak opgeleverd voor het opnemen van duurzaamheidsdoelstellingen in het Instellingsplan.

Empirische gegevens die de bewering onderbouwen zijn:

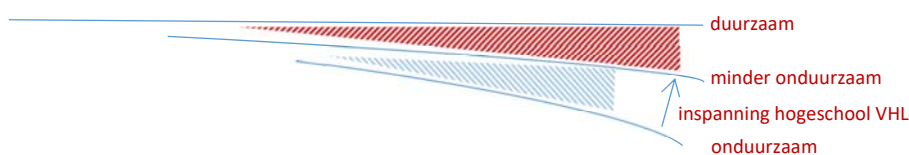
- in documenten, variërend van Instellingsplan tot aan modulehandleidingen, wordt duurzaamheid genoemd. Voorbeeld: in beleid wordt aangestuurd op duurzaamheid en in opleidingsplannen en modulehandleidingen wordt duurzaamheid geconcretiseerd;
- duurzaamheid wordt met behulp van beoordelingskaders (AISHE, MVO en SustainaBul) in veel onderdelen van de organisatie aangetoond en gestimuleerd;
- de betekenis van duurzaamheid wordt op veel plekken al fysiek of in gedrag getoond (bijvoorbeeld zonnepanelen, sluisdeuren, afvalscheiding);
- in personeelsbeleid, bijvoorbeeld door de zorg voor goed functionerende teams, wordt gestuurd op duurzaamheid.

Bewering 2:

Hogeschool Van Hall Larenstein neemt geen kritische houding aan jegens de door haar gehanteerde definities en maakt haar claim 'de duurzaamste hogeschool te zijn' daardoor niet geloofwaardig.

De hogeschool geeft in de benchmark aan de definitie van duurzaamheid te hanteren volgens Brundtland: 'Het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder toekomstige generaties de mogelijkheid te ontfemen om ook aan hun behoeften te kunnen voldoen.' De hogeschool stelt zich in het Instellingsplan ook ten doel om een balans te bereiken tussen People, Planet en Profit. Empirisch wordt de bewering onderbouwd door middel van interviews binnen de hogeschool. Daarbij werd duidelijk dat er geen gegevens zijn waarmee kan worden aangetoond dat aan een of beide definities wordt voldaan. Er wordt ook geen instrumentarium gehanteerd om dat te kunnen aantonen. De maximale score bij de gehanteerde beoordelingskaders voor duurzaamheid wil niet zeggen dat de instelling geen belasting meer vormt voor het milieu. De vraag hoe de hogeschool daarmee omgaat is relevant, gezien de verantwoordelijkheid die de hogeschool zegt te nemen (duurzaam en verantwoordelijk zijn twee kernwaarden van de hogeschool).

Een vergelijking kan worden gemaakt met het begrip milieuvriendelijk. Een auto die op benzine in plaats van diesel rijdt wordt als milieuvriendelijk gezien, omdat hij geen roet uitstoot. Maar de auto op benzine is nog steeds vervuilend. Hogeschool VHL vormt nog steeds een belasting op het milieu en is daardoor nog steeds niet duurzaam, maar eerder 'minder onduurzaam', of ten opzichte van andere instellingen: 'het minst onduurzaam'. Ook wanneer de hogeschool bij de MVO-audit Excellent scoort, eerste is van alle instellingen op de SustainaBul en vijf AISHE-sterren heeft voor alle opleidingen, wil dat niet zeggen dat de hogeschool het milieu niet belast. Bij het werken aan duurzaamheid is men er niet aan toegekomen om dat te bediscussiëren. Deze situatie wordt verbeeld door onderstaande figuur 8. Verduurzaming van de hogeschool heeft geleid tot het optrekken van de neergaande curve, volgens de blauwe pijl. De reeds bereikte verduurzaming wordt verbeeld door de blauwe arcering. De inspanning om te voldoen aan een duurzame situatie, waarbij de hogeschool geen voetafdruk mee achterlaat, wordt verbeeld door de rode arcering.



Figuur 8: Verbeelding van duurzaamheidsinspanning

Het tweede deel van het object van de theorie betreft de betekenis van *duurzaamheidsdoelstellingen* voor de hogeschool. De volgende drie beweringen zijn daarop gericht.

Bewering 3:

Het ontbreken van een gebundeld, samenhangend en integraal duurzaamheidsplan belemmert hogeschool Van Hall Larenstein bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen.

De hogeschool werkt al op veel gebieden in de organisatie aan duurzaamheid, maar de samenhang en de onderlinge afhankelijkheid daarvan is nog niet vastgelegd.

De behoefte aan een plan, zoals bovenstaand beschreven, blijkt uit de volgende onderzoeksresultaten:

- leidinggevenden zijn niet specifiek betrokken bij de totstandkoming van de doelstellingen, terwijl zij wel degenen zijn die de doelstellingen moeten realiseren;
- er is behoefte geuit aan het afstemmen van verschillende organisatieonderdelen, zodat een eilandjes-cultuur wordt weggenomen en efficiënt data kunnen worden verzameld voor audits;
- de organisatiewijze van duurzaamheid op hogeschool VHL is pas door het onderzoek inzichtelijk geworden en kon daarvoor dus niet worden gecommuniceerd;
- externe partijen zoals Hobéon en Het Groene Brein onderstrepen het belang om het werkveld nadrukkelijk te betrekken bij de duurzaamheidsontwikkeling. Externe stakeholders en netwerken zijn wel geraadpleegd, maar niet specifiek met het oog op duurzaamheidsdoelstellingen;
- door respondenten binnen de hogeschool is de behoefte aan een conceptuele visie over duurzaamheid uitgesproken;
- lectoren maken geen deel uit van de wijze waarop duurzaamheid is georganiseerd, waardoor niet stelselmatig duurzaamheidskennis wordt opgebouwd;
- feedback en verbetering van duurzaamheid bij de opleidingen en bij de hogeschool wordt volgens wetenschappelijke bronnen bij voorkeur uitgevoerd door middel van de PDCA-cyclus. Dat gebeurt op dit moment ter gelegenheid van audits, aan de hand van de kritische zelfevaluaties.

In de organisatievorm van duurzaamheid binnen de hogeschool zijn alle lagen van de organisatie vertegenwoordigd. Dat is sterk. De stuurgroep komt echter te vervallen en zonder aanpassing van de bezetting van de kerngroep zijn het CvB en domeindirecties niet langer vertegenwoordigd in de organisatie van duurzaamheid. De organisatiestructuur is daardoor kwetsbaar en de continuïteit van het werken aan duurzaamheid is dan niet langer zeker.

Het belang van een samenhangend en integraal duurzaamheidsplan voor het kunnen realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen wordt empirisch ondersteund door een reeks van onderzoeksgegevens uit interviews, literatuur, benchmark en focusgroep. Uit de resultaten wordt afgeleid dat een duurzaamheidsplan vooral moet voorzien in:

- een beschrijving van organisatie en benodigde middelen;
- een besluitvormingsprocedure;
- communicatie (volhoudbare communicatie over duurzaamheid);
- verwerking van relevante resultaten uit wetenschappelijke publicaties;
- indicatoren om duurzaamheid in verschillende situaties aan te tonen;
- doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn (bijvoorbeeld door middel van de Backcastingmethode);
- scholing van medewerkers en studenten, op het gebied van duurzaamheid, evenals de inzet van academici;
- randvoorwaardelijkheid van resultaat bij het ene doel voor het behalen van andere doelen;
- wegnemen van hindernissen en ruimte geven aan kansen;

- onderbouwing van te hanteren beoordelingskader(s);
- vastleggen van verantwoordelijkheden;
- borging van de duurzaamheidsontwikkeling;
- verbindingen binnen en buiten de hogeschool (primair en ondersteunend proces, onderwijs en onderzoek, hogeschool en werkveld).

Bewering 4:

Meer en gerichte communicatie over duurzaamheid binnen en buiten hogeschool Van Hall Larenstein is een randvoorwaarde om de duurzaamheidsinspanningen te kunnen verzilveren.

Het verzilveren van duurzaamheidsinspanningen bestaat uit het genereren van opbrengsten. Voorbeelden van de opbrengsten zijn: besparingen, meer draagvlak voor voortzetting van de duurzaamheidsontwikkeling, behoud en groei van het aantal studenten, aanvragen voor projecten rond duurzaamheid. Door beperkte en niet gerichte communicatie over de behaalde duurzaamheidsprestaties doet de hogeschool zichzelf nu tekort, terwijl de inspanningen en de behaalde resultaten zich daar juist goed voor lenen. Dat blijkt uit interviews met personen buiten de hogeschool. Ook wetenschappelijke literatuur geeft daar aanwijzingen voor. Door communicatie over de behaalde duurzaamheidsprestaties buiten de hogeschool weten werkveld en maatschappelijke organisaties de weg naar de hogeschool voor nieuwe duurzaamheidsprojecten te vinden. Dat draagt bij aan de positionering van de hogeschool en dat helpt de beoogde vier AISHE-sterrenkwalificatie te bereiken. Zo zet het één het ander in gang.

Instellingen voor hoger onderwijs met lagere scores bij AISHE, MVO en SustainaBul dan hogeschool VHL zijn meer gekend om hun duurzaamheid en dat is een teken dat de duurzaamheidsinspanningen en –prestaties niet tot hun recht komen. Het is een taak van de gehele hogeschool om hier meer bekendheid aan te geven, maar de vanzelfsprekende leidende rol daarbij moet bij team Marketing & Communicatie liggen.

Binnen de hogeschool zijn het medewerkers die te weinig adequate communicatie zien over duurzaamheidsprestaties, bijvoorbeeld kort na het behalen van een nieuwe kwalificatie. Hoewel er redelijk veel is aangemerkt op de rol van het team met betrekking tot communicatie over duurzaamheid gedurende de afgelopen instellingsplanperiode (niet tijdig, niet adequaat, verwachtingen die de opleidingen hebben komen niet overeen met wat het team Marketing & Communicatie kan leveren), is duidelijk geworden dat die communicatie complex is, vooral door het grote scala aan doelgroepen. Het onderzoek heeft de indruk opgeleverd dat het ontbreken van een beoordelingskader voor Marketing & Communicatie mede oorzaak is van het nog niet specifiek en gericht over duurzaamheid communiceren.

Door het operationaliseren van de term duurzaamheid kan deze in de communicatie met (aankomende) studenten weer doeltreffend worden ingezet, in plaats van te worden gemeden. Daardoor roept het begrip geen weerstand meer op, maar juist sympathie en steun.

Een grotere gretigheid van de hogeschool om kansen in de markt te benutten leidt tot de intensivering van de relatie met marktpartijen die door externen noodzakelijk wordt geacht en draagt bij aan de bekendheid van de instelling.

Het inzicht uit de literatuur dat het hoger onderwijs op de cruciale positie tussen kennis en maatschappij verantwoordelijkheid kan nemen voor duurzaamheid spreekt hogeschool VHL aan en kan goed worden ingezet bij communicatie over duurzaamheid, maar dat gebeurt nog niet.

Bewering 5:

Investeren in drie beoordelingskaders voor duurzaamheid draagt niet per se bij aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van hogeschool Van Hall Larenstein.

Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat bij een aantal opleidingen een sterke motivatie bestaat om duurzaamheid verder te ontwikkelen, in een aantal gevallen op het gebied van AISHE en in een aantal gevallen op het gebied van MVO. Tegelijk vragen medewerkers zich af of investeringen niet beter kunnen worden gestoken in de feitelijke duurzaamheidsinspanningen in plaats van in het leveren van het bewijsmateriaal daarvoor: de certificaten. Door het onderzoek werd duidelijk dat aan de behaalde kwalificaties van AISHE, MVO en SustainaBul in de afgelopen instellingsplanperiode ongeveer € 350.000,- is uitgegeven. Bij het maken van keuzes over investeringen zouden de werkelijke uitgaven en de resultaten van de investeringen een rol moeten spelen: levert de investering op wat werd verwacht? Verschillen in energie en motivatie bij medewerkers om de duurzaamheidsontwikkeling voort te zetten door middel van de beoordelingskaders vragen om een peiling van het draagvlak en om keuzes die worden gebaseerd op de peiling: werken aan vergroting van het draagvlak of de koers verleggen. Hogeschool VHL hanteert als enige van de hogescholen drie beoordelingskaders voor duurzaamheid (AISHE, MVO, SustainaBul), maar ze toont zich daarvan niet bewust en ze is er te weinig bekend om. De twee professionele audits (AISHE en MVO) worden door hetzelfde instituut (Hobéon) afgenomen en bij beide audits gelden voor een belangrijk deel vergelijkbare indicatoren. De indicatoren betreffen wel elk een ander deel van de organisatie: AISHE betreft de afzonderlijke bacheloropleidingen en MVO de gehele instelling. Gegevens die voor de beoordelingskaders AISHE en SustainaBul moeten worden ingezonden zijn voor een belangrijk deel hetzelfde en worden nog niet efficiënt gedocumenteerd; dat vraagt om verbetering en om een onderbouwde keuze voor het wel of niet blijven hanteren van de kaders.

Het werken aan het beoordelingskader AISHE vraagt veel aandacht: er is weerstand tegen de noodzakelijke intensieve begeleiding, en het kader wordt als achterhaald gezien. Bovendien willen opleidingen niet weer worden gedwongen om eraan te moeten werken, zoals dat is ervaren bij de driesterrenkwalificatie.

SustainaBul neemt een kwetsbare plek in binnen de drie gehanteerde beoordelingskaders:

- de ranking vindt alleen plaats op basis van ingestuurd materiaal (er vindt geen bezoek of mondeling plaats) en de beoordeling wordt afgenomen door niet-professionals; daaruit wordt geconcludeerd dat de beoordeling minder grondig gebeurt dan bij AISHE en MVO;
- er is grote overlap met indicatoren van AISHE en MVO;
- er is sprake van een competitief karakter: de ene instelling staat boven of onder een andere;
- de aard van het beoordelingskader verschuift in de richting van die van STARS.

Alles bij elkaar genomen is voortzetting van deelname aan SustainaBul daarom minder vanzelfsprekend dan deelname aan de beoordelingskaders AISHE of MVO.

6.4 Hypothese

De theorie die is beschreven in voorgaande paragraaf geeft weer hoe hogeschool Van Hall Larenstein zich verhoudt tot duurzaamheid en de duurzaamheidsdoelstellingen. Tegelijkertijd geeft de theorie aanknopingspunten om een verbinding te leggen naar het hoger onderwijs in Nederland in het algemeen; de theorie kan in een bredere context worden beschouwd. Tenslotte zijn tijdens het onderzoek ook data verzameld buiten hogeschool VHL, namelijk via literatuuronderzoek, de benchmark en interviews buiten de hogeschool. Er kan dus een hypothese worden opgesteld over duurzaamheid of duurzaamheidsdoelstellingen in het hoger onderwijs.

Grit en Julsing (2017) beschrijven dat in een hypothese een verwachte samenhang tussen een aantal zaken wordt geformuleerd. In lijn met die beschrijving kan, door het combineren van beweringen uit de theorie, de volgende hypothese worden geformuleerd met betrekking tot duurzaamheid in het hoger onderwijs in Nederland:

Meting van duurzaamheid in het hoger onderwijs aan de hand van de beschikbare beoordelingskaders leidt niet tot het voldoen aan definities die het hoger onderwijs voor duurzaamheid hanteert.

Ter toelichting: Binnen het hoger onderwijs worden tenminste drie verschillende definities voor duurzaamheid gehanteerd. Instrumentarium om gericht te werken aan het voldoen aan die definities is niet beschikbaar. De beoordelingskaders voor duurzaamheid AISHE, MVO en SustainaBul zijn er in elk geval niet op ingericht. Er is dus sprake van een hiaat. De hiaat bestaat uit de constatering van enerzijds zeggen dat je iets wilt of doet en anderzijds er niet gericht aan werken. Dat werkt onduidelijkheid over wat het hoger onderwijs onder duurzaamheid verstaat in de hand, terwijl het begrip duurzaamheid aan betekenis inboet. Dat is ongewenst.

Toetsing van de hypothese zou kunnen plaatsvinden door na te gaan welke definities van duurzaamheid door instellingen in het hoger onderwijs worden gebruikt. Een eerste indicatie daarvan is al verkregen door middel van de benchmark. Vervolgens moet worden vastgesteld welk instrumentarium voor handen is of kan worden gebruikt om te beoordelen in hoeverre wordt voldaan aan die definitie. Ten slotte moet worden bekeken of de resultaten van die meting overeenkomen met de resultaten van de gehanteerde beoordelingskaders.

Omdat de nadruk binnen de thesis ligt op de ontwikkelde theorie en het daarop aansluitende advies, wordt de hypothese niet getoetst.

7 Strategisch advies

7.1 Inleiding

De gefundeerde theorie van hoofdstuk 6 heeft, in de vorm van onderbouwde beweringen, een aantal punten blootgelegd waarop actie zou moeten worden ondernomen om de duurzaamheidsdoelstellingen te kunnen realiseren. In dit hoofdstuk worden de aanbevolen acties beschreven in de vorm van een strategisch advies. Daarmee wordt beantwoord aan het tweede deel van de algemene doelstelling, namelijk: *een advies voor de uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen zoals genoemd in het Instellingsplan 2018-2021, met betrekking tot AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie*. Zie daarvoor paragraaf 7.2.

In paragraaf 7.3 wordt advies gegeven voor het hoger onderwijs in het algemeen.

Zoals onder andere al in paragraaf 2.2 is beschreven, is het belang van de hypothese en dus ook van het daarop gerichte advies voor het hoger onderwijs, in het kader van de doelstelling van de thesis, ondergeschikt aan het belang van de gefundeerde theorie en de adviezen voor hogeschool VHL.

7.2 Adviezen voor hogeschool VHL

Deze paragraaf heeft dezelfde structuur als die van de beweringen (paragraaf 6.3). Aangezien de eerste bewering een positieve is, wordt aan die bewering geen advies verbonden. Het advies is dus gericht op bewering 2, 3, 4 en 5. Voorafgaand aan elk deeladvies wordt de bijbehorende bewering genoemd.

Bewering:

Hogeschool Van Hall Larenstein neemt geen kritische houding aan jegens de door haar gehanteerde definities en maakt haar claim 'de duurzaamste hogeschool te zijn' daardoor niet geloofwaardig.

Advies:

Breng de discussie op gang over de door de hogeschool gehanteerde definities van duurzaamheid en stel vast wanneer voldaan wordt aan de definities: wanneer is de balans in People, Planet en Profit bereikt en wanneer sprake is van duurzaamheid volgens de definitie van Brundtland (het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder toekomstige generaties de mogelijkheid te ontfemen om ook aan hun behoeften te kunnen voldoen). Gedacht kan worden aan een stapsgewijze bottom-up aanpak van het inhoud geven aan die definities, bijvoorbeeld eerst op opleidingsniveau en vervolgens op domein- en instellingsniveau. Het formuleren van indicatoren, waarmee kan worden aangetoond of wordt voldaan aan de definities, lijkt van wezenlijk belang. Momenten waarop de discussie bij uitstek kan worden gevoerd zijn de Dag van de Duurzaamheid en de onderwijsontwikkelwelen. Het aantoonbaar werken aan die balans zou moeten worden ingezet om te communiceren over de duurzaamheidsinspanningen van de hogeschool.

Bewering:

Het ontbreken van een gebundeld, samenhangend en integraal duurzaamheidsplan belemmert hogeschool Van Hall Larenstein bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen.

Advies:

Geadviseerd wordt om een samenhangend en integraal duurzaamheidsplan op te stellen en om het CvB zich akkoord te laten verklaren met het plan, met het oog op continuïteit van de duurzaamheidsontwikkeling. De centrale thema's rond de duurzaamheidsdoelstellingen zouden logischerwijs moeten zijn uitgewerkt in het duurzaamheidsplan. Een als zodanig uitgewerkt plan voorziet in:

- een beschrijving van adequate organisatie en middelen;
- aanwijzingen en indicatoren voor contextafhankelijke definiëring van duurzaamheid;
- doelstellingen voor de middellange en lange termijn aan de hand van Backcasting;
- een besluitvormingsprocedure;
- communicatie (volhoudbare communicatie over duurzaamheid);
- onderbouwing van te hanteren beoordelingskader(s);
- onderlinge afstemming van het primaire en secundaire proces, evenals de randvoorwaardelijkheden om doelstellingen te realiseren;
- het wegnemen van hindernissen en ruimte bieden aan kansen;
- verwerking van relevante resultaten uit wetenschappelijke publicaties;
- het peilen van draagvlak voor de duurzaamheidsontwikkeling binnen en buiten de hogeschool en het aanwakken daarvan;
- het verbinden van duurzaamheidsonderzoek en –onderwijs;
- een beschrijving van een efficiënte en doeltreffende set van indicatoren;
- een beschrijving van verantwoordelijkheden;
- een feedbackproces aan de hand van de PDCA-cyclus, evenals borging van de duurzaamheidsontwikkeling;
- aansturing op duurzaamheidsscholing van medewerkers en studenten; en
- aansturing op structurele communicatie tussen betrokken partijen binnen en buiten de hogeschool.

Zie erop toe dat CvB en domeindirectie vertegenwoordigd zijn in de duurzaamheidsorganisatie.

Stel de ontwikkeling van duurzaamheid veilig door alle geledingen van de instelling bij de doelstellingen te betrekken. Verzamel bij nieuwe sessies met interne en externe stakeholders ten behoeve van het Instellingsplan, ook specifiek gegevens voor het formuleren van duurzaamheidsdoelstellingen.

Betrek bij de doelstellingen naast de al geraadpleegde bronnen ook:

- wetenschappelijke bronnen, als onderbouwing van de duurzaamheidsdoelstellingen en voor methoden om die te helpen realiseren;
- onderzoek dat binnen en voor de hogeschool is uitgevoerd;
- leidinggevend van AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie;
- opleidingen.

Formuleer de doelstellingen ook voor een termijn die de looptijd van het Instellingsplan overschrijdt, dus voor de middellange en lange termijn. Backcasting lijkt daarvoor een goed bruikbaar instrument.

Stel de regierolhouder Duurzaamheid in de gelegenheid inhoud te geven aan de regierol en zie toe op de spoedige totstandkoming van het bedrijfsplan.

Zie erop toe dat gegevens die moeten worden aangeleverd voor de beoordelingskaders beter worden gedocumenteerd en toegankelijk worden gemaakt. Daarmee kunnen ergernis en onnodige besteding van uren worden voorkomen.

Stimuleer opleidingen om deel te nemen aan de duurzaamheidsteams, teneinde op de hoogte te blijven van duurzaamheidsinitiatieven en studenten daaraan te verbinden.

Zorg ervoor dat de in lectoraten gegenereerde duurzaamheidskennis structureel doordringt in andere delen van de organisatie en in curricula van de opleidingen. Het nadrukkelijker met elkaar verbinden van lectoraten en opleidingen is daarvoor nodig.

Help Green Offices en de duurzaamheidsteams bij het benutten van de kansen en het verhelpen van hindernissen die zij ervaren.

Teveel taken op hetzelfde moment werkt interne concurrentie in de hand en daarmee afnemende motivatie om aan de duurzaamheidsdoelstellingen te werken. Stem het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen daarom af op andere ontwikkelingen die in de hogeschool gaande zijn, zoals reorganisatie of onderwijsontwikkeling.

