

BIJLAGE B3 - ANALYSETABELLEN INTERVIEWS BINNEN DE HOGESCHOOL – VERGELIJKBARE DATA

| INTERVIEWS<br>BEGRIIP<br>DUURZAAMHEID                              |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respondent ↓                                                       | Vraag -> | Welke definitie hanteer jij in je werk voor duurzaamheid en welke kernbegrippen horen daarbij?                                                                                                                                                                                                                                                                      | Hoe wordt door jouw collega's omgegaan met het begrip duurzaamheid?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Wat is jouw persoonlijke houding ten aanzien van duurzaamheid en het duurzaamheidsbeleid?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Conclusie per persoon                                                                                                      |
| CvB                                                                |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |
| respondent 1<br>lid CvB                                            |          | De 3 P's: People, Planet, Profit. Respondent geeft aan niet zo aan definities te hechten. Desgevraagd: de omschrijving in de Contourennota komt daar ook bij in de buurt. In plaats van definiëring is volgens respondent nog meer van belang dat we duurzaam gedrag laten zien. Respondent noemt hier de vier kernwaarden.                                         | In eigen woorden: vergelijkbaar. De menselijke kant krijgt nu meer aandacht, onder andere door interdisciplinair samen te werken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | In mijn eigen woorden: wezenlijk om ons als hogeschool te onderscheiden. We besteden nu vooral meer aandacht aan de People-kant (onder andere duurzame inzetbaarheid).                                                                                                                                                                                                                                                                        | Legt de nadruk op de inhaalslag van de People-kant van duurzaamheid; die krijgt de laatste tijd veel meer aandacht.        |
| Beleid                                                             |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |
| respondent 1<br>medewerker                                         | /        | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | In mijn eigen woorden: zeer van belang, maar het nastreven van de rankings haalt de aandacht wel weg bij het oorspronkelijke doel: duurzaam zijn.                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Legt de nadruk op het oorspronkelijke doel van duurzaamheid in plaats van deelname aan rankings.                           |
| AISHE                                                              |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |
| respondent 1<br>AISHE-coördinator                                  |          | Balans in People, Planet, Profit. Belangrijk om niet een van die drie onderbelicht te laten.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Naar verwachting: hetzelfde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Het is wel een schot in de roos (positief!) om onze – kleine- hogeschool te kunnen profileren. Respondent ziet AISHE als een lange-termijndoel. Iedereen ziet het als een haalbaar en zinnig doel. Dat is mooi.                                                                                                                                                                                                                               | Wil de geboden kansen (voortkomend uit de doelstellingen van het Instellingsplan) benutten (in onderwijs en communicatie). |
| respondent 2<br>AISHE-coördinator                                  |          | Die uit de Contourennota van leading lector Toine Smits: cyclisch werken, zorg voor natuurlijk en maatschappelijk kapitaal, tegengaan van negatieve effecten. Daarbij hoort ook samenwerken (=Partnerships) en Peace.                                                                                                                                               | Ongeveer vergelijkbaar, verwacht ik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Respondent is heel positief. Voorgaande IP's (voor IP14-17) hebben zich nooit over duurzaamheid uitgesproken (eerder geld, fusies en de controle over middelen) en nu staat het er expliciet in. De inhoud van de opleiding T&L draagt bij aan het hoogste doel van VHL: creatie van een duurzame samenleving.                                                                                                                                | Ziet duurzaamheid als de basiswaarde van onze hogeschool: vrijwel alles doen we met het oog op zorg voor onze planeet.     |
| respondent 3<br>AISHE-coördinator                                  | /        | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | De AISHE-doelstellingen voor drie sterren zijn uit de lucht komen vallen en zonder voorafgaand overleg bij de opleidingen neergelegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Er moet beter worden gecommuniceerd over doelen.                                                                           |
| Facilitaire dienst                                                 |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |
| respondent 1<br>hoofd                                              |          | Dat is afhankelijk van de situatie. Voorbeeld: bij inhuur van een bus gaat het over CO2-uitstoot, bij vrachtverkeer over Euro6, bij de catering over biologische broodjes. Maar ook: de ene keer kijk je naar het ene aspect en de andere keer weegt iets anders mee. Vb.: wel of niet printen: papier kost geld, maar de koeling van dataopslag kost veel energie. | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Invulling van het begrip duurzaamheid is contextafhankelijk.                                                               |
