



PIONIEREN MET LEF

VAN AVANS DUURZAAM NAAR DUURZAAM AVANS



PIONIEREN MET LEF

VAN AVANS DUURZAAM NAAR DUURZAAM AVANS

7 | Aan welke 'knoppen' kan je draaien om samen in beweging te komen en blijven?

2012

10 | Hoe het avontuur van Avans Duurzaam begon

14 | De duurzame droom van docenten: Avans Duurzaam 1.0

18 | Communicatie en activatie als tactiek voor verandering

20 | Pionieren op het gebied van duurzaamheid

2016

25 | Meer waarde laten zien

26 | Mission Zero: op weg naar een circulaire bedrijfsvoering

31 | Wanneer werkt het om duurzaamheid impliciet te maken om beweging te creëren?

32 | #Het Nieuwe Gewoon: succes of blunder?

2017

34 | Mijn rol als opdrachtgever



2018

36 | Een nieuw perspectief aan de duurzame horizon: Avans Duurzaam 2.0

38 | Sustainable Development Goals bij Avans

40 | Avans GreenOffice: van pilot tot studentenplatform

42 | Join the Green Revolution Now: een campagne door en voor studenten

43 | De GreenOffice heeft lefgozers nodig

44 | Een divers Avans, voorwaarde voor goed onderwijs?

46 | Duurzame werk- en leeromgeving: gedragsverandering begint bij een goed gesprek

50 | Van Avans Duurzaam naar Duurzaam Avans

53 | Hoe duurzaam moet je doen om Sustainable Development Goals te bereiken?

2020

56 | Green Mirror: een blik in de toekomst



Door 6 jaar lang programmatisch te werken aan Duurzame Ontwikkeling bij Avans, hebben de betrokkenen veel inzichten opgedaan over hoe je verandering organiseert. Dit magazine biedt inspiratie voor anderen die verandering vormgeven en die manieren zoeken om hun organisatie te verduurzamen.



COLOFON

UITGEGEVEN DOOR AVANS HOGESCHOOL

April 2020

ISBN: 978-90-74611-78-7

CONCEPT & HOOFDREDACTIE

Imke van Gaal, destijds Projectleider Communicatie & Activatie (2014-2016), nu Programmamanager (2017-2020) en Ondernemer bij IMPakt | Organiseren van Verandering

INHOUDELIJKE BIJDAGEN

- Rudi Clause, destijds Coördinator Focusgroep Regionaal Duurzaam Verankerd, nu Trainer Didactiek en ICT
- Erin Troost, destijds Programmamanager (2013-2017), nu Ondernemer bij Erin Troost Duurzaamheidsstrategie advies & implementatie
- Rik Thijs, destijds Projectmedewerker AISHE, nu Wethouder Klimaat & Energie in Eindhoven
- Marleen Janssen Groesbeek, Lector Sustainable Finance and Accounting
- John Theeuwes, Coördinator Circulaire Bedrijfsvoering
- Bas Vogelsangs, destijds Docent bij de opleiding International Business, nu Adjunct-directeur bij de Academie voor Marketing en International Business
- Marleen de Jonge, Zelfstandig Communicatieadviseur bij Klip Communicatie
- Paul Rüpp, Voorzitter College van Bestuur en opdrachtgever Avans Duurzaam
- Kees van Kaam, Docent-onderzoeker, SDG-adviseur en Voorzitter SDG hbo-coalitie
- Esther Punte, destijds Projectmedewerker AISHE en Projectleider GreenOffice, nu Adviseur Internationalisering bij De Vereniging Hogescholen
- Annemieke Bok, Adjunct-directeur Diensteenheid Personeel & Organisatie
- Jolanda van Bentum - van Dijk, destijds Projectleider 'duurzaamheid in accreditatie', nu Senior beleidsadviseur kwaliteit
- Lidwien Jacobs, Docent-onderzoeker en SDG-adviseur

REDACTIE

Linda van Leuken en Yvonne Schoneveld-van Campenhout

PRODUCTIE EN DESIGN

Moniek van der Werff, Lian Thijssen, Yvonne Zaalberg, Nina Verbruggen

ILLUSTRATIES

Nuala Burns

FOTOGRAFIE

Beeldbank Avans Hogeschool, Rudi Clause (pag. 16 en 56)

CITEREN

Wanneer je citeert uit dit magazine gebruik dan de volgende bronvermelding:

Van Gaal, I. (Red.). (2020). *Pionieren met lef: Van Avans Duurzaam naar Duurzaam Avans*. 's-Hertogenbosch: Avans Hogeschool.

CONTACT

Voor nadere informatie stuur een e-mail naar iam.vangaal@avans.nl.





TOELICHTINGEN

AISHE

AISHE staat voor Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education en meet de mate waarin duurzaamheid is geïntegreerd in het onderwijs.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

In 2015 spraken Nederland en alle andere landen binnen de Verenigde Naties de 17 Sustainable Development Goals af: wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling voor 2030. In het Nederlands heten deze Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen.

SDG 4.7

Doelstelling: er tegen 2030 voor zorgen dat alle leerlingen kennis en vaardigheden verwerven die nodig zijn om duurzame ontwikkeling te bevorderen. Onder andere via vorming omtrent duurzame ontwikkeling en duurzame levenswijzen, mensenrechten, gendergelijkheid, de bevordering van een cultuur van vrede en geweldloosheid, wereldburgerschap. En via de waardering van culturele diversiteit en van de bijdrage van de cultuur tot de duurzame ontwikkeling.

SDG NEDERLAND

Tal van organisaties die zich samen inzetten de SDGs te behalen door maatschappelijke initiatieven, (inter) nationale samenwerkingen, onderwijs en onderzoek. Benieuwd naar wat je zelf kunt doen? Meer informatie vind je op sdgnederland.nl/doe-mee.



Dit werkmodel is een work in progress. Wat vind jij hiervan? Ben je het er mee (on)eens? Heb je een verrijking op het model? Of heb je andere gedachten hierover? Ik kom graag in contact met jou om er verder over te sparren. Mail naar iam.vangaal@avans.nl.

AAN WELKE 'KNOPPEN' KAN JE DRAAIEN OM SAMEN IN BEWEGING TE KOMEN EN BLIJVEN?

Imke van Gaal



De wereld is sterk in beweging en verandert steeds sneller. Als organisatie wil je je aanpassen aan wat de markt of omgeving van je vraagt. Je wilt meebewegen door te veranderen en innoveren. Hoe vertaal je dat in je visie en ambitie? Hoe vertaal je vervolgens die visie en ambitie naar de werkelijkheid? En hoe neem je medewerkers mee in een verandering? Aan welke 'knoppen' kan je draaien om samen in beweging te komen en – minstens zo belangrijk – te blijven?

