

BIJLAGE C3 - ANALYSETABELLEN WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR

BSHE	(benchmarking sustainab*) AND (higher education)				
HECS	(higher education) AND (criteria sustainab*)				
HEDS	(higher education) AND (defin* sustainab*)				
MEP_HE	(measur* environment* performances) AND (higher education)				
MSHE	(marketing sustainability) AND (higher education),				
MSPHE	(measure* sustainab* performance) AND (higher education)				
RASyHES	(ranking systems) AND (higher education) AND (sustainab*)				
SGBM	(sustainab* goals) AND (business management)				
SGHE	(sustainab* goals) AND (higher education)				
SHESG	(strateg*) AND (higher education) AND (sustainab* goals)				
SPIHE	(sustainab* performance indicator) AND (higher education)				
SuAHE	(sustainab* assessment) AND (higher education)				
LITERATUUR					
DEFINITIE DUURZAAMHEID					
Auteur	Zoekreeksen waarbij de auteur wordt genoemd (match)	Inhoud / aandachtspunten in artikel met betrekking tot de definitie van duurzaamheid	Vergelijkbaarheid daarvan voor VHL	Op welke wijze opnemen in de thesis?	Conclusie
Barnard (2016)	BSHE, MEP_HE	De betekenis van duurzaamheid omvat een holistische benadering, waarin sociale, financiële, gezondheid-gerelateerde en onderwijszaken het fundamentele besef van omgevingsduurzaamheid bevestigen.	Deze stelling sluit aan bij die van een van de AISHE-coördinatoren; in zijn visie is duurzaamheid, en de zorg voor onze planeet het vertrekpunt, de basis van wat bij VHL wordt onderwezen.	Aanbeveling of suggestie in de thesis opnemen om deze visie als kernwaarde voor de instelling in beleidsdocumenten op te nemen.	
Beynaghi (2016)	HEDS, SGHE, SHESG, SuAHE	Maakt onderscheid in economic, environmental en social sustainability	Dit onderscheid sluit aan bij de 3 P's, die door medewerkers van VHL meestal als definitie wordt genoemd: Profit, Planet, People.	Eventueel noemen dat de 3 P's, hoewel Engels, in de literatuur niet als zodanig zijn gevonden. Wel regelmatig de begrippen die Beynaghi (2016)noemt.	
Bullock (2015)	HECS, HEDS, SGHE,	Geeft negen Definities van duurzaamheid. Noemt participatory sustainability development als van belang voor duurzaamheidsontwikkeling; zie p 12. Betekenis van duurzaamheid is afhankelijk van context, doelstelling en plek. Waarschuwing voor de kwetsbaarheid van de context-afhankelijke benadering van duurzaamheid.	De eerste drie genoemde definities benaderen vrij goed de breedte van de definities die bij VHL genoemd worden. Contextafhankelijke bepaling van de inhoud van het begrip vindt bijval bij VHL.	Aanbeveling doen om niet langer zo zeer op zoek te gaan naar een definitie, maar eerder te komen tot operationalisering van het begrip. Stel in samenhang met collega's, studenten en stakeholders vast in welke component van duurzaamheid winst kan worden behaald.	
Lidstone (2015b)	HEDS, SGHE, SuAHE	Naast environmental, social en economic ook: cultural sustainability. Meeste Higher Education Institutions gebruiken Brundtland.	Culturele duurzaamheid is bij VHL niet genoemd. Toch sluit culturele duurzaamheid schijnbaar goed aan bij opleidingen waarbij cultuur een rol speelt in de planvorming.	Aanbeveling doen om waar mogelijk en indien relevant ook cultuur als duurzaamheidsaspect te laten meewegen. Dat geldt zowel voor de instelling als geheel, als voor de afzonderlijke opleidingen.	
Waheed (2011)	HECS, HEDS, SGHE, SPIHE, SuAHE	Verruiming van de Triple bottom line (econ, soc, envir.) naar multibottom line (is incl. cultureel?)	Culturele duurzaamheid is bij VHL niet genoemd. Toch sluit culturele duurzaamheid schijnbaar goed aan bij opleidingen waarbij cultuur een rol speelt in de planvorming.	Aanbeveling doen om waar mogelijk en indien relevant ook cultuur als duurzaamheidsaspect te laten meewegen. Dat geldt zowel voor de instelling als geheel, als voor de afzonderlijke opleidingen.	
Conclusie		Naast de basis van 3 P's (in de literatuur vaak economic, social en environmental) wordt veel geconstateerd dat ook andere aspecten een rol kunnen spelen in een definitie van duurzaamheid.	Operationalisering van het begrip is meer van betekenis dan een definitie. Per situatie vaststellen aan welk aspect van duurzaamheid de meeste aandacht zou moeten worden besteed. Ook cultuur daarbij betrekken.	Operationalisering van het begrip duurzaamheid is van betekenis dan het definiëren van duurzaamheid. Openstaan voor een bredere scope van het begrip dan alleen de drie P's.	