| respondent 2<br>medewerker                                         |          | Kernbegrippen: Zuinig met materialen, zelf dingen doen in plaats van uitbesteden, elkaars kwaliteiten benutten, lange termijnvisie opstellen en hanteren, backcasting.                                                                                                                                                                                              | De ervaring is: hetzelfde. Bij directe collega's/stafmedewerkers is duurzaamheid regelmatig/dagelijks aan de orde. Bezuinigen is goed, maar de besparing moet dan wel voor duurzaamheid worden ingezet                                                                                                                                                                                                                                               | Positief, maar de cijfers in het nieuwe IP maken het wel moeilijk en ongenueanceerd om de doelstellingen te behalen. Respondent is ontevreden over de kennelijk harde doelstelling en wil dat wel bespreken met het hoofd. Respondent zou wel meer willen doen, bijvoorbeeld afvalhout inzetten voor warmteopwekking, CO2-reductie verrekenen in CO2-boekhouding, wormenbakken gebruiken voor compostering, ook kijken naar personeelsbeleid. | Draagt duurzaamheid dicht om zich heen uit en vergroot dat de vanuit functie in de hogeschool.                             |
| respondent 3<br>deels ook voor M&C werkzaam medewerker             |          | Definitie: Is respondent niet bekend. Kernbegrippen: Zo goed mogelijk zorgen voor mens en natuur.                                                                                                                                                                                                                                                                   | In communicatie wordt 'duurzaamheid' meestal voorkomen (is te wollig), er worden wel voorbeelden van duurzaamheid gegeven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Respondent staat er positief tegenover om over duurzaamheid te communiceren én om er inhoud aan te geven. Privé: afval scheiden. Professioneel eerder: erover communiceren en die communicatie inhoud geven.                                                                                                                                                                                                                                  | Zegt: laat duurzaamheid vooral zien.                                                                                       |
| respondent 4<br>medewerker                                         |          | Er is niet zozeer één definitie die nu wordt gehanteerd. Afhankelijk van de situatie wordt er inhoud aan gegeven. Respondent suggereert dat ik n.a.v. mijn thesis wellicht een sluitende definitie voor VHL kan geven. De contexten waarin duurzaamheid betekenis krijgt zijn onder andere: beleid, financiën. Maar: niet concreet.                                 | Bedrijfsvoering is zó ruim, dat kun je niet in een adem beoordelen. Voor inkoop geldt: jazeke, er is veel aandacht voor duurzaamheid bij inkoop, maar volgens respondent worden niet altijd consequente keuzes gemaakt. Hoog in de organisatie (kantoor) is duurzaam denken volgens respondent redelijk goed doorgedrongen. Of dat bij de 'kleine beslissingen' op de werkvloer (conciërges, schoonmaak, beertjes) ook zo is, betwijfelt respondent. | In eigen woorden: respondent zet zich in al zijn handelen in om duurzaamheid te bevorderen. Dringt aan op verbinding tussen het primaire proces (onderwijs verzorgen) en de ondersteunende diensten.                                                                                                                                                                                                                                          | Wil graag verbindingen leggen van hoog in de organisatie naar laag en tussen het primaire en secundaire proces.            |
| M&C                                                                |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |
| respondent 1<br>medewerker                                         |          | Definitie: People, Planet, Profit., Kernbegrippen: samenwerking, langdurig en zuinig met materialen omgaan                                                                                                                                                                                                                                                          | In hoofdlijnen zullen collega's dezelfde definitie hanteren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Respondent voelt zich behalve communicator vooral ook communicatieadviseur. De behoefte van communicatie verandert; de doelgroep moeten we niet willen irriteren. Dat betekent niet overal 'duurzaam' of 'groen' roepen.                                                                                                                                                                                                                      | Betrokken persoon, die duidelijk idee heeft over duurzaamheid in relatie tot de instelling.                                |
| respondent 2<br>medewerker                                         |          | 'oplossingen voor een toekomstbestendige wereld' en 'doe iets zinnigs'; wordt concreet gemaakt met voorbeeldprojecten en door studenten te noemen.                                                                                                                                                                                                                  | persoonlijk vast wel enige eigen invulling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Betekent voor respondent: circulaire economie, besparen van energie, hergebruik van grondstoffen, op lange termijn omgaan met..., voedsel en materialen, isolatie, pelletkachel, speelgoedbank. Ambitie om duurzaamste hogeschool te zijn was zelfs argument om te solliciteren.                                                                                                                                                              | Wil werken aan duurzaamheid door zorgvuldig met grondstoffen om te gaan.                                                   |
| respondent 3<br>deels ook voor bedrijfsvoering werkzaam medewerker |          | Zie bij deze respondent onder MVO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Respondent vindt dat dagelijkse werkzaamheden zeker bijdragen aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen, o.a. bij evenementen. Noemt altijd al de mogelijkheden om per OV naar Velp te komen; ik wijs er bij de catering op dat ik biologische producten wil hebben (is dus vnl. bij evenementen).                                                                                                                                | Vooral op zoveel mogelijk gelegenheden duurzaamheid uitdragen.                                                             |