Ik heb ervaren dat een integraal perspectief belangrijk is, maar dat de mensen en hun gedragingen centraal staan. Verandering is mensenwerk.

Door bijna 6 jaar onderdeel te zijn van het verandertraject Avans Duurzaam en in aanraking te komen met alle mensen die daaraan meewerkten, heeft zich voor mij een werkmodel ontvouwd. Dit model geeft mij houvast bij complexe veranderopgaven. Hopelijk helpt het jou ook.

Voor dit werkmodel haalde ik inspiratie uit bestaande modellen en theorieën, bijvoorbeeld die van McKinsey, Simon Sinek en Pieterjan van Delden. Ik heb dit aangevuld met de kennis, ervaringen en inzichten die ik in het programma Avans Duurzaam heb opgedaan. Dit werkmodel is dan ook mede te danken aan mijn collega's. Zonder hen en het programma was dit model er niet geweest.

Net zoals de wereld is ook dit werkmodel nog altijd volop in beweging. De werktitel van dit model is 'Activatie-aanpak met Vier Versnellers voor Verandering'. In het kort: de 'V4-aanpak'.

Het kloppend hart van dit werkmodel is Activatie. De Vier Versnellers zijn:

- Voorbeeldgedrag
- Verbeelding
- Vaardigheden
- Verankering

Dit zijn 'knoppen' waaraan je kunt draaien om mensen in beweging te krijgen of houden.

WANNEER DRAAI JE AAN WELKE KNOP?

Het is belangrijk om aan alle 4 knoppen te draaien. Draai je maar aan 1 knop? Dan ben je niet geloofwaardig. Aan welke knop draai je op welk moment? Dat hangt onder andere af van de cultuur van je organisatie en van de fase van het veranderproces waarin je zit. Misschien ben je als organisatie al ver in Voorbeeldgedrag, maar kan het verankeren beter. Of veranker je al heel veel, maar vertel je er niks over? Dan draai je aan de knop Verbeelding. Mijn ervaring is dat het helpt om steeds opnieuw te kijken, vragen, luisteren en voelen wat nodig is. En continu bij te stellen.

Dit werkmodel biedt jou ook houvast tijdens het lezen van dit magazine. Aan het icoontje bovenaan de pagina kun je zien aan welke 'knop' daar wordt gedraaid.

ACTIVATIE

In het hart van het model zitten 2 elementen die zorgen voor beweging, voor activatie.

Het eerste belangrijke element is een duidelijk 'waarom'. Waarom wil je iets doen? Vanuit welke kernwaarde wil je veranderen? Een mooie manier om daarover in gesprek te gaan is aan de hand van de *Golden Circle* van Simon Sinek, om samen met de organisatie de *Why*, *How* en *What* te bepalen. Als er overlap is tussen de persoonlijke ambitie of *Why* van mensen en de *Why* van de organisatie, dan ontstaat beweging.

Innoveren en veranderen is een complex samenspel tussen de 'werkvloer' en de 'managementlaag'. Dit samenspel is het tweede belangrijke element. Je hebt pioniers met lef nodig. Mensen die hun nek durven uitsteken, rebels durven zijn en het anders durven doen. Lefgozers moet je belonen. Zij zorgen voor andere inzichten en vernieuwing. Natuurlijk zijn ook andere kwaliteiten onmisbaar om vernieuwing te realiseren. Vervolgens heb je beslissers nodig die vertrouwen en ruimte geven aan de pioniers. Zij kunnen het vuur vanuit een of meerdere pioniers naar een hoger plan tillen door het te faciliteren. Dit samenspel is hoe het bij Avans begon met het verandertraject Avans Duurzaam.

VOORBEELDGEDRAG

Goed voorbeeld doet volgen. Als anderen zien dat het goede wordt gedaan, denken ze: dit is de norm hier, zo gaan we het doen. Om een goed voorbeeld te kunnen zijn, moet je eerst weten wat dat in jouw verandertraject inhoudt. En je dat eigen maken, zodat het voor anderen zichtbaar wordt in je handelen. Weten en leren dus. Meer daarover lees je bij Vaardigheden.

VERBEELDING

De theorie van McKinsey noemt de kracht van verhalen bij verandertrajecten. Dat is zeker een belangrijk onderdeel. Vanuit mijn achtergrond als *Imagineer* zie ik verbeelding veel ruimer. Voor mij gaat verbeelding veel verder dan platte communicatie. Veel meer naar beleving. Deze bijzondere vorm van innoveren helpt organisaties te redeneren vanuit kernwaarden, ook wel *purpose driven* organisaties genoemd.

Belevingscommunicatie is een creatieve manier om waarden tot de verbeelding te laten spreken. Door te ontdekken wat mensen beweegt, te verbinden door *dialogoog* te faciliteren, verhalen op halen en te vertellen. Daarbij is het belangrijk om zo concreet mogelijk het 'gewenste gedrag' te laten zien. En dit op een wijze die alle zintuigen aanspoort: horen, zien, proeven, ruiken en voelen. Zo komt het veel dichterbij en raakt het veel meer. Dit onderdeel noem ik ook wel *employee experience*. Dit zit op het raakvlak van HR en communicatie. Bij Avans is dat nog redelijk onontgonnen terrein.

Veel vraagstukken hebben niet 1 juiste oplossing. Het zijn dilemma's waarbij het altijd een afweging is of het een niet tekortdoet aan het ander. In dialoog kom je tot wat het beste werkt voor de persoon en organisatie. Tot een weloverwogen keuze waarvan je weet dat die niet perfect is. Bij Avans Duurzaam hebben we zo veel mogelijk in dialoog gewerkt.

Lefgozers moet je belonen. Zij zorgen voor andere inzichten en vernieuwing.

VERANKERING

Voorbeeldgedrag betekent natuurlijk niets als de routines in een organisatie dat niet ondersteunen. Je kunt de processen, systemen en werkwijzen vormgeven door concrete doelen te stellen. Welke concrete resultaten heb je voor ogen? Als de verandering is verankerd in de organisatie, zien mensen dat meteen terug: ze voelen, zien en ervaren dat in hun dagelijks werk. Verankering is niet statisch, de verandering blijft zich doorontwikkelen.