BIJLAGE C3 - ANALYSETABELLEN WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR, *vervolg*

<i>LITERATUUR</i> (werken aan) DUURZAAMHEIDSDOELEN					
Auteur	Zoekreeksen waarbij de auteur wordt genoemd (match)	Inhoud / aandachtspunten in artikel met betrekking tot het werken aan duurzaamheidsdoelen	Vergelijkbaarheid daarvan voor VHL	Op welke wijze opnemen in de thesis?	Conclusie
Baker, 2017	HECS	Noemt dat er beweegredenen om duurzaamheidsdoelen na te streven ook moreel van aard kunnen zijn. Verdieping van het werken aan duurzaamheid kan alleen door ook omgeving en stakeholders te betrekken. Gedragswetenschappen noemen dat voor een duurzame universiteit op individueel, meso- en extra-organisatorisch niveau moet worden ingezet.	Het argument dat VHL wel duurzaam móet zijn, omdat de instelling zich daarmee positief kan onderscheiden, of omdat ‘men’ vindt dat VHL dat zou moeten, is bij interviews niet gehoord. Stakeholders worden al veel betrokken, toch wordt door bronnen buiten hogeschool VHL veel genoemd dat VHL zich als hogeschool te weinig zichtbaar maakt.	Noemen dat versterking van de relatie met de maatschappij (werkveld, bedrijfsleven, andere onderwijsinstellingen, wetenschappelijke instituten en netwerken) van belang is voor een verdieping van de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool. Dat geldt ook voor het curriculum; opleidingen daaraan laten werken, onder andere via werkveldadviescommissies, vooruitlopend op 4 AISHE-sterren. 4 Sterren niet als doel zien maar als ‘beloning die kan worden opgehaald’ en die kan worden ingezet in communicatie. Op het belang wijzen van het op verschillende niveaus werken aan duurzaamheid: individueel, in de organisatie en buiten de organisatie.	
Barnard (2016)	BSHE, MEP_HE	Voor innovatie van de duurzaamheidsontwikkeling in het hoger onderwijs is nodig: [...] en regelmatige en flexibele en integrale planning, regelmatige onderzoek naar de cultuur, voortdurende monitoring van de voortgang en strategische wendbaarheid. Voor organisatorische duurzaamheid is van belang: personeel is voldoende competent en toegerust, ondersteund, aangemoedigd en beloond.	Een integrale planning van duurzaamheidsmaatregelen lijkt er wel te zijn, maar die geldt nu voor de middellange of lange termijn. Een langetermijnvisie, waarin de diverse organisatieonderdelen, monitoring, investeringen en onderzoek op elkaar zijn afgestemd, is er nog niet. Opvattingen over duurzaamheid in de organisatie worden nu niet vastgelegd, maar lijken een rol te kunnen spelen bij het werken aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Duurzaamheidsscholing van medewerkers vindt niet plaats, maar is nodig om een verdieping te bereiken. Tevens kan daarmee de verbinding met het werkveld worden versterkt. Monitoring van de opvattingen over de duurzaamheidsontwikkeling van de instelling vindt niet plaats, maar kan mogelijk helpen bij het kweken van draagvlak en intrinsieke motivatie voor het gaan behalen van vier AISHE-sterren.	Aanbeveling doen voor continue duurzaamheidsscholing van medewerkers (onderwijzend en niet-onderwijzend personeel). Aanbeveling doen voor integrale planning van duurzaamheidsontwikkeling voor de middellange en lange termijn. Aanbeveling doen voor monitoring van opvattingen over de duurzaamheidsontwikkeling, omdat daarmee het draagvlak kan worden gepeild voor doorontwikkeling (naar bijvoorbeeld vier sterren).	
Beynaghi (2016)	HEDS, SGHE, SHESG, SuAHE	Duurzaamheid moet terugkomen in de gehele instelling: bestuur curriculum, M&C en omgeving. Bron voor scenario's, op een model gebaseerd.	Op het belang wijzen van het op verschillende niveaus werken aan duurzaamheid. Dit sluit aan bij de opmerking van een van de medewerkers: op het niveau van de kleine beslissingen (op de werkvloer) kan nog meer aan duurzaamheid bereikt worden.	Aanbeveling doen om de dooradering van duurzaamheid ook op de werkvloer te peilen en indien nodig te stimuleren.	
Bullock (2015)	HECS, HEDS, SGHE,	Stakeholders spelen een belangrijke rol; Duurzaamheid inhoud geven d.m.v. participatieve ontwikkeling. Definitie daarvan is: het promoten van de betrokkenheid van mensen bij het plannen en implementeren van de ontwikkelingsinspanningen en bij het delen van de voordelen.	De netwerken waarin VHL werkt aan duurzaamheid kunnen nog beter worden ingezet, zodat VHL zichtbaarder wordt. De duurzaamheidsprestaties gaan dan bijdragen aan het kennisinstituut dat VHL wil zijn.	Op het belang wijzen van de inbreng van stakeholders in duurzaamheidsontwikkeling, ook voor het curriculum. Opleidingen daaraan laten werken via werkveldadviescommissies, toewerkend naar 4 AISHE-sterren (-niveau). Niet alleen maar ophalen, maar aansturen op een voortdurende wisselwerking. Dat is tevens een aanbeveling van Hobéon.	Studenten moet worden gewezen op het belang van systeemdenken, in plaats van te werken aan fragmentarische oplossingen. Systeemdenken sluit aan bij pleidooi van een van de AISHE coördinatoren.