Inventariseer de behoefte aan duurzaamheidskennis, zowel van binnenuit als van buitenaf. De duurzaamheidsscholing kan inhoud krijgen door het betrekken van personen uit het werkveld, door het aantrekken van duurzaamheidsexperts, door duurzaamheid in functieprofielen van vacatures op te nemen, door trainingen voor medewerkers en door het inzetten van kennis die in het werkveld beschikbaar is. De hogeschool kan zich dan goed profileren als kenniscentrum voor duurzaamheid, wat bijdraagt aan verzilvering van de duurzaamheidsprestaties.

Formuleer een conceptuele benadering van het begrip duurzaamheid om de duurzaamheidsinspanningen in organisatie, onderwijs en onderzoek vanaf een hoger abstractieniveau en in groter verband te kunnen aansturen. Een conceptuele benadering kan helpen om studenten duurzaamheid diepgaander te laten toepassen en in het werkveld van betekenis te kunnen zijn op gebied van duurzaamheid. De conceptuele benadering zou gestalte kunnen krijgen door lectoren, docenten, AISHE-coördinatoren, studenten en werkveld daarbij te betrekken.

Bewering:

Meer en gerichte communicatie over duurzaamheid binnen en buiten hogeschool Van Hall Larenstein is een randvoorwaarde om de duurzaamheidsinspanningen te kunnen verzilveren.

Advies:

Treed uit de introverte houding die hogeschool VHL volgens Hobéon en Het Groene Brein kenmerkt en breng meer reuring teweeg bij externe stakeholders.

Zorg voor een toegankelijke en transparante ontsluiting, zowel intern als van buitenaf, van wat de hogeschool doet op het gebied van duurzaamheid, bijvoorbeeld op de website van de hogeschool. Communiceer niet alleen over de behaalde kwalificaties (AISHE, MVO, SustainaBul), maar ook over het 'waarom' van het werken aan duurzaamheid, vanuit de kernwaarden van de hogeschool. Laat in de communicatie blijken welke ambities de hogeschool heeft op het gebied van duurzaamheid, welke doelen al behaald zijn en welke nog niet.

Communicatie moet tijdig en adequaat plaatsvinden. De aard en inhoud van de boodschap moet zijn afgestemd op de communicatiebehoefte aan de zijde van de zender én de ontvanger. De hogeschool wordt daarom geadviseerd om de interne en externe behoefte aan communicatie over duurzaamheid in beeld te brengen en om voor die communicatie de benodigde middelen ter beschikking te stellen. Doeltreffende communicatie over de duurzaamheidsprestaties zal medewerkers en studenten van de

hogeschool stimuleren om de duurzaamheidsontwikkeling voort te zetten, waardoor het draagvlak wordt vergroot en geïntegreerd en vanzelfsprekend kan worden gewerkt aan duurzaamheid. Communicatie over duurzaamheid kan door en met ondersteuning van Marketing & Communicatie plaatsvinden; bij voorkeur niet impulsief, maar in overeenstemming met het strategisch plan dat door team Marketing & Communicatie wordt opgesteld.

Zet studenten nadrukkelijker in bij het communiceren over en realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen, onder andere via de Green Offices en de duurzaamheidsteams en bijvoorbeeld bij communicatie over lectoraatsprojecten.

Laat onderzoeken welke indicatoren behulpzaam kunnen zijn bij het meetbaar maken van de duurzaamheidsprestaties bij team Marketing & Communicatie. Eventueel kunnen daarvoor studenten (bijvoorbeeld van een communicatieopleiding) voor worden ingezet. Het aantal uren dat vrijkomt wanneer deelname aan de SustainaBul wordt gestaakt biedt een kans om duurzaamheidscommunicatie op peil te brengen.

Bewering:

Investeren in drie beoordelingskaders voor duurzaamheid draagt niet per se bij aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van hogeschool Van Hall Larenstein.

Advies:

Maak komend jaar de betekenis van de kwalificaties en beoordelingskaders voor de hogeschool bespreekbaar. Stel vast welk draagvlak er is voor het werken aan AISHE, MVO en SustainaBul, met als doel het onderbouwd besluiten welke beoordelingskaders ingezet zullen (blijven) worden. Directe aanwijzingen om nieuwe indicatoren op te nemen in de beoordelingskaders zijn in dit onderzoek niet gevonden, maar de hogeschool zou aanvullend indicatoren kunnen stellen die aansluiten bij de kernwaarden van de hogeschool (duurzaam, betrokken, ondernemend en verantwoordelijk). Daarmee kan de hogeschool zich verder profileren.

AISHE

Ga in overleg met Hobéon om te bespreken hoe aan de bezwaren van dubbele meting van indicatoren tegemoet kan worden gekomen en om weerstand bij medewerkers van de hogeschool tegen het beoordelingskader AISHE 2016 zoveel mogelijk weg te nemen. In overleg met Hobéon en de externe begeleider van de driesterrenkwalificatie kan tevens worden besproken hoe de hogeschool en de opleidingen zich efficiënt kunnen voorbereiden op interne begeleiding naar vier sterren.

Besluiten om geen hercertificering aan te vragen lijkt ongepast, omdat de inspanning voor de hercertificering naar verwachting geringer is dan die voor de recente, eerste kwalificatie. Laat, parallel aan de afweging over de te hanteren beoordelingskaders, alle opleidingen werken aan het uitvoeren van de aanbevelingen uit de AISHE-beoordelingen, wat vereist is om in aanmerking te kunnen komen voor de hercertificering na drie jaar. Stel de opleidingen daartoe in de gelegenheid en ondersteun ze waar nodig, bijvoorbeeld bij het expliciteren en implementeren van de leerlijn duurzaamheid..

Laat, eveneens parallel aan de afweging over de te hanteren beoordelingskaders, een kopgroepje van kansrijke en ambitieuze opleidingen werken aan het behalen van de viersterrenkwalificatie. Zie erop toe dat door deze opleidingen de benodigde kennis en inzicht wordt opgedaan om navolgende opleidingen zelf te kunnen begeleiden en externe begeleiding zoveel mogelijk te voorkomen. Onder de voorwaarde dat de bezwaren tegen de huidige versie van het beoordelingskader worden weggenomen kan worden

vastgehouden aan de in het Instellingsplan genoemde doelstelling.

MVO

Zie toe op uitvoering van de aanbevelingen van de MVO-beoordeling. Gekozen kan worden voor doorgroei naar het niveau 'Excellent', indien daar voldoende draagvlak voor blijkt te zijn. Draag zorg voor de juistheid van verbruik-, gebruik- en besparingscijfers van de hogeschool, zodat goed kan worden vastgesteld of, en in welke mate, bepaalde duurzaamheidsmaatregelen effect hebben.

SustainaBul

De SustainaBul kan als te hanteren beoordelingskader vervallen, vanwege de in hoofdstuk 6 genoemde redenen: het is geen professionele beoordeling en de onderscheidende positie van hogeschool VHL door het hanteren van drie kaders wordt niet goed gecommuniceerd. Bovendien krijgt de SustainaBul meer het karakter van STARS en komt daarmee in de buurt van AISHE (STARS en AISHE voldoen even goed), waardoor de toegevoegde waarde minder wordt. Dan blijft alleen het competitieve aspect een argument om aan SustainaBul te blijven meedoen; de vraag is of dat zoveel mag kosten.

STARS

Het kiezen voor beoordelingskader STARS in plaats van AISHE kan interessant zijn, maar wordt nu afgeraden, vanwege de energie die onlangs door de opleidingen in AISHE is gestoken en vanwege de route naar hercertificering die door de opleidingen is of zal worden ingezet. Voor het onderzoeken van de bruikbaarheid van STARS voor hogeschool VHL wordt geadviseerd een student in te zetten. Onderzoek naar een eventuele actualisering van het beoordelingskader van AISHE door Hobéon moet daarin zeker een rol krijgen.

7.3 Advies voor het hoger onderwijs

In deze paragraaf wordt advies gegeven voor het omgaan met de hypothese uit paragraaf 6.4. De hypothese is gericht op het hoger onderwijs en luidt: *Meting van duurzaamheid in het hoger onderwijs aan de hand van de beschikbare beoordelingskaders leidt niet tot het voldoen aan definities die het hoger onderwijs voor duurzaamheid hanteert.*

Verondersteld wordt dat het hoger onderwijs daadwerkelijk wil voldoen aan de definities die het voor duurzaamheid stelt. In dat geval zal het op zoek moeten gaan naar een manier om daar gericht aan te kunnen werken. Instrumentarium daartoe lijkt er niet te zijn.

Het advies aan de onderwijsinstellingen zelf is om tot een eenduidige beschrijving te komen van wat de instelling onder duurzaamheid verstaat en om het instrumentarium daarvoor helder te communiceren. De instellingen dragen op die manier bij aan de bruikbaarheid van het begrip duurzaamheid. Instanties die duurzaamheid in het hoger onderwijs beoordelen wordt geadviseerd daar samen met de onderwijsinstellingen te werken, door de beoordelingskaders daarop af te stemmen.

Onderzoek is noodzakelijk om de hypothese te toetsen.

Het is voorstelbaar dat hogescholen zich herkennen in zowel de evaluatieve analyse als de gefundeerde theorie die in deze thesis zijn beschreven. In dat geval kunnen de instellingen het strategisch advies naar wens overnemen.

Referenties

- Alghamdi, N., den Heijer, A., & de Jonge, H. (2016). Assessment tools' indicators for sustainability in universities: an analytical overview. *International Journal of Sustainability in Higher Education* (Vol. 18). <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2015-0071>
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de, (2001). Basisboek Methoden en Technieken, derde herziene druk, Stenfert Kroese / Wolters Noordhoff, Groningen
- Baarda, D.B., Bakker, E., Fischer, T. et al. (2017). Basisboek Methoden en Technieken, zesde druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Julsing, M. et al., (2018). Basisboek Kwalitatief onderzoek, vierde druk, Noordhoff, Groningen
- Baker-Shelley, A., van Zeijl-Rozema, A., & Martens, P. (2017). A conceptual synthesis of organisational transformation: How to diagnose, and navigate, pathways for sustainability at universities? *Journal of Cleaner Production*, 145, 262–276. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.026>
- Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(2), 208–227. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2014-0120>
- Berzosa, A., Bernaldo, M. O., & Fernández-Sánchez, G. (2017). Sustainability assessment tools for higher education: An empirical comparative analysis. *Journal of Cleaner Production*, 161, 812–820. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.194>
- Beynaghi, A., Trencher, G., Moztarzadeh, F., Mozafari, M., Maknoon, R., & Leal Filho, W. (2016). Future sustainability scenarios for universities: Moving beyond the United Nations Decade of Education for Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3464–3478. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.117>
- Birkigt en Stadler (2018). <https://communicatiekc.com/tag/corporate-identity-mix/>
- Boer, F. de (2011). De Grounded Theory Approach, een update. *Tijdschrift Kwalon* 16-1-25, PDF
- Bullock, C., & Hitzhusen, G. (2015). Participatory development of key sustainability concepts for dialogue and curricula at The Ohio State University. *Sustainability (Switzerland)*, 7(10), 14063–14091. <https://doi.org/10.3390/su71014063>
- Ceulemans, K., Molderez, I., & Van Liedekerke, L. (2015). Sustainability reporting in higher education: A comprehensive review of the recent literature and paths for further research. *Journal of Cleaner Production*, 106, 127–143. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.052>
- Chang, R.Y. en Keith Kelly, P. (1997). Benchmarking: vergelijk en verbeter. Uitgeverij Schouten en Nelissen

- Djordjevic, A., Cotton, D.R.E. (2011). Communicating the sustainability message in higher education institutions *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 12 Issue: 4, pp.381-394
- Dyer, G., & Dyer, M. (2017). Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment. *Journal of Cleaner Production*, 140, 111–116. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.077>
- Gómez, F. U., Sáez-Navarrete, C., Lioi, S. R., & Marzuca, V. I. (2015). Adaptable model for assessing sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 107, 475–485. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.047>
- GreenMetric, <http://greenmetric.ui.ac.id/>, geraadpleegd op 1 april 2018
- Grit, R. en Julsing, M. (2017). Zo doe je een... onderzoek, derde druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten
- Groene Brein, Het, <https://hetgroenebrein.nl/>, geraadpleegd op 16 maart 2018
- Grounded Theory Institute, <http://www.groundedtheory.com/>, geraadpleegd op 28 april 2018
- Gustavo De Lima, R., Lins, H. N., Pfitscher, E. D., Garcia, J., Suni, A., Salgueirinho Osório De Andrade Guerra, J. B., & Caroline Renata Delle, F. (2016). A sustainability evaluation framework for Science and Technology Institutes: An international comparative analysis. *Journal of Cleaner Production*, 125, 145–158. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.028>
- Herold, M. Grounded Theory, artikel in <http://www.managementissues.com/index.php/organisatietools/83-organisatietools/653-grounded-theory>, 2010; geraadpleegd op 4 oktober 2018
- Hobéon (2016a). Beoordelingskader Duurzame ontwikkeling in het hoger onderwijs AISHE 2016, PDF
- Hobéon (2016b). AISHE Beoordelingsrapport Keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs Kust en Zee Management Hogeschool Van Hall Larenstein, mail J. van Eerbeek, 9 mei 2018
- Hobéon (2017). Beoordelingskader Organisatietoets MVO in het hoger onderwijs 1.2, PDF
- Hobéon (2018a). Organisatietoets MVO Hoger Onderwijs Beoordelingsrapport Keurmerk MVO Hoger Onderwijs Hogeschool Van Hall Larenstein, PDF
- Hobéon (2018b). AISHE Beoordelingsrapport Keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs Tuin- en Landschapsinrichting Bachelor en Ad Voltijd en deeltijd
- Hobéon (2018c). AISHE Beoordelingsrapport Keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs Management van de Leefomgeving (Leeuwarden en Velp) Van Hall Larenstein Hogeschool, PDF
- Hobéon (2018d). <https://www.hobeon.nl/over-ons>; geraadpleegd op 19 januari 2019
- Hogeschool VHL (2013). Instellingsplan 2014-2017, PDF, n.d.
- Hogeschool VHL 2017a. Instellingsplan 2018-2021

Hogeschool VHL 2017b. Intranetbericht, <https://www.hvhl.nl/intranet/nieuws/2017/hogeschool-van-hall-larenstein-erkend-als-duurzame-hogeschool.html>, geraadpleegd op 18 maart 2018

Hogeschool VHL 2017c. Intranetbericht, <https://www.hvhl.nl/intranet/nieuws/2017/resultaatverantwoordelijk-team-services.html>, geraadpleegd op 18 maart 2018

Hogeschool VHL 2017d. Kritische Reflectie ten behoeve van de MVO-toets 14 november 2017

Hogeschool VHL 2017e. Slijkhuis, J., AISHE Zelfevaluatie T&L, Hogeschool Van Hall Larenstein

Hogeschool VHL 2017f. Sessieverslagen onderbouwing Instellingsplan 2018-2021, Hogeschool Van Hall Larenstein

Hogeschool VHL 2017g. Bosch, E. van den, Confrontatiematrix, februari 2017

Hogeschool VHL 2017h. Missie en Visie Kennislandgoed Larenstein

Hogeschool VHL 2017i. Smits, T. Contourennota 2017-2021 Delta Areas and Resources (DARe)

Hogeschool VHL 2018a (2018), Organogram algemeen, (<https://www.hvhl.nl/binaries/content/assets/hvhl/alleen-studenten-en-medewerkers/support/organisatie/organogram---algemeen-01.10.17.pdf>), 2018

Hogeschool VHL 2018b (2018). Bericht Groen voetje (<https://www.hvhl.nl/intranet/zoeken?query=groen+voetje>), geraadpleegd 29 juni 2018

Hogeschool VHL, 2018c. Aanbevelingen Milieukunde, mail Klijnsma, X., 6 mei 2018

Hogeschool VHL, 2018d. LWM, Aanbevelingen Land- en Watermanagement, mail Dool, H. van den, 8 mei 2018

Hogeschool VHL, 2018e. AISHE IDM Report Follow up Action List, 2017, mail Van Hall, 10 mei 2018

Hogeschool VHL, 2018f. Aanbevelingen Animal Husbandry, mail Van der Beek, 21 mei 2018

Hogeschool VHL, 2018g. Aanbevelingen Voedseltechnologie/Food Technology, mail Grin, P., 24 mei 2018

Hogeschool VHL, 2018h. AISHEeindsprint20180322.pdf, Auditplanning AISHE, pdf, 22 maart 2018

Ilie, A.G., Maftai, M., Colibasanu, (2011). Sustainable succes in higher education by sharing the best practises as a result of benchmarking process, Amfiteatru Economic, Volume: 13, Special Issue: 5, pp 688-697

ISO 14001, <https://www.sccm.nl/milieu-iso-14001-0>, geraadpleegd op 7 april 2018

Kamal, A.M., Asmuss, M., Benchmarking tools for assessing and tracking sustainability in higher educational institutions Identifying an effective tool for the University of Saskatchewan, International journal of sustainability in higher education, deel 14, aflevering 4, pp 449-465, 2013

- Lauder, A., Sari, R. F., Suwartha, N., & Tjahjono, G. (2015). Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric. *Journal of Cleaner Production*, 108, 852–863.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.080>
- Lidstone 2015a, L., Wright, T., & Sherren, K. (2015). An analysis of Canadian STARS-rated higher education sustainability policies. *Environment, Development and Sustainability*, 17(2), 259–278.
<https://doi.org/10.1007/s10668-014-9598-6>
- Lidstone 2015b, L., Wright, T., & Sherren, K. (2015). Canadian STARS-rated campus sustainability plans: Priorities, plan creation and design. *Sustainability (Switzerland)*, 7(1), 725–746.
<https://doi.org/10.3390/su7010725>
- Linde, D. van der, (2016). Een oude hogeschool omarmt duurzame ontwikkeling, Visiestuk in het kader van de AOG opleiding Leiderschap in Duurzaamheid, Leusden
- Madeira, A.C., (2011) A Methodology for Sustainability Evaluation and Reporting in Higher Education Institutions, Journal: Higher Education policy, Volume: 24, Issue: 4, pp 459-479
- Morgen (2017a). SustainaBul Feedbackrapport Hogeschool Van Hall Larenstein 2017, PDF
- Morgen (2017b). Vragenlijst SustainaBul 2017 Definitief, PDF
- Morgen (2018). <https://www.studentenvoormorgen.nl/over-ons/>
- Natural Step (2018). <http://www.naturalstep.ca/backcasting>; geraadpleegd op 4 februari 2018
- Okkema J. en Westra, J., (2014). Duurzame bedrijfsvoering, Een onderzoek naar systematische inbedding van duurzame ontwikkeling op onderwijsinstellingen, afstudeerrapport milieukunde
- Plummer-D'Amato, P. (2008a). Focus group methodology Part 1; Considerations for design. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 15(2), 69-. <https://doi.org/10.12968/ijtr.2008.15.2.28189>
- Plummer-D'Amato, P. (2008b). Focus group methodology Part 2: Considerations for analysis. *International Journal of Therapy & Rehabilitation*, 15(3), 123–129.
<https://doi.org/10.12968/ijtr.2017.24.7.297>
- Ralph, M., & Stubbs, W. (2014). Integrating environmental sustainability into universities. *Higher Education*, 67(1), 71–90. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9641-9>
- Saunders, M., Lewis, Ph. et al, (2011). Methoden en technieken van onderzoek, Ned. bewerking: Verckens, J.P. en Booij, M.C., vijfde editie, Pearson Education, Amsterdam
- Santegoets, J. (2017). Verandering in verantwoordelijkheid, Procesadvies voor invoering resultaatverantwoordelijke teams
- Santema, S. en Dingena, M. (1997) Houd het marketingplan uit de la!; over uitvoerbare marketingplannen Holland Consulting Group, Amsterdam

Shi, H., & Lai, E. (2013). An alternative university sustainability rating framework with a structured criteria tree. *Journal of Cleaner Production*, 61, 59–69.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.006>

STARS, <https://stars.aashe.org/>, geraadpleegd op 1 april 2018

Waheed, B., Khan, F., Veitch, B. and Hawboldt, K. (2011). An integrated decision-making framework for sustainability assessment: A case study of memorial University. *High. Educ. Policy Higher Education Policy*, 24(4), 481–498.

World Commission on Environment and Development. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future. <https://doi.org/10.2307/633499>

www.kiesjeopleiding.nl/; /; geraadpleegd op 10 december 2017

Overige bronnen:

- <https://www.linguee.nl/nederlands-engels/search?source=auto&query=duurzaam>, diverse data in 2017 en 2018, geraadpleegd op 1 september 2017
- <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>; geraadpleegd op 17 februari 2018
- Tijssen, Y., docent Engels VHL, 16 september 2017

Bijlagen

BIJLAGE A – Beschrijvingen van de Grounded Theory

Een samenvatting van beschrijvingen van de Grounded Theory volgens het Grounded Theory Institute, Herold (2010) en De Boer (2011).

De theorie wordt door het **Grounded Theory Institute** beschreven als een proces dat uit zes stappen bestaat:

1. Voorbereiding; fase van algemene verkenning van het (nog niet nauwkeurig omschreven) onderzoeksonderwerp;
2. Dataverzameling; fase van vooral interviews, aangevuld met in principe elk soort data. Vroegtijdige analyse bepaalt mede welk soort data aanvullend wordt verzameld (*theoretical sampling*);
3. Analyse; uit voortdurende analyse van verzamelde data komen ideeën en concepten voort, die weer in verband worden gebracht met verzamelde data. Analyse vindt plaats aan de hand van diverse typen codering. Kern van de analyse en codering is op zoek te gaan naar de 'kernvariabele';
4. Memo's; fase van het maken van notities aan de hand van de gevonden data en ontwikkelde ideeën, waarbij gevonden literatuur wordt geïntegreerd;
5. Sorteren van, en leggen van relaties tussen de memo's, eventueel onder het maken van meer memo's en het verzamelen van meer data;
6. Fase van het schetsen en schrijven van het eindproduct.

De Grounded Theory leent zich volgens **Herold** (2010) voor toepassing in onderzoek dat is gericht op betekenis-vinding en theorieontwikkeling, in situaties waarin het onderzoeksterrein goed is afgebakend en waarin niet noodzakelijk een strakke planning hoeft te worden gevolgd (in verband met de beoogde verzadigingsstrategie, zie hieronder bij punt 5). Kenmerken van de Grounded Theory zijn volgens Herold:

1. Een constante vergelijking van data om concepten en categorieën te ontwikkelen;
2. De geleidelijke abstractie van data van het beschrijvende niveau naar categorieën van een hogere (theoretische) orde naar een al omvattende bovenliggende categorie die de basis vormt voor een verklaring;
3. Het gebruik van theoretische 'sampling'; (dat is monsterneming, 'het proces van het verzamelen, codificeren en analyseren van data voor theorieontwikkeling');
4. Het schrijven van theoretische 'memo's' die je helpen het spoor in het proces te volgen en die je heroriëntatie-mogelijkheden, nieuwe percepties, gedachteninvallen gedurende het onderzoeksproces bijhouden;
5. De 'verzadiging' van data, wat inhoudt dat een onderzoeker in het veld blijft totdat er geen nieuwe type data of bewijs meer naar boven komen die de ontwikkeling van een theoretisch aspect onderbouwen.