VAARDIGHEDEN

Weten en leren. Ik noemde het al bij Voorbeeldgedrag. Zodra mensen weten wat de verandering is, komt de vraag welke rol zij daar zelf in hebben. Het betekent in sommige gevallen het aanleren van nieuwe vaardigheden. Dit eigen maken van de nieuwe materie vraagt om professionalisering: investeren in de ontwikkeling van mensen zodat zij kunnen inspelen op verandering. Dit kan in allerlei vormen. Mijn ervaring is dat bij vernieuwingen de behoefte ontstaat om te worden geïnspireerd over het onderwerp, om met elkaar uit te wisselen over hoe dit in de praktijk kan worden toegepast en dan met elkaar te kijken naar een nieuwe gezamenlijke uitdaging.

Mijn tip: investeer in een goed professionaliseringsaanbod voor alle lagen in de organisatie waar mensen de vaardigheden kunnen ontwikkelen die nodig zijn om de innovatie te kunnen dragen. Zorg voor facilitators of teamcoaches die een groep kunnen begeleiden bij bepaalde vraagstukken voor vernieuwing. En gebruik werkvormen waarbij mensen het geleerde meteen kunnen toepassen in de praktijk.



In dit magazine worden 2 vormen voor professionalisering uitgelicht: het activatieprogramma en de SDG Hotspot. Ben jij bezig met veranderingen? Dan hoor ik graag welke vormen jij gebruikt voor professionalisering. Mail mij via iam.vangaal@avans.nl.



HOE HET AVONTUUR VAN AVANS DUURZAAM BEGON

Rudi Clause

Het grote avontuur begon op een grijze, mistige dinsdag in februari 2012. Rien Brouwers was destijds directeur van het Leer- en Innovatiecentrum (LIC) van Avans Hogeschool. Hij had die dinsdag alle beleidsadviseurs van het LIC bij elkaar geroepen in Tilburg. Het nieuwe Meerjarenbeleidsplan 2012-2016 werd voorgesteld. Voor de uitvoering van dat plan werden verschillende focusgroepen opgericht.

Een focusgroep bestond uit directeuren van academies en diensten aangevuld met experts en soms ook nog beleidsadviseurs uit de diensten. Deze beleidsadviseurs zouden ondersteunende taken gaan uitvoeren. Wij kregen ook de kans om ons aan te sluiten bij een focusgroep. Veel van mijn collega's kozen voor de Focusgroep Onderwijsinnovatie. Ik zag kansen om te innoveren in de Focusgroep Regionaal Duurzaam Verankerd (RDV).

NIEUW ONDERWIJSMODEL

De combinatie van duurzame ontwikkeling en verankeren in de praktijk was voor mij een uitdaging. Eindelijk engagement en vernieuwende samenwerking met bedrijven! Een onderwijsmodel waarbij docenten niet enkel meer vertellen (lees: zenden), maar waar studenten leren en vernieuwen door zelf onderzoek te doen en problemen op te lossen. De docent als coach en uitdager, de student als inhoudsbepaler van onderwijs. Dat was in die tijd toch een vernieuwend gedachtegoed.

Weg van het "kweken van snelle paarden", om met John Ford te spreken. Dus in plaats van een oud ontwerp verder te verbeteren, iets radicaal anders bedenken. Weg van het zenden en daarna pas controleren of het goed is aangekomen bij studenten en of ze het begrijpen. In plaats daarvan naar manieren zoeken die de wereld vooruit helpen. We gingen aan de slag vanuit een beginnend besef dat er iets

aan mens en milieu moet veranderen, omdat we anders op rampen afstevenden. En we werkten vanuit de gedachte dat je problemen niet kunt oplossen met maatregelen en denkwijzen die de problemen hebben veroorzaakt.

Binnen de focusgroep kreeg ik de mogelijkheid om een docentennetwerk op te zetten. In dat netwerk inspireerden docenten elkaar met *best practices* om hun onderwijs te verbeteren. Daarnaast ontwikkelden ze samen – dus multidisciplinair – nieuwe onderwijsmethoden en leer materiaal voor duurzame ontwikkeling. Hiervoor wisselden de docenten veel kennis uit met de praktijk en ze maakten heel veel gebruik van ICT. Niko Roorda ondersteunde hen daar inhoudelijk in. Hij is expert in duurzame ontwikkeling. Hij bedacht en ontwikkelde de meetinstrumenten AISHE en VESTIA+D. Daarmee kun je bepalen hoe duurzaam een opleiding is.

LOBBYEN VOOR DUURZAME ONTWIKKELING

Binnen de focusgroep was er onder de directeuren veel discussie over de inhoud. De ene groep had moeite met de duurzame ontwikkelingskant. Deze directeuren wilden zich vooral richten op de verankering in de praktijk. De andere groep vond dat dit niet kon zonder duurzame ontwikkeling voorop te stellen. Uiteindelijk heeft de 'sustainable'-kant het laken naar zich kunnen toetrekken. Vooral Nicole van Son-Van Emmerik pleitte hier heel sterk voor en ze heeft hier veel werk in verzet. Ik heb haar daar ten volle in gesteund. Ik lobbyde en gaf heel duidelijk aan dat de scope en mogelijkheden van alleen verankering in de praktijk te klein waren om Avans de duurzaamheidsindicatoren in 2016 te laten halen. Ik was van mening dat er een programma moest komen dat uit verschillende deelprojecten bestond om de doelstellingen te realiseren. Dat programma zou zich dan moeten richten op duurzame ontwikkeling. En tot mijn grote verwondering is dat programma Avans Duurzaam er gekomen.





PIONIERS DIE DE RUIMTE KRIJGEN

Imke van Gaal

Innoveren en verandering is een samenspel. In de Innovatiecyclus heb je pioniers met lef en visie (endogeen) en beslissers (exogeen) die het vertrouwen en de ruimte geven om hiermee aan de slag te gaan. Dit verhaal, van een docentennetwerk met pioniers dat uitgroeide tot het programma Avans Duurzaam, is een mooi voorbeeld van de krachtige dynamiek tussen de 2 werelden. De docenten ontwikkelden een stevig gedachtegoed over duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Daarvoor kregen zij de ruimte, het vertrouwen en de ondersteuning die ze nodig hadden. Deze docenten hadden ambities. Zij pionierden, samen en alleen.