Ceulemans (2015)	HEDS, SuAHE	Vanuit definitie van duurzaamheid komt Ceulemans tot verbeteren van duurzaamheid-management, wat een aanbeveling is om een duurzaamheidsplan te maken/hanteren.	De term Duurzaamheids <i>management</i> suggereert dat het gaat om een benadering waarin alles wat met duurzaamheid te maken heeft, in onderlinge samenhang wordt aangepakt, besproken, beschreven. Dat sluit aan bij het idee dat tijdens het onderzoek is ontstaan om alle duurzaamheidszaken in een <i>duurzaamheidsplan</i> onder te brengen.	De term ‘Duurzaamheidsmanagement’ uit de literatuur inzetten als ondersteuning van de aanbeveling om tot een duurzaamheidsplan te komen.	
Dyer (2017)	HEDS, SGHE, SHESG	Voortkomend uit de bijzondere positie in de samenleving is het de taak van het hoger onderwijs om duurzaamheid te onderwijzen. (A foundational principle is that higher education's mission to provide education, research, and public service for the betterment of society must include helping to create a sustainable society). Dyer noemt backcasting als techniek om aan duurzaamheid te werken. Het hoger onderwijs heeft volgens het artikel in de afgelopen decennia onbedoeld bijgedragen aan de veronduurzaming van de samenleving, door expertises te ontwikkelen, waarbij juist de brede blik en het onderlinge verband uit het oog zijn verloren (Auberle et al., 1995).. Hoewel concrete meetinstrumenten ontbreken en er weinig gemeenschappelijkheid is over de gevraagde competenties op het gebied van duurzaamheid, zijn er toch al veel vorderingen gemaakt. Dat blijkt uit de grote toename van duurzaamheid-programma's op het hoger onderwijs in de VS.	De bijzondere plek in de maatschappij van VHL als hogeschool (zie Dyer) is ondersteund door deelnemers aan het Governance-overleg (21 maart 2018). Backcasting is voor VHL bekend en biedt zeker kansen voor de duurzaamheidsontwikkeling. Bestuur en leidinggevendens hebben zich in interviews echter nog niet laten verleiden tot het doen van uitspraken over een 5- of 10-jaar duurzaamheidsdoel. De bijdrage van VHL aan veronduurzaming pleit voor voldoende onderling contact, versterken van de netwerken en relatie onderwijs-lectoraten. Aandringen op aandacht voor en vermindering van de negatieve invloed van duurzaamheidsmaatregelen en -activiteiten. VHL kan aansluiting zoeken bij bestaande duurzaamheidsfora in het hoger onderwijs Het leidend worden in een ‘ACUPCC’ (American College & University Presidents' Climate Commitment), samen met andere instellingen voor hoger onderwijs lijkt te hoog gegrepen. Het sluit wel aan bij de ambitie en profilering van VHL (Diane) om (op termijn) toonaangevend te worden.	Aanbeveling doen om bijvoorbeeld door middel van backcasting middel(lange) termijndoelen te stellen. Een inspirerende groep, zoals die van het Governance-overleg, kan daarbij helpen. Kansen in beeld laten brengen van de ambitie om toonaangevend te worden. Ambitie is prachtig, maar VHL is een kleine hogeschool en moet de haalbaarheid van een leidinggevende rol eerst peilen, om overspannen belasting van docenten te voorkomen (uit: focusgroep). Goed gebruik maken van de lectoren (uit: focusgroep). Aandringen op het verzorgen van een publicatie over de rol van hogescholen bij de duurzaamheidsontwikkeling in Nederland.	
Gómez (2015)	HECS, HEDS, SGHE, SuAHE	Omdat duurzaamheid een proces is van continue verbetering, moet een assessmenttool gericht zijn op de het meten van dynamische processen motivatie, incl. directie, strategie, intentie en uitgebreidheid. O.a. Gomez noemt STARS als waardevol beoordelingskader.	De vergelijking van beoordelingskaders die Gomez maakt kan worden gebruikt voor beoordeling van STARS als mogelijk overkoepelende ranking bij VHL. Let op: nog geen van de respondenten in Nederland gebruikt STARS. Het valt op dat ‘motivatie’ wordt genoemd, als onderdeel van de beoordeling. Motivatie hoort bij WHY = voor VHL verantwoordelijkheid nemen (kernwaarde).	Suggestie opnemen om de bruikbaarheid van STARS te laten onderzoeken. Als vertrekpunt in het duurzaamheidsplan het WAAROM opnemen.	