Herold onderscheidt in de theorie drie fasen:

Fase 1: Start: interesse, wijze van datacollectie, introspectie (dat is het onderzoeken van je eigen mentale en emotionele psychologische processen bij de verwerking van verzamelde data [...]. Dit is van belang omdat deze psychologische processen van invloed zijn bij de interpretatie van het verhaal dat een participant vertelt.), 'monsterneming' en memo's;

Fase 2: Het analyseren, interpreteren en het schrijfproces, waarbij de volgende stappen worden onderscheiden: open codering ('labelen van data'), axiale codering ('een proces waarbij data op nieuwe manieren worden gestructureerd door connecties te maken tussen de verschillende categorieën'), selectieve codering ('afbakenen van een kerncategorie of construct waaromheen andere concepten een plek kunnen vinden');

Fase 3. Het schrijven van een theorie.

Het artikel van **De Boer** (2011) betreft een beschouwing van de essentie van de theorie en latere varianten daarop. Die varianten worden hier buiten beschouwing gelaten. De Boer brengt de Grounded Theory terug tot de volgende essentie:

1. Cyclus van dataverzameling, data-analyse en reflectie;
2. Dataverzameling is gericht op het ontwikkelen van categorieën of concepten, die tijdens de dataanalyse en reflectie worden ontdekt;
3. Voortdurende vergelijking; het eerste tekstfragment met het tweede, de eerste dataset met de tweede, van onontdekte concepten in de data en van categorieën;
4. Dataverzameling en -analyse zijn gericht op het ontwikkelen van een (substantieve) theorie;
5. Via *theoretical sampling* werkt de onderzoeker aan een zich ontwikkelende theorie. Daarbij toetst de onderzoeker gevonden concepten of categorieën bij situaties of personen die specifieke informatie kunnen geven; de dataverzameling, -analyse en reflectie zijn gericht op het geven van inhoud aan de zich ontwikkelende theorie;
6. Reflecties worden weergegeven in memo's, waarin het gedachteproces van de onderzoeker wordt gedocumenteerd; ze geven inzicht in de besluitvorming die leidt tot de ontwikkeling van een theorie;
7. Achteraf vindt toetsing of vergelijking van de bevindingen plaats met wetenschappelijke literatuur.

BIJLAGE B1 - Geïnterviewde personen

(allen in dienst van hogeschool VHL, tenzij anders aangegeven):

- Bosch, E. van den, interview, 9 november 2017 en 17 januari 2018;
- Grooten, E., interview 13 maart 2018;
- Heideveld, A., Het Groene Brein, interview, 13 april 2018;
- Hul, J. van den, interview, 28 november 2017 en 3 april 2018;
- Keizer-Mastenbroek, D., interview, 17 januari 2018;
- Kempkes, K., interview, 5 december 2017, 20 februari 2018 en 6 maart 2018;
- Klijnsma, X, interview, 4 oktober 2017;
- Kluitenberg, W., interview, 4 oktober 2017;
- Leerdam, M., Hobéon, interview, 14 maart 2018;
- Leistra, G., interview, 22 februari 2018;
- Linde, D. van der, interview, 2 maart 2018;
- Martens, S., interview, 4 oktober 2017;
- Oostra, N., interview, 4 oktober 2017;
- Schutte, B., interview, 7 februari 2018;
- Slijkhuis, J., interview, 18 januari 2018;
- Veen, F. van der, Green Office Velp, interview, 7 februari 2018;
- Ven, I. van de, interview, 11 september 2017;
- Vlist, D. van der, Studenten voor Morgen, interview, 17 januari 2018;
- Volgers, E., interview, 31 januari 2018.

BIJLAGE B2 - Vragenlijsten van semigestructureerde interviews binnen de hogeschool

Interview AISHE [naam persoon]

Ruimte, locatie:

Datum:

Tijd: ...-... uur

Intro: O.G. is CvB; opdracht is: uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021 voor bedrijfsvoering, AISHE en de verzilvering van duurzaamheidsprestaties. Ik heb hiervoor onder andere interviews met medewerkers en leidinggevenden op verschillende niveaus. Naast interviews doe ik literatuuronderzoek en benchmarking, voor zowel M&C, AISHE als MVO/bedrijfsvoering.

Planning: opleveren in mei 2018.

Doel van het interview: gegevens verzamelen om een onderbouwd advies te kunnen geven over de ingrepen en keuzes die moeten worden gemaakt om de duurzaamheidsdoelstellingen te verwezenlijken. Vorm: Routeplan. In dit interview gaat het om de doelstellingen t.a.v. AISHE en het beleid dat erop is gericht die doelstellingen te verwezenlijken. Tevens zijn er vragen over de uitwerking van het beleid in de praktijk.

In verband met de beperkte tijd en toepasbaarheid van deze methode om gegevens te verzamelen wil ik zoveel mogelijk bij de betreffende vragen blijven.

> Heb je zelf vragen voorafgaand aan dit interview?

Vragen:

Algemeen:

- 1a - wat is jouw functie?
- b- hoe lang werk je al in deze functie?
- c- wie is je leidinggevende?
- d- aan wie geef je leiding?

Is AISHE nu een project, of niet? Wie is dan de PL?

Hoe rijmt men het wel/niet een project zijn met de mensen en middelen (projectmanagement) die daarvoor worden ingezet en met de beoogde continuïteit?

Beleid en doelstellingen:

2a- ben jij geraadpleegd over het voor AISHE opgestelde beleid? Voortvloeiend uit IP '14-'17, en uit '18-'21?

b- welke definitie van duurzaamheid hanteren de AISHE-coördinatoren?

c- indien geen definitie: wat zijn, wat jou betreft, kernbegrippen die inhoud geven aan het begrip duurzaamheid?

d- hanteren collega's dezelfde definitie?

e- weet jij wat de doelstellingen zijn voor AISHE, met betrekking tot duurzaamheid? Hoe ben je daarmee bekend geraakt?

f- hoe sta jij tegenover het beleid voor AISHE (neg-neutr-pos)? Kun je dat toelichten?

g- wat is je bekend van de doelstelling uit het nieuwe Instellingsplan om voor de helft van het aantal opleidingen 4 sterren na te streven? Om welke opleidingen gaat het dan? Op basis waarvan zijn die geselecteerd?

In de praktijk:

Doelstellingen van M&C

3a- in hoeverre worden opvattingen over de doelstellingen m.b.t. AISHE gedeeld (in jouw omgeving)?

b- in hoeverre vind je dat je dagelijkse werkzaamheden bijdragen aan het verwezenlijken van de duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)?

c- in hoeverre ervaar jij kansen bij het verwezenlijken van die duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)? Welke kansen kun je noemen?

d- in hoeverre ervaar jij hindernissen bij het werken aan die duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)? Welke hindernissen zijn dat?

Zijn er relaties tussen de hindernissen en kansen?

e- op welk vlak ervaar je hindernissen (FR: zo nodig enkele begrippen aanreiken ter verduidelijking: communicatie, tijd, consensus over wat er gedaan moet worden, draagvlak, contact met leidinggevend/collega's, met andere betrokken medewerkers, verkrijgen van input/content, prioritering,...)?

f- worden jullie (als afdeling, of individueel) beoordeeld als het gaat om het behalen van doelstellingen?

g- ook op het gebied van duurzaamheid?

Criteria, beoordeling, PDCA

h- ben je bekend met de criteria waaraan jullie bij AISHE, en individueel moeten voldoen? Zo ja: welke criteria zijn dat? Werken jullie met PDCA?

i- in hoeverre zijn medewerkers ervan op de hoogte hoe beoordeling van plaatsvindt van het behalen van/voldoen aan de doelstellingen (0-10)?

j- hoe wordt beoordeeld in welke mate aan de doelstellingen wordt voldaan? Wie voert die beoordeling uit? Wat gebeurt daarmee?

k- wat gebeurt er als niet aan de doelstellingen is voldaan? (bv AV-formulier met verplichte actiepunten, die weer worden gecheckt (PDCA?))

l- kun je aangeven in hoeverre jouw persoonlijke drijfveren een rol spelen om aan de AISHE-doelstellingen te werken (0-10)?

m- in hoeverre ervaar jij draagvlak bij collega's bij het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen?

n- welke ingreep zou jij willen realiseren om duurzaamheid meer of juist minder inhoud te geven?

Tenslotte:

4a- wat ben ik vergeten te vragen, wat zou je graag nog kwijt willen over AISHE?

Dank!

Aanvullende opmerkingen:

Interview Facilitaire dienst [naam persoon]

Ruimte, locatie:

Datum:

Tijd: ...-... uur

Intro: O.G. is CvB; opdracht is: **uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021 voor bedrijfsvoering, AISHE en de verzilvering van duurzaamheidsprestaties**. Ik heb hiervoor onder andere interviews met medewerkers en leidinggevendenden op verschillende niveaus. Naast interviews doe ik literatuuronderzoek en benchmarking, voor zowel M&C, AISHE als MVO/bedrijfsvoering.

Planning: opleveren in mei 2018.

Doel van het interview: gegevens verzamelen om een onderbouwd advies te kunnen geven over de ingrepen en keuzes die moeten worden gemaakt om de duurzaamheidsdoelstellingen te verwezenlijken. **Vorm:** Routeplan. In dit interview gaat het om de doelstellingen t.a.v. Facilitaire dienst en het beleid dat erop is gericht die doelstellingen te verwezenlijken. Tevens zijn er vragen over de uitwerking van het beleid in de praktijk.

In verband met de beperkte tijd en toepasbaarheid van deze methode om gegevens te verzamelen wil ik zoveel mogelijk bij de betreffende vragen blijven.

> Heb je zelf vragen voorafgaand aan dit interview?

Vragen:

Algemeen:

1a - wat is jouw functie?

b- hoe lang werk je al in deze functie?

c- wie is je leidinggevende?

d- aan wie geef je leiding?

Beleid en doelstellingen:

2a- wat versta je onder bedrijfsvoering? (Eventueel noemen: Hoort bijvoorbeeld: Inkoop, Afvalbeheer, Probleemstoffen, Bodem/Water/Lucht/Geluid, Energie, Ruimtelijke Ordening/Bouwen, Groenbeheer, Vervoer/Mobiliteit en Catering er onder?)

Of (zie Instellingsplan 2018-2021):

- catering;
- delen van faciliteiten met gemeente, andere opleidingen, regioverbanden,
- student servicing;
- inkoop;
- afvalbeheer;
- ICT voor studenten en medewerkers;
- communicatie intern en extern;
- management van het studierendement (sturing op beperking uitval)?)

- b- weet jij of er beleid is voor de bedrijfsvoering beter: Energiebeheer, dat gerelateerd is aan duurzaamheid? Wat houdt dat beleid in?
- c- weet jij waar dat beleid is vastgelegd, en door wie?
- d- is er specifiek beleid per domein of opleiding? Zo ja, licht toe.
- e- hoe wordt inhoud gegeven aan het begrip MVO (maatschappelijk verantwoordelijke organisatie)?
- f- is de afdeling bedrijfsvoering geraadpleegd over het opgestelde beleid? Voortvloeiend uit IP '14-'17, en uit '18-'21? Op welke wijze?
- g- welke definitie van duurzaamheid hanteert de afdeling bedrijfsvoering?
- h- indien geen definitie: wat zijn, wat jou betreft, kernbegrippen die inhoud geven aan het begrip duurzaamheid?
- i- hanteren collega's dezelfde definitie?
- j- weet jij wat de doelstellingen zijn voor de afdeling bedrijfsvoering, met betrekking tot duurzaamheid? Hoe ben je daarmee bekend geraakt?
- k- hoe sta jij tegenover het beleid voor de afdeling bedrijfsvoering, dat gerelateerd is aan duurzaamheid (neg-neutr-pos)? Kun je dat toelichten?
- l- wat is je bekend van de doelstelling uit het nieuwe Instellingsplan om –m.b.t. de bedrijfsvoering-
 1) de CO2 afdruk, waterverbruik, hoeveelheid afval en het energieverbruik met 10% te reduceren,
 2) algemene tevredenheid over ondersteunende diensten te vergroten (0-meting nog doen);
 3) tevredenheid internationale studenten over studieomgeving en -faciliteiten te vergroten (idem);
 4) naar nummer 1 op de SustainaBul-ranking te stijgen.
- m- weet je dat ook vanuit AISHE wordt gestuurd op de bedrijfsvoering, nl. op de volgende manieren:
 1) als voorbeeld ("modelling") van hoe een opleiding omgaat met milieu en duurzame ontwikkeling;
 2) als onderwijsleermiddel, bijvoorbeeld t.a.v.:
 - de energiehuishouding (voor werktuigbouwkundigen)
 - de stoffenhuishouding (labs e.d., voor chemici)
 - het inkoopbeleid (economen, juristen etcetera)
 Wat merk jij daarvan?

In de praktijk:

Doelstellingen van de afdeling bedrijfsvoering

3a- wat zijn de doelstellingen van de afdeling bedrijfsvoering?

b- in hoeverre worden opvattingen over de doelstellingen van de afdeling bedrijfsvoering door leidinggevend en medewerkers gedeeld? (0-10)? Kun je dat toelichten? Hoe is dat bij de duurzaamheidsdoelstellingen?

c- in hoeverre ervaar jij draagvlak bij de afdeling bedrijfsvoering bij het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen?

d- hoe wordt gewerkt aan verwezenlijking van de (duurzaamheids)doelstellingen, doelstellingen in het algemeen?) in hoeverre vind je dat de dagelijkse werkzaamheden bijdragen aan het verwezenlijken van de duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)? Kun je dat toelichten?

e- in hoeverre ervaar jij kansen bij het verwezenlijken van die duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)? Kun je dat toelichten? Welke kansen kun je noemen?

f- in hoeverre ervaar jij hindernissen bij het werken aan die duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)? Kun je dat toelichten? Welke hindernissen zijn dat, op welk vlak ervaar je hindernissen?

g- zijn er relaties tussen de hindernissen en kansen? Welke zijn dat?

h- hoe worden jullie (als afdeling, of individueel) beoordeeld als het gaat om het behalen van doelstellingen 1) in het algemeen en 2) op het gebied van duurzaamheid?

Criteria, beoordeling, PDCA

i- ben je bekend met de criteria waaraan jullie als bedrijfsvoering, en individueel moeten voldoen? Zo ja: welke criteria zijn dat? Werken jullie met PDCA?

j- in hoeverre zijn medewerkers op de hoogte van de wijze van beoordeling van het behalen van/voldoen aan de doelstellingen (0-10)? Kun je dat toelichten?

k- hoe wordt beoordeeld in welke mate aan de doelstellingen wordt voldaan? Wie voert die beoordeling uit? Wat gebeurt daarmee?

l- wat gebeurt er als niet aan de doelstellingen is voldaan? (bv AV-formulier met verplichte actiepunten, die weer worden gecheckt (PDCA?))

m- kun je aangeven in hoeverre jouw persoonlijke drijfveren een rol spelen om bij de afdeling bedrijfsvoering aan duurzaamheidsdoelstellingen te werken (0-10)? Kun je dat toelichten?

n- welke ingreep zou jij willen realiseren om duurzaamheid meer of juist minder inhoud te geven?

Tenslotte:

4a- wat ben ik vergeten te vragen, wat zou je graag nog kwijt willen over de afdeling bedrijfsvoering?

Dank!

Aanvullende opmerkingen:

-

Interview Marketing & Communicatie [naam persoon]

Ruimte, locatie:

Datum:

Tijd: ...-... uur

Intro: O.G. is CvB; opdracht is: **uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021 voor bedrijfsvoering, AISHE en de verzilvering van duurzaamheidsprestaties.** Ik heb hiervoor onder andere interviews met medewerkers en leidinggevendenden op verschillende niveaus. Naast interviews doe ik literatuuronderzoek en benchmarking, voor zowel M&C, AISHE als MVO/bedrijfsvoering.

Planning: opleveren in mei 2018.

Doel van het interview: gegevens verzamelen om een onderbouwd advies te kunnen geven over de ingrepen en keuzes die moeten worden gemaakt om de duurzaamheidsdoelstellingen te verwezenlijken.

Vorm: Routeplan. In dit interview gaat het om duurzaamheid bij M&C. De vragen gaan over het beleid van M&C m.b.t. duurzaamheid(sdoelstellingen) en over de uitwerking van het beleid in de praktijk.

In verband met de beperkte tijd en toepasbaarheid van deze methode om gegevens te verzamelen wil ik zoveel mogelijk bij de betreffende vragen blijven.

> Heb je zelf vragen voorafgaand aan dit interview?

Vragen:

Algemeen:

1a - wat is jouw functie?

b- hoe lang werk je al in deze functie?

c- wie is je leidinggevende?

d- aan wie geef je leiding?

Beleid en doelstellingen:

2a- weet jij of er beleid is voor M&C, dat gerelateerd is aan duurzaamheid? Wat houdt dat beleid in?

b- weet jij waar dat beleid is vastgelegd, en door wie?

c- is er specifiek beleid per domein of opleiding?

d- is M&C geraadpleegd over het opgestelde beleid? Voortvloeiend uit IP '14-'17, en uit '18-'21?

e- welke definitie van duurzaamheid hanteert M&C?

f- indien geen definitie: wat zijn, wat jou betreft, kernbegrippen die inhoud geven aan het begrip duurzaamheid?

g(- welke definitie van duurzaamheid hanteer jij zelf, in het kader van jouw werkzaamheden)

h- hanteren collega's dezelfde definitie?

i- weet jij wat de doelstellingen zijn voor M&C , met betrekking tot duurzaamheid? Hoe ben je daarmee bekend geraakt?

j- hoe sta jij tegenover het beleid voor M&C, dat gerelateerd is aan duurzaamheid (neg-neutr-pos)? Kun je dat toelichten?

k- wat is je bekend van de doelstelling uit het nieuwe Instellingsplan om duurzaamheid meer zichtbaar te maken, er meer over te communiceren en VHL er meer bekend om te maken, de duurzaamheidsprestaties te verzilveren?

In de praktijk:

Doelstellingen van M&C

3a- welke zijn dat?

b- in hoeverre worden opvattingen over de doelstellingen van M&C gedeeld?

c- in hoeverre vind je dat je dagelijkse werkzaamheden bijdragen aan het verwezenlijken van de duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)?

d- in hoeverre ervaar jij kansen bij het verwezenlijken van die duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)? Welke kansen kun je noemen?

e- in hoeverre ervaar jij hindernissen bij het werken aan die duurzaamheidsdoelstellingen (0-10)? Welke hindernissen zijn dat?

f- zijn er relaties tussen de hindernissen en kansen?

g- worden jullie (als afdeling, of individueel) beoordeeld als het gaat om het behalen van doelstellingen?

h- ook op het gebied van duurzaamheid?

Criteria, beoordeling, PDCA

i- ben je bekend met de criteria waaraan jullie als M&C, en individueel moeten voldoen? Zo ja: welke criteria zijn dat?

j- in hoeverre zijn medewerkers ervan op de hoogte hoe beoordeling van plaatsvindt van het behalen van/voldoen aan de doelstellingen (0-10)?

k- hoe wordt beoordeeld in welke mate aan de doelstellingen wordt voldaan? Wie voert die beoordeling uit? Wat gebeurt daarmee?

l- wat gebeurt er als niet aan de doelstellingen is voldaan? (bv AV-formulier met verplichte actiepunten, die weer worden gecheckt (PDCA?))

m- kun je aangeven in hoeverre jouw persoonlijke drijfveren een rol spelen om bij M&C aan duurzaamheidsdoelstellingen te werken (0-10)?

(n- in hoeverre ervaar jij draagvlak bij M&C bij het werken aan duurzaamheidsdoelstellingen?)

p- welke ingreep zou jij willen realiseren om duurzaamheid meer of juist minder inhoud te geven?

Tenslotte:

4a- wat ben ik vergeten te vragen, wat zou je graag nog kwijt willen over M&C en duurzaamheid en verzilveren?

Dank!

Aanvullende opmerkingen:

BIJLAGE B3 - Analysetabellen interviews binnen de hogeschool – vergelijkbare data

BIJLAGE B4 - Analysetabellen interviews binnen de hogeschool – aanvullende data

BIJLAGE C1 - Zoektermen voor wetenschappelijke bronnen

zoektermen

bedrijfsvoering
beschikbaarheid
communicatie
criteria
definiëren
doelstelling
duurzaamheid
duurzaamheidsbeoordelingsinstrument
gedrag
instelling voor hoger onderwijs

haalbaarheid
kans / hindernis
meten
methode
middelen
MVO (maatschapp. verantwoordelijke organis.)
onderbouwing
organisatie van de instelling
prestatie
toepassingsgebied
uitwerken
 detailleren
 verwerken
 draagvlak
 haalbaar(heid)
verwezenlijken
verzilveren, oogsten (fig.)

main concepts

business management, operational management
availability
communication
criteria
define
aim, objective, goal, target
sustainability
sustainability assessment tool
conduct, behaviour
higher education institution (HEI), organization,
 university of applied sciences, university
feasability
chance, opportunity / barrier
measure (measurement)
approach, method, procedure, practise
means, resources, tools, facilities, instruments
socially / responsible, accountable organization
substantiation
institutional organization
performance, achievement
scope
elaborate, be effective, develop, work out, devise
 specify, detail
 incorporate, process
 support
feasible, (feasibility), realistic
accomplish, achieve, realize
harvest, reap, benefit from, yield

BIJLAGE C2 - Resultatentabel onderzoek wetenschappelijke literatuur

BIJLAGE C3 - Analysetabellen wetenschappelijke literatuur

BIJLAGE C4 - Fragmenten met betrekking tot duurzaamheid, uit VHL-documenten, per pijler

Pijler > Document	AISHE	Facilitaire dienst	Marketing & Communicatie	Algemeen
1 Instellingsplan Hogeschool VHL 2014-2017 (Hogeschool VHL, 2013)	Duurzaamheid aantonen, behalen van drie AISHE-sterren met alle opleidingen.	Duurzaamheid aantonen, behalen van MVO-keurmerk 'Erkend'. Sturen op de inrichting van efficiënte ondersteunende processen.	Een integraal plan wordt opgesteld voor communicatie met studenten, medewerkers en stakeholders via internet, intranet en sociale media.	
2 Confrontatiematrix ter onderbouwing van Instellingsplan 2018-2021 (Hogeschool VHL, 2017g)				Onderscheidend vermogen a.d.h.v. duurzaamheid staat ter discussie, kansen in het werkveld t.g.v. actualiteit van het thema. Duurzaamheid intern én extern zichtbaar maken. Meer leidende positie innemen en over publiceren.
3 Kritische Reflectie ten behoeve van de MVO-toets (Hogeschool VHL, 2017d)	Keurmerken worden ingezet om ambities te bekrachtigen. Voor AISHE worden 'interne evaluatie instrumenten' gebruikt.	De organisatie stuurt aan op neutrale of positieve impact op de omgeving en op balans in de drie P's. De bestaande verbinding tussen de lectoraten en het onderwijs wordt als waardevol beoordeeld.	Communicatie wordt ingezet voor 'alles wat met duurzaamheid te maken heeft'.	De afstand van het CvB tot de Green Offices wordt onderstreept. AISHE wordt benoemd om in te zetten in de communicatie.
4 AISHE- rapportages (Hobéon, 2018b en 2018c en Hogeschool VHL, 2018c/d/e/f/g/i/j) en MVO-rapportage (Hobéon, 2018a) Van acht opleidingen zijn de aanbevelingen van Hobéon ontvangen, die zijn gegeven naar aanleiding van de AISHE-audits. In de <i>tweede</i> kolom staan de hoofdlijnen van de aanbevelingen die gelden voor twee of meer van de opleidingen. Een compleet overzicht van de aanbevelingen is opgenomen in bijlage C5. In de <i>derde</i> en <i>vierde</i> kolom staan de hoofdlijnen van de aanbevelingen uit het MVO-beoordelingsrapport 2017.	Het begrip duurzaamheid en duurzaamheidsontwikkeling uitwerken, specificeren; Sturen op deelprocessen, zoals docentscholing, of toerusten van studenten in het uitdragen van hun vermogen om duurzaamheid in het werkveld een plek te geven; Communicatie over duurzaamheidsactiviteiten versterken; Kansen van duurzaamheidsinitiatieven van afgestudeerden in het bedrijfsleven vergroten door de profit/prosperity kant van duurzaamheid beter te belichten; (Strategische) duurzaamheidsdoelen vastleggen en monitoren (door middel van de PDCA-cyclus).	De SDG's als richtinggevend instrument hantieren bij verdere uitbreiding en/of ontwikkeling van het onderwijs- en trainingsaanbod. Onderbouw de ambities rond het verkleinen van de voetafdruk kwantitatief. Ontwikkel een integraal perspectief en doelstellingen over de sociale kwaliteit, en versterk zo de aandacht voor inclusiviteit, diversiteit en internationalisering. Stel doelstellingen op en monitor de voortgang. Toon aan dat je resultaten op je doelstellingen behaald hebt of aan het behalen bent.	Het voornemen van VHL om een strategische impuls te geven aan haar (online) communicatie en om meer 'reuring' te creëren op MVO-gebied en duurzame ontwikkeling is goed. Ga na, welke rol de verschillende interne stakeholders bij die 'reuring' kunnen spelen. Met een gerichte inzet op communicatie wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan het werken aan niveau 3;	
5 Missie en Visie Kennislandgoed Larenstein (Hogeschool VHL, 2017h)	Vanuit ambitie om het meest duurzame kennislandgoed van Europa te worden o.a. faciliteren van en richten op innovatief duurzaam praktijkonderzoek en praktijkonderwijs.	Bedrijfsvoering volgt principes van BREEAM en Eco-schools. Landgoed vormt een eigentijdse, maatschappelijk georiënteerde leergemeenschap.	Op Kennislandgoed Larenstein vinden voor onze doel groepen duurzame en educatieve activiteiten plaats gerelateerd aan de thema's; georganiseerd door ofwel derden (verhuur terrein) of een van de partners.	Kennislandgoed Larenstein is de groene en duurzame pijler van het Science Park Arnhem en neemt strategisch haar plaats in op het gebied van duurzame innovatieve kennisontwikkeling regionaal, nationaal en internationaal.