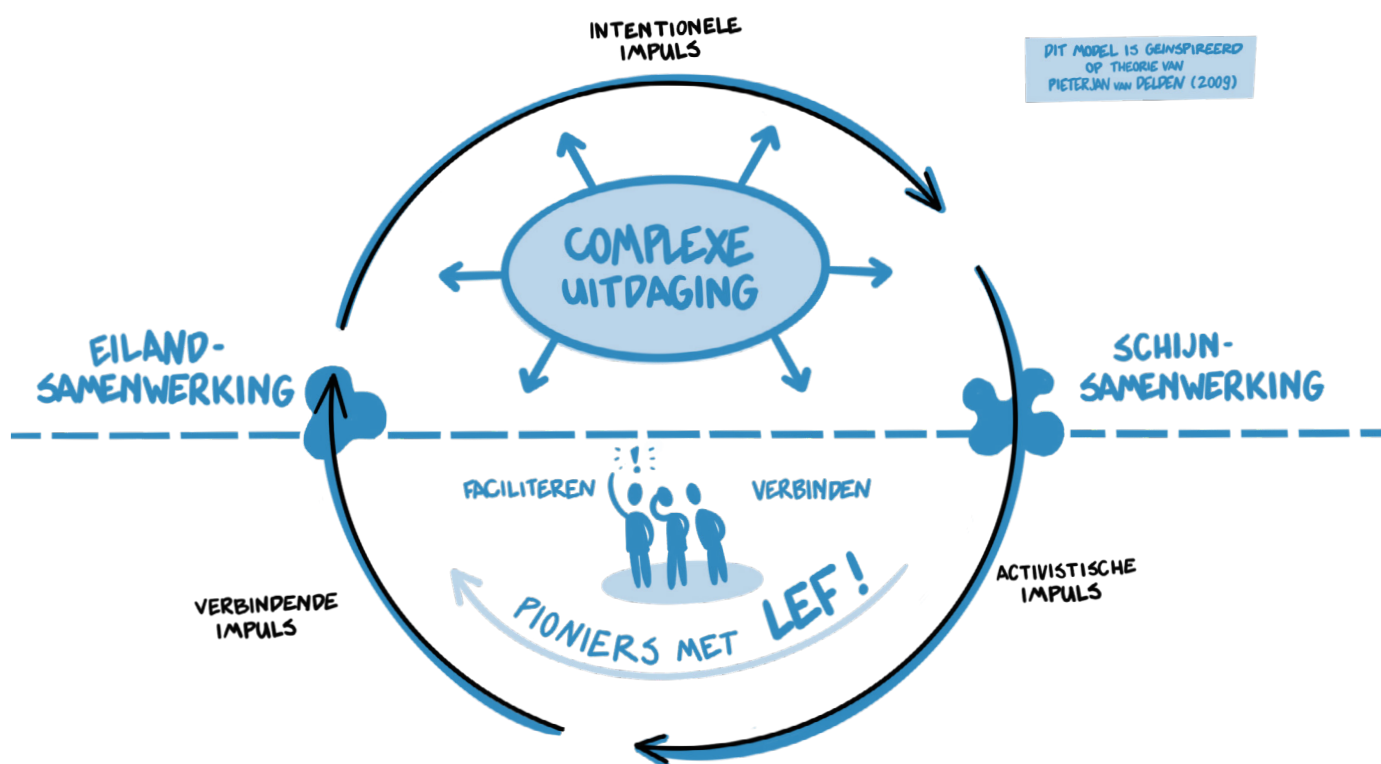
Om die beweging weer in versnelling te brengen, waren er beslissers nodig. Een aantal sleutelfiguren zetten het onderwerp op de agenda van de managementconferentie. Dat is een tweedaagse waar het management en het College van Bestuur van Avans de strategie voor de organisatie bespreken. Na de presentatie was het publiek enthousiast en de voorzitter van het College pakte door. Hij vroeg: "Oké, dus dit gaan we doen?" Geen bezwaar. Dus ja, dit gingen we doen! Natuurlijk hebben sommigen achteraf wel eens gedacht 'Waar ben ik aan begonnen?' Zij hadden in het begin nog niet ingeschat wat het daadwerkelijk inhield.

Daarover vertelt Erin Troost in haar artikel over Avans Duurzaam 1.0, op bladzijde 14.





EXOGENE PROCESGANG : BESLISSERS



ENDOGENE PROCESGANG : OPERATIE



DE DUURZAME DROOM VAN DOCENTEN

AVANS DUURZAAM 1.0

Erin Troost

De focusgroep Regionaal Duurzaam Verankerd bereidde in de meerjarenbeleidsplan-periode 2011-2014 het voorstel voor om met behulp van het AISHE-beoordelingskader voor alle opleidingen van Avans een duurzaamheidscertificering op 2-sterrenniveau te behalen. Dit voorstel is voorgelegd en aangenomen tijdens de managementconferentie van maart 2013. Ook is deze ambitie destijds opgenomen in de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, namelijk:

- Avans Hogeschool heeft duurzame ontwikkeling als profielkenmerk.
- In 2015 heeft Avans Hogeschool voor al haar opleidingen een AISHE-duurzaamheidscertificering op 2-sterrenniveau gehaald.

Om deze prestatieafspraken daadwerkelijk te behalen, is in het voorjaar van 2013 besloten een Avansbreed programma in te richten: Avans Duurzaam. Dit programma moest de academies ondersteunen bij het behalen van dit duurzaamheidscertificaat.

DE UITDAGING

“Het gaat alleen maar om de sterren” In juli 2013, toen ik als programmamanager met het programma Avans Duurzaam startte, proefde ik weerstand bij het merendeel van de docenten in de academies die aan de slag moesten met dit duurzaamheidsdoel. Zij stoorden zich aan de instrumentele, projectmatige aanpak die was gericht op de korte termijn en waarbij een duurzaamheidsaudit voor iedere opleiding verplicht werd gesteld. Binnen het docentennetwerk, dat tot dan de motor van de duurzame beweging was, bleef weinig energie en enthousiasme over. Hun duurzame droom was doorvertaald in de opdracht om op korte termijn sterren te behalen. Daarmee verdween in hun beleving het langetermijnperspectief uit beeld.



DE AANPAK

De 'Why, How, What' definiëren en scherphouden

Uit gesprekken bleek dat de duurzame young professional van de toekomst opleiden de 'Why' van vele intrinsiek gemotiveerde docenten was. Maar deze 'Why' raakte ondergesneeuwd gedurende het proces van visievorming naar het stellen van SMART-doelen. Daardoor kwam hun bron van motivatie en energie op een laag pitje te staan. Om deze docenten toch voor de kortetermijn-AISHE-doelstelling te laten warmlopen, maakte ik gebruik van het denkkader *Why, How, What (Golden Circle)* van Simon Sinek. Hiermee kader je kortetermijndoelen binnen een langetermijnhandelingsperspectief.

Door gebruik te maken van het Golden Circle model, creëerden we ruimte voor de duurzame droom aan de horizon, naast de kortetermijn AISHE doelstelling. Daarmee werd het oorspronkelijke langetermijnperspectief in ere hersteld. Dit creëerde energie en beweging om aan de slag te gaan.