| Green Office / Duurzaamheidsteams                                  |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |
| respondent 1<br>voorzitter duurzaamheidsteam                       |          | De 3 P's, maar invulling is context- en situatie-afhankelijk. De twee andere P's (Partnerships en Peace) zijn ook aan de orde.                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | In mijn eigen woorden: respondent beschouwt zichzelf als een van de duurzaamheidsambassadeurs van VHL..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Is voortdurend, vanuit persoonlijke gedrevenheid, bezig met duurzaamheid.                                                  |
| respondent 2<br>voorzitter duurzaamheidsteam                       |          | Die van Brundtland. Respondent noemt de Zuid-Afrikaanse term 'Volhoudbaarheid'. Die spreekt hem aan; het vraagt om kennis en een houding die erbij hoort. People is wel de zwakke kant van onze hogeschool, volgens respondent. Planet: 'vanzelfsprekend' en Profit ook wel, gezien de opleidingen bedrijfskunde en agribusiness.                                   | We focussen op het opleiden van duurzame professionals.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | In eigen woorden: respondent heeft een lang verleden in duurzaamheid. Is actief betrokken geweest bij de ontwikkeling ervan. Respondent handelt voortdurend in de geest van duurzaamheid en is er een groot ambassadeur van.                                                                                                                                                                                                                  | Is voortdurend, vanuit persoonlijke gedrevenheid, bezig met duurzaamheid.                                                  |

BIJLAGE B3 - ANALYSETABELLEN INTERVIEWS BINNEN DE HOGESCHOOL – VERGELIJKBARE DATA

| Persoon ↓<br>(blad 2)                 | Vraag -> | Welke definitie hanteer jij in je werk voor duurzaamheid en welke kernbegrippen horen daarbij?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Hoe wordt door jouw collega's omgegaan met het begrip duurzaamheid?                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Wat is jouw persoonlijke houding ten aanzien van duurzaamheid en het duurzaamheidsbeleid?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Conclusie per persoon                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| respondent 3<br>lid Green Office Velp |          | Ik handel uit de gedachte: Hoeveel aardes hebben we nodig om in ieders behoeften te kunnen voorzien?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Duurzaamheid bespreekbaar maken, levensstijl verandering tot stand brengen (bankkeuze, kledingkeuze, Eerlijke geldwijzer, RankaBrand > bewuste consumptiekeuzes maken). Gedrag is cruciaal.                                                                                                                                                                         | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Wil graag veel teweeg brengen in duurzaamheid, maar beschikt over beperkte middelen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Conclusie per vraag                   |          | 1. Een definitie van duurzaamheid wordt vlotter genoemd door personen met een leidinggevende functie;<br>2. Uitleg van duurzaamheid als de 'drie P's' overheerst.<br>3. Per situatie, dus contextafhankelijk, worden gemakkelijk begrippen genoemd die inhoud geven aan het begrip duurzaamheid: duurzaam gedrag laten zien, de vier kernwaarden (duurzaam, ondernemend, betrokken en verantwoordelijk), cyclisch werken, zorg voor natuurlijk en maatschappelijk kapitaal, tegengaan van negatieve effecten, biologische producten in de catering, afwegen wat in een bepaalde situatie het gunstigst is, zuinig met materialen, elkaars kwaliteiten benutten, lange termijnvisie hanteren, samenwerking. | 1. Collega's gaan op dezelfde manier met duurzaamheid om als ik (meermaals);<br>2. People-kant wordt meer belicht, onder andere door interdisciplinair samen te werken;<br>3. We vermijden het gebruik van het woord duurzaamheid (is te wollig);<br>4. Hoog in de organisatie handelt men op een lijn, maar op de werkvloer (bij kleine beslissingen) niet altijd. | 1. Duurzaamheid is wezenlijk om onze hogeschool te onderscheiden;<br>2. Nastreven van de rankings haalt de aandacht weg bij het oorspronkelijke doel: duurzaam zijn;<br>3. AISHE is een schot in de roos om ons te kunnen profileren;<br>4. Instellingsplannen geven goed blijk van de duurzaamheidsambities van de hogeschool;<br>5. Cijfers in het Instellingsplan maken het moeilijk om de doelstellingen te behalen.<br>6. Onvrede over harde doelstelling voor Facilitaire Dienst;<br>7. Meer betekenen op/doen met de terreinen van VHL;<br>8. Er moet meer over duurzaamheid worden gecommuniceerd.<br>9. Doelgroep niet overladen met duurzaamheid; dat irriteert.<br>10. Duurzame karakter van de hogeschool was motief om te solliciteren. | Meest gegeven definitie van duurzaamheid is die van de drie P's.<br>Zonder dat het op de hogeschool zo genoemd wordt, krijgt duurzaamheid in veel gevallen al inhoud, afgestemd op de situatie (=contextafhankelijk definiëren).<br>Er is ruis tussen CvB/afdeling beleid en de leidinggevenen van de drie pijlers over de gestelde doelen: uit reacties van respondenten kan worden opgemaakt dat het overleg met hen over de te stellen doelen betrokkenheid van gebrekkig was. |

BIJLAGE B3 - ANALYSETABELLEN INTERVIEWS BINNEN DE HOGESCHOOL – VERGELIJKBARE DATA,
vervolg