Pijler > Document	AISHE	Facilitaire dienst	Marketing & Communicatie	Algemeen
6 Smits, T. - Contourennota 2017-2021 Delta Areas and Resources (DARE), Applied Research Centre; (Hogeschool VHL, 2017i)				Definiëring van duurzaamheid a.d.h.v.: - Behoud en versterk het natuurlijk kapitaal; - Optimaliseer stofstromen; - Koester de effectiviteit van het systeem.
7 Okkema en Westra Duurzame bedrijfsvoering op Hogeschool Van Hall Larenstein; <i>Een onderzoek naar systematische inbedding van duurzame ontwikkeling op onderwijsinstellingen.</i> (Okkema en Westra, 2014)	Analyse van het AISHE-model.	‘Weg naar integrale duurzaamheid kan worden ingeslagen wanneer in beeld is gebracht wat het huidige duurzaamheidsbeleid inhoudt, waar in de organisatie dit van toepassing is en wat de resultaten daarvan zijn.’ Document is vooral gericht op de interne processen. Bevat een analyse van indicatoren per beoordelingskader.		
8 Linde, D. van der Een oude hogeschool omarmt duurzame ontwikkeling, <i>Visie voor het veranderingstraject van Hogeschool VHL naar groenste en duurzaamste hogeschool van Europa in 2027.</i> (Linde, 2016)	Uit AISHE-audit van 2010 bij opleiding BNB volgt de aanbeveling meer duurzaamheid uit te dragen. Duurzaamheidsteam wil bevorderen dat elk resultaatverantwoordelijk team gaat werken aan AISHE-doelen.			Duurzaamheid is niet gegarandeerd na 2017. Auteur suggereert een Europese benchmark, in verband met ambitie om duurzaamste hogeschool van Europa te worden. Backcasting (Natural Step, 2018) wordt aanbevolen voor de periode tot 2027. Document is onder meer een beschrijving van de lopende acties.
9 Mail van medewerkers Resultaten zijn geanonimiseerd en per medewerker genummerd.	1 - Het merendeel van de opleidingen heeft de driesterrenkwalificatie van AISHE binnen de gestelde termijn behaald; Een aantal opleidingen heeft vertraging opgelopen bij het tijdig behalen van de driesterrenkwalificatie van AISHE, te weten: Voedingsmiddelentechnologie, Animal Husbandry, Biotechnologie en Biologie en medisch laboratoriumonderzoek. 5. Het aantal uren dat door medewerkers van de hogeschool is besteed aan AISHE wordt geschat op 120 uur per opleiding. 6. Het bedrag dat per opleiding is besteed aan externe begeleiding voor de AISHE-certificering is ongeveer € 5.000,-	5. Uitgaven voor de MVO-audit bedragen voor inzet Hobéon € 21.600,- en voor inzet schrijvende partij € 27.500,-. Het aantal uren dat door medewerkers van de hogeschool is besteed aan MVO wordt geschat op 200.	2 - De recente komst van een hoofd bij M&C wordt als positief ervaren, doordat werkzaamheden nu (beter) worden gecoördineerd; 3 - Het CvB heeft ervoor gekozen om de regierolhouder duurzaamheid niet onder de aansturing te laten vallen van het CvB-lid dat duurzaamheid in de portefeuille heeft.	4 - Bij de herontwikkeling van landgoed Larenstein wordt ingezet op duurzaamheid. Voorbeelden: een testvoedsel-bos, compostering, oogst-diner, workshop eetbare plan-ten, streekkantine, samen-werking met omwonenden) en de ambitie is het meest duurzame kennislandgoed van Europa te worden. MBO Helicon en Van Hall Larenstein hebben hiertoe gezamenlijk de Missie en Visie Kennisland-goed Larenstein opgesteld. Beide instellingen doen praktijkonderzoek en ontwikkelen duurzaamheidsinitiatieven op het landgoed. 5. Groene Voetjes worden uitgereikt bij verdiensten die niet als ‘groen’ herkenbaar zijn. De groene connotatie van die verdienste spreekt niet voor zich en wordt in de berichten over de uitreiking niet altijd benoemd.
10 Intranet (Hogeschool VHL, 2018b).		Hogeschool VHL heeft op 12 december 2017 het predicaat ‘Erkend’ behaald, als enige hogeschool in Nederland		Regelmatig wordt er een groen voetje (een compliment aan een medewerker, gesymboliseerd door een fles wijn) uitgereikt, waarover ook wordt gecommuniceerd

BIJLAGE C5 - Aanbevelingen uit MVO- en AISHE-audits

aanbevelingen uit MVO audit (Hobéon, 2018a)

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Beleid, Verantwoording: Het panel raadt VHL aan om in haar Bestuursverslag van 2017 een verantwoording op te nemen van de resultaten die zij behaalde op de doelen in het MVO-Beleidsdocument 2015-2017;
- Onderwijs, Risico-analyses: Het auditteam adviseert VHL om de risico-analyses van de negen speerpuntlanden door een deskundige externe partij te laten valideren;
- Dienstverlening, Cursusaanbod: Het panel raadt aan om de SDGs als richtinggevend instrument te hanteren bij de verdere uitbreiding en/of ontwikkeling van het onderwijs- en trainingsaanbod;
- Bedrijfsvoering I, Ambities voetafdruk: Onderbouw de ambities rond het verkleinen van de voetafdruk kwantitatief door deze op basis van nulmetingen te formuleren. Toon aan dat je resultaten op je doelstellingen behaald hebt (of aan het behalen bent);
- Bedrijfsvoering II, Sociale kwaliteit: Ontwikkel een integraal perspectief en doelstellingen over de sociale kwaliteit, en versterk zo de aandacht voor inclusiviteit, diversiteit en internationalisering. De aanzet vanuit de notitie HRM kan worden gebruikt om dit verder aan te pakken en uit te bouwen. Toon aan dat je resultaten op je doelstellingen behaald hebt (of aan het behalen bent);
- Cultuur, Communicatie: Het panel sluit zich aan bij het voornemen van VHL om een strategische impuls te geven aan haar (online) communicatie en om meer 'reuring' te creëren op MVO-gebied en duurzame ontwikkeling. Ga na, het liefst met interne stakeholders zelf, welke rol de verschillende interne stakeholders kunnen spelen bij de profilering en het creëren van 'reuring'. Stel doelstellingen op en monitor de voortgang. Met een gerichte inzet op communicatie wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan het aantoonbaar maken dat de instelling de rol vervult van opinion leader op het terrein van MVO in het hoger onderwijs (niveau 3 'excellent').

aanbevelingen AISHE-audits

opleiding Milieukunde (Hogeschool VHL, 2018c)

- De uitdaging voor de opleiding ligt erin om ervoor te zorgen dat het concept 'duurzame ontwikkeling' helder blijft. Op het gebied van duurzaamheid zijn diverse concepten ontwikkeld en met het nieuwe curriculum is er kans deze concepten verder te verfijnen en te verbinden. De opleiding Milieukunde kan daarmee een prominentere plaats krijgen in de keten en is wellicht in staat om als schakel te fungeren naar andere opleidingen. Het auditpanel raadt de opleiding aan om de communicatie over haar eigen activiteiten rond duurzaamheid te versterken. Samen het sterke netwerk aan bedrijven en lectoraten moet de opleiding de ambitie en wil hebben om de innovatieve projecten en onderzoeken systematisch onder aandacht te brengen van relevante ketenpartijen;
- Om een voorbeeldfunctie op 4 sterrenniveau in te vullen is het essentieel dat de studenten sterker worden toegerust in het nemen en uitdragen van verantwoordelijkheid bij het aanspreken van anderen op ongewenst gedrag ten aanzien van duurzaamheid;
- Het werkveld constateert dat initiatieven op het gebied van duurzaamheid pas worden geaccepteerd worden, als ze a) economisch haalbaar zijn en/of b) maatschappelijk wenselijk zijn. De opleiding krijgt meer oog voor "het goed laten landen" van duurzame initiatieven door in het curriculum aandacht te besteden aan de profit/prosperity kant en aan zaken als verandermanagement en gedragsbeïnvloeding. Voor het nieuwe curriculum raadt het auditpanel aan deze ontwikkeling te continueren en relatief meer

aandacht te besteden profit/prosperity kant en het omgaan met maatschappelijke weerstand bij duurzame initiatieven. Laatst genoemde onderwerp zorgt dat de studenten de People kant meer als een hoofdonderwerp behandelen dan in het huidige curriculum.

opleiding Land en WaterManagement (Hogeschool VHL, 2018d)

- Stel voor de opleiding strategische doelen op over duurzame ontwikkeling. Leg deze doelen vast, en monitor de voortgang (PDCA);
- Deel kennis en innovaties rond duurzaamheid die binnen de opleiding zijn ontstaan met het werkveld en de maatschappij, en betrek zo mogelijk ook actief kleinere bedrijven in het streven naar meer duurzame perspectieven in de sector;
- Denk na over de gereedschapskist (inzichten en strategische handvatten) waarmee bachelorstudenten al stappen kunnen maken om bedrijven een weg richting duurzame ontwikkeling in te doen slaan. Denk in dit kader ook na over hoe de opleiding de beginnende veranderingsmanagers die haar bachelorstudenten zijn, kan ondersteunen in die rol wanneer zij bij bedrijven aan de slag gaan;
- Ga in discussie over de vraag hoe je als opleiding explicieter kunt communiceren over duurzaamheid, en over hoe de profilering van de opleiding via de communicatie versterkt kan worden. Waak ervoor om het woord 'duurzaamheid' niet teveel te gebruiken; maar schaam je er ook niet voor.

opleiding International Development Management (Hogeschool VHL, 2018e)

- Goals & strategy: Collectively present all goals related to sustainable development and devise a way to monitor, record and evaluate the progress of the goals set (Check and Act);
- Staff: Strengthen the relationship between staff and professorships, in order to increase the chance that staff's expertise on sustainable development is indeed systematically updated;
- Network: The panel observes that the programme IDM calls upon alumni and other external stakeholders for various favours (PAC, guest lecture, etc.), which the panel applauds; however, the audit team believes that the programme could and should pay more attention to finding ways to return a favour. The team advises the programme to find a balance between bringing and taking. By doing so the programme will automatically work on sustainable relationships with the sustainability field. Also, it is recommended to review the programme's sustainability network on a regular basis;
- Communication: Develop an explicit communication policy on sustainable development and execute this policy. Be proud of innovations from students and staff!

opleiding Animal Husbandry, Velp, (Hogeschool VHL, 2018f)

- Versterk de communicatie naar het werkveld over de duurzaamheidsactiviteiten van de opleiding en met name over de behaalde resultaten;
- Integreer het teamontwikkelplan duurzaamheid in het teamplan om reflectie te bewerkstelligen. Doorloop de PDCA-cyclus wat betreft duurzame ontwikkeling volledig;
- Zet meer externe gastdocenten in op het gebied van duurzame ontwikkeling in de beroepspraktijk.

opleiding Voedingsmiddelentechnologie/Food Technology (Hogeschool VHL, 2018g)

- Het auditpanel raadt de opleiding aan het communicatieplan ter hand te nemen en dat systematisch uit te voeren;
- Het auditpanel heeft geconstateerd dat de opleidingen in Velp en Leeuwarden verschillen, ook wat

betreft de duurzaamheidcomponenten in de opleiding. Het panel moedigt de opleiding aan om de aspecten met betrekking tot duurzame ontwikkeling meer te harmoniseren op beide locaties.

opleiding Tuin- & Landschapsinrichting (Hobéon, 2018b)

- De commissie adviseert om het begrip 'duurzaamheid' niet alleen uit te werken op de aspecten People-Planet-Profit, maar hier ook voor het domein en vak specifieke concrete begrippen aan te verbinden die samen een model kunnen vormen waarmee de inhoud van de opleiding verder gestuurd en ontwikkeld kan worden;
- De commissie adviseert om de sturing op deelprocessen die verbonden zijn met het zeker stellen van het duurzaam karakter van de opleiding, zoals scholingsplannen voor de docenten, te versterken, door het duurzaamheidsaspect blijvend te expliciteren.

opleiding Management van de Leefomgeving, Velp en Leeuwarden (Hogeschool VHL, 2018j)

- Formuleer met het team, met studenten en het werkveld een concrete vertaling/invulling van een aantal begrippen die het hoofdthema van de opleiding 'duurzame gebiedsontwikkeling' laden en concretiseren;
- Plan in het 1e jaar een workshop o.i.d. 'inleiding duurzaamheid' om aan studenten duidelijk te maken wat de visie van de opleiding is en wat duurzaamheid in het kader van deze opleiding behelst. Leg hierbij dan ook de link met de 5 sustainable development goals waaraan de opleiding beoogt een bijdrage te leveren;
- Versterk de communicatie inzake duurzaamheid.

opleiding Kust- en Zee Management (Hobéon, 2016b)

Het auditteam beveelt aan het nieuwe beroepsprofiel als startpunt of aanzet te gebruiken om concrete doelen inzake duurzame ontwikkeling op middellange termijn te formuleren. Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan een herzien personeelsplan met concrete doelen voor duurzame ontwikkeling op basis van het nieuwe beroepsprofiel/curriculum;

- Op het gebied van communicatie dient de opleiding zich nog duidelijker te profileren als duurzame opleiding waarbij expressiever gebruik mag worden gemaakt van hun 'best practices';
- Het alumnibeleid, wat er wel degelijk is maar niet beschreven, formaliseren en actueel houden zodat alumni betrokken blijven bij de opleiding en als werkveld zijnde de opleiding kunnen helpen bij de verdere ontwikkeling.

BIJLAGE C6 - Indicatoren van beoordelingskaders van hogeschool VHL

Indicatoren	AISHE	SustainaBul	MVO
Hoofdgroep Doelen	X	X	X
Visie	X	X	X
Strategie	X		
Eindkwalificaties	X		
Bestuur is expliciet verantwoordelijk voor uitvoering van beleid	X		X
Heldere visie op gewenste betekenis op het gebied van onderwijs, onderzoek en dienstverlening	X		X
Verantwoordelijkheid duidelijk in de organisatie belegd.	X		X
Hoofdgroep Personeel en Organisatie	X	X	X
Personeel (expertise-ontwikkeling)	X	X	
Netwerk	X		X
Cultuur (waarden)	X		X
Fysieke omgeving (footprint)	X		X
Communicatie	X		X
Hoofdgroep Onderwijs	X	X	
Didactiek	X		X
Kennisinhoud onderwijsprogramma	X		X
Leren in het werkveld (HBO)	X		X
Onderzoek in onderwijs	X	X	
Communicatie aan studenten over duurzaamheid	X	X	X
Cursussen /minoren gericht op duurzaamheid	X	X	X
Online duurzaamheidscursussen of lesmateriaal		X	X
Expliciet beleid t.a.v. internationaliseringsactiviteiten	X		X
Expliciet beleid en aandacht voor studenten uit minderheidsgroepen			X
Hoofdgroep Onderzoek		X	
Stimuleren duurzaamheidsonderzoek	X	X	X
Communicatie over duurzaamheidsonderzoek en -expertise		X	X
Eigen onderzoeksinstituut/expertisecentrum gericht op duurzaamheid		X	X
Fondsen voor onderzoek		X	
Onderscheidend onderzoek op gebied van duurzaamheid		X	
Maatschappelijk toepasbaar onderzoek gedaan		X	X
Duidelijk aanspreekpunt voor duurzaamheid		X	
Indicatoren	AISHE	SustainaBul	MVO
Hoofdgroep Resultaten	X		
Afgestudeerden	X		X
Innovaties	X		
Hoofdgroep Bedrijfsvoering		X	X
Openbaarheid bedrijfsdata		X	
Holistische langetermijnvisie		X	
Investerings in duurzaamheidsontwikkeling		X	
Verklaring divesteren van fossiele industrie		X	X
Emissie-reductie van broeikasgassen		X	X
Mobiliteit verduurzamen		X	X
Energieverbruik verduurzamen		X	X
Resultaten geboekt bij verduurzaming energieverbruik, waterverbruik, afval, voedselverspilling		X	X
Stimuleren drinken van kraanwater en minder dierlijke producten		X	
Duurzaam inkopen en catering		X	
Financiële continuïteit			X
In beleid en doelstellingen concreet vormgeven aan sociale kwaliteit	X		X
Hoofdgroep Integrale benadering		X	
Behaalde en nog te behalen successen		X	
Centraal communicatieplatform		X	X
Heldere communicatie naar toekomstige en bestaande werkgevers over opleidingen			X
Deelname van instelling aan samenwerkingsverbanden	X	X	X
Betrekken van studenten bij duurzaamheidsinitiatieven	X	X	X

Betrekken van medewerkers bij duurzaamheidsinitiatieven	X	X	
Verduurzaming personeelsbeleid		X	
Verduurzaming leer- en werkomgeving		X	X
Vergroten maatschappelijke betrokkenheid		X	X

(bron: Hobéon (2016a), Hobéon (2017), Hogeschool VHL (2017e) en Morgen (2017b))

BIJLAGE D1 - Enquête benchmark hoger onderwijs

N.B. In de thesis is na het uitvoeren van de benchmark gekozen voor het woord beoordelingskader in plaats van kwaliteitmeetsysteem. Waar in de resultaten kwaliteitmeetsysteem staat kan dus worden gelezen: beoordelingskader.

Benchmarking- enquête 'Duurzaamheid in het hoger onderwijs'

Deze vragenlijst is opgesteld ten behoeve van mijn thesis voor de masteropleiding Project- en Procesmanagement aan hogeschool Van Hall Larenstein. De thesis heeft als doel: uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021 van deze hogeschool en is gericht op bedrijfsvoering, marketing & communicatie en AISHE (Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education).

Uw deelname aan de enquête stel ik bijzonder op prijs!

Opzet

Voor dit benchmarkonderzoek is een lijst opgesteld van alle instellingen voor hoger onderwijs in Nederland. Om te komen tot een selectie van instellingen voor deelname aan dit onderzoek is aan de hand van de website van elke instelling nagegaan of er sprake is van publicaties, activiteiten, projecten of documenten waaruit blijkt dat duurzaamheid een actueel thema is binnen de instelling. Bij uw instelling is dat het geval; daarom is uw instelling geselecteerd voor deze benchmark-enquête.

In verband met de omvang van deze enquête is het helaas niet mogelijk om andere potentieel interessante vragen rond duurzaamheid eveneens aan bod te laten komen.

Vragen en opmerkingen over deze enquête zijn van harte welkom via freek.rurup@hvhl.nl!

Enkele aanwijzingen

1. De enquête bestaat grotendeels uit meerkeuzevragen. Invullen van de enquête duurt naar verwachting circa 30 minuten. Gelieve geen vragen over te slaan. Indien geen informatie beschikbaar is dan graag invullen: 'Niet bekend';
2. De enquête mag digitaal of analoog worden ingevuld. **Graag retour vóór 9 februari 2018.**
3. Op verzoek worden u de geanonimiseerde resultaten van de enquête toegestuurd!

VOORAF (* namen worden niet verwerkt bij verspreiding van de resultaten van het onderzoek)

Naam instelling*: ...

Dit is een hogeschool / universiteit (graag een keuze maken).

Uw naam*: ...

Uw functie: ...

1. DEFINITIE

In de literatuur worden verschillende definities gegeven voor het begrip duurzaamheid.

Vraag 1a – Welke definitie van duurzaamheid sluit het meest aan bij de definitie die uw instelling hanteert? Graag een van de definities aankruisen.

Definitie:

- ☐ ‘Het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder toekomstige generaties de mogelijkheid te ontnemen om ook aan hun behoeften te kunnen voldoen.’ (naar: Brundtlandrapport, 1987)
- ☐ ‘Balans in de drie P’s: People, Planet, Profit (naar: The Triple Bottom Line, John Elkington, 1994)
- ☐ ‘Het rentmeesterschap over de natuurlijke omgeving, vanuit sociale en economische verantwoordelijkheid, dat recht doet aan de behoeften van zowel de huidige als toekomstige generaties. (naar: University of Saskatchewan, Canada, 2013)
- ☐ anders, nl.:

Vraag 1b - Kunt u aangeven in welk van de volgende onderdelen van uw instelling de inhoud van het begrip duurzaamheid het meest eenduidig is?