De programmatische aanpak bestond uit 3 sporen of programmalijnen:

- Spoor 1, de *Why*: een langetermijnvisie als gedeelde stip aan de horizon bood de benodigde richting en handelingsperspectief en wakkerde daarmee de energie aan die nodig is om in beweging te komen.
- Spoor 2, de *How*: een heldere aanpak, de weg ernaartoe.
- Spoor 3, de *What*: de kortetermijndoelen, het behalen van de AISHE-sterren, boden houvast om in beweging te blijven.



SPOOR 1: WHY

Horizon 2020, gedeelde langetermijnduurzaamheidsvisie
Iedere academie startte met het scherp formuleren van haar langetermijnduurzaamheidsvisie. Een scherpe stip aan de horizon is noodzakelijk als bindend en richtinggevend beeld om de langetermijndoelen te behalen. Door te focussen op de gedeelde visie, kun je partijen blijvend binden en synergie bereiken.

SPOOR 2: HOW

Van docentennetwerk naar ambassadeursnetwerk
Alle opleidingen van Avans moesten binnen 2 jaar dit duurzaamheidscertificaat behalen. Een zeer ambitieus doel. De projectteams van docenten hadden behoefte aan het delen van kennis en uitwisselen van ervaring. Om te versnellen en de energie vast te houden, faciliteerden we de kennisuitwisselingen en ontmoetingen met een communicatie- en activatieprogramma. Dit programma bestond uit een intranetpagina, een databank voor het delen van kennis, formats en best practices en kennisdelingssessies waarin docenten samen aan de slag gingen. Zo ontwikkelde het bestaande docentennetwerk zich tot ambassadeursnetwerk.

SPOOR 3: WHAT

Horizon 2016, kortetermijnfocus, AISHE 2-sterren behalen
AISHE was als instrument gekozen om de duurzaamheidsbasis te leggen waarop de academie op de lange termijn kon doorbouwen. De kortetermijn-AISHE-doelstelling herkadere en framen als een instrument om de langetermijnduurzaamheidsvisie vorm te geven, werkte verhelderend voor docenten die ermee aan de slag moesten. Het hielp om de nut en noodzaak weer te voelen en te accepteren. Het draagvlak groeide en de energie om gezamenlijk het ambitieuze doel te behalen werd aangewakkerd.



RESULTATEN

Deze programmastrategie samen met de inzet van heel veel collega's heeft ervoor gezorgd dat we ons doel hebben gehaald. Alle opleidingen van Avans hebben het duurzaamheidscertificaat AISHE op 2- of op 3-sterreniveau behaald.

Aha-moment

Stakeholdermanagement is van cruciaal belang voor het succes van een meerjarig programma. Het is van onderschatte waarde voor het managen van draagvlak en energie binnen de dynamische omgeving van een programma met meerdere stakeholdergroepen.

Blunders

Blunders horen bij het spel, dus wees niet bang tegen de muur te lopen. Een talent van de meeste programmamanagers en veranderaars is doelgerichtheid. Een valkuil is keuzes maken en in actie komen voordat je een scherp beeld hebt van het veranderlandschap om je heen. *Begrijpen voordat je begrepen wordt* is een wijze les van Covey die ik toepas om te vertragen, om me heen te kijken, te zien en voelen wat er echt gebeurt. Daarmee voorkom ik veel fouten.

Maar natuurlijk niet 100%, want waar wordt gewerkt, worden blunders gemaakt. *It is part of the game, let's play ball.*

Tips

Start met het in kaart brengen van de *Why, How, What*, zodat bij alle betrokken partijen een scherp beeld bestaat van de kortetermijndoelen en langetermijnambitie. Als deze 3 dimensies niet helder zijn, zorgt dit voor ruis. Dan lekt energie weg die je juist nodig hebt om je doelen te behalen.

Trots

Ik ben trots dat we als programmateam samen met de projectteams in de academies en het ambassadeursnetwerk met een weldoordachte strategische, programmatische aanpak het kortetermijnduurzaamheidsdoel hebben behaald. En tegelijkertijd heel veel zaadjes hebben geplant bij ambassadeurs voor duurzaam onderwijs bij Avans Hogeschool op de lange termijn.

Lees meer over het activatieprogramma in het artikel van Imke van Gaal op bladzijde 18.





“

Als je weet waarvoor je het doet, wordt het veel leuker. **Als een hele groep mensen weet waarom en waartoe ze met elkaar in beweging zijn, krijg je versnelde verandering.** Deze slimme ecosystemen zijn nodig om organisaties te transformeren naar duurzame organisaties. Erin en Imke waren de energiebronnen voor de organisatie, omdat zij heel goed wisten vanuit welke missie zij werkten.”

Charlotte Extercatte

Oprichter AmbassadorWise – activatie-adviseur van 2013-2015



COMMUNICATIE EN ACTIVATIE ALS TACTIEK VOOR VERANDERING

Imke van Gaal

Op een willekeurige werkdag op een flexwerkplek bij Avans Hogeschool in Breda kwam ik een nieuw gezicht tegen. Dit nieuwe gezicht was aangenomen om een programma in te richten dat opleidingen zou ondersteunen om het onderwijs duurzamer te maken. We raakten aan de praat. Ik vertelde over hoe ik op dat moment bezig was met communities of practice en interne verandercommunicatie voor een ander Avansbreed programma. Zij raakte enthousiast en zag het belang van een goede communicatiestrategie voor duurzaamheid.

Dat nieuwe gezicht, dat was Erin Troost. En daar, op die flexplek, legden we de basis voor wat later uitgroeide tot een mooie samenwerking. Een samenwerking waarin we de strategie bepaalden voor Avans Duurzaam 1.0. En de rest is geschiedenis.

AMBITIES KOPPELEN

Wanneer je als organisatie een duidelijk doel voor ogen hebt, is het essentieel dat je medewerkers hier meer over te weten komen. Het liefst spreek je daarbij een sprankje van de persoonlijke ambitie aan, zodat je die kunt koppelen aan de ambitie van de organisatie. Dan zijn mensen gedreven om er samen een succes van te maken. Dat is precies wat wij wilden vanuit het programma Avans Duurzaam: mensen ambassadeur van duurzaamheid maken en ze zo in beweging brengen en houden.

Al bij de start van het programma ging de inhoudelijke programmastrategie hand in hand met de communicatie- en activatietactiek. In mijn ogen een hele belangrijke succesfactor en een absolute aanrader voor iedereen die een flinke veranderopgave tegemoet gaat.

HOE DEDEN WE DAT?