| INTERVIEWS<br>Beleid/Doelstellingen/<br>KPI's   |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respondent                                      | Vraag -> | Wat is vastgelegd over<br>duurzaamheidsbeleid bij VHL?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Wat is vastgelegd over<br>duurzaamheidsdoelstellingen bij VHL?                                                                                                                                                                                                                                                                    | Wat kun je zeggen over samenhang en afstemming met<br>andere afdelingen, als het gaat over duurzaamheid?<br>(alleen met hoofden besproken)                                                                                                                                                        | Conclusie per persoon                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Beleid                                          |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| respondent 1<br>medewerker                      |          | Verwijst naar IP18-21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | idem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Niet van toepassing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| AISHE                                           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| respondent 1<br>AISHE-coördinator               |          | IP '14-18, en dan moet het worden<br>overgenomen in het teamplan en in het<br>domeinplan.<br>Elke opleiding mag volgens AISHE zelf<br>bepalen hoe het invulling geeft aan het<br>begrip duurzaamheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Het huidige beleid is: alle opleidingen<br>moeten per 1/1/'18 3 sterren hebben<br>behaald.<br>Respondent is niet bekend met of<br>geraadpleegd over de doelstelling van het<br>nieuwe IP: helft van de opleidingen moet<br>vier sterren gaan behalen.                                                                             | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Opvallend is dat deze spil in het AISHE-project<br>tijdens het interview (oktober 2017) nog niet op de<br>hoogte is van de nieuwe doelstelling.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| respondent 2<br>AISHE-coördinator               |          | VHL-beleid: gericht op het door 50% van<br>de opleidingen behalen van de 4 AISHE-<br>sterren. AISHE is een opleidingsgericht<br>doel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Elke opleiding had de taak voor 1 jan '18<br>drie AISHE*** te behalen.                                                                                                                                                                                                                                                            | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Respondent is goed op de hoogte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| respondent 3<br>AISHE-coördinator               |          | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Elke opleiding had de taak voor 1 jan '18<br>drie AISHE*** te behalen.                                                                                                                                                                                                                                                            | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Respondent kent de AISHE-doelstelling van het<br>voorgaande instellingsplan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Facilitaire dienst                              |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| respondent 1<br>hoofd                           |          | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zie de KPI's. Ik wil gaan werken aan een<br>bedrijfsplan, als uitwerking van het<br>Instellingsplan. Ik leg nu de focus op de<br>tevredenheid van mijn team.<br>Over de doelstellingen ben ik niet<br>geraadpleegd; dat bevreemdt mij. Getallen<br>waren ook niet juist.                                                          | Spreekt zorg uit over najagen van keurmerken en over<br>het herhaaldelijk daarvoor beschikbaar moeten stellen<br>van gegevens.                                                                                                                                                                    | Respondent benoemt duidelijke cijfermatige en<br>bestuurlijke knelpunten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| respondent 2<br>medewerker                      |          | De hogeschool heeft het convenant<br>ondertekend met RVO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10% reductie van water, energie, e.d. Per<br>jaar betekent dat 2% reductie<br>i.h.a.: gaan voldoen aan Wet- en<br>Regelgeving.                                                                                                                                                                                                    | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Respondent is vooral gericht op de operationele<br>kant van duurzaamheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| respondent 3<br>medewerker                      |          | Zie in hoofdzaak het meest recente<br>MVO-rapport.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | De doelen zijn (volgens) respondent niet<br>duidelijk.                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Respondent noemt doelen onduidelijk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| M&C                                             |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| respondent 1<br>hoofd                           |          | Zal per januari 2018 op papier staan. Per<br>opleiding wordt beleid vertaald naar<br>eigen bewoordingen voor 'Doe iets<br>zinnigs'.<br>Beleid houdt in: versterken van interne<br>en externe identiteit VHL, verder<br>digitaliseren en vermarkten van<br>DUURZAAMHEID. Begrip<br>DUURZAAMHEID niet noemen. Werken<br>aan congruentie boodschap en gedrag.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Als doelen noemt respondent:<br>Naamsbekendheid vergroten,<br>Positief imago realiseren,<br>Sterke identiteit realiseren,<br>Studentenwerving.                                                                                                                                                                                    | De kerngroep DUURZAAMHEID verbindt alle disciplines<br>qua DUURZAAMHEID aan elkaar.<br>M&C is aan elk van de drie domeinen verbonden.<br>Daardoor ook aan lectoraten en aan opleidingen.<br>Verbinding met Green Office kan sterker.                                                              | Respondent betoogt duidelijke visie op<br>duurzaamheidscommunicatie en is overtuigd van<br>de aanwezigheid van communicatie binnen en<br>buiten de hogeschool.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| respondent 2<br>medewerker                      |          | Staat in IP '14-'17;<br>Green Steps Forward. Werken aan PPP.<br>Duurzaamheid meer verzilveren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Hoofddoel is werving en publiceren.