- ☐ college van bestuur / management
- ☐ beleid
- ☐ bedrijfsvoering
- ☐ marketing en communicatie
- ☐ onderwijs uitvoering
- ☐ anders, nl.:

Vraag 1c - Kunt u aangeven in welk van de volgende onderdelen van uw instelling de inhoud van het begrip duurzaamheid het meest wordt bediscussieerd, of het minst eenduidig is?

- ☐ college van bestuur / management
- ☐ beleid
- ☐ bedrijfsvoering
- ☐ marketing en communicatie
- ☐ onderwijs uitvoering
- ☐ anders, nl.:

Toelichting: ...

2. DUURZAAMHEIDSPLAN

Onder duurzaamheidsplan wordt in deze vragenlijst verstaan: een geschreven –overkoepelend- document dat min of meer precies weergeeft wat de verschillende (deel)plannen zijn en waarin bijvoorbeeld beleid, doelen, stakeholders, (samenwerking tussen) onderdelen van de organisatie en een planning worden genoemd, evenals de samenhang daartussen.

Vraag 2a - Is er in uw instelling sprake van een duurzaamheidsplan?

Ja/nee.

Vraag 2b - Wat zijn de belangrijkste redenen geweest voor het opstellen van het duurzaamheidsplan? (indien van toepassing: meerdere opties aankruisen).

Ook graag aankruisen wat de redenen *zouden* zijn, in het geval uw instelling *geen* sprake is van een duurzaamheidsplan.

- ☐ verbeteren van het duurzaamheidsmanagement
- ☐ bijdragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen
- ☐ kunnen communiceren over duurzaamheid
- ☐ vastleggen van doelen en tijdsafspraken
- ☐ toepassen van een meetsysteem
- ☐ voorzien in een feedback- en verbeterproces
- ☐ vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen

- ☐ betrekken van onderwijs en onderzoek in (het werken aan) de duurzaamheidsdoelstellingen
- ☐ onderling afstemmen van betrokken onderdelen van de instelling
- ☐ in beeld brengen van de benodigde middelen (mensen, geld, tijd, kennis, e.d.)
- ☐ efficiënt verzamelen van informatie ten behoeve van duurzaamheidsaudits
- ☐ anders, nl. : ...

Vraag 2c - Op welke wijze is het duurzaamheidsplan vooral tot stand gekomen (meer keuzes mogelijk)?

- ☐ door het vastleggen en bij elkaar brengen van lopende (deel)plannen, beleid, notities en initiatieven
- ☐ opgedragen door het College van Bestuur / management (top-down)
- ☐ bottom-up
- ☐ anders, nl.: ...

Vraag 2d - Wie van uw instelling is betrokken (bijvoorbeeld: medeverantwoordelijk, input geleverd, document geschreven) bij de totstandkoming of uitvoering van het duurzaamheidsplan?

- ☐ college van bestuur
- ☐ domein- of opleidingsdirectie
- ☐ beleid
- ☐ facilitair/bedrijfsvoering
- ☐ marketing & communicatie
- ☐ lectoren
- ☐ docenten
- ☐ studenten
- ☐ werkveld
- ☐ anders, nl: ...

Vraag 2e – Welke van onderstaande onderwerpen zijn het meest nadrukkelijk uitgewerkt in het duurzaamheidsplan van uw instelling? Graag maximaal 5 keuzes aankruisen.

Ook graag aankruisen welke onderwerpen vooral deel *zouden* moeten uitmaken, in het geval dat in uw instelling *geen* sprake is van een duurzaamheidsplan.

- ☐ beleid
- ☐ onderzoek
- ☐ onderwijs
- ☐ verankering in de maatschappij
- ☐ stakeholders
- ☐ facilitair/bedrijfsvoering
- ☐ marketing & communicatie
- ☐ activiteiten die tot het duurzaamheidsplan hebben geleid
- ☐ verantwoordelijken en verantwoordelijkheden
- ☐ tijdbestek
- ☐ anders, nl.: ...

Vraag 2f - Hoe is de continuïteit van het duurzaamheidsplan geborgd (graag een keuze maken)?

- ☐ er is één verantwoordelijke aangesteld, die de Plan, Do, Check, Act-cyclus volgt, nl. (functie): ...
- ☐ de PDCA-cyclus wordt uitgevoerd door een duurzaamheidsgroep, bestaande uit:
- ☐ niet geborgd
- ☐ anders, nl.: ...

Vraag 2g - Wat is de looptijd van het duurzaamheidsplan? Van 20.. tot jaar 20....

Vraag 2h - Is het duurzaamheidsplan een openbaar document?

Ja/nee.

Vraag 2i - Zo ja, wilt u het mij dan toesturen (mail: freek.rurup@hvhl.nl)?

Ja/nee.

3. KWALITEITMEETSYSTEEM

In deze vragenlijst wordt één term gebruikt voor alle 'systemen' waarmee duurzaamheid wordt gemeten, gerankt en aangetoond: kwaliteitmeetsysteem. Daaronder vallen systemen als AISHE, MVO, SustainaBul, STARS, etc. In Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs wordt, voor zover bekend, gebruik gemaakt van slechts een klein aantal (kwaliteit)meetsystemen met betrekking tot duurzaamheid. Sommige (kwaliteit)meetsystemen zijn van toepassing op de duurzaamheid van de gehele instelling en sommige op de afzonderlijke opleidingen die door de instelling worden aangeboden.

Vraag 3a - Welke (kwaliteit)meetsystemen op het gebied van duurzaamheid worden door uw instelling gehanteerd? Welke motieven heeft uw instelling om daaraan deel te nemen of er juist van af te zien?

- | | |
|--|---------------|
| ☐ STARS (instellingsniveau) | motieven: ... |
| ☐ MVO (instellingsniveau) | motieven: ... |
| ☐ SustainaBul (instellingsniveau) | motieven: ... |
| ☐ AISHE (opleidingsniveau) | motieven: ... |
| ☐ anders, nl.: ... | motieven: ... |

4. KOSTEN EN BATEN

In het algemeen vragen audits (kwalificatiemomenten) en het verzamelen van de daarvoor benodigde gegevens en documenten veel tijd. Vraag 4 heeft betrekking op de investering en eventuele opbrengsten.

Vraag 4a – Is bij de instelling (globaal) bekend hoeveel uren door de medewerkers aan een duurzaamheidsaudit worden besteed? Hier wordt bedoeld: alle uren van alle betrokken eigen medewerkers, inclusief zelfevaluatie en eventuele proefaudit(s).

- | | | |
|--|------------------|-------------|
| ☐ STARS (instellingsniveau) | aantal uren: ... | of: ... fte |
| ☐ MVO (instellingsniveau) | aantal uren: ... | of: ... fte |
| ☐ SustainaBul (instellingsniveau) | aantal uren: ... | of: ... fte |
| ☐ AISHE (opleidingsniveau) | aantal uren: ... | of: ... fte |
| ☐ anders, nl.: ... | aantal uren: ... | of: ... fte |
| ☐ niet bekend | | |

Vraag 4b - Is bij de instelling (globaal) bekend hoeveel uren door andere betrokkenen aan een duurzaamheidsaudit worden besteed? Hier wordt bijvoorbeeld bedoeld: studenten, mensen uit het werkveld, enzovoort, inclusief eventuele proefaudit(s).

- | | |
|--|------------------|
| ☐ STARS (instellingsniveau) | aantal uren: ... |
| ☐ MVO (instellingsniveau) | aantal uren: ... |
| ☐ SustainaBul (instellingsniveau) | aantal uren: ... |
| ☐ AISHE (opleidingsniveau) | aantal uren: ... |
| ☐ anders, nl.: ... | aantal uren: ... |
| ☐ niet bekend | |

Een aantal gegevens die moeten worden aangeleverd bij een audit, zoals over duurzaamheidsbeleid en -communicatie, kan worden ingezet voor verschillende audits. Wanneer door de instelling verschillende beoordelingskaders worden gehanteerd komen de gemaakte uren dus niet per se ten laste van één specifieke audit.

Vraag 4c – Welk deel van de tijd (als onderdeel van het totale aantal opgegeven uren ten behoeve van die audit), ongeveer, is ook gebruikt voor de audit van een ander kwaliteitmeetsysteem of kwalificatiemoment?

Naar verwachting is dat: ... deel of: ... uren of: ... fte

Het is denkbaar dat een instelling eerder kiest voor het investeren in duurzaamheid (maatregelen, een plan, hanteren van een kwaliteitmeetsysteem en dergelijke) wanneer duidelijk is wat er tegenover staat, wat de 'return on investment' is. Het behalen van een kwalificatie (bijvoorbeeld 3 AISHE sterren) wordt hier niet bedoeld.

Vraag 4d – Wordt door de instelling geregistreerd welke opbrengst er staat tegenover de inspanningen en investeringen? Welke gegevens worden daartoe verzameld? (indien van toepassing: meerdere opties aankruisen)

Registratie door de instelling: ja / nee

De volgende gegevens worden daartoe verzameld:

- ☐ besparing op bijvoorbeeld energie, water, afval
- ☐ aanwas van aantal studenten
- ☐ aantrekkelijkheid van afgestudeerden voor toekomstige werkgevers (bijv. door de duurzaamheidsontwikkeling van de studenten)
- ☐ motivatie van studenten om aan uw instelling/opleiding te gaan studeren
- ☐ bekendheid van het duurzame karakter van uw instelling/opleidingen
- ☐ anders, nl.: ...

Vraag 4e - Hoe wordt bepaald welke investering noodzakelijk is om de duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren?

(indien van toepassing: meerdere opties aankruisen)

Niveau van begroten van duurzaamheidsinvesteringen:

- ☐ begroting op instellingsniveau
- ☐ begroting op opleidingsniveau
- ☐ begroting op afdelingsniveau
- ☐ er wordt geen begroting gemaakt voor duurzaamheidsinvesteringen
- ☐ anders, nl.: ...

Inhoud van begroting:

- ☐ kosten en benodigde uren t.b.v. duurzaamheid worden *afzonderlijk* begroot
- ☐ kosten en benodigde uren t.b.v. duurzaamheid maken *integraal* deel uit van begroting
- ☐ kosten en benodigde uren t.b.v. duurzaamheid zijn niet herkenbaar in begroting en urenplanning
- ☐ anders, nl.: ...

5. SAMENWERKING

Vraag 5a - Bent u van mening dat de duurzaamheidsdoelstellingen van uw instelling beter kunnen worden behaald wanneer uw instelling zich daarin autonoom opstelt, of beter in samenwerking met andere onderwijsinstellingen of met andersoortige organisaties, zoals het bedrijfsleven of de (semi-) overheid? (indien van toepassing: meerdere opties aankruisen)

- ☐ autonoom
- ☐ met andere onderwijsinstellingen, nl.: ...
- ☐ met andersoortige organisaties, zoals het bedrijfsleven of de (semi-)overheid, nl.: ...
- ☐ anders, nl.: ...

Wanneer in uw instelling de drie P's (People, Planet, Profit) de basis (zouden) zijn van uw duurzaamheidsdoelstellingen, zal worden gestreefd naar balans in die drie P's. Vaak zal echter door het karakter van de instelling (sociaal, groen, economisch, ...) één van de P's nadrukkelijk aan bod komen. Er is dan geen sprake van een evenwicht.

Vraag 5b – Welke voordelen en nadelen verbindt u aan een eventuele samenwerking van uw instelling zoals genoemd in vraag 5a, ten einde de drie P's daadwerkelijk in balans te brengen?

Voordelen:

- ☐ door kennisdeling verwacht ik beter aan de duurzaamheidsdoelstellingen te kunnen werken
- ☐ communicatie over bereikte duurzaamheidsdoelstellingen kan sterker worden door gezamenlijk genomen verantwoordelijkheid
- ☐ voorbeeldfunctie van een duurzame onderwijsinstelling wordt krachtiger
- ☐ anders, nl.: ...

Nadelen:

- ☐ vertraging van de realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen door de grootte van de samenwerkende organisaties
- ☐ vertroebeling van het inzicht in kosten en baten voor de eigen instelling
- ☐ identiteit van de instelling komt in het geding
- ☐ anders, nl.: ...

TOT SLOT

Hartelijk dank voor uw deelname!

Denkt u eraan om bij het inzenden van de ingevulde enquête (naar: freek.rurup@hvhl.nl) aan te geven of u de geanonimiseerde resultaten zou willen ontvangen?

BIJLAGE D2 - Resultatentabel benchmark hoger onderwijs in Nederland

BIJLAGE D3 - Toelichting op borging continuïteit duurzaamheidsplan

Instelling	Duurzaamheidsplan aanwezig?	Toelichting
Hogeschool	Ja	Borging is onderdeel van de verantwoordingscyclus. De directies verantwoorden aan het CvB.
Hogeschool	Nee	De duurzaamheidsgedachte en het daarnaar handelen in is in het dagelijkse leven verankerd, zowel in het onderwijs als in de organisatie (bedrijfsvoering e.d.). De catering hanteert Green Key (duurzaamheidskeurmerk voor de zakelijke en recreatieve markt).
Hogeschool	Ja	Naast het MJA3-convenant werkt de hogeschool met een Energiezorgsysteem, waarbij langs de Deming-cirkel continu aan verbetering wordt gewerkt.
Hogeschool	Ja	De PDCA-cyclus wordt uitgevoerd door een de Werkgroep Duurzaamheid, bestaande uit: Adviseur Duurzaamheid, vastgoedmanager, manager bedrijfsvoering, projectleider Nieuwbouw, projectleider Huisvesting & Onderhoud, adviseur contract- & leveranciersmanagement, Facility Manager
Hogeschool	Nee	Voorstel is ingediend voor een project om te komen tot een groeiplan voor de komende jaren. Initiatiefnemers zijn een adviseur op het gebied van kwaliteit en accreditatie, opleidingshoofd/ projectleider en lector met een groep geïnteresseerden vanuit opleidingen en diensten. Nu bedenken wat de inhoud van het plan zou moeten zijn en hoe we hier uitvoering aan gaan geven.
Universiteit	Ja	Programmaraad duurzaamheid is verantwoordelijk.
Universiteit	Ja	Duurzaamheidsgroep, bestaande uit: hoogleraar communicatie & science and engineering, leden van de Green Office, manager duurzaamheid, lid van wetenschapswinkel, energie medewerker, gedragswetenschapper.
Universiteit	Nee	Stuurgroep Duurzaamheid legt onder andere vast en monitort wat er goed gaat en wat verbeterd kan worden.
Universiteit	Ja	Groep medewerkers op sleutelposities in de organisatie, toetst de vorderingen en legt daarover verantwoording af aan de raad van bestuur. De directeur Facilitair Bedrijf zorgt als voorzitter voor de regie en is samen met de directeur Human Resources verantwoordelijk voor het speerpunt MVO en duurzaamheid van het Strategisch Plan.

BIJLAGE D4 - Motivatie van instellingen voor het hanteren van beoordelingskaders

Instelling	Beoordelingskader	Motivatie
Hogeschool	SustainaBul	Het wordt door studenten georganiseerd en beoordeeld.
	AISHE	Duurzaamheidsbeweging van onderaf bestendigen.
Hogeschool	SustainaBul	Positie bepalen t.o.v. andere instellingen en tegelijkertijd een nulmeting voor Onderwijs, Onderzoek, Integraliteit en Bedrijfsvoering bij [naam hogeschool].
Hogeschool	Geen	Voor de instelling is nooit onderzocht welke geschikt zou zijn. Enkele jaren terug is SustainaBul eenmalig uitgevoerd.
Hogeschool	MJA3-convenant	Dit is een HBO-breed convenant is, waarbij de opleiding niet met diverse Omgevingsdiensten hoeft te communiceren, maar slechts met RVO ¹ , wegens de concern aanpak.
Hogeschool	MVO en AISHE	Niet bekend.
Hogeschool	SustainaBul	Niet zeker.
	AISHE	Geen motivatie.
Hogeschool	AISHE	Geen motivatie.
Universiteit	SustainaBul	Goede manier om te kijken hoe ver je bent als instelling en te leren van andere instellingen in Nederland.
	GreenMetric	Internationale ranking, goed om te zien hoe we het doen met betrekking tot andere landen en ook van hun te leren.
Universiteit	SustainaBul	Goede vergelijking met andere universiteiten/hogescholen.
Universiteit	SustainaBul	Geen motivatie.
	GreenMetric	Wereldwijde ranking van universiteiten.
Universiteit	SustainaBul	Belangrijk om scherp te zijn over op welk niveau we opereren ten opzichte van andere universiteiten.
Universiteit	SustainaBul	Geen motivatie.
Universiteit	MVO	Geen motivatie.
	SustainaBul	Geen motivatie.
	GreenMetric	Geen motivatie.

¹ Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

BIJLAGE E - Vragenlijsten van semigestructureerde interviews buiten de hogeschool

Interview met Hobéon over doorstart naar VHL ****

Ruimte: CS, Utrecht

Datum: 14 maart 2018

Tijd: 15:15-16:45 uur

Intro: O.G. is CvB; opdracht is: **uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021 voor bedrijfsvoering, AISHE en de verzilvering van duurzaamheidsprestaties**. Ik heb hiervoor onder andere interviews met medewerkers en leidinggevendenden op verschillende niveaus. Naast interviews doe ik literatuuronderzoek en benchmarking, voor zowel M&C, AISHE als MVO/bedrijfsvoering.

Planning: opleveren in juni 2018.

Doel van het interview: gegevens verzamelen om het CvB en de opleidingen te kunnen adviseren over de door groei van drie *** naar vier ****.

Vragen:

Algemeen:

1a- VHL heeft ruim twintig opleidingen, waarvan het de bedoeling is dat de helft doorstroomt naar vier sterren. Wat is het advies dat Hobéon zou geven bij het proces om te komen tot selectie van de opleidingen die door kunnen? Is er al gesproken met VHL-opleidingen over een doorstart?

b- Vier sterren, aan wie zijn die al uitgereikt? Vijf sterren, aan wie al uitgereikt? Wat kunnen wij leren van het doorgroeien van andere opleidingen naar vier sterren?

c- Welke ervaringen heeft Hobéon hierin opgedaan bij ander instellingen? Op basis waarvan kan VHL komen tot de selectie van opleidingen die naar vier sterren kunnen? (bijv: 1^e Ambitie en belangstelling peilen (intrinsieke motivatie), 2^e Potentie benoemen (door Hobéon?; kan Hobéon bijvoorbeeld aangeven welke opleidingen al op 3,5 zitten?, 3e ...

d- Kan Hobéon een algemene indruk geven van VHL, bij het werken aan de AISHE-kwalificaties, tot nu toe?

e- Er zijn problemen ervaren met de interpretatie van de eisen die worden gesteld aan de kritische zelfevaluatie: wanneer een opleiding ervan overtuigd was dat ze voldoen aan de omschrijving van drie sterren, bleek dat toch niet het geval te zijn: Olivier Bello was nodig als 'vertaler' van de eisen. Hoe kijkt Hobéon daarnaar/daarop terug? Is Hobéon van die verwarring op de hoogte?

f- Inbreng van Olivier Bello bij de doorgroei naar vier sterren, zou hij van betekenis kunnen zijn? Hoe?

g- Wat is het perspectief om naar vijf sterren te groeien? Welke beren op de weg (uitdagingen) staan VHL te wachten? Wat zijn naar verwachting lastig te nemen hobbels? Is het raadzaam de relaties met het werkveld alvast aan te trekken? In hoeverre moet VHL het werkveld laten meebeslissen bij het tot stand brengen van het curriculum? Welke ervaring heeft Hobéon hierin? Hoe tackelen we de problemen die al zijn ervaren bij het werken aan drie sterren?

h- Wat houdt de tussencertificatie na drie jaar in?

i- Welke kosten brengt Hobéon in rekening per audit (lezen, bezoek, rapportage, certificaat)?

j- Wat in de weg zit, is dat de opleiding zelf moet kiezen voor welk aantal sterren ze opgaat. Waarom heeft Hobéon daarvoor gekozen? Houdt Hobéon vast aan die route?

Het aantal sterren komt overeen met de mate waarin een opleiding duurzaamheid heeft verankerd. Hobéon kan dan toch op een schaal van 0-5 'afvinken' (beoordelen) in hoeverre een opleiding op een bepaald aspect één, twee, drie, vier of vijf sterren behaald heeft? De slotsom daarvan bepaalt dan de eindscore. (Het gaat immers om een optelling van duurzaamheidsprestaties, en niet om verschillende koersen waarbij Hobéon zelf moet vaststellen welke koers een opleiding kiest.)

Dank!

Aanvullende opmerkingen:

Interview met Het Groene Brein, Antoine Heideveld

Ruimte, locatie: Stads Kantoor Utrecht CS

Datum: 13 april 2018

Tijd: 14:00 – 15:00 uur

Intro: O.G. is CvB; opdracht is: **uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021 voor AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie**. Ik heb hiervoor onder andere interviews met medewerkers en leidinggevendenden op verschillende niveaus. Naast interviews doe ik literatuuronderzoek en benchmarking, voor AISHE, Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie.

Planning: colloquium in juli.

Doel van het interview: gegevens verzamelen om een onderbouwd advies te kunnen geven over de ingrepen en keuzes die moeten worden gemaakt om de duurzaamheidsdoelstellingen te verwezenlijken.

Vorm: Routeplan. In dit interview gaat het om Het Groene Brein.

1. Kenschets van VHL, voor zover nodig;

- twee locaties
- iets meer dan 20 opleidingen
- Instellingsplan 2018-2021 > input via diverse sessies, zie p 32 thesis
- DZH-doelstellingen

2. Wat kan Het Groene Brein voor VHL betekenen in het licht van mijn thesis?

- bloemmodel, organogram duurzaamheid VHL
- eerste bevindingen bespreken

3. Werken aan positionering van de hogeschool, á la Novel-T bij de TU/t.

4. Welke kansen ziet Antoine voor de duurzaamheidsontwikkeling van hogescholen in het algemeen en voor VHL in het bijzonder? Op de site staat genoemd: aandacht voor ketenontwikkeling; hoe past een hogeschool daarin? Het lectorenplatform, open voor ieder? Ken je Noël van Dooren, lector Duurzame Voedsellandschappen in Stedelijke Regio's?

5. Waarop zou VHL zich moeten richten, ten aanzien van de duurzaamheidsontwikkeling? (mede in het licht van de door-ontwikkeling naar vier AISHE-sterren, werken aan de intrinsieke motivatie van docenten/medewerkers, ketenontwikkeling)?

6. Wat kan Het Groene Brein betekenen voor VHL (lezing, opening hogeschool jaar)? Hoe kan VHL van betekenis zijn voor de doelstellingen van Het Groene Brein?

Interview met Studenten voor Morgen (SustainaBul), Denny van der Vlist

Ruimte, locatie: Europalaan 400, Utrecht

Datum: 17 januari 2018

Tijd: 10:00-11:00 uur

Intro: O.G. is CvB; opdracht is: **uitwerking van de duurzaamheidsdoelstellingen van het Instellingsplan 2018-2021 voor bedrijfsvoering, AISHE en de verzilvering van duurzaamheidsprestaties**. Ik heb hiervoor onder andere interviews met medewerkers en leidinggevenden op verschillende niveaus. Naast interviews doe ik literatuuronderzoek en benchmarking, voor zowel M&C, AISHE als MVO/bedrijfsvoering.