De communicatie gaven we vorm door storytelling. We haalden duurzame verhalen op en verspreidden ze. We introduceerden de Week van de Duurzaamheid binnen Avans. En we deden

mee aan de SustainaBul. Dit is een duurzaamheidsranking voor universiteiten en hogescholen. Daarnaast haakten we zoveel mogelijk aan op bestaande initiatieven in de organisatie. Alles om duurzaamheid continu onder de aandacht te brengen.

Dat stapje verder, mensen in beweging brengen, is een stuk complexer. Hiervoor ontwikkelden we een activatieprogramma. We vertaalden de inhoudelijke opgave naar een aanbod van leer- en kennisdelingsbijeenkomsten. Die inhoudelijke opgave was het AISHE-beoordelingskader. Daarnaast ondersteunden we de verschillende academies met maatwerk. Op aanvraag gaven we vorm aan studiedagen of werksessies. Als de academies dat wilden, begeleidden we die sessies.

HET TEAM

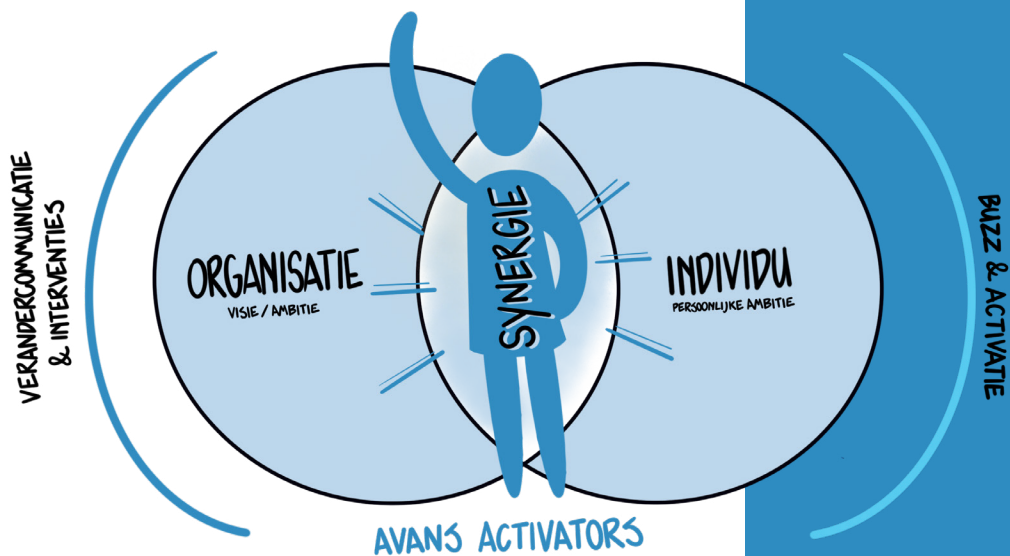
En wie is we? Het team bestond uit een creatieve inhoudsgeek, Rudi Clause, die enorm veel heeft bijgedragen aan de werkvormen voor de bijeenkomsten. Een kanjer van een organisator, Marlies Klaren, die aan alle details dacht en de bijeenkomsten een persoonlijke touch gaf. Een verhalenvanger, Doortje van der Molen, die als razende reporter op pad ging op zoek naar het mooiste verhaal. En iemand die dat alles bij elkaar hield en de volgende stappen uitzette. Die eer had ik.

DE RESULTATEN

Wat hebben de inspanningen van dat team opgeleverd?

Best veel:

- In 2 jaar tijd organiseerden we 17 leer- en kennisbijeenkomsten met in totaal 215 deelnemers.
- We leverden aan 11 van de 20 academies maatwerk activatie.
- We maakten en deelden 23 duurzame verhalen.
- Het gemiddelde cijfer dat de organisatie gaf voor ons activatieprogramma is een 7,1.
- 87% van de deelnemers die de evaluatie invulden, voelt zich ambassadeur van duurzame ontwikkeling



Aha-moment

Natuurlijk zaten er ook in dit traject verschillende leermomenten. Zo vinden we het achteraf jammer dat we de Dienst eenheid Personeel & Organisatie (DP&O) niet direct hebben meegenomen in ons prachtige aanbod. Daar waren verschillende redenen voor, maar in het ideale geval neem je in dit soort trajecten natuurlijk direct de HR- of scholingsafdeling mee. Dan kun je het aanbod vaker aanbieden en dat is natuurlijk veel duurzamer.

Tips

Wat ik als tip wil meegeven aan anderen die voor een groot verandertraject staan: neem altijd een strategisch plan voor communicatie en activatie mee in het proces. Als je medewerkers mee wilt krijgen, is dat echt onmisbare expertise.

Trots

Nu ik aan het einde van dit programma terugblik, kan ik alleen maar zeggen dat ik enorm trots ben op hoe doordacht we dit hebben aangepakt en op hoe we er als team vorm aan hebben gegeven.

RECEPT VAN DE ACTIVATIEBIJENKOMSTEN

Wat heb je nodig voor een goede activatiebijeenkomst? Dit is ons succesrecept!

Kennis opdoen

Zorg voor een inspirerend verhaal van binnen of buiten.

Delen = versnellen

Bring in de bijeenkomsten mensen uit verschillende hoeken van de organisatie bij elkaar die zich binnen hun afdeling met hetzelfde onderwerp of thema bezighouden. Vaak kennen zij elkaar niet terwijl ze nagenoeg hetzelfde doen. Tijdens de activatiesessie kunnen zij kennis met elkaar delen. Hierdoor kunnen ze zomaar een nieuw idee opdoen dat ze direct kunnen toepassen in hun werk.

Samen vernieuwen

Dan begint de vernieuwing. Zet nu mensen bij elkaar vanuit verschillende disciplines. Geef hen een werkvorm waarmee ze iets nieuws moeten creëren. De basis hiervoor zijn de eerste 2 ingrediënten van de sessie: het inspirerende verhaal en de kennis die ze gedeeld hebben. Dankzij de verschillende disciplines die je samen hebt gebracht, krijg je een heel divers en verrijkend perspectief.



Avans Hogeschool had zichzelf als doel gesteld om voor al haar opleidingen een certificering voor duurzaam onderwijs, genaamd AISHE, te halen op 2-sterreniveau. AISHE staat voor Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education en meet de mate waarin duurzaamheid is geïntegreerd in het onderwijs. Dit 2-sterreniveau betekent dat er samenhang is in de activiteiten van duurzaam ontwikkelen en dat iedere student en docent in de opleiding aandacht besteedt aan duurzame ontwikkeling. Avans koos ervoor om onder leiding van een programmamanager een team te vormen van 4 alumni, of in elk geval young professionals. Ieder van hen ondersteunde 5 academies, dus zij waren per academie 1 dag in de week beschikbaar. Rik Thijs was een van deze teamleden.