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Respondent is vooral gericht op de operationele<br>kant van duurzaamheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| respondent 3<br>medewerker                      |          | Green Steps Forward (is werktitel voor<br>alles wat communicatie over<br>duurzaamheid aangaat). Wordt<br>geschreven door hoofd van het team.<br>In wervingscampagnes wordt geen<br>groen genoemd, geen duurzaamheid en<br>geen People, Planet, Profit. Dat zijn te<br>weinig hapklare brokken.<br>Vergroten van spontane en geholpen<br>naamsbekendheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Duurzaamheid en aanverwante begrippen worden<br>in communicatie zorgvuldig gemededen, maar dat<br>wordt op zich niet als een probleem gezien.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| respondent 4<br>medewerker                      |          | Respondent is niet goed met inhoud van<br>het beleid bekend, wel met<br>aanwezigheid en met auteur<br>(beleidsmedewerkers worden<br>genoemd). Voor zover bekend is er geen<br>beleid specifiek per opleiding. VHL wil<br>meer naamsbekendheid realiseren en<br>erover communiceren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Doelstellingen zijn wel bekend: werken aan<br>8 van de 17 Global Goals.<br>Spontane en geholpen naamsbekendheid<br>vergroten. Daar is ook een plan voor<br>geschreven. Bekendheid in het werkveld is<br>groot, maar daarbuiten niet.                                                                                              | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Respondent is in grote lijnen bekend met de<br>doelen en vult aan met Global Goals.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Green Office /<br>Duurzaamheidsteams            |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| respondent 1<br>voorzitter<br>duurzaamheidsteam |          | Respondent noemt als beleid de<br>doelstellingen uit het Instellingsplan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Respondent noemt de doelen uit het<br>Instellingsplan.                                                                                                                                                                                                                                                                            | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Respondent is goed bekend met de doelen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Conclusie per vraag                             |          | Duurzaamheidsbeleid en –<br>doelstellingen worden (geregeld?) door<br>elkaar gehaald.<br>FR: toelichten dat beleid i.h.a. de<br>keuzes beschrijft om ergens aan te<br>gaan werken (of juist niet), terwijl<br>doelstellingen een uitwerking van het<br>beleid zijn, en concreter, meetbaar en<br>realistisch.<br>1. Bekend is dat de helft van het aantal<br>opleidingen 4 sterren moet gaan<br>behalen;<br>2. Behalve de IP-doestellingen heeft<br>VHL zich ook verbonden aan een RVO-<br>convenant;<br>3. Communicatieplan zou in januari<br>klaar zijn. Inhoud: versterken van<br>interne en externe identiteit VHL,<br>verder digitaliseren en vermarkten van<br>DUURZAAMHEID. Begrip<br>DUURZAAMHEID niet noemen. Werken<br>aan congruentie boodschap en gedrag<br>4. Duurzaamheid meer verzilveren.<br>5. Vergroten van spontane en geholpen<br>naamsbekendheid. | 1. 10% Reductie van water, energie, e.d.<br>Per jaar betekent dat 2% reductie<br>i.h.a.: gaan voldoen aan Wet- en<br>Regelgeving;<br>2. Doelen zijn niet duidelijk.<br>3. Hoofddoel is werving en publiceren.<br>4. Werken aan 8 van de 17 Global Goals.<br>5. Leidinggevendens zijn niet benaderd bij<br>het stellen van doelen. | 1. De kerngroep Duurzaamheid verbindt alle disciplines<br>qua Duurzaamheid aan elkaar. Marketing &<br>Communicatie is verbonden aan domeinen, lectoraten<br>en opleidingen;<br>2. Herhaaldelijk beschikbaar moeten stellen van<br>gegevens voor te behalen audits wordt als zorgelijk<br>ervaren. | Onderscheid tussen doelen en beleid blijkt lastig<br>te worden gevonden. De doelen uit het<br>Instellingsplan zijn in het algemeen helder, maar<br>ze zijn niet in nauw overleg met de<br>leidinggevendens tot stand gekomen.<br>Leidinggevendens hebben voorrang gegeven aan<br>de organisatie van hun team en minder aan de<br>duurzaamheidsdoelen.<br>Het omzeilen van duurzaamheid en aanverwante<br>begrippen in de communicatie is heel opmerkelijk<br>in een instelling die zich de duurzaamste noemt.<br>Global Goals worden herkend als nieuwe doelen<br>in dit Instellingsplan.<br>De kerngroep duurzaamheid wordt genoemd als<br>verbindend element binnen de hogeschool. |

BIJLAGE B3 - ANALYSETABELLEN INTERVIEWS BINNEN DE HOGESCHOOL – VERGELIJKBARE DATA, *vervolg*

| INTERVIEWS<br>Kansen, hindernissen en<br>gewenste ingrepen |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Respondent ↓                                               | Vraag ->                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Welke kansen ervaar je of zie je?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Welke hindernissen ervaar je of zie je?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Welke ingreep zou je willen voorstellen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Conclusie per persoon |
| CvB                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
| respondent 1<br>lid CvB                                    | Toonaangevend worden als hogeschool, op het gebied van duurzaamheid.<br>Respondent toont belangstelling voor een idee om VHL in samenwerking met een aantal andere organisaties in beeld te brengen (communicatieve doelstelling) als ‘het centrum voor duurzaamheid’, á la Novel-T in Twente, als centrum voor innovatie. Novel-T was deze persoon nog niet bekend. | Dat zou volgens respondent de menselijke component zijn.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Communiceren naar buiten toe. Maar respondent zegt ook dat VHL ‘buiten’ al zeker gekend wordt om zijn duurzame karakter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Kans: uitgroeien tot toonaangevende instelling.<br>Hindernis: de menselijke component.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |
| AISHE                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
| respondent 1<br>AISHE-coördinator                          | Er zijn volop kansen: we kunnen goed vooruit met duurzaamheidsontwikkeling. Duurzaamheid is geen statisch iets. AISHE 4 sterren is duurzaamheid uitdragen en erover communiceren. Is nu dus aandachts- en zorgpunt.                                                                                                                                                  | Respondent ziet geen hindernissen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Respondent noemt volop kansen en ziet duurzaamheid als ontwikkeling.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                       |