Planning: presenteren van de belangrijkste bevindingen in februari 2018; colloquium in mei.

Doel van het interview: gegevens verzamelen om een onderbouwd advies te kunnen geven over de ingrepen en keuzes die moeten worden gemaakt om de duurzaamheidsdoelstellingen te verwezenlijken. Vorm: Routeplan. In dit interview gaat het om de SustainaBul. De vragen gaan over de achtergronden en organisatiewijze van de SustainaBul.

> Heb je zelf vragen voorafgaand aan dit interview?

BASIS

Vraag 1a - Wie is de doelgroep voor de SustainaBul ranking? Wie wil Studenten voor Morgen (SvM) met de ranking bereiken (bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, ouders en instromende studenten, ...)?

Vraag 1b - Wat is het feitelijke doel van de ranking?

Hoe wordt de ranking gebruikt, hoe wordt er over gedacht, wat is het effect (in hoofdzaak), en wat zijn eventueel neveneffecten (competitie-effect tussen deelnemende hogescholen en universiteiten)? Welke positie wil SvM hierin innemen?

Leidt dat tot aanpassing van de communicatie over de SustainaBul?

Vraag 2 - (Hoe) stelt SvM zich op de hoogte van de impact die de ranking heeft of kan hebben?

Vraag 3 - 'Gebruikt' SvM het feit dat ze een studentenorganisatie zijn als 'verkoopargument' (ik bedoel: is er sprake van een gunfactor, waar jullie je van bewust zijn en die jullie inzetten? Zou kunnen zijn: bedrijven die de nieuwe generatie een warm hart toedragen).

Vraag 4 - Hoe verhoudt jullie inspanning zich tot de resultaten? Hoe meten jullie dat? Hoe worden de activiteiten van SvM bekostigd?

Vraag 5 - Ervaart SvM ook weerstand tegen het begrip duurzaamheid, zoals soms bij VHL? Er spreekt bijvoorbeeld een morele plicht uit en het begrip spreekt niet altijd aan (volgens ons marketingbureau).

DEELNEMERS

Vraag 6a - Welke hogescholen en uni's doen mee en welke niet? Hoe komen hogescholen en uni's op de lijst? Zijn er voorwaarden verbonden aan deelname, anders dan een minimum aantal studenten van 3000? Hebben alle HO-instellingen van meer dan 3000 studenten een uitnodiging gekregen om mee te doen?

Vraag 6b - Welke HO-instellingen hebben bedankt? Is daarbij een reden opgegeven? Welke is/zijn dat?

Vraag 7 - Hebben deelnemende instellingen voor zover bekend een duurzaamheidsplan? Wat is daarover bekend bij SvM?

VRAGEN

Vraag 8 - Door de gerichte vragen krijgen instellingen weinig tot geen ruimte om hun eigen, authentieke, onderscheidende duurzaamheidsprestaties uit te venten, terwijl dat misschien wel recht doet aan hun inspanningen. Hoe kijkt SvM daar tegen aan?

Vraag 9 - Hoe zijn de onderwerpen, vragen, verdeling en weging voor de SustainaBul tot stand gekomen?

Vraag 10 - In het Best Practice Rapport wordt gesproken over scorematrices. Wat zijn dat? Kun je me die laten zien, toesturen?

BEOORDELING

Vraag 11 - De ranking vindt plaats door studenten. Er is ook een opleiding voor hen; wat houdt die in?

Vraag 12 - Waarom maakt een bezoek aan de instelling geen deel uit van de beoordeling? Nu wordt 'gericht verzameld papierwerk' beoordeeld, waarbij ook de gevraagde bewijslast redelijk vormbaar is. Hoe denkt SvM over het feit dat instellingen impliciet wordt gevraagd de gewenste antwoorden te geven?

RESULTATEN

Vraag 13a - Een analyse van de uitkomsten zou heel interessant zijn. Worden de resultaten geanalyseerd (bijvoorbeeld: hoge ranking > altijd een instelling met zeer veel studenten, of met een afzonderlijk SustainaBul-team, of: grote instelling > veel geld, dus gemakkelijker benodigde info aan te leveren)? Wat wordt met die analyse gedaan, intern en naar de instellingen toe?

Vraag 13b - Universiteiten scoren bijna allemaal hoger dan hogescholen. Wat is daarvoor volgens SvM de verklaring?

TOEKOMST, ONTWIKKELING

Vraag 14a - Wat kan worden bedoeld (in de interne feedbackrapportage van VHL) met: SustainaBul oriënteert zich op een meer STARS-ingerichte ranking? Fragment: *'De organisatoren van SustainaBul zien voornoemde trend ook en willen SustainaBul verder ontwikkelen naar een kennisplatform van duurzaamheidsinitiatieven voor HO, naar voorbeeld van het Amerikaanse model 'STARS' ('Sustainability Tracking, Assessment & Rating System') van Aashe; zie: <https://stars.aashe.org/>. Een eerste poging voor meer transparantie en uitwisseling is de uitgave van het bevindingsrapport SustainaBul 2017....'*

Vraag 15a - Hanteert SvM voor de SustainaBul een 'PDCA'-cyclus? Is er een ander systeem voor kwaliteitsborging en -ontwikkeling?

Vraag 15b - (Hoe) stemt SvM haar SustainaBul opzet af op wat er bij andere rankings gebeurt? In hoeverre herkent, vereenzelvigd de SustainaBul zich met STARS of andere rankings?

COMMUNICATIE MET DE INSTELLINGEN en OVERIGE PARTIJEN

Vraag 16 - Op welke wijze vindt er communicatie plaats met de instellingen? Wordt bijvoorbeeld feedback opgehaald bij de deelnemers over de inspanning en de resultaten? (Denk ook aan de Dag van de Duurzaamheid, 19 mei 2017.)

Vraag 17 - Welke publicitaire middelen hanteert SvM over de SustainaBul? Welke informatie wordt dan verschaft (bijv. score per categorie, per criterium?) Hoe wordt de score gecommuniceerd met de individuele deelnemers?

Vraag 18 - Aan welke partijen, anders dan de instellingen, vindt communicatie over de SustainaBul plaats? Weet SvM wie de gebruikers van de ranking zijn? Heeft SvM bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de naamsbekendheid en het gebruik van de ranking?

Dank je wel!

BIJLAGE F1 - Vragenroute van focusgroep

Focusgroep AISHE – oriënterende vraag:

Hoe zou je het proces omschrijven dat je hebt doorlopen voor de driesterrenkwalificatie van AISHE?

Focusgroep AISHE – overgangsvragen:

1. Wat vind je van de doelstelling uit het Instellingsplan om vóór eind 2021 de helft van de opleidingen vier AISHE-sterren te laten behalen? (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).
2. In hoeverre wordt jouw opvatting over die doelstelling gedeeld door je collega's? (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).
3. In hoeverre vind je jouw opleiding geschikt om vier AISHE-sterren te gaan behalen (denk aan kansen en hindernissen)? (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).
4. Wat kan een viersterrenkwalificatie betekenen voor jouw opleiding en voor VHL?

Focusgroep AISHE – sleutelvragen

1. Op basis van welke criteria zouden de opleidingen moeten worden gekozen die vier AISHE-sterren gaan behalen?
2. Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om de te selecteren opleidingen te kunnen laten doorgroeien naar vier sterren?
3. Hoe zou je de opstart van het traject, om door te groeien naar vier sterren, graag georganiseerd zien?

BIJLAGE F2 - Antwoorden focusgroepvragen

Focusgroep AISHE – oriënterende vraag

Hoe zou je het proces omschrijven dat je hebt doorlopen voor de driesterrenkwalificatie van AISHE?

> Wil je op onderstaande lijnen aangeven in welke mate je het eens/oneens bent met de stelling?

Voorbeeld:

eens ----- X ----- niet eens

> Een eventuele toelichting kun je op de achterzijde schrijven. Vermeld even het nummer van de vraag waarop de toelichting betrekking heeft.

> Per respondent is bij het verwerken van de antwoorden een andere kleur gekozen. N.B. per vraag (oriënterend/overgangs-/sleutel) kan de kleur van een respondent wisselen.

Geantwoord is:

1. De VHL-doelstelling om drie AISHE-sterren te behalen was duidelijk

eens X-X-----X----- niet eens

2. De VHL-doelstelling om met mijn opleiding drie AISHE-sterren te behalen was realistisch

eens X-X-----X-----X----- niet eens

3. De eisen waaraan de kritische zelfevaluatie moest voldoen waren door Hobéon duidelijk beschreven

eens -----X-X-X-----X----- niet eens

4. De organisatie door VHL om drie sterren te kunnen behalen was goed geregeld

eens -----X-----X-X-X----- niet eens

5. Er was voldoende tijd beschikbaar om de kritische zelfevaluatie te schrijven

eens -----X-----X-X-----X----- niet eens

6. De begeleiding door VHL om de doelstelling te behalen was goed

eens -----X-----X-X-X----- niet eens

7. Het draagvlak binnen mijn opleiding om drie AISHE-sterren te behalen was goed

eens -----X-----X-----X-----X----- niet eens

8. Ik ben tevreden over de samenwerking met andere AISHE-coördinatoren

eens X-----X-----X-----X----- niet eens

9. De beoordelingswijze van de kritische zelfevaluatie door Hobéon was helder

eens -----X-----X-X-X----- niet eens

10. Ik ben tevreden over de afronding en nazorg van de driesterrenkwalificatie door Hobéon

eens -----X---X-----X-----X----- niet eens

11. Hoe zou je de situatie van jouw opleiding omschrijven, als het gaat om de gereedheid om te werken aan een viersterrenkwalificatie?

- in de aanloop naar vier sterren zullen zaken een stuk explicieter moeten worden gemaakt
- de leerlijn duurzaamheid moet verder worden uitgewerkt én geïmplementeerd;
- **onduidelijk, omdat criteria niet helder zijn, niet SMART, maar onze opleiding zal er zeker voor gaan;**
- **in principe gereed; aanbevelingen door Hobéon moeten nog wel uitgevoerd worden;**
- **leerlijn duurzaamheid is niet helder genoeg;**
- **het Hobéon-model is niet genoeg geactualiseerd;**
- **in overleg met Hobeon gaan wij (uiteraard) eerst voor 3 sterren, naar verwachting medio 2019. We blijven hierbij dezelfde strategie volgen als voor 2 sterren: eerst doen en dan beschrijven.**

De volgende toelichtingen zijn gegeven:

Bij vraag 2:

- zeker realistisch, maar lastiger dan verwacht;
- **wij zijn een voormalige NHL-opleiding. Het heeft tot zomer 2017 geduurd voordat wij uiteindelijk een uitspraak gekregen hebben over onze verplichting. Wij zijn op basis van realistische uitgangspunten vanuit onze situatie onderbouwd gegaan voor 2 sterren.**

Bij vraag 3:

- **voor mij, als ervaringsdeskundige, duidelijk, maar voor mijn collega's binnen de opleiding totaal niet.**

Bij vraag 4:

- goede ondersteuning door Olivier Bello;
- **Olivier Bello had een goede rol.**

Bij vraag 6:

- **coördinatie/begeleiding was niet erg concreet: vele lange verhalen, die vaak niet direct toepasbaar waren;**
- **lange, niet goed geleide sessies in Leeuwarden; waarom nooit via VC, is niet duurzaam.**

Bij vraag 7:

- draagvlak was in orde, maar bij de uitvoering bleek het lastig dit gezamenlijk te doen;
- **draagvlak werd negatief beïnvloed door de manier waarop voorgesorteerde resultaten als verplicht werden opgelegd aan RVT's.**

Bij vraag 10:

- **we zijn nog in afwachting van ons certificaat.**

Een opleiding heeft uiteindelijk zelf voor een andere aanpak gekozen, namelijk door te beschrijven in de ZER wat de opleiding doet aan duurzame ontwikkeling, omdat er voor duurzame ontwikkeling (PPP) wel draagvlak is.

De inhoud van de discussie over de oriënterende vraag is onderverdeeld in de volgende categorieën:

Inspanning:

- het werken aan de viersterrenkwalificatie gaat veel meer energie kosten dan het werken aan de drie-sterrenkwalificatie;

Planning:

- het tijdstip waarop duidelijk werd wat de deadline voor de driesterrenkwalificatie was, was niet duidelijk

Motivatie:

- het waarom is niet duidelijk gecommuniceerd;

Organisatie:

- vergaderdiscipline van samen-sessies duurden veel te lang;

Inbedding:

- lectoraten zouden allemaal de insteek 'duurzame ontwikkeling' moeten hebben.

Benoeming tot AISHE-coördinator:

- is vrij geleidelijk verlopen;

De geluidsopname is volledig getranscribeerd. Verwerking van de geluidsopname heeft als volgt plaatsgevonden:

1. Eerst beluisteren van de discussie over de oriënterende vraag
2. Markeren van kernmomenten (moment met relevante informatie) (relevant is: bijdragend aan de beantwoording van de onderhavige vraag dan wel bepalend voor de context waarin de discussie plaatsvond)
3. Tabel maken waarin kon worden verwerkt:
 - de te beantwoorden vraag;
 - naam van de opleiding die door de respondent wordt vertegenwoordigd;
 - label van het fragment (een extra label is toegekend wanneer het fragment van belang is bij de beantwoording van een andere vraag)
 - inhoud van het fragment

Focusgroep AISHE – overgangsvragen

1. Wat vind je van de doelstelling uit het Instellingsplan om vóór eind 2021 de helft van de opleidingen vier AISHE-sterren te laten behalen? (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).

Geantwoord is:

Ik ondersteun de doelstelling...

...wel, want de doelstelling is helder (KPI);

...niet, omdat het instrument AISHE niet geactualiseerd is op de jongste ontwikkelingen omtrent duurzaamheid;

...niet, en denk dat de schaalgrootte en impact van hogeschool VHL te klein zijn om leidend te zijn in de sector;

...wel, want: hoe duurzamer hoe beter;

...niet, want het lijkt op een papieren werkelijkheid;

...wel en wil graag dat lectoraten en afdeling Trainingen & Cursussen zich ontwikkelt tot een 'duurzaam

trainings- en onderzoekscentrum';

...wel, want vier AISHE sterren betekent dat duurzaamheid en duurzaam onderzoek meer en beter in het onderwijs is geïntegreerd;

...wel, maar vraag me af of het haalbaar is, gezien mensen en middelen en de bedrijfsvoering;

...niet, als onvoldoende gecommuniceerd wordt over het 'waarom';

2. In hoeverre wordt jouw opvatting over die doelstelling gedeeld door je collega's? (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).

Geantwoord is:

Mijn opvatting wordt...

...wel gedeeld, want mijn collega's hebben duurzaamheid hoog in het vaandel staan;

...niet gedeeld, maar als het proces helderder wordt doen ze wellicht toch mee;

...niet gedeeld, want sommige collega's zijn een beetje 'duurzaamheidsmoe' en hebben het gevoel weer iets opgelegd te krijgen;

...wel gedeeld, maar er moeten voldoende mensen en middelen zijn;

...wel gedeeld, want mijn collega's vinden ook dat duurzaamheid de kern van de opleiding is.

☐ Ik weet niet of mijn opvatting wordt gedeeld door mijn collega's, (toelichting)

Geantwoord is:

- deze opvattingen zijn nog niet gedeeld met mijn collega's.

3. In hoeverre vind je jouw opleiding geschikt om vier AISHE-sterren te gaan behalen (denk aan kansen en hindernissen)? (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).

Geantwoord is:

Ik vind mijn opleiding voor het gaan behalen van vier AISHE-sterren...

... niet geschikt, want een lectoraat of kenniscentrum ontbreekt bij onze opleiding en aansluiting bij bestaande lectoraten loopt vrij stroef en ongecoördineerd;

... niet geschikt, want ik heb te weinig communicatiekracht en budget;

... wel geschikt, want we zijn op aarde om mensen via LevenLangLeren op te leiden tot duurzame inrichters van Nederland;

...niet geschikt, want we hebben weinig tot geen verbinding met lectoraten;

... niet geschikt, want duurzaamheid zit nog te weinig expliciet in het curriculum;

...wel geschikt, maar dan moet de verbinding met het werkveld steviger moeten worden vormgegeven.

We doen al wel veel met, voor en in het werkveld, maar bedrijven en het werkveld denken nog niet mee over het curriculum.

- er wordt nog geen scholing in het werkveld gevolgd;

- in de communicatie moet onze opleiding nog een grote slag slaan;

Een respondent geeft aan: Eigenlijk is dit niet goed te overzien.

...wel geschikt, maar is bij AISHE nog niet zo beoordeeld: opdrachten vanuit het bedrijfsleven/NGO's zijn onvoldoende geborgd in het curriculum;

- wel geschikt, want ons onderwijs is zeer ketengericht. We werken nauw samen met het werkveld, het werkveld is betrokken bij de inrichting van ons onderwijs. Ons uitgangspunt is hierbij: zowel onderwijs als werkveld hebben dezelfde maatschappelijke verplichting. Beleid vanuit onze hogeschool is erop gericht om ook steeds meer samenwerking met werkveld via de ARC's te laten lopen in onderwijs en onderzoek. De keuzes die gemaakt worden voor lectoraten zijn al gericht op duurzame ontwikkeling in zowel maatschappij, bedrijfsleven en onderwijs.;

...wel geschikt, maar een punt waar we wel nog steeds tegenaan lopen is dat de hogeschool zelf in haar eigen beleid de ketengedachte nog niet volledig uitdraagt en voor sommige onderdelen van haar bedrijfsvoering amper op niveau 1 (ad hoc) zit.

4. Wat kan een viersterrenkwalificatie betekenen voor jouw opleiding en voor VHL?

Geantwoord is:

- Het heeft niet de hoogste prioriteit; eerst projectfondsen en eigen research met partners ontwikkelen. De opleiding groeit elk jaar en heeft de handen vol aan het goed begeleiden van studenten en nieuwe collega's, de accreditatie in 2019 en de lange termijnkoers;
- meer 'duurzaam' samenwerken met het werkveld en MBO/HAVO-instroom;
- als de afdeling Trainingen & Cursussen zich ontwikkelt tot een 'duurzaam trainings- en onderzoekscentrum' kan onze opleiding profiteren van onderzoeksfaciliteiten en het netwerk voor docenten en studenten;
- de weg naar vier sterren kan een impuls geven aan de verbinding met lectoraten;
- de weg naar vier sterren kan een impuls geven om duurzaamheid explicieter in het curriculum op te nemen;
- onderscheidend in een markt waarbij veel hogescholen in dezelfde vijver vissen;
- kan richting geven aan de herontwikkeling van deze opleiding na het wegvallen van de major petrochemie & offshore.

De inhoud van de discussie over de overgangsvragen is onderverdeeld in de volgende categorieën:

Motivatie:

- het instrumentarium van AISHE is niet meer actueel;

Congruentie:

- de bedrijfsvoering is niet congruent met de boodschap; dat moet in orde worden gebracht;
- de

Organisatie:

- de consistentie van de aanpak van duurzaamheid in de organisatie is niet in orde; eerst moet de duurzaamheid van de interne organisatie in orde worden gemaakt;

Cultuur:

- er zou sprake zijn van een cultuurverschil tussen Leeuwarden (meer intern gericht) en Velp (meer naar buiten gericht); tegelijk wordt genoemd dat Leeuwarden van oudsher juist een heel sterke band met het werkveld heeft;

Focusgroep AISHE – sleutelvragen

1. Op basis van welke criteria zouden de opleidingen moeten worden gekozen die vier AISHE-sterren gaan behalen?

Geantwoord is:

- op basis van de huidige situatie (de werkelijkheid en de AISHE-beoordeling);
- 1: ambitie van het opleidingsteam, 2: impact op de sector, 3: historische track-record, 4: schaalgrootte;
- op basis van motivatie van het opleidingsteam (naar eigen inschatting van uren, mensen en middelen), 2: op basis van een inschatting door Hobéon of Olivier Bello;

-op basis van gewenst resultaat vanuit het team/de opleiding (intrinsieke motivatie dus).

2. Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om de te selecteren opleidingen te kunnen laten doorgroeien naar vier sterren?

Geantwoord is:

- een eigen ARC naar buiten toe;
- 1: authentieke wens en fondsen (extern) om marktleider in de sector te willen zijn; 2: tijd om projecten binnen te halen; 3: er moet schrijftijd zijn voor de viersterrenkwalificatie;
- een aantal zaken moet op institutioneel niveau worden geregeld/geborgd;
- er moet voldoende mankracht en middelen, tijd, begeleiding zijn;
- de impact op de keten moet inzichtelijk zijn;
- laten doorgroeien.....(Practice what you preach eerst). Heeft m.i. te maken met eigenaarschap. Als duurzame ontwikkeling echt eigendom wordt van de opleidingen (en de opleiding niet eigenaar is van een aantal sterren) zit DO echt verweven in de dynamiek van een opleiding en de rol van de opleiding in de maatschappij.

3. Hoe zou je de opstart van het traject, om door te groeien naar vier sterren, graag georganiseerd zien?

Geantwoord is:

- meer tijd en energie besteden om ARC, lectoraten, afdeling Trainingen & Cursussen te ontwikkelen tot een 'duurzaam trainings- en onderzoekscentrum';
- via SMARTe, concrete tussenstappen opleidingen en docenten laten aanhaken en de kar gaan trekken;
- zoals de opstart van het driesterrentraject, met voldoende aandacht voor uren, coördinatie en een goede begeleiding;
- vooraf helder maken wat, waarom en hoe;
- de intervisie moet goed zijn georganiseerd;
- niet per opleiding een eigen (intern gericht) proces;
- inventarisatie van de behoeftes van de betreffende teams en daarop aansluitend facilitering door de organisatie. Van onderop dus. Zie boven.

Aantekeningen:

Wij zijn te klein om invloed te hebben op de hele sector.

De inhoud van de discussie over de sleutelvragen is onderverdeeld in de volgende categorieën:

Motivatie:

- de slagkracht van de certificering op opleidingsniveau is gering; die zou op instellingsniveau moeten liggen; VHL zou daarom eerder de energie moeten steken in instellingbrede duurzaamheidsverbeteringen (bijvoorbeeld: werken aan MVO-predicaat Excellent). Naar verwachting zal dat instellingsbreed bijdragen aan het duurzaamheidsbesef, aan het aanwakkeren van duurzaamheidsontwikkelingen, waaronder die in het onderwijs en onderzoek (lectoraten), waardoor de verbindingen met het werkveld en opdrachtgevers vanzelf groeit.
- de schaalgrootte van de opleiding, de *track record* (de geboekte resultaten op een bepaald vlak, hier: duurzaamheid, FR) en de impact van de opleiding in het werkveld zouden een rol moeten spelen bij het bepalen van de opleidingen die vier sterren gaan behalen.