Auteur (blad 2)	Zoekreeksen waarbij de auteur wordt genoemd (match)	Inhoud / aandachtspunten in artikel met betrekking tot het werken aan duurzaamheidsdoelen	Vergelijkbaarheid daarvan voor VHL	Op welke wijze opnemen in de thesis?	Conclusie
Lauder (2015)	HEDS, RaSyHES, SGHE	Instellingen staan bij het ontwikkelen van een ranking voor enkele opgaven: - Assessments en certificering zet wel aan tot bewustwording over duurzaamheid, maar dat is niet de vervanging van het implementeren van duurzaamheid en de invloed die dat heeft op de maatschappij. - er moet een balans worden bereikt tussen de wetenschappelijke betrouwbaarheid en geldigheid van de duurzaamheidsprestaties en de behoefte van partijen om deel te nemen aan duurzaamheidsontwikkeling. - houdt het aantal indicatoren beperkt. Lauder geeft veel aanknopingspunten voor het ontwerpen van een beoordelingstool.	Van belang bij het hanteren van een ranking is: wat is het doel en wie gebruiken de ranking? Beperkt het aantal indicatoren en werk met een contextafhankelijke operationalisering van duurzaamheid. Er zijn geen aanwijzingen dat het ontwerpen van een nieuwe beoordelingstool voor VHL aan de orde is.	Breng in beeld wie de doelgroep is om over onze duurzaamheidsprestaties en over de ranking te communiceren. NIET de mensen die ons al weten te vinden. WEL: partijen waar we iets kunnen betekenen en die ons nog niet kennen om onze duurzaamheid. Aanbeveling doen voor het verzamelen van de voor VHL relevante indicatoren. Aansluitend in beeld brengen of, en zo ja er overlap is tussen de gehanteerde beoordelingen (AISHE, MVO, SustainaBul). Gedragen afweging laten maken, samen met degenen die verantwoordelijk zijn voor het behalen van de certificering.	
Lidstone (2015b)	HEDS, SGHE, SuAHE	Lidstone benoemt ook het ‘niet-formele’ leren. Onderzochte (AASHE) instellingen gaven aan docenten te willen onderwijzen op gebied van duurzaamheid. Artikel betreft duurzaamheid en beleid: financiën en planning worden nauwelijks genoemd.	Het niet-formele leren: sluit aan bij ‘duurzaam GEDRAG tonen’, dat past bij de congruentie die het hoofd van Marketing & Communicatie voorstaat. Ook de duurzame cultuur die heerst bij VHL hoort daarbij. Scholing van personeel op het gebied van duurzaamheid is bij VHL beperkt. Scholingsbehoefte in beeld brengen; evt. duurzaamheid-docent/expert aantrekken. Zie Hobéon-aanbeveling hierover in verband met doorgroeien en zie uitspraak van een AISHE-coördinator over wens om duurzaamheidsexpert aan te trekken. Aanbevelen om financiële support en planning wel in beleid op te nemen. Blijven openstaan voor het voorlopen van ontwikkelingen t.o.v. beleid. (DCAP).	Het belang van het niet-formele leren bevestigen. Dat is: gedrag laten zien dat past bij wat gedoceerd en verwacht wordt. Erop wijzen dat dat aansluit bij de congruentiegedachte van het hoofd Marketing & Communicatie. Aandringen op duurzaamheidsscholing van docenten. Aandringen op het in het beleid opnemen van financiën en planning. Het duurzaamheidsplan formeel laten ‘ratificeren’ en de continuïteit ervan laten borgen. Hoe? Dat is een volgende, operationele stap. Benoemen dat niet altijd per se vanuit beleid moet worden gewerkt, maar dat ook kan worden gestart bij Do (en vervolgens Check, Act, Plan).	
Madeira (2011)	BSHE, HEDS, SGHE, SuAHE	Ook oog hebben voor de nadelen die het werken aan duurzaamheid met zich kan meebrengen (conferentie: transport, parkeren, CO2). Madeira noemt Governance, Education, Operations, Academic community en Community. Noemt ook AISHE. Werken aan duurzaamheid is voor een universiteit eerder een doorlopend proces dan een eindbestemming. 7 onderscheiden punten voor HEIS, m.b.t. duurzaamheid: - core business is onderwijs en onderzoek; - uit het hoger onderwijs komen de toekomstig leiders voort; zij moeten dus geschoold worden in duurzaam denken; - door het onderzoek kan het hoger onderwijs bijdragen aan de verspreiding van de duurzaamheidsgedachte; - de ondersteunende diensten kunnen veel impact hebben op de duurzaamheidsprestaties (energie, water, e.d.); - de academische gemeenschap speelt een rol in de duurzaamheidsontwikkeling van alle bij de instelling betrokken partijen; - hoge prestaties op het gebied van duurzaamheid kunnen alleen worden bereikt als op alle organisatieonderdelen aan duurzaamheid wordt gewerkt. - tegengaan van negatieve effecten en stimuleren van de positieve effecten. Kies de juiste indicators bij publicatie, management doeleinden, media.	Onderzoek inzetten om de duurzaamheidskennis en –ontwikkeling van VHL breder bekend te maken. Duurzaamheidsprestaties van de facilitaire dienst zijn bijzonder zichtbaar; bij de groenste hogeschool wordt een dak vol met zonnepanelen verwacht (eigen waarneming). Winst in papierreductie (bron: Governance-overleg) breder uitventen, dat stimuleert aan duurzaamheid bij te dragen (incentives en nudging zijn termen die daarbij passen). Contextafhankelijk invullen van het begrip duurzaamheid. Nadelige gevolgen van werken aan duurzaamheid beperken. Toezien op het werken aan duurzaamheid op alle vlakken en niveaus binnen de instelling. Juiste duurzaamheidsindicatoren toepassen om de duurzaamheidsprestaties te tonen.	Aanbeveling doen om duurzaamheidsprestaties die bij het publiek aanspreken goed te communiceren. Vaak zijn dat de prestaties op het gebied van de facilitaire dienst (energie, water, afval). Contextafhankelijk indicatoren kiezen om duurzaamheidsprestaties te beoordelen en erover te communiceren.	