PIONIEREN OP HET GEBIED VAN DUURZAAMHEID

Rik Thijs

Het thema duurzaamheid is niet iets van de laatste jaren. Al in 1987 kwam de VN-commissie Brundtland met een definitie. Maar de laatste jaren is duurzaamheid steeds prominenter in het maatschappelijke debat. De klimaatstakingen geleid door Greta Thunberg zijn hier een belangrijke aanleiding voor.

Mooi om te zien dat Avans haar tijd vooruit leek te zijn. Toen wij als team 6 jaar geleden begonnen, was het nog echt zoeken naar de rol van duurzaamheid binnen het onderwijs. Ik mocht mij binnen ons team richten op de opleidingen in het sociale domein. Een domein waarbij de P van *people* natuurlijk een vanzelfsprekend gegeven was. Ook de P van *profit* was in sommige vakken een standaard onderdeel, bijvoorbeeld bij het kijken naar wetgeving of financieringsvormen. Naar de P van *planet* was het vaak zoeken.

Ik vond het mooi om de zoektocht van directies, docenten en studenten te zien en waar nodig te ondersteunen. Een zoektocht die kon gaan over een speciale leerlijn duurzaamheid, en of dat nu wel of niet het goede signaal was. De hardcore duurzaamheidsaanhanger ziet het natuurlijk liever integraal in alle vakken verweven. Maar ja, wat als dat niet lukt? Kon je deze discussie überhaupt wel aangaan als je opleiding nog steeds eiste dat eindschrijft in drievoud moesten worden geprint? Docent A prees de student die dit in het kader van duurzaamheid niet deed en docent B vond dat onacceptabel. Zo terugkijkend vraag ik mij soms af: waren we niet te vroeg? Was deze zoektocht nu niet een stuk gemakkelijker geweest?

Inmiddels gaan er tienduizenden studenten wereldwijd de straat op voor een betere wereld. Wellicht was het nu dan ook eenvoudiger geweest om de groep betrokkenen te vergroten.

Wie zal het zeggen. We mochten ons als team duurzaamheid volgens mij gelukkig prijzen met een flinke schil van docenten en studenten die de aanpak van Avans ondersteunden en op vele onderwerpen met ons meedachten. Allemaal vanuit de oprechte overtuiging dat we de wereld beter moeten achterlaten dan hoe wij haar hebben gekregen. Daar ben ik nu nog steeds ongelofelijk trots op.

De doelstelling om in ieder geval het zaadje te planten in iedere opleiding bij Avans is behaald. Ik weet zeker dat dit niet was gelukt als het CvB dit enkel vrijblijvend had gevraagd. Soms is een stevige top-down sturing en het stellen van eisen in het kader van duurzaamheid heel erg nodig. Avans liep hierin voorop. Daar kunnen veel mensen - Den Haag, luisteren jullie? - nog wat van leren.

Avans haalde tussen 2014 en 2016 als eerste hogeschool in Nederland voor alle voltijdopleidingen het duurzaamheidscertificaat AISHE op 2-sterreniveau. Ook 8 van de deeltijdopleidingen wisten de 2 sterren binnen te halen. En 2 opleidingen behaalden zelfs 3 sterren.

“

De systematische verankering van duurzame ontwikkeling in de opleidingen van Avans Hogeschool versterkt de kwaliteit en toekomstbestendigheid van het onderwijs. **Wij ervaren dat het programma Avans Duurzaam een krachtig middel was om de duurzame ambities op team-, academie- en instellingsniveau te realiseren.** Tijdens de auditservaarden wij dat onderwijsteams gericht werkten aan inbedding van duurzame ontwikkeling in het onderwijs en de organisatie. Alle opleidingen behaalden het duurzaamheidscertificaat AISHE op minimaal 2-sterreniveau. Dit toont aan dat duurzaamheid het nieuwe gewoon van Avans is. ”

Marvin Leerdam

Senior Adviseur Hobéon



TIJD VOOR LEREN EN REFLECTEREN

Imke van Gaal



Een aantal van de teamleden waren relatief onervaren starters, terwijl de klus eigenlijk voor zwaargewichten was. Zij moesten situationeel kunnen inschatten welke rol voor hen paste bij welke academie. Soms was die rol adviseur, soms was het stevige projectleider. Daarnaast moesten zij op het niveau van directies kunnen schakelen. Poe, een hele klus.

Dit was op voorhand niet goed ingeschat. Uiteindelijk hebben we het als team ondervangen. Een tip voor de lezer: onderschat niet wat het vraagt van het team dat dit soort organisatieveranderingen begeleidt. Zorg voor een goede mix van jong en ervaren en voldoende tijd en ruimte om te reflecteren en leren.

EVEN BIJKOMEN...

“
Soms moet je afstand
nemen om **dichterbij** te
komen.”





...EN TOCH NIET STIL ZITTEN



MEER WAARDE LATEN ZIEN

Marleen Janssen Groesbeek

In 2016 publiceerde Avans Hogeschool voor het eerst een integraal jaarverslag. Dat is een chique term voor een jaarverslag dat de samenhang laat zien tussen wat de hogeschool allemaal doet en onderneemt en de impact die zij daarmee bereikt. Daarmee was Avans de eerste hogeschool die op deze manier verantwoording aflegt over wat onderwijs en onderzoek afzonderlijk aan waarde opleveren. En ook hoe de combinatie van die 2 waarde creëert voor het werkveld en andere stakeholders van Avans. Daarnaast kun je in het integrale jaarverslag zien hoe de diensteenheden en academies bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers en zorgen voor een goede werk en studeeromgeving.

Dat mijn lectoraat Sustainable Finance and Accounting betrokken raakte bij het maken van een integraal jaarverslag, was toeval en tegelijkertijd heel logisch. Ik had ervaring met het maken van integrale jaarverslagen en doe onderzoek naar hoe organisaties op een betere manier in hun jaarverslag kunnen laten zien hoe ze financiële en niet-financiële waarde creëren. We zijn gewend dat bedrijven hun succes uitdrukken in hoeveel winst ze maken. Maar dat zegt niet zoveel over hoeveel medewerkers in het afgelopen jaar door hun werk slimmer zijn geworden of hoeveel stress ze hebben gehad. Of hoeveel CO₂ er uitgestoten is. Die positieve of negatieve waardecreatie laten we met een integraal jaarverslag beter zien.