BIJLAGE F3 - Samenvatting transcript Focusgroep AISHE

Inbreng door opleiding* / facilitator	Label	Inhoud fragment (omgezet naar uitspraak/stelling).	Tijdsduur 00:00:00 (uren:min:sec)
1	AISHE-doelstelling Instellingsplan '14-'17	Doel om drie sterren te behalen was duidelijk. Deadline daarvoor was niet duidelijk.	00:33:54 – 00:34:13
1	AISHE-doelstelling Instellingsplan '18-'21	Doelstellingen uit het instellingsplan moeten SMART worden gemaakt en toepasbaar op de opleidingen.	01:45:10 – 01:45:24
2 1	Werken aan AISHE-doelstelling 3*	Ondersteuning in de communicatie was gebrekkig Expliciteren van duurzaamheid in de opleiding is lastig	00:18:40 – 00:18:55 00:20:47 – 00:21:50
4 3	Werken aan AISHE-doelstelling 4 *	Adjunct-domein-directeur informeert naar doorgroei naar vier sterren. Doelstelling wordt ondersteund, omdat: - formulering is helder; Wordt niet ondersteund, want: - AISHE is als instrument verouderd (wordt ingehaald door werkveld); - de schaalgrootte en de impact van de hogeschool zijn te klein om sector-leidend te zijn; - door audits op opleidingsniveau ontstaat naar buiten een gefragmenteerd beeld; Pleidooi voor nu werken aan MVO niveau Excellent, vanwege grotere impact op instellingsniveau dan op opleidingsniveau. Ketenbenadering volgen wij al heel lang. Institutionele inbedding van duurzaamheid door MVO-Excellent zal zeker helpen / schept randvoorwaarden om naar vier sterren te groeien. Analyse van de weerstand is belangrijk.	00:46:40 – 00:47:00 01:02:40 – 01:05:02
4 3		Tijd en middelen beschikbaar stellen en begeleiding. Niet klein maken, d.w.z. niet één iemand aanwijzen die duurzaamheidsrapporten schrijft; juist breed inpassen. Klein maken past juist niet bij vier sterren.	01:18:25 – 01:19:05 01:32:30 – 01:32:50
4 1, 2 1		Samen met de lectoraten laten werken aan een kennisinstituut. Weerstand tegen AISHE-sterren moet verdwijnen door verhelderen van de criteria van Hobéon (2x).	01:34:05 – 01:35:31 01:36:00 – 01:36:25 01:41:28 – 01:41:32
2 1		Eén opleiding een pilot laten doen en ervaring laten opbouwen.	01:41:32 – 01:41:34 01:41:34 – 01:42:20
4 1 3			01:42:55 – 01:43:52 01:43:52 – 01:43:55 01:45:24 – 01:45:39
1 3 facilitator 3 2 1, 3	Haalbaarheid van 4*	We lijken al dicht bij vier sterren, maar extern begeleider betwijfelt dat. Van belang is goed duidelijk te krijgen wat verschil is tussen drie sterren en vier sterren Er is nu één HBO-opleiding die vier sterren heeft De weg naar werkelijk duurzaam 'dairy' produceren vereist nog een enorme inspanning. Pleit voor begeleiding door Olivier Bello. Als KPI instellen dat opleidingen 30-40% van de opleidingsbegroting financieren met projectgelden, met door docent ingediende projectaanvraag. En: vergroten van wisselwerking tussen docenten, lectoraten en werkveld.	00:22:24 – 00:22:25 00:22:25 – 00:22:38 00:23:24 – 00:23:44 01:12:05 – 01:12:42 01:24:52 – 01:26:15 01:36:25 – 01:38:34

		Lectoren laten faciliteren in projecten van docenten en werkveld.	
Inbreng door opleiding* / facilitator	Label	Inhoud fragment (omgezet naar uitspraak/stelling).	Tijdsduur 00:00:00 (uren:min:sec)
2	Cultuur van de organisatie	In Leeuwarden bemerk ik maar weinig van duurzame vernieuwingsdrang.	00:34:13 – 00:34:31
2 2 4 2 3	Motivatatie en draagvlak	Het 'waarom naar drie sterren' was niet duidelijk. Drie sterren behalen voelde als verplichting. Voelde zich gepusht door driesterrendoel-stelling. Wel eens met de doelstelling van drie sterren. De ingreep om tot resultaat-verantwoordelijke teams te komen vormde een extra belasting, naast AISHE-doel.	00:34:13 – 00:34:31 00:34:31 – 00:34:42 01:05:30 – 01:09:40 00:34:42 – 00:34:55 00:35:49 – 00:35:58
3		Goede begeleiding door Projectleider AISHE, met projectleider Koploper in Duurzaamheid en aansturing door domeindirecteur. Daaruit bleek brede ondersteuning om de AISHE-doelstelling te realiseren.	00:36:12 – 00:37:01
3		Wendy heeft veel aangestuurd, omdat zij het behalen van de drie sterren echt belangrijk vond.	00:40:48 – 00:41:34
4		Grootste spagaat die respondent ervaart is het eigen hogeschoolbeleid (op duurzaamheid, FR).	01:05:30 – 01:09:40
4		Teams vanuit eigen intrinsieke motivatie en behoefte aan vier sterren laten werken, dan hoeven ook geen afzonderlijke uren te worden gereserveerd voor werken aan duurzaamheid.	01:43:52 – 01:44:40
2 3	Communicatie (intern)	Het 'waarom' is in de communicatie achtergebleven Het keuzeprocess om te komen tot de driesterren doelstelling was niet helder.	00:34:55- 00:35:03 00:35:30- 00:35:34
2 3		Een respondent geeft aan nooit te zijn uitgenodigd voor coördinatie-vergaderingen door Projectleider AISHE. Beleid en praktijk moeten consistent zijn.	00:42:30 – 00:42:59 01:09:40 – 01:10:40
4 3 facilitator 3	Communicatie (extern)	De eigen voetafdruk komt nog niet overeen met wat we (willen) communiceren (niet congruent, FR); naarmate we hoger in de sterren komen wordt dat lastiger. Harmoniseren van het curriculum betekent nog niets t.a.v. positionering van de hogeschool in het werkveld. Bij bekendheid naar buiten kan Velp gebruikmaken van regio Arnhem-Nijmegen en Leeuwarden van het lokale netwerk.	01:05:30 – 01:09:40 01:09:40 – 01:10:40 01:11:58 – 01:12:05 01:12:05 – 01:12:42
3 1 2 4 1	Organisatie	Projectleider AISHE koos voor een langdurig traject, met de insteek: laat het vanuit de opleidingen zelf komen. Ook een uitloop van het beoogde traject geduld. Dat voelde goed aan. Medewerkers zijn veelal op uitnodiging via e-mail AISHE-coördinator geworden. Allereerst moet ervoor worden gezorgd dat de interne organisatie op elkaar is afgestemd. Nu weinig contact met lectoraten. Afstemmen met ARC's om onder andere communicatie vorm en inhoud te geven, ten behoeve van extern communiceren als onderzoeks- en kennisinstituut (2x).	00:37:04 – 00:37:24 00:40:02 – 00:40:25 01:15:50 – 01:15:05 01:16:30 – 01:18:00 01:39:20 – 01:40:56
2 1 1	Begeleiding (intern)	Projectleider AISHE toonde oppervlakkige belangstelling. Ik heb niet deelgenomen aan de AISHE-bijeenkomsten. Begeleiding door Projectleider AISHE ervoer ik als abstract, wel bereidwillig, wel de juiste snaar geraakt, waardoor enthousiasme in het team groeide. Instemming door OPL. 2. Veel van de sessies duurden veel te lang (vergaderdiscipline) en waren niet inspirerend. Dit deed ook geen recht aan de inbreng van Olivier Bello.	00:37:24 – 00:37:53 00:37:53 – 00:38:20 00:38:20 – 00:38:28

2	Begeleiding (extern)	Begeleiding door extern begeleider was goed. Goed gefaciliteerd met extern begeleider.	00:17:10- 00:18:40
Inbreng door opleiding* / facilitator	Label	Inhoud fragment (omgezet naar uitspraak/stelling).	Tijdsduur 00:00:00 (uren:min:sec)
3	Taakvolwassenheid	Oppakken van verantwoordelijkheid door een team duurt wel enkele jaren.	00:41:30 - 00:41:34
facilitator, respondenten	Definiëring en operationalisering begrippen	Er blijkt verwarring over de namen van de overleggroepen van duurzaamheid.	00:41:34 - 00:42:05
2	Betekenis	Keurmerk is nu doel, maar zou middel moeten zijn.	01:20:20 – 01:20:34
1	keurmerk	Keurmerk is papieren werkelijkheid en AISHE bureaucratisch.	01:20:34 – 01:20:44
2	Selectie opleidingen	Van belang zijn (niet per se in deze volgorde): - ambitie van het team (2x); - motivatie (2x) en enthousiasme; - mensen en middelen; - de impact die vier sterren zal hebben in het werkveld (maar hoe kan dat gemeten worden); - de naam die een opleiding al in het werkveld heeft; - of er kans is op het behalen van vier sterren; - advies of indicatie over de slagingskans door Hobéon of Oliver Bello) wordt verlangd; - de AISHE-driesterrenbeoordeling (en eventuele opmerkingen over een deels hoger niveau); - Termen als schaalgrootte en track record horen daarbij; - Of mogelijk eerst zeven opleidingen, en daarna nog zeven; In elk geval niet: op aanwijz door CvB.	01:24:52 – 01:26:15 01:28:15 - 01:28:30
1			01:30:42 – 01:30:55
3			01:29:15 – 01:30:10
2			01:32:22 – 01:32:30
1	Ontwikkeling van duurzaamheid	De relatief nieuwe lectoraten en afdeling Trainingen & Cursussen zich laten ontwikkelen tot kennisinstituut. Duurzaamheidsontwikkeling organiseren op domeinniveau en voor samenwerking tussen domeinen.	01:12:48 – 01:13:55

* Opleidingen zijn geanonimiseerd naar nummers (1, 2, 3 en 4); het oorspronkelijke bestand is bij de auteur beschikbaar.

BIJLAGE F4 – Gelabelde resultaten uit transcript Focusgroep AISHE

Werken aan de driesterren-AISHE-doelstelling

- ondersteuning in de communicatie was gebrekkig;
- expliciteren van duurzaamheid in de opleiding was lastig.

Werken aan de viersterren-AISHE-doelstelling

- doelstelling wordt niet ondersteund, want AISHE is als instrument verouderd;
- VHL is als instelling te klein;
- de schaalgrootte en de impact van de hogeschool zijn te klein om sector-leidend te zijn;
- door audits op opleidingsniveau ontstaat naar buiten een gefragmenteerd beeld;
- MVO-certificaat 'Excellent' heeft grotere impact en schept randvoorwaarden voor doorgroei naar vier AISHE-sterren;
- ketenbenadering wordt door een opleiding al lang gevolgd;
- analyse van weerstand tegen AISHE-sterren is belangrijk (door verhelderen Hobéon-criteria);
- tijd en middelen beschikbaar stellen;
- inzetten op samenwerken met lectoraten tot een kennisinstituut.

Haalbaarheid van vier sterren

- verschil met drie sterren verduidelijken;
- pleidooi voor inzet externe begeleider;
- kiezen voor mede-financieren van de opleidingsbegroting door een minimaal aantal projecten met lectoren, in combinatie met het werkveld.

Cultuur van de organisatie

- in Leeuwarden wordt weinig van duurzame vernieuwingsdrang gemerkt.

Motivatie en draagvlak

- de motivatie van de doelstelling was niet duidelijk, men voelde zich 'gepusht';
- de driesterrendoelstelling is ervaren als een extra belasting, naast andere onvermijdbare zaken, zoals de verbouwing en de omvorming naar resultaatverantwoordelijke teams;
- teams vanuit eigen intrinsieke motivatie en behoefte aan duurzaamheid laten werken beperkt de noodzaak om afzonderlijk uren te reserveren.

Communicatie (intern)

- het 'waarom' is in de communicatie achtergebleven;
- het keuzeproces om te komen tot de driesterrendoelstelling was niet helder;
- een respondent geeft aan nooit te zijn uitgenodigd voor coördinatie-vergaderingen;
- beleid en praktijk moeten consistent zijn.

Communicatie (extern)

- de eigen voetafdruk komt nog niet overeen met wat we (willen) communiceren. Naarmate een opleiding meer AISHE-sterren heeft wordt dat lastiger;
- harmoniseren van het curriculum betekent nog niets voor de positionering van de hogeschool in het werkveld;
- vestiging Velp kan gebruikmaken van regio Arnhem-Nijmegen en Leeuwarden van het lokale netwerk.

Organisatie

- keuze voor langdurig traject gaf opleidingen veel ruimte om de doelstelling te behalen;
- eerst de interne organisatie op elkaar afstemmen;
- afstemming met ARC om communicatie inhoud en vorm te geven om zich te kunnen presenteren als onderzoeks- en kennisinstituut.

Begeleiding (intern)

- de begeleiding door de projectleider is in het algemeen als goed ervaren, maar de bijeenkomsten zijn als langdurig en niet altijd even inspirerend ervaren.

Begeleiding (extern)

- externe begeleiding is noodzakelijk gebleken voor de driesterrenkwalificatie.

Definiëring en operationalisering begrippen

- er is verwarring over de namen van de overleggroepen van duurzaamheid.

Betekenis keurmerk

- keurmerk is nu doel, maar zou middel moeten zijn;
- keurmerk is papieren werkelijkheid en AISHE bureaucratisch.

Selectie opleidingen

Zou moeten plaatsvinden op basis van (in willekeurige volgorde):

- ambitie van het team (2 maal genoemd);
- motivatie (2 maal genoemd) en enthousiasme;
- beschikbare mensen en middelen;
- de verwachte impact in het werkveld;
- de naam die een opleiding al in het werkveld heeft;
- advies of indicatie over de slagingskans door Hobéon of extern begeleider;
- een kopgroep van enkele opleidingen en daarna nog zeven;
- niet: op aanwijs door het CvB.

Ontwikkeling van duurzaamheid

- de relatief nieuwe lectoraten en de afdeling Trainingen & Cursussen ontwikkelen tot kennisinstituut;
- duurzaamheidsontwikkeling organiseren op domeinniveau, onder andere voor samenwerking tussen domeinen.

BIJLAGE F5 – Uitgebreide beantwoording van de vragen van de focusgroep

De oriënterende vraag luidde: *‘Hoe zou je het proces omschrijven dat je hebt doorlopen voor de driesterrenkwalificatie van AISHE?’*

Deze vraag bestond uit een aantal deelvragen, waarvan de antwoorden als volgt zijn samengevat:

- de VHL-doelstelling om drie AISHE-sterren te behalen was duidelijk en realistisch, maar het ‘waarom’ is in de communicatie achtergebleven en het keuzeproces om te komen tot de driesterrendoelstelling was niet helder;
- het draagvlak om drie AISHE-sterren te behalen was, binnen de opleidingen die in de focusgroep zijn vertegenwoordigd, loopt sterk uiteen;
- de motivatie van de doelstelling was niet duidelijk, men voelde zich ‘gepusht’;
- de eisen waaraan de kritische zelfevaluatie moest voldoen waren door Hobéon matig duidelijk beschreven;
- de tijd die beschikbaar was om de kritische zelfevaluatie te schrijven is heel uiteenlopend ervaren;
- de driesterrendoelstelling is ervaren als een extra belasting, naast andere onvermijdbare zaken, zoals de verbouwing en de omvorming naar resultaatverantwoordelijke teams;
- de beoordelingswijze van de kritische zelfevaluatie door Hobéon was redelijk helder tot helder;
- twee van de vier opleidingen die in de focusgroep zijn vertegenwoordigd laten blijken vier sterren te willen gaan behalen;
- een respondent geeft aan nooit te zijn uitgenodigd voor coördinatie-vergaderingen;
- de keuze voor langdurig traject gaf opleidingen veel ruimte om de doelstelling te behalen;
- de begeleiding door VHL om de doelstelling te behalen was gemiddeld;
- de samenwerking met andere AISHE-coördinatoren verliep redelijk naar wens;
- de organisatie door VHL om drie sterren te kunnen behalen was redelijk goed geregeld;
- de begeleiding door de projectleider is in het algemeen als goed ervaren, maar de bijeenkomsten zijn als langdurig en niet altijd even inspirerend ervaren.

De overgangsvragen waren:

1. *‘Wat vind je van de doelstelling uit het Instellingsplan om vóór eind 2021 de helft van de opleidingen vier AISHE-sterren te laten behalen?’* (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).

De doelstelling wordt ondersteund om uiteenlopende redenen, bijvoorbeeld omdat de gevraagde ketenbenadering door een opleiding al lang wordt gevolgd;

De doelstelling wordt ook niet ondersteund, omdat:

- onvoldoende wordt gecommuniceerd over het ‘waarom’;
- AISHE als instrument is verouderd;
- VHL als instelling te klein is; een MVO-certificaat ‘Excellent’ heeft grotere impact en schept randvoorwaarden voor doorgroei naar vier AISHE-sterren;
- door audits op opleidingsniveau naar buiten toe een gefragmenteerd beeld ontstaat;
- beleid en praktijk consistent moeten zijn en ze dat nog niet zijn;
- de eigen voetafdruk nog niet overeenkomt met wat we (willen) communiceren; naarmate een opleiding meer AISHE-sterren heeft wordt dat lastiger;
- keurmerk is nu doel, maar zou middel moeten zijn; het is tevens een papieren werkelijkheid en AISHE is bureaucratisch.

2. *'In hoeverre wordt jouw opvatting over die doelstelling gedeeld door je collega's?'* (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).

Opvattingen over de doelstelling worden gedeeld, omdat duurzaamheid bij collega's ook hoog in het vaandel staat. Er moeten dan we voldoende mensen en middelen zijn. Opvattingen worden ook niet gedeeld, omdat sommige collega's 'duurzaamheidsmoe' zijn.

3. *'In hoeverre vind je jouw opleiding geschikt om vier AISHE-sterren te gaan behalen (denk aan kansen en hindernissen)?'* (Kies het antwoord dat bij je past, maak een keuze bij WEL/NIET en vul aan).

De eigen opleiding wordt wel geschikt bevonden, om de volgende redenen:

- we zijn op aarde om mensen via LevenLangLeren op te leiden tot duurzame inrichters van Nederland;
- ons onderwijs is zeer ketengericht.

De eigen opleiding wordt in een aantal gevallen ook niet geschikt bevonden, om de volgende redenen:

- een lectoraat of kenniscentrum ontbreekt bij onze opleiding;
- aansluiting bij bestaande lectoraten loopt vrij stroef en ongecoördineerd (2 maal genoemd);
- de opleiding beschikt over te weinig communicatiekracht en budget.

Door respondenten worden de volgende beperkingen genoemd:

- er vindt nog geen scholing van docenten in het werkveld plaats;
- bedrijven en het werkveld denken nog niet mee over het curriculum;
- in de communicatie moet onze opleiding nog een grote slag slaan;
- opdrachten vanuit het bedrijfsleven/NGO's zijn onvoldoende geborgd in het curriculum;
- de verbinding met het werkveld moet steviger worden vormgegeven;
- de hogeschool zelf draagt in haar eigen beleid de ketengedachte nog niet volledig uit en is voor sommige onderdelen van haar bedrijfsvoering amper op niveau 1 (ad hoc);
- in Leeuwarden wordt weinig van duurzame vernieuwingsdrang gemerkt;
- er zou afstemming met ARC moeten plaatsvinden om communicatie inhoud en vorm te geven om zich te kunnen presenteren als onderzoeks- en kennisinstituut; de relatief nieuwe lectoraten en de afdeling Trainingen & Cursussen zouden daar een rol in moeten spelen.

4. *'Wat kan een viersterrenkwalificatie betekenen voor jouw opleiding en voor VHL?'*

De antwoorden als volgt zijn samengevat:

- meer 'duurzaam' samenwerken met het werkveld en MBO/HAVO-instroom;
- onze opleiding kan profiteren van onderzoeksfaciliteiten en het netwerk voor docenten en studenten, als de afdeling Trainingen & Cursussen zich ontwikkelt tot een 'duurzaam trainings- en onderzoekscentrum';
- de weg naar vier sterren kan een impuls geven aan de verbinding met lectoraten;
- de weg naar vier sterren kan een impuls geven om duurzaamheid explicieter in het curriculum op te nemen;
- de opleiding kan dan onderscheidend zijn in een markt waarbij veel hogescholen in dezelfde vijver vissen;
- dat kan richting geven aan de herontwikkeling van de opleiding na het wegvallen van de major petrochemie & offshore.

Focusgroep AISHE – sleutelvragen

1. *'Op basis van welke criteria zouden de opleidingen moeten worden gekozen die vier AISHE-sterren gaan behalen?'*

Samengevat zouden de opleidingen moeten worden geselecteerd op basis van:

- de AISHE-beoordeling;
- de ambitie van het opleidingsteam (drie maal genoemd);
- de verwachte impact in het werkveld;
- hetgeen al is bereikt (historische track-record);
- een inschatting, advies door Hobéon of de extern begeleider;
- intrinsieke motivatie (2 maal genoemd) en enthousiasme;
- beschikbare mensen en middelen;
- de naam die een opleiding al in het werkveld heeft;
- een kopgroep van enkele opleidingen en daarna nog zeven;
- niet: op aanwijz door het CvB.

2. 'Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om de te selecteren opleidingen te kunnen laten doorgroeien naar vier sterren?'

De antwoorden zijn als volgt samengevat:

- een authentieke wens en fondsen (extern) om marktleider in de sector te willen zijn;
- tijd om projecten binnen te halen;
- een aantal zaken moet op institutioneel niveau worden geregeld/geborgd;
- voldoende mankracht en middelen, tijd (tweemaal genoemd) en begeleiding bij het schrijven;
- de impact op de keten moet inzichtelijk zijn;
- continuïteit van de duurzaamheidsontwikkeling;
- analyse van weerstand tegen AISHE-sterren is belangrijk (door verhelderen Hobéon-criteria);
- tijd en middelen moeten beschikbaar worden gesteld;
- het verschil met drie sterren moet worden verduidelijkt;
- een externe begeleider moet weer worden ingezet.

3. 'Hoe zou je de opstart van het traject, om door te groeien naar vier sterren, graag georganiseerd zien?'

De antwoorden zijn als volgt samengevat:

- meer tijd en energie besteden om Applied Research Centre (ARC), lectoraten, afdeling Trainingen & Cursussen te ontwikkelen tot een 'duurzaam trainings- en onderzoekscentrum';
- opleidingen en docenten via concrete -SMART- tussenstappen laten aanhaken en de kar gaan trekken;
- zoals de opstart van het driesterrentraject, met voldoende aandacht voor uren, coördinatie en een goede begeleiding;
- vooraf helder maken wat, waarom en hoe;
- de intervisie moet goed zijn georganiseerd;
- niet per opleiding een eigen (intern gericht) proces;
- inventarisatie van de behoeftes van de betreffende teams en daarop aansluitend facilitering door de organisatie. Van onderaf dus;
- eerst de interne organisatie op elkaar afstemmen.