Ralph (2014)	HEDS	Barrières voor de invoering van duurzaamheid zijn er vooral intern, volgens het onderzoek, bijv. t.g.v. financiële beperkingen. Ralph wijst op de belangrijkste hindernis: het ontbreken van een samenhangende aanpak. Noemt de ethische verplichting om iets aan het wereldwijde probleem (klimaat) te doen. Academici zien het moeten inpassen van Duurzaamheid als barrière in hun vrijheid en als niet relevant voor hun discipline. Gebrek aan kennis of begrip van duurzaamheidsaspecten wordt tevens als hindernis gezien > belang van duurzaamheid-scholing van het personeel. Tekort aan middelen wordt in Engeland als hindernis genoemd. In Engeland en Australië werden als succesfactoren genoemd: beleid en programma’s moeten op duurzaamheid sturen, mensen moeten betrokken zijn en liefst ook academici van internationale klasse. Daarnaast: leiderschap, support en aantoonbare resultaten.	Laten nagaan hoe lectoren en andere academisch geschoolde docenten hierover denken. Voldoende middelen beschikbaar laten stellen, investeren in duurzaamheid-kennis/-scholing.	Peilen in hoeverre academici binnen VHL het (moeten) werken aan duurzaamheid als een hindernis zien in hun werk voor VHL. Indien sprake is van een dergelijke hindernis: beleid inzetten om die hindernissen weg te nemen. Inzetten op duurzaamheidsscholing van medewerkers van VHL en op beschikbaar stellen van voldoende (financiële) middelen daarvoor	
Waheed (2011)	HECS, HEDS, SGHE, SPIHE, SuAHE	Instellingen voor hoger onderwijs spelen een belangrijke rol in de verduurzaming van de maatschappij.	Aanbeveling doen om in het netwerk van VHL (werkveld, alumni, studenten) na te gaan wat zij weten van de rankings van VHL. Is VHL bekend van wat ze laat zien op het gebied van duurzaamheid, om de duurzaamheidscompetenties van de studenten, om wat er over duurzaamheid gecommuniceerd wordt, of staat VHL bekend om de ranking?	Aanbeveling doen om goed in beeld te brengen hoe de rankings worden ingezet en kunnen worden ingezet: welk concreet doel dienen de rankings?	

Auteur (blad 3)	Zoekreeksen waarbij de auteur wordt genoemd (match)	Inhoud / aandachtspunten in artikel met betrekking tot het werken aan duurzaamheidsdoelen	Vergelijkbaarheid daarvan voor VHL	Op welke wijze opnemen in de thesis?	Conclusie
Conclusie		Werken aan duurzaamheidsdoelen dient plaats te vinden op het niveau van een individu, een instelling en in de relatie met de wereld daar omheen. Voor innovatie van de duurzaamheidsontwikkeling is een planmatige aanpak vereist, met aandacht voor integraliteit, monitoring, flexibiliteit, cultuur, ondersteuning van het personeel met scholing en middelen. Backcasting kan helpen bij die planmatige aanpak. Betrek academici bij de duurzaamheidsontwikkeling van de hogeschool en ga na of/in welke mate duurzaamheidsdoelstellingen als hindernis worden ervaren..	Literatuur geeft aanknopingspunten voor het idee om tot een duurzaamheidsplan voor de middellange en lange termijn te komen. Het plan dient te voorzien in continuïteitsborging. Het peilen van opvattingen over de verschillende aspecten van duurzaamheid (communicatie, docentbelasting, duurzaamheidsscholing, relaties met werkveld, werken aan certificeringen, etc.) kan bijdragen aan het benodigde draagvlak. De bijzondere positie van een groene hogeschool kan worden aangegrepen om verantwoordelijkheid te nemen voor de duurzaamheidsontwikkeling. Dat draagt bovendien bij aan de profilering van de hogeschool. Een leidende positie innemen lijkt op korte termijn teveel gevraagd. De noodzaak om netwerken meer in te zetten wordt door veel bronnen buiten de hogeschool aangegeven.	Aanbeveling doen om zich als hogeschool meer zichtbaar te maken in de arena van academici en werkveld. Het aanspreken van het netwerk van Het Groene Brein is daarvoor een zeer waardevolle stap. Aanbeveling doen voor werken aan/volgens een duurzaamheidsplan. Indicatoren noemen die de kapstok vormen van zo'n plan. Kansen om over duurzaamheidsprestaties van de facilitaire dienst te communiceren niet onbenut laten. Aanbeveling doen over de betekenis van de rankings voor de werkelijke doelgroep. Wie zijn voor welke ranking de doelgroep? Onderbouwde afweging maken om de inspanningen voor de drie audits te legitimeren, onder andere hiertoe een peiling houden over de opvattingen over (het werken aan) duurzaamheidsdoelstellingen en de drie audits. Aanbeveling doen om backcasting in te zetten voor de duurzaamheidsplanning op langere termijn. In overweging geven om voor de duurzaamheidsscholing een duurzaamheidsexpert aan te trekken. VHL kan gaan publiceren over de rol van hogescholen in het hoger onderwijs zie 'Hoofdstuk literatuurstudie'.	