| respondent 2<br>AISHE-coördinator                          | Studenten zover brengen, dat ze ten tijde van het afstuderen een eigen visie/mening over duurzaamheid kunnen formuleren. Ook: studenten conceptueel leren denken over duurzaamheid.                                                                                                                                                                                  | Niet een hindernis in de zin van: onoverkomelijk. Wel als: vertragend. Dat is: personeelsbeleid: het aannemen van een duurzaamheidsexpert beschouwt respondent als buiten zijn invloedssfeer. Concurrentie met andere werkzaamheden speelt in belangrijke mate mee bij het werken aan de AISHE-doelstelling.                                                                                                                                                                                                                                                             | Conceptualiteit m.b.t. duurzaamheid beter een plek geven in het onderwijs. Expertise over duurzaamheid ontwikkelen. Naar 4 AISHE**** met ‘zijn’ opleiding. Samenwerking inhoud geven. Communiceren over duurzaamheid. Bestaande structuren tegen het licht houden: bijv. Werkveldadviescommissie, Opleidingscommissie d.m.v. de andersom benadering: ophalen wat we kunnen doen i.p.v. (naast) zeggen wat we doen. Als eerste met de buitenwereld praten. | Respondent wil inzetten op het ontwikkelen van een conceptuele benadering van duurzaamheid, voor de organisatie en voor de studenten. Personeel zou geschoold moeten worden op het vlak van duurzaamheid. Huidige kennis van duurzaamheid is hindernis om ontwikkeling door te maken.<br>Wens om bestaande structuren te herbezien om meer effectiviteit te bereiken op gebied van duurzaamheid. |                       |
| respondent 3<br>AISHE-coördinator                          | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen ondervindt concurrentie van andere zaken, zoals de verbouwing, omschakeling naar resultaatverantwoordelijke teams, werken in flexplekken en accreditatie.<br>Gestructureerd overleg om als hogeschool aan AISHE te werken is eigenlijk niet aan de orde.<br>Criteria voor drie AISHE-sterren waren niet eenduidig. Nadrukkelijke aanwijzingen van externe aanwijzingen waren nodig om tot een rapport te komen. Dat zit in de weg.                                                                                         | Het behalen van vier AISHE-sterren wordt zéker geholpen door nu te communiceren over wat we op het gebied van duurzaamheid doen. Dáár moeten we dus energie in steken.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Respondent pleit voor het inzetten van effectieve communicatie over duurzaamheid voor het kunnen behalen van vier AISHE-sterren. Opleidingen teveel tegelijk opdragen veroorzaakt concurrentie.<br>Hindernissen moeten worden weggenomen om aan de doelstellingen te kunnen werken.                                                                                                              |                       |
| Facilitaire dienst                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
| respondent 1<br>hoofd                                      | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Te weinig tijd om een bedrijfsplan te maken; dat wel in een professionele organisatie thuishoort..<br>Respondent ervaart veel eilandjes die met duurzaamheid bezig zijn. Suggestie dat een duurzaamheidsplan wenselijk was ondersteunt ze.<br>Het regierolhouderschap duurzaamheid is een goede zaak, maar kom nu te vroeg. Resultaatverantwoordelijk team Services werkt niet goed.<br>Wil voorkomen dat er energie verloren gaat in ad hoc- activiteiten, die niet per se passen in het grote belang, zonder dat daardoor de energie van de medewerkers verloren gaat. | Verder weken aan het goed in hun vel zitten van medewerkers van team Facilitair. De gemiddelde leeftijd is hoog en de bezetting moet op prettige wijze in orde blijven.                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Respondent ervaart eilandcultuur en verlangt afstemming. Beschikt over onvoldoende middelen om planmatig aan duurzaamheid te werken.                                                                                                                                                                                                                                                             |                       |
| respondent 2<br>medewerker                                 | - Planning voor werken aan duurzaamheidsdoelstellingen<br>- Cijfers kloppend maken<br>- Terugvindbaarheid cijfers verbeteren                                                                                                                                                                                                                                         | Ontbreken van een energicoördinator. Respondent ervaart nu een gedwongen agenda, ad hoc werk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Zelf meer energie opwekken en op Living Labs-achtige wijze uitproberen, gestructureerder gaan werken/afspraken maken/doelstellingen realiseren en daar dus samenhang gaan aanbrengen, afvlakken van de energiepieken, Trias energetica gaan toepassen: volgens respondent is dat sparen, opwekken en verbruik fossiele brandstoffen reduceren.                                                                                                            | Respondent wenst gestructureerder aan duurzaamheid te werken. Benadert duurzaamheid vanuit opvallend breed perspectief.                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       |
| respondent 3<br>medewerker                                 | Een laptop zou al heel veel uitmaken om het vele printen te beperken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Alleen het ontbreken van een laptop ervaart respondent als een hindernis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Laptop beschikbaar stellen voor werk dat niet aan mijn tafel gebeurt.<br>Werken volgens het door het CvB aangereikte format wordt niet geëvalueerd. Het zou goed zijn om dat wel te doen, bijvoorbeeld via de Deming-cyclus: Plan-Do-Check-Act.                                                                                                                                                                                                           | Wil volgens PDCA-cyclus werken aan duurzaamheid; dat gebeurt niet of onvoldoende.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |

BIJLAGE B3 - ANALYSETABELLEN INTERVIEWS BINNEN DE HOGESCHOOL – VERGELIJKBARE DATA, *vervolg*

| Respondent ↓                          | Vraag -> | Welke kansen ervaar je of zie je?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Welke hindernissen ervaar je of zie je?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Welke ingreep zou je willen voorstellen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Conclusie per persoon                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| respondent 4<br>medewerker            |          | Er kan nog veel meer ambitie worden uitgesproken, plus: heldere doelen. Respondent pleit voor regelmatig een kleine stap zetten in plaats van één grote, die we niet of slechts na lange tijd bereiken. (á la Coolblue). Stimuleren: eerste klas trainen aanbieden i.p.v. auto's tussen Velp en Leeuwarden (m.b.v. business-kaart). Verbaast zich over vliegreizen naar Berlijn ipv met de trein (reden: goedkoper). Trein is veel duurzamer. (Kansen zijn ook valkuilen: zie begrotingsnadeel). Maak de stappen niet te groot. Elke dag een verbetering nastreven (en daarover communiceren) werkt veel beter. Respondent is op zoek naar intrinsiek gemotiveerde leveranciers. De Awareness is er in het algemeen wel; nu moeten we door naar Next Level. Respondent doelt op het conceptuele denken over duurzaamheid, op C2C en op Circulair aanbesteden). We produceren veel compost; kunnen dat aanbieden aan omwonenden. Kans om de instelling te verbinden aan de maatschappij (AISHE****), maar capaciteit (docenten, studenten) schiet tekort. | Het budget was sturend bij de inkoop van energie. Erg jammer, want zo misten we de kans om te investeren in (en kunnen communiceren over) de meest duurzaam opgewekte energie. Het ontbreekt de organisatie aan kennis over de diepgang van duurzaamheid: circulair inkopen, Cradle-to-cradle. Er is echt nog meer te bereiken. Het begrotingsgericht werken is een hindernis: bereikte besparingen (met het doel elders duurzaamheid-bevorderende uitgaven te kunnen doen) lopen weg, omdat de bedragen begrotingstechnisch ergens anders thuishoren. Dat is frustrerend. De organisatie schakelt ook niet zo snel als respondent graag wil. De KPI's zijn niet zo kritisch als het lijkt, maar dat is in de gehele organisatie zo, volgens respondent. Respondent is niet heel enthousiast over KPI's. In contracten staan ze ook, maar het vraagt om voortdurende handhaving. Die handhaving ontbreekt als er te weinig urgentiebesef is. Besparingen die worden bereikt door toepassing van duurzaamheidsmaatregelen kunnen om begrotingstechnische redenen niet worden ingezet door degene die de besparing heeft gerealiseerd; dat wordt als heel demotiverend ervaren. | Respondent pleit voor het ordenen van de (duurzaamheids)gegevens, dat die (in mij eigen woorden):<br>- te allen tijde beschikbaar zijn;<br>- eenvoudig actueel kunnen worden gehouden;<br>- transparant zijn;<br>- dubbel genereren overbodig maakt. Duidelijk zijn in wat we willen bereiken, en dat niet in certificaten uitdrukken. Duurzaamheid moet volgens respondent in de functie van 'een duurzaamheidscoördinator' worden ondergebracht. Respondent steunt het idee om een duurzaamheidsplan samen te stellen, waarbij organisatie, budget, afstemming etc. etc. geregeld is. Ook de afstemming tussen het primaire en secundaire proces moet daarin worden geregeld | Respondent pleit voor beter ordenen van duurzaamheidsgegevens van de hogeschool en beter afstemmen van het primaire en secundaire proces van de instelling. Duurzaamheid naar een hoger niveau brengen. Kennis daarvoor de organisatie binnenhalen. Respondent pleit voor liever veel kleine stapjes maken dan wachten op één grote. Meer toezien op het gebruiken van kansen die zich voordoen. |
| respondent 5<br>medewerker            | /        | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Er gaan belangrijke kansen voorbij om intern en extern over duurzaamheidsprestaties te communiceren. Een voorbeeld van een niet benutte externe kans is het behalen van het MVO-predicaat 'Erkend'. Het duurt lang voordat hier breed over gecommuniceerd wordt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| M&C                                   |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| respondent 1<br>hoofd                 |          | Nog verder werken aan congruentie van imago en identiteit (waarvan gedrag een component is).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | De verwachtingen die opleidingen van M&C hebben is niet in orde. Opleidingen moeten zich beter informeren over wat M&C wel en niet kan. M&C telt niet voldoende fte's om aan alle aandachtvelden te werken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verwachtingspatroon van opleidingen ten aanzien van M&C moet worden bijgesteld. Congruentie imago en identiteit verder bevorderen.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| respondent 2<br>medewerker            |          | Respondent wil schakel zijn tussen opleidingen en M&C; (mensen inzetten op hun persoonlijke kwaliteiten); kans: plezier uitstralen bij werken aan duurzaamheid. Respondent stelt zich actief op en ziet/grijpt veel kansen voor het plaatsen van persberichten, bijv. bij de afronding van studentenprojecten. Green Office laat al veel initiatieven zien, moeten we in leven houden, is vaak het begin van een sneeuwbal: de studenten dragen de initiatieven goed uit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Respondent ervaart bij M&C te weinig fte's om aan taak te kunnen voldoen/hogere kwaliteit te kunnen leveren. Middelen zijn te beperkt (bijv. laptops, daardoor te weinig mobiel. Veel medewerkers beschikken niet over de middelen die ze nodig hebben, bijvoorbeeld laptops. Ze zijn daardoor te weinig mobiel. (is inmiddels opgelost).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Green Office ondersteunen bij hun initiatieven; duurzaamheid voelbaar maken (zie duurzaamheidsmarkt van jaar 2016/2017). Niet per se overall duurzaamheid roepen; Duurzaam gedrag werkt beter dan duurzaamheid op papier.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Persoonlijke kwaliteiten en motivatie m.b.t. duurzaamheid beter benutten. Respondent ervaart te weinig middelen bij M&C om de doelstellingen te realiseren. Duurzaamheid laten zien werkt beter dan duurzaamheid op papier.                                                                                                                                                                      |