Vanaf het begin hebben we studenten betrokken bij de ontwikkeling van en de kennisvergaring voor het jaarverslag. In 2015 en 2016 deden in totaal 24 studenten onderzoek naar hoe Avans op de beste manier haar waardecreatie en impact kon verantwoorden. Zij doken in de boekhouding en andere dataverzamelingen bij Avans. Ook interviewden zij directbetrokkenen over de manier waarop diensteenheden en academies sturen op de managementinformatie die zij verzamelen.

Ook over kalenderjaar 2019 zal Avans weer een integraal jaarverslag publiceren. Dat zal weer een beetje beter zijn dan het voorgaande. Het is een proces van continu verbeteren, waarbij de studenten opnieuw een belangrijke rol spelen. Bij de directe informatieverzameling zijn 2 studenten betrokken. Omdat *integrated reporting* onderdeel is geworden van de curricula van de opleidingen Accountancy en Finance & Control, bestuderen en becommentariëren verschillende studenten jaarlijks het Avans jaarverslag. Dat is zeer leerzaam en belangrijk, omdat de studenten belangrijke belanghebbenden zijn die in het jaarverslag informatie vinden over de resultaten, successen, risico's en verbeterpunten van Avans.

Het is jammer dat het verzamelen van de informatie en de inzet van de verschillende mensen die nodig zijn om het jaarverslag te maken, altijd een moeizaam proces is. Het maken van het jaarverslag wordt gezien als een verplicht nummer, waar zo min mogelijk tijd en energie in moet worden gestoken. Dat is zonde, want een jaarverslag zoals Avans dat maakt, is een bron van informatie over de impact die de hogeschool heeft op de studenten, de medewerkers en de organisaties waar de studenten tijdens en na hun studie terecht komen. En dat is waardevol.

Houd avans.nl in de gaten voor het integraal jaarverslag over kalenderjaar 2019.





MISSION ZERO

OP WEG NAAR EEN CIRCULAIRE BEDRIJFSVOERING

John Theeuwes

Van 2014 tot 2016 werkte Avans Hogeschool aan de verduurzaming van de opleidingen. Na deze sprint ontstond in 2016 de behoefte om ook voor de bedrijfsvoering duurzaamheid vorm en inhoud te geven. Vanuit de ambities van Avans Duurzaam ontwikkelde de Dienst eenheid ICT en Facilitaire dienst (DIF) een masterplan: Mission Zero. Coördinator John Theeuwes vertelt erover.

“We willen met Avans naar een circulaire bedrijfsvoering toe. Zo willen we een duurzame werk- en leeromgeving creëren,” legt John uit. “Maar dat is niet iets wat wij alleen kunnen bereiken, het moet een doel worden van iedere student en medewerker in de organisatie. Daarom ontwikkelden we het masterplan Mission Zero.” Dit plan is bedoeld om medewerkers te laten beseffen wat een circulaire bedrijfsvoering is. Het maakt duidelijk dat duurzaamheid net zo belangrijk - of misschien zelfs wel belangrijker - is als kosten, kwaliteit en kwantiteit. John vervolgt: “Daarnaast helpt het masterplan medewerkers om circulaire bedrijfsvoering te vertalen in concrete doelen en activiteiten.”

“Om tot dit masterplan te komen, zijn we eerst aan de slag gegaan met de CO₂-footprint van de bedrijfsvoering. Samen met een adviesbureau brachten we die zo goed en kwaad als dat kon in kaart. We kozen ervoor om ons te focussen op 8 aandachtsgebieden,” vertelt John. De keuze viel op deze aandachtsgebieden omdat ze óf een grote bijdrage aan de footprint leveren óf omdat ze voor iedereen zichtbaar en herkenbaar zijn. John: “Vervoer levert bijvoorbeeld een grote bijdrage aan de footprint. Catering is dan weer voor iedereen zichtbaar en herkenbaar.” De tot nu toe behaalde resultaten op deze gebieden vind je in het kader.

GELEERDE LESSEN

De belangrijkste les die John leerde is dat je er nooit vanuit mag gaan dat iedereen zijn rol automatisch oppakt. “Iets overdragen en het dan loslaten werkt niet. Ook al heeft iedereen de beste bedoelingen, door allerlei oorzaken kan het toch zo zijn dat zaken blijft liggen. Je moet dat proces blijven volgen en checken. Kijken of een boodschap of actie ook is doorgekomen bij doelgroepen die verder van het proces afstaan.”

John: “Wat daarnaast heel opvallend was, was dat er van meet af aan weinig discussie was over de noodzaak van een circulaire bedrijfsvoering. De meeste medewerkers wilden graag weten wat het inhield en vooral hoe ze ermee aan de slag konden gaan.” Toch leek de verduurzaming soms te stagneren of zelfs te mislukken. “Je hebt toch altijd met conflicterende belangen en weerstand te maken,” legt John uit. “Duurzaamheid deeft toch nog regelmatig het onderspit tussen alle afwegingen die we binnen Avans op allerlei niveaus moeten maken.”

Het kost tijd om de benodigde inzichten, kennis en motivatie helemaal door te laten dringen in de praktijk. “Maar,” voegt hij toe “als je het gesprek met mensen aangaat, zet je ze in ieder geval aan om na te denken over hun acties. En dan zie je dat ze toch aan de slag gaan met duurzaamheid. Daar mogen we als organisatie echt trots op zijn. Zo zijn we de afgelopen jaren namelijk steeds weer een stapje dichterbij een circulaire bedrijfsvoering gekomen. En daar pakken we de komende jaren op door. Mission Zero is op initiatief van het management in 2019 geactualiseerd en aangepast aan de huidige situatie.”

SAMEN WERKEN AAN MISSION ZERO

“Mission Zero heeft ons geholpen om circulaire bedrijfsvoering van iets nieuws en abstracts te vertalen naar iets vanzelfsprekends en concreets,” aldus John. “Met het geactualiseerde masterplan bouwen we de acties verder uit. Van sommige acties zien medewerkers niets. Duurzame energie bijvoorbeeld. Maar op andere vlakken gaan medewerkers wel veranderingen zien. Op het gebied van vervoer en catering bijvoorbeeld. Daarbij willen we onze medewerkers geen dingen verbieden. In plaats daarvan maken we het duurzame alternatief makkelijker of aantrekkelijker. Zo kunnen alle medewerkers met bewuste keuzes bijdragen aan verduurzaming van de bedrijfsvoering.”





INSPANNINGEN MOETEN ELKAAR VERSTERKEN

Imke van Gaal



John maakt een heel goed punt over tegenstrijdige belangen als je keuzes moet maken binnen de organisatie. Kies je voor duurzaamheid of vind je een lage prijs belangrijker? Duurzame maatregelen zijn vaak pas op de middellange of lange termijn voordeliger. Bij Avans regeert