BIJLAGE C3 - ANALYSETABELLEN WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR, *vervolg*

LITERATUUR KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEMEN DUURZAAMHEID					
Auteur	Zoekreeksen waarbij de auteur wordt genoemd (match)	Inhoud / aandachtspunten in artikel met betrekking tot kwaliteitsmanagementsystemen	Vergelijkbaarheid van de meetsystemen voor VHL	Wat wil ik ermee in mijn thesis?	Conclusies
Alghamdi (2016)	BSHE, HECS, SuAHE	Noemt environmental management en: Strengths en Weaknesses van de meetsystemen. AISHE benoemd door NL-achtergrond van auteur(s). STARS wordt genoemd als meest over-all meetsysteem.	Het kan interessant zijn voor VHL om na te gaan: - wat STARS kan betekenen voor VHL (als overkoepelende audit; - hoe zich STARS verhoudt tot MVO, SustainaBul, AISHE.	Suggestie geven om de parameters van STARS, AISHE, MVO en SustainaBul naast elkaar te leggen en na te gaan hoe een dubbele beoordeling van dezelfde parameters kan worden vermeden.	
Berzosa (2017)	HEDS, SGHE, SHESG, SuAHE	AISHE is een van de meest complete en complexe tools om duurzaamheid in het onderwijs te benoemen. Tekortkomingen van AISHE op het gebied van omgevingsmanagement en onderzoek zijn verholpen in AISHE 2.0. Een hoge AISHE-score wordt het best bereikt door een groep professionals van verschillende afdelingen aan duurzaamheid te laten werken. Duurzaamheid moet geïntegreerd zijn bij alle stakeholders. Als nadeel van STARS wordt gezien: de benodigde inspanning om alle gegevens voor alle indicatoren te verzamelen.	Het is bekend dat SustainaBul zijn wijze van beoordelen meer in de richting van die van STARS gaat opzetten (bron: Van den Bosch, 2017 en Van der Vlist, 2018). Zie verder bij Alghamdi (2017).	Zie bij Alghamdi (2017).	
Gómez (2015)	HECS, HEDS, SGHE, SuAHE	Noemt STARS als een meetsysteem dat vooral werkt in een context waarin duurzaamheidsdoelstellingen al ver zijn doorgevoerd. Geeft aanwijzingen voor het opzetten van een nieuw beoordelingskader.	Bij VHL is sprake van een context waarin duurzaamheidsdoelstellingen al ver zijn doorgevoerd. STARS zou dus eventueel toepasbaar zijn. Er zijn geen aanwijzingen dat het ontwerpen van een nieuwe beoordelingstool voor VHL aan de orde is.	/	
Gustavo De Lima (2016)	MEP_HE, MSPHE, SPIHE	Hoe kies je bij jouw kernwaarden de geschikte assessment-tool?	VHL hanteert vier kernwaarden: Duurzaam, Betrokken, Ondernemend en Verantwoordelijk. Het zou goed de voorkeur verdienen als het door VHL te hanteren beoordelingskader daarop aansluit.	Checken in hoeverre de beoordelingskaders van AISHE, SustainaBul en MVO aansluiten op de vier kernwaarden. Waar mogelijk bij audits die verbinding leggen.	
Kamal (2013)	BSHE, HEDS, SGHE, SPIHE, SuAHE	Voor University of Saskatchewan (UoFS) is een duurzaamheidsplan gemaakt: meer dan 170 indicators (Pag 10), opgedeeld in twee categorieën: people en ecosystem. STARS is als best bruikbare geselecteerd voor UoFS Soms wordt in plaats van een drie-, vier- of vijfdeling ook wel een tweedeling gemaakt: People and Ecosystem (zie ook: Madeira).	Het is bekend dat SustainaBul zijn wijze van beoordelen meer in de richting van die van STARS gaat opzetten (bron: Van den Bosch, 2017 en Van der Vlist, 2018). Zie verder bij Alghamdi (2017).	Zie bij Alghamdi (2017).	
Lauder (2015)	HEDS, RaSyHES, SGHE	Bevat vergelijkingstabellen met o.a. STARS. Aantal en aard van indicatoren contextspecifiek maken.	STARS zou kunnen worden vergeleken met kwaliteitsmanagement-systemen die VHL nu hanteert. Waken voor te groot aantal indicatoren. (doen we in curriculum al deels: richt die PPP-aspecten eruit waar je je op dat moment mee kunt onderscheiden, iets mee kunt betekenen. Dat betekent voor ‘people’: mensen op een voor hen fijne plek laten werken en functioneren. Talenten en kwaliteiten inzetten. Prioriteiten leggen waar je de meeste ‘winst’ kunt behalen).	Zie bij Alghamdi (2017).	
Lidstone (2015a)	HEDS, SGHE, SuAHE	Analyse van 21 Canadese instellingen voor hoger onderwijs (HEI’s) die STARS gebruiken. Noemt het nut en de noodzaak van een duurzaamheidsplan: formeel onderdeel van de instelling voor hoger onderwijs (HEI), gecommuniceerd aan alle campus medewerkers, bevat doelen, taken en tijdsafspraken, voorziet in een meetsysteem en feedback proces en benoemt rollen en verantwoordelijkheden van de deelnemers. Geen uitspraken over de implementatie van zo’n duurzaamheidsplan.	Deze bron kan worden ingezet als aanzet voor en duiding van het belang voor een duurzaamheidsplan bij VHL. De inhoud van de duurzaamheidsplannen uit de benchmark vergelijken met de inhoud die Lidstone hier noemt. Pleidooi voor opnemen van feedbackproces kan vorm krijgen in PDCA-cyclus, waarmee de hogeschool bekend is.	Aanbeveling doen, met verwijzing naar deze bron, voor het opstellen van een duurzaamheidsplan. Uiteindelijke aanbeveling over het duurzaamheidsplan afstemmen op de aanbevelingen uit de literatuur en resultaten van de benchmark.	
Madeira (2011)	BSHE, HEDS, SGHE, SuAHE	Er is ook een methodiek om met twee in plaats van met drie categorieën te meten: People (incl. economie en welvaart) en ecosysteem. AISHE 2008 is inmiddels veel verbeterd ten opzichte van de eerste versie. Tweedeling gemaakt: People and Ecosystem (zie ook Kamal).	In de focusgroep is door meerdere respondenten genoemd dat AISHE de actualiteit van het werkveld niet goed heeft bijgehouden. Het werkveld maakt enorme stappen en VHL loopt daar niet per se op vooruit. Reacties van Bert Xantho en Hobéon daarop nog verwerken. Een tweedeling bij het zoeken naar een gebalanceerde aanpak van duurzaamheid (door bijvoorbeeld People en Ecosystem) is bij VHL niet aan de orde.		
Shi (2013)	HECS, HEDS, SGHE, RaSyHES, SuAHE	Zoektocht naar een nieuw beoordelingskader voor duurzaamheid. Vergelijkt onder meer STARS, ACUPCC en Green Report Card. Hogescholen beginnen de rol te herkennen die zij vervullen om duurzaamheid te tonen en de volgende generatie duurzaamheid te laten toepassen. STARS wordt als meest omvangrijke en uitgebreide kwaliteitsmanagementsysteem gezien.	Weinig tot geen; VHL ontwikkelt geen nieuw beoordelingskader, moet er wel kritisch mee omgaan.	Zie bij Alghamdi (2017).	

Auteur	Zoekreeksen waarbij de auteur wordt genoemd (match)	Inhoud / aandachtspunten in artikel met betrekking tot kwaliteitsmanagementsystemen	Vergelijkbaarheid van de meetsystemen voor VHL	Wat wil ik ermee in mijn thesis?	Conclusies
Waheed (2011)		Waheed et al (2011) pleiten voor een nieuw beoordelingskader, dat leidt tot een sustainability index (SI). Een nieuw beoordelingskader lijkt voor VHL op dit moment niet relevant, omdat al drie kwaliteitmeetsystemen worden toegepast: AISHE, MVO en SustainaBul.			
Conclusie		STARS en AISHE worden beschouwd als goed (compleet en complex) instrument om duurzaamheid in het hoger onderwijs te beoordelen. Integratie van duurzaamheid	De STARS-methode lijkt even geschikt om duurzaamheid op hogeschool VHL te beoordelen als AISHE, want: het beoordelingskader is veelomvattend en hogeschool VHL is al ver gevorderd op het gebied van duurzaamheid (toepassing-'eis' voor STARS). De SustainaBul zal overeenkomsten gaan vertonen met STARS. Het is daarom raadzaam om extra te waken voor meer overlappen tussen de drie duurzaamheidsbeoordelingen (AISHE, MVO en SustainaBul). Feedbackproces (PDCA) is bij VHL wel bekend, maar het is niet duidelijk op welk(e) niveau(s) het feedbackproces plaatsvindt.	Voor VHL kan het relevant zijn om STARS nader te beschouwen op bruikbaarheid. Andere kwaliteitsmeetsystemen worden in de literatuur beoordeeld als te eenzijdig of te beperkt qua scope.	

BIJLAGE C3 - ANALYSETABELLEN WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR, *vervolg*

LITERATUUR MARKETING EN COMMUNICATIE OVER DUURZAAMHEID (- PRESTATIES)					
Auteur	Zoekreeksen waarbij de auteur wordt genoemd (match)	Inhoud / aandachtspunten in artikel met betrekking tot communicatie en marketing over duurzaamheid <prestaties)< th=""><th>Vergelijkbaarheid van de resultaten voor VHL</th><th>Wat wil ik ermee in mijn thesis?</th><th>Conclusie</th></prestaties)<>	Vergelijkbaarheid van de resultaten voor VHL	Wat wil ik ermee in mijn thesis?	Conclusie
Ceulemans (2015)	HEDS, SuAHE	Sustainability Reporting (Duurzaamheidsverslaglegging) van de Global Reporting Initiative (2011): Het geheel van meten, beschikbaar stellen en aanspreekbaar zijn voor de interne en externe belanghebbenden voor de organisatorische prestaties op het gebied van duurzaamheidsontwikkeling. < nadruk op de organisatorische kant.	Welke indicatoren hanteert VHL, of zou VHL moeten hanteren om duurzaamheidsprestaties en vorderingen in beeld te brengen, te communiceren?	Aanbeveling doen om alle indicatoren die nu beoordeeld worden bij AISHE, MVO en SustainaBul te vergelijken en doublures te traceren. Aandringen op het vervolgens nemen van een besluit over welk kwaliteitmeetsysteem aangehouden wordt of moet gaan worden.	
Djordjevic ((2011)	HEDS, MSHE, SGBM	Heb aandacht voor communicatie-verstorende elementen. Sleutelwoorden voor effectieve communicatie: gebruik boeiende info; - ken je publiek; - betrouwbare bron: - gemakkelijk te onthouden; - voorzie in persoonlijke of gemeenschappelijke doelstellingen; - benadruk persoonlijk contact; - zorg voor feedback. Complexiteit van communicatie bij een instelling voor hoger onderwijs zit hem in brede range van doelgroepen. Belangrijke voorwaarde voor effectieve communicatie: management ondersteunt duurzaamheidsdoelstellingen en: er is geen overspannen agenda van wat allemaal moet worden gerealiseerd. Gevaar: korte termijn-denken.	Externe bronnen (Hobéon, Het Groene Brein) geven herhaaldelijk aan dat VHL buiten de regio te weinig bekend is. Daar laat VHL kansen liggen. De overspannen agenda is wel een probleem (interview Van den Hul, 2018). Het team (de teams in Leeuwarden en Velp samen) zijn onderbezet. Om aan alle communicatieverwachtingen te kunnen voldoen moeten de teams worden uitgebreid in fte en met de juist kwalificaties (Van den Hul, 2018).	Aanbeveling doen om in het strategisch Communicatieplan te sturen op (en middelen vrij te maken voor) communicatie naar buiten de regio. Aanbod van Het Groene Brein, om in een overlegsituatie de kansen daartoe te bespreken, met beide handen aangrijpen, in overleg met lectoren en leading lector Toine Smits.	
Dyer (2017)	HEDS, SGHE, SHESG	Om leiderschap van hogeschool VHL in duurzaamheid te tonen kan worden geïnvesteerd in een collectief. Dat leiderschap kan worden ingezet als middel/onderwerp om over duurzaamheid te communiceren en ons verder te profileren.	De focusgroep geeft aan dat VHL wel wat klein is om een toonaangevende organisatie te willen zijn. In combinatie met de opmerkingen van Het Groene Brein kan wellicht beter worden geïnvesteerd in het aangaan van hechtere relaties met al bestaande netwerken.	Aanbeveling doen om na te gaan of VHL er verstandig aan doet nieuwe netwerken aan te gaan (bijv. via Het Groene Brein) dan wel bestaande netwerken uit te diepen, dan wel beide te doen.	
Gómez (2015)	HECS, HEDS, SGHE, SuAHE	Resultaten zichtbaar maken.	Sluit aan bij de doelstelling uit het Instellingsplan: zichtbaarheid van VHL vergroten.	Noemen dat de literatuur de communicatiedoelstelling uit het Instellingsplan onderstreept.	
Gustavo De Lima (2016)	MEP_HE, MSPHE, SPIHE	Veelal gericht op verspreiding van de duurzaamheidsgedachte (M&C).			
Madeira (2015)	BSHE, HEDS, SGHE, SuAHE	Studenten betrekken bij verspreiding en promotie van de duurzaamheidsgedachte. Onderzoek wordt genoemd als een van de wegen waarlangs kennis en ervaring met duurzaamheid kan worden gecommuniceerd.	Onderzoek inzetten om duurzaamheidsexpertise te communiceren is precies wat Heideveld (Het Groene Brein) betoogt. En daarmee wordt tevens gewerkt naar de situatie die beloond kan gaan worden met vier AISHE-sterren.	Aanbeveling doen om nadrukkelijker studenten in te zetten bij onderzoeksprojecten (bijv. via lectoraten). Dat kan helpen om de duurzaamheidsprestaties en –expertise uit te dragen.	Werken in kennisnetwerken helpt onze prestaties te communiceren (wordt bevestigd door Heideveld (interview, 2018)
Conclusie		De complexiteit van de arena, waarbinnen over duurzaamheid moet worden gecommuniceerd, moet niet worden onderschat. Studenten en onderzoeksprojecten gebruiken om over duurzaamheid te communiceren.	Communicatie, en daaronder werken aan de netwerken van verbindingen waarmee VHL werkt, lijkt randvoorwaardelijk voor een verdiepingsslag en daarmee voor het kunnen behalen en op niveau blijven van vier sterren. (Misschien moet eerder worden gesproken over het vier-sterren <i>niveau</i> , omdat AISHE op zich geen doel is).	Aanbeveling doen om in het Strategisch communicatieplan communicatie door/via studenten en onderzoeksprojecten op te nemen. Dat verlangt nadrukkelijke afstemming tussen team Marketing & communicatie, de lectoren en de opleidingen/afstudeerdocenten. Voor de projecten nadrukkelijker de bestaande netwerken inzetten, relaties verdiepen en gretiger op voorbijkomende kansen ingaan. Voordat gekoerst wordt op het aannemen van een toonaangevende positie: breed draagvlak zoeken in de instelling.	