| respondent 3<br>medewerker            |          | Minder folder-drukwerk, efficiëntere papierindeling, optimaliseren van oplages, zoveel mogelijk digitaal communiceren; kies de juiste momenten om over DUURZAAMHEID te communiceren; stem af op beoogde impact.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Continuïteit van Green Office is in het geding. Een plan ontbreekt (nog). Veel werk met weinig mensen doen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Draag zorg voor continuïteit van Green Offices. Er moet veel worden gedaan met weinig mensen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| respondent 4<br>medewerker            |          | Aanbieden van evenement-programma's via een app.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Bij collega's meer stimuleren om te communiceren over duurzaamheid (ze worden er niet specifiek op gewezen); ook bij sollicitatie en aanvang baan. duurzaamheidsprestaties en inspanningen communiceren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Respondent wil collega's meer stimuleren om te communiceren over duurzaamheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Green Office / Duurzaamheidsteams     |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| respondent 1<br>lid duurzaamheidsteam |          | Zelf meer energie opwekken. Studenten voorbereiden op de maatschappelijke situaties. Show, don't tell.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Een hindernis kan zijn dat het AISHE-geld op is. Zijn de beoogde activiteiten en audits voorzien? De herkansingsuren om de huiswerkopgaven te maken? De intrinsieke motivatie om aan duurzaamheid te werken is bij een aantal opleidingen laag. Er kan dan maar een enkeling zijn die het duurzaamheids-belang draagt. Duurzaamheid hangt van mensen af. De continuïteit is daarmee in het geding. Respondent ervaart een kloof tussen staf en medewerkers, men kent elkaars verwachtingen niet. Respondent noemt de culturenmix: Van Hall en Larenstein. Zijn we die al te boven?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | We moeten echt veel meer werken aan de groene uitstraling van de gebouwen en terreinen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | De periode waarin studenten kunnen bijdragen aan de duurzaamheidsontwikkeling is kort. Gebouw en terreinen moeten veel groener. Respondent ervaart een kloof tussen staf en medewerkers t.a.v. elkaars verwachtingen.                                                                                                                                                                            |
| respondent 2<br>lid duurzaamheidsteam | /        | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Het ontbreken van financiële middelen en het feit dat het werken aan duurzaamheid van mensen afhankelijk is, zit de continuïteit van het werken aan AISHE-doelstelling in de weg.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Respondent noemt financiën en bemensing als probleem voor de continuïteit van het werken aan de AISHE doelstelling.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| respondent 3<br>lid Green Office Velp |          | - herorganiseren (clusteren) van de bezetting van het gebouw in vakanties: minder stoken of koelen, minder lichten aan, minder tocht;<br>- tochtdeur bij de rokersruimte meer dichthouden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | - balans tussen schoolwerk en werk voor Green Office;<br>- mijn weg vinden in de dynamiek van de organisatie;<br>- efficiency bereiken in wat ik doe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Respondent richt zich vooral op de operationele kant van duurzaamheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

BIJLAGE B3 - ANALYSETABELLEN INTERVIEWS BINNEN DE HOGESCHOOL – VERGELIJKBARE DATA, *vervolg*

| Respondent ↓        | Vraag -> | Welke kansen ervaar je of zie je?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Welke hindernissen ervaar je of zie je?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Welke ingreep zou je willen voorstellen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Conclusie per persoon                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conclusie per vraag |          | Er worden veel kansen gezien. Op strategisch vlak: ontwikkelen van de hogeschool als centrum voor duurzaamheid i.s.m. andere organisaties, ontwikkelen van conceptuele benadering voor curriculum, vergroten van congruentie imago/identiteit. Op operationeel vlak: o.a. gebruik van openbaar vervoer stimuleren, cijfers bedrijfsvoering op orde krijgen, gericht verwarmen/koelen. | De volgende hindernissen worden ervaren:<br>Aanwezige duurzaamheidskennis is beperkt, eilandjescultuur, bemensing (aantal fte's en inzetbaarheid) van M&C en Facilitaire dienst wordt door deze teams als te gering ervaren.<br>Voor het regierolhouderschap Duurzaamheid is nog geen omschrijving beschikbaar.<br>Het resultaatverantwoordelijke team Services functioneert nog niet goed.<br>Werken aan AISHE-doelstellingen ondervindt concurrentie van de reguliere werkzaamheden.<br>De wijze van financiering verhindert het kunnen inzetten van bereikte besparingen in de eigen afdeling.<br>Verwachtingen van M&C kunnen nu niet worden waargemaakt.<br>Continuïteit van de duurzaamheidsontwikkeling is niet geborgd. | De volgende ingrepen worden voorgesteld:<br>Bestaande overlegstructuren in de organisatie en beoordelen op goed functioneren (bijv. werkveldadviescommissies).<br>Conceptuele benadering van duurzaamheid ontwikkelen t.b.v. curriculum.<br>Duurzaamheid gestructureerd evalueren d.m.v. PDCA-cyclus.<br>Planmatig organiseren van duurzaamheid<br>Terrein en gebouwen nog veel meer verduurzamen. | <u>Kansen:</u><br>Uitgroeien tot toonaangevende kennisinstelling;<br>Conceptuele benadering ontwikkelen;<br>Duurzaamheidsscholing realiseren.<br><u>Hindernissen:</u><br>Kennis is te beperkt;<br>regierolhouderschap heeft nog geen inhoudsbeschrijving;<br>Continuïteit van de duurzaamheidsontwikkeling is niet geborgd;<br>Werken aan AISHE ondervindt concurrentie.<br>Volgende ingrepen zijn gewenst:<br>Functioneren van overlegstructuren herbezien;<br>Duurzaamheidsontwikkeling planmatig organiseren;<br>Terrein en gebouwen verder verduurzamen.<br>Hindernissen voor behalen van doelstellingen wegnemen. |