BIJLAGE G – Samengevatte problematiek uit interviews, literatuur, benchmark en focusgroep

Uit de interviews (zie ook analysetabel in bijlage B4 en in paragraaf 3.2 en 3.5) kwam de volgende problematiek voort:

- gebruik van het woord duurzaamheid wordt gemeden bij communicatie;
- werken aan (drie) duurzaamheidsaudits haalt de aandacht weg bij het duurzaam zijn;
- de harde doelstelling voor de facilitaire dienst is gebaseerd op onjuiste cijfers;
- er moet meer worden gecommuniceerd over duurzaamheid;
- leidinggevendenden werden te weinig betrokken bij het stellen van duurzaamheidsdoelen;
- leidinggevendenden van de teams Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie hebben voorrang gegeven aan functioneren van hun team boven het werken aan duurzaamheidsdoelen en het maken van een bedrijfsplan of communicatie- en marketingstrategie;
- aanwezige duurzaamheidskennis is beperkt, waardoor doorontwikkeling stagneert;
- een conceptuele benadering van de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool wordt gemist;
- bemensing van de teams Facilitaire dienst en Marketing & Communicatie volstaat niet voor het kunnen realiseren van de duurzaamheidsdoelen;
- voor de regierol Duurzaamheid is geen taakbeschrijving beschikbaar;
- werken aan duurzaamheid ondervindt concurrentie van reguliere werkzaamheden;
- de hogeschool heeft geen instrument om de beoogde balans tussen de drie P's vast te stellen;
- de hogeschool moet gretiger ingaan op kansen die zich voordoen om met partijen uit de netwerken tot duurzaamheidsprojecten te komen;

Uit de literatuur (zie ook analysetabel in bijlage C3 en paragraaf 3.3) kan de volgende problematiek worden afgeleid:

- per situatie zou moeten worden vastgesteld aan welk aspect van duurzaamheid de meeste aandacht moet worden besteed;
- hoewel de hogeschool balans wil bereiken in de drie P's wordt niet aangegeven hoe daaraan gewerkt wordt en wanneer die balans is bereikt;
- voor de duurzaamheidsontwikkeling is een planmatige aanpak vereist, met aandacht voor integraliteit, monitoring, flexibiliteit en ondersteuning van medewerkers met scholing en middelen;
- academici kunnen het werken aan duurzaamheid zien als barrière in hun vrijheid en dat kan de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool in de weg zitten;
- netwerken buiten de hogeschool moeten meer worden ingezet;
- aangezien SustainaBul zich meer gaat ontwikkelen in de richting van de opzet van STARS, en AISHE en STARS even geschikt zijn om duurzaamheid te meten, zijn er minder motieven om aan SustainaBul te blijven meedoen;
- communicatie over duurzaamheid is complex, vooral vanwege diversiteit aan doelgroepen;
- het nadrukkelijker inzetten van communicatie en van netwerken lijkt randvoorwaardelijk voor het realiseren van het duurzaamheidsniveau dat nodig is voor het behalen van vier AISHE-sterren;
- communicatie door en via studenten en onderzoeksprojecten vraagt nadrukkelijke afstemming tussen team Marketing & Communicatie, lectoren en opleidingen.

Door de benchmark (zie paragraaf 3.4) is de volgende problematiek duidelijk geworden:

- de hogeschool besteedt een veelvoud van de uren aan duurzaamheidsaudits ten opzichte van andere hogescholen en universiteiten;
- de hogeschool heeft in tegenstelling tot veel andere instellingen studenten niet betrokken bij de totstandkoming of uitvoering van het duurzaamheidsplan;
- voldoende draagvlak binnen de hogeschool is nodig voordat gekoerst wordt op een toonaangevende positie op het gebied van duurzaamheid.

Door de focusgroep (zie ook samengevatte transcript in bijlage F3 en paragraaf 3.6) is de volgende problematiek duidelijk geworden:

- het 'waarom' van de duurzaamheidsdoelstellingen wordt onvoldoende gecommuniceerd;
- de eigen opleiding wordt om diverse redenen niet geschikt bevonden om vier sterren te gaan behalen;
- werken aan de AISHE-doelstelling wordt niet ondersteund, omdat het als instrument verouderd is;
- de hogeschool wordt te klein gevonden om zich te ontwikkelen tot toonaangevende instelling;
- in Leeuwarden is weinig merkbaar van de drang om te verduurzamen;
- de duurzaamheidsdoelstelling wordt ervaren als een extra belasting naast de verbouwing en omvorming naar resultaatverantwoordelijke teams;
- het is lastig om de eigen 'voetafdruk' in overeenstemming te brengen met een doorgroei naar vier AISHE-sterren en om daarover te communiceren;
- externe begeleiding was noodzakelijk voor de driesterrenkwalificatie.

BIJLAGE H – Beschrijving van de kernvariabelen

organisatie

De wijze waarop duurzaamheid is georganiseerd, was niet helder en niet toegankelijk voor oningenwijden. Door het onderzoek is daarin meer inzicht ontstaan, maar de structuur is kwetsbaar: de stuurgroep duurzaamheid zal worden opgeheven en dan blijft als formeel overlegorgaan alleen de kerngroep duurzaamheid over. Zonder aanpassing van de bezetting van de kerngroep zijn het CvB en domeindirecties dan niet langer vertegenwoordigd in de organisatie van duurzaamheid, wat de continuïteit van de duurzaamheidsontwikkeling bedreigt.

De duurzaamheidsteams en de Green Offices zijn belangrijk om de verbinding van de hogeschool met studenten uit te bouwen. Studenten worden gezien als belangrijke verspreiders van de duurzaamheidskennis van de hogeschool.

Deelname van opleidingen aan de duurzaamheidsteams is vooral afhankelijk van persoonlijke belangstelling en betrokkenheid binnen de opleidingen. De opleidingen worden weinig betrokken bij de duurzaamheidsontwikkeling van de instelling en helaas evenmin bij het vaststellen van de doelstellingen. Opleidingen stellen wel eigen duurzaamheidsdoelen vast. Daarbij speelt de AISHE-coördinator van een opleiding een centrale rol. De AISHE-coördinatoren van drie opleidingen zijn lid van de kerngroep duurzaamheid.

In de duurzaamheidsorganisatie zijn de teams Marketing & Communicatie en Facilitaire dienst goed vertegenwoordigd. Het laten doordringen van door lectoraten gegenereerde duurzaamheidskennis in de rest van de organisatie van de hogeschool vindt niet gestructureerd plaats.

doelstellingen

De doelstellingen voor het Instellingsplan zijn door het CvB vastgesteld na raadpleging van een brede groep stakeholders. Dat is een waardevolle aanpak. De stakeholders is echter niet specifiek gevraagd naar input ten behoeve van duurzaamheidsdoelstellingen; die doelstellingen zijn een afgeleide van de opbrengsten van de raadplegingen.

Het vaststellen van de doelstellingen is door het CvB methodisch gedaan, aan de hand van een confrontatiematrix, maar er heeft geen wetenschappelijk literatuuronderzoek plaatsgevonden. Onderzoek is echter wel van belang voor de duurzaamheidsaanpak van het hoger onderwijs, blijkt uit wetenschappelijke publicaties.

Twee rapporten over de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool, die onlangs binnen de organisatie zijn verschenen, zijn niet gebruikt bij het stellen van de doelen. Leidinggevenden van de pijlers uit het onderzoek is niet gevraagd hun bijdrage te leveren aan de totstandkoming van de doelstellingen.

Er zijn geen duurzaamheidsdoelstellingen uitgesproken voor na de huidige instellingsplanperiode, waardoor de huidige activiteiten en plannen op zichzelf blijven staan. Juist omdat het gaat om *duurzaamheidsontwikkeling* is dat ongewenst.

draagvlak en beoordelingskaders

Uit het onderzoek is aan de ene kant duidelijk geworden dat bij een aantal opleidingen een sterke motivatie bestaat om duurzaamheid verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een kenniscentrum voor duurzaamheid, door het als instelling doorgroeien naar MVO-keurmerk Excellent en door het behalen van vier AISHE-sterren. Aan de andere kant vragen medewerkers zich af of investeringen in duurzaamheidscertificaten niet beter kunnen worden gestoken in de feitelijke duur-

zaamheidsinspanningen in plaats van in het leveren van het bewijsmateriaal daarvoor. Tijdens het onderzoek is gebleken dat hierover binnen de hogeschool geen open gesprek gaande is. Het draagvlak voor de benodigde investeringen lijkt daardoor kwetsbaar. Bij het maken van keuzes over investeringen zouden de werkelijke uitgaven en de resultaten van de investeringen een rol moeten spelen: levert de investering op wat werd verwacht? Door het onderzoek werd duidelijk dat aan de behaalde kwalificaties van AISHE, MVO en SustainaBul in de afgelopen instellingsplanperiode op basis van een gerichte schatting ongeveer € 350.000,- is uitgegeven.

Verschillen in energie en motivatie bij medewerkers om de duurzaamheidsontwikkeling voort te zetten vragen om een peiling van het draagvlak en om keuzes die worden gebaseerd op de peiling: werken aan vergroting van het draagvlak of de koers verleggen. Elementen die het draagvlak kunnen vergroten zijn: duidelijke communicatie over het stellen van de doelen, gefaciliteerd worden (tijd, scholing) in het werken aan de doelen, naar buiten communiceren over de bereikte prestaties, weten wat de lange-termijnvisie van de instelling is.

Hogeschool VHL hanteert als enige van de hogescholen drie beoordelingskaders voor duurzaamheid (AISHE, MVO, SustainaBul), maar ze is zich daarvan niet bewust en ze is er te weinig bekend om.

De twee professionele audits (AISHE en MVO) worden door hetzelfde instituut (Hobéon) afgenomen en bij beide audits gelden voor een belangrijk deel vergelijkbare indicatoren. De indicatoren betreffen wel elk een ander deel van de organisatie: AISHE betreft de afzonderlijke bacheloropleidingen en MVO de gehele instelling. Gegevens die voor de beoordelingskaders AISHE en SustainaBul moeten worden ingezonden zijn voor een belangrijk deel hetzelfde en worden nog niet efficiënt gedocumenteerd; dat vraagt om verbetering. Het vraagt bovendien om een onderbouwde keuze voor het wel of niet blijven hanteren van de kaders.

SustainaBul neemt een kwetsbare plek in binnen de drie gehanteerde beoordelingskaders, om een aantal redenen:

- de ranking vindt alleen plaats op basis van ingestuurd materiaal (er vindt geen bezoek of mondeling plaats) en de beoordeling wordt afgenomen door niet-professionals; daaruit wordt geconcludeerd dat de beoordeling minder grondig gebeurt dan bij AISHE en MVO;
- er is grote overlap met indicatoren van AISHE en MVO;
- er is sprake van een competitief karakter: de ene instelling staat boven of onder een andere;
- de aard van het beoordelingskader verschuift in de richting van die van STARS.

Alles bij elkaar genomen is blijvende deelname aan SustainaBul daarom minder vanzelfsprekend dan deelname aan de beoordelingskaders van AISHE of MVO.

Beoordelingskader STARS dekt dezelfde thema's als AISHE en is als beoordelingskader even goed inzetbaar, maar het wordt niet door Nederlandse instellingen toegepast, blijkt uit het onderzoek. Het is de moeite waard om de eventuele betekenis van STARS voor hogeschool VHL te onderzoeken als vervanger voor een of meer beoordelingskaders die nu worden gehanteerd.

Het werken aan het beoordelingskader AISHE vraagt veel aandacht: er is weerstand tegen de noodzakelijke intensieve begeleiding, en het kader wordt als achterhaald gezien. Bovendien willen opleidingen niet weer worden gedwongen om eraan te moeten werken, zoals dat is ervaren bij de drie-sterren-kwalificatie.

Voor het doorgroeien van opleidingen naar vier AISHE-sterren is het kansrijk om een kopgroepje van enkele opleidingen samen te stellen, dat daar als eerste aan gaat werken. Dit groepje kan naderhand, door de ontwikkelde inzichten, als interne coach fungeren voor opleidingen die aansluitend aan de vier sterren gaan werken. De inzet van dure externe begeleiding kan zo worden beperkt.

De hogeschool hanteert geen beoordelingskader dat specifiek gericht is op Marketing & Communicatie; tijdens het onderzoek zijn dergelijke beoordelingskaders ook niet gevonden. De toepassing van indicatoren, zoals bij AISHE, helpt wel om gericht aan de doelen te werken. Daartoe kunnen indicatoren worden opgenomen in het strategisch communicatieplan.

communicatie

Het inzicht dat het hoger onderwijs op de cruciale positie tussen kennis en maatschappij verantwoordelijkheid kan nemen voor duurzaamheid spreekt hogeschool VHL aan en kan worden ingezet bij communicatie over duurzaamheid. De hogeschool doet zichzelf nu tekort wat betreft het communiceren over de duurzaamheidsprestaties, bijvoorbeeld over de behaalde kwalificaties. Dat blijkt uit interviews binnen en buiten de hogeschool. Ook wetenschappelijke literatuur geeft daar aanwijzingen voor. Instellingen voor hoger onderwijs met lagere scores bij AISHE, MVO en SustainaBul dan hogeschool VHL zijn meer gekend om hun duurzaamheid en dat is een teken dat de duurzaamheidsinspanningen en –prestaties niet tot hun recht komen. Het is een taak van de gehele hogeschool om hier meer bekendheid aan te geven, maar team Marketing & Communicatie zal daarin een leidende rol moeten spelen. Het team werkt aan een strategisch communicatieplan; daarbij moet aandacht worden besteed aan het in beeld brengen en verwerken van de communicatiebehoefte en de verwachtingen die opleidingen over het team hebben.

Hoewel er redelijk veel is aangemerkt op de rol van het team met betrekking tot communicatie over duurzaamheid gedurende de afgelopen instellingsplanperiode (niet tijdig, niet adequaat), is door het onderzoek duidelijk geworden dat die communicatie complex is, vooral door het grote scala van doelgroepen. Uit het onderzoek is tevens duidelijk geworden dat deelname van studenten aan lectoraatsprojecten bij uitstek geschikt is om te communiceren over de manier waarop de hogeschool inhoud geeft aan duurzaamheid. Door het operationaliseren van de term duurzaamheid kan deze in de communicatie met (aankomende) studenten weer doeltreffend worden ingezet, in plaats van te worden gemeden. Daardoor roept het begrip geen weerstand meer op, maar juist sympathie en steun. Communicatie over de behaalde duurzaamheidsprestaties naar buiten de hogeschool kan ertoe leiden dat het werkveld en maatschappelijke organisaties voor nieuwe duurzaamheidsprojecten bij de hogeschool aan te kloppen. Dat draagt bij aan de positionering van de hogeschool en dat helpt de beoogde vier AISHE-sterrenkwalificatie te bereiken. Zo zet het één het ander in gang. Door medewerkers wordt aan deze manier van werken de voorkeur gegeven in plaats van de manier waarop de drie AISHE-sterrenkwalificatie moest worden behaald.

voldoen aan de definities

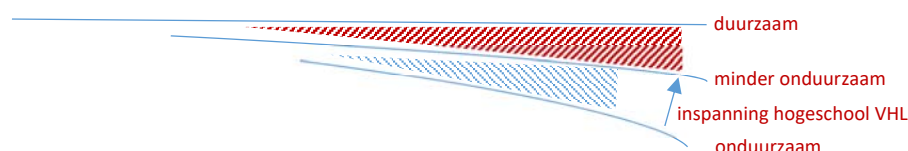
De hogeschool geeft in de benchmark aan de definitie van duurzaamheid te hanteren volgens Brundtland: 'Het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder toekomstige generaties de mogelijkheid te ontfangen om ook aan hun behoeften te kunnen voldoen.' Hoewel de hogeschool zich in het Instellingsplan ook ten doel stelt om een balans te bereiken tussen People, Planet en Profit, geven de nu gehanteerde beoordelingskaders voor beide definities geen houvast. De hogeschool moet daar dus zelf richtlijnen of indicatoren voor stellen. De opleiding Milieukunde heeft een interessante oefening gedaan om de balans in beeld te brengen. Het is de moeite waard om de mogelijkheden hiervan voor andere opleidingen en voor (delen van) de gehele instelling te verkennen, omdat genoemde doelstelling dan werkelijk betekenis krijgt. Samenwerking met andere (onderwijs)organisaties kan helpen om te werken aan een balans tussen de drie P's: een onbalans binnen de hogeschool kan denkbaar worden gecompenseerd met een onbalans bij een andere

organisatie. Door een dergelijke samenwerking neemt de hogeschool verantwoordelijkheid, hoewel de hogeschool dan nog niet zelf in balans is (en dat is wel wat ze volgens het Instellingsplan beoogt).

Na het behalen van de MVO-en AISHE-audits verscheen op intranet het bericht '...dat de hogeschool officieel de duurzaamste hogeschool van Nederland is.' Er is echter geen bevoegd gezag dat een hogeschool uitroept tot de duurzaamste. Hogeschool VHL heeft haar eigen beoordelingskader uitgezocht en komt daarmee als beste uit de bus. Zowel bij MVO als bij AISHE heeft de hogeschool nu de middelste trede bereikt. Op de genoemde berichtgeving is dus wel wat af te dingen.

Een maximale score bij de beschikbare beoordelingskaders voor duurzaamheid wil eveneens niet zeggen dat een instelling geen belasting meer vormt voor het milieu. De vraag hoe de hogeschool daarmee omgaat is relevant, gezien de verantwoordelijkheid die de hogeschool zegt te nemen (duurzaam en verantwoordelijk zijn twee kernwaarden van de hogeschool). Een vergelijking kan worden gemaakt met het begrip milieuvriendelijk. Een auto die op benzine in plaats van diesel rijdt wordt als milieuvriendelijk gezien, omdat hij geen roet uitstoot. Maar de auto op benzine is nog steeds vervuילend. Hogeschool VHL vormt nog steeds een belasting op het milieu en is daardoor nog steeds niet duurzaam, maar eerder 'minder onduurzaam', of ten opzichte van andere instellingen: 'het minst onduurzaam'. Ook wanneer de hogeschool bij de MVO-audit Excellent scoort, eerste is van alle instellingen op de SustainaBul en vijf AISHE-sterren heeft voor alle opleidingen, wil dat niet zeggen dat de hogeschool het milieu niet belast. Bij het werken aan duurzaamheid is men er niet aan toegekomen om dat te bediscussiëren. Het is overigens opmerkelijk dat geen van de in het onderzoek bestudeerde beoordelingskaders zich hierover uitspreekt.

Bovenstaande situatie wordt verbeeld door figuur 8. Verduurzaming van de hogeschool heeft geleid tot het optrekken van de neergaande curve, volgens de blauwe pijl. De reeds bereikte verduurzaming wordt verbeeld door de blauwe arcering. De inspanning om te voldoen aan een duurzame situatie, waarbij de hogeschool geen voetafdruk mee achterlaat, wordt verbeeld door de rode arcering.



Figuur 8: Verbeelding van duurzaamheidsinspanning

scholing

Duurzaamheidsscholing van leidinggevenden, medewerkers en studenten, evenals de inzet van academici is van belang voor de duurzaamheidsontwikkeling, blijkt uit wetenschappelijke publicaties. Duurzaamheidsscholing kan langs diverse wegen worden bereikt: door het aannemen van experts, door het opnemen van duurzaamheidskwalificaties in de functieomschrijving van nieuwe vacatures, door trainingen voor medewerkers en door het inzetten van kennis die in het werkveld beschikbaar is. Werkveldadviescommissies kunnen daarbij van betekenis zijn, evenals het lectorenplatform van Het Groene Brein.

Door respondenten binnen de hogeschool is de dringende wens uitgesproken om een conceptuele visie over duurzaamheid te ontwikkelen. Het curriculum kan door zo'n visie worden gevoed en studenten kunnen hun duurzaamheidskennis met behulp daarvan beter inzetten in het werkveld.

duurzaamheidsplan

Onderzoeksresultaten van interviews, literatuur, benchmark en focusgroep wijzen op het belang van een duurzaamheidsplan. Uit de resultaten wordt afgeleid dat een duurzaamheidsplan vooral moet voorzien in:

- een beschrijving van organisatie en benodigde middelen;
- een besluitvormingsprocedure;
- communicatie;
- verwerking van relevante resultaten uit wetenschappelijke publicaties;
- indicatoren om duurzaamheid in verschillende situaties aan te tonen;
- doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn (bijvoorbeeld door middel van de Backcastingmethode);
- scholing van medewerkers en studenten;
- randvoorwaardelijkheid van het bereiken van het ene doel ten behoeve van het behalen van andere doelen;
- wegnemen van hindernissen en ruimte geven aan kansen;
- onderbouwing van te hanteren beoordelingskader(s);
- vastleggen van verantwoordelijkheden;
- borging van de duurzaamheidsontwikkeling (bijvoorbeeld door middel van de PDCA-cyclus);
- verbindingen binnen en buiten de hogeschool (primair en ondersteunend proces, onderwijs en onderzoek, hogeschool en werkveld).

In een duurzaamheidsplan kunnen deze onderwerpen in onderlinge samenhang worden uitgewerkt. De hogeschool beschikt over een duurzaamheidsplan. In het onderzoek is vastgesteld dat dat niet moet worden opgevat als een allesomvattend document met betrekking tot duurzaamheid; eerder wordt daarmee bedoeld op de gezamenlijke documenten en de organisatie met betrekking tot duurzaamheid. Hoewel de hogeschool het plan blijkens de benchmark niet heeft opgesteld om verschillende organisatieonderdelen op elkaar af te stemmen en om efficiënt data te kunnen verzamelen voor audits, wordt daar in de organisatie wel om gevraagd (wegnemen 'eilandjescultuur' en: dezelfde informatie verschillende malen bijeen moeten zoeken). Door medewerkers wordt het idee van een allesomvattend plan ondersteund.

Partijen die geen rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van het duurzaamheidsplan (werkveld, studenten en docenten) lijken daarvoor zeker wel van belang: het werkveld om te polsen of de hogeschool met haar duurzaamheidsinspanningen aansluit op wat in de beroepspraktijk wordt verlangd en studenten en docenten vanwege het interne draagvlak om duurzaamheid verder te ontwikkelen. Hobéon en Het Groene Brein onderstrepen het belang om het werkveld nadrukkelijk te betrekken bij de duurzaamheidsontwikkeling. Externe stakeholders en netwerken zijn wel geraadpleegd, maar niet specifiek met het oog op duurzaamheidsdoelstellingen.

Hoewel er duurzaamheidsbeleid is, toont de wijze waarop duurzaamheid is georganiseerd dat de doorontwikkeling van duurzaamheid kwetsbaar is. In de literatuur en in de focusgroep wordt veel genoemd dat duurzaamheid een ontwikkeling is en geen momentinspanning. Het ontbreken van de borging van de duurzaamheidsontwikkeling wordt daarom als zorgwekkend beschouwd.

Het feedbackproces van de duurzaamheidsinspanningen vindt nu plaats aan de hand van de kritische zelfevaluaties, ten behoeve van de audits. Voor AISHE is dat eenmaal per drie jaar; voor MVO alleen bij de aanvraag van het keurmerk. De indicatoren die voor deze evaluaties worden gebruikt zijn algemeen; hogeschool VHL zou ervoor kunnen kiezen om de algemene indicatoren uit te breiden met indicatoren die specifiek zijn gericht op situatie, definitie en doelstellingen van de hogeschool. Feedback en

verbetering van duurzaamheid bij de opleidingen en bij de hogeschool wordt volgens wetenschappelijke bronnen bij voorkeur uitgevoerd door middel van de PDCA-cyclus.

Ervan uitgaande dat duurzaamheid gebaat is bij het delen van ervaringen zou het aan te bevelen zijn om de documenten, die door de respondenten duurzaamheidsplan genoemd worden, met andere instellingen voor hoger onderwijs te delen, dus ook de documenten van hogeschool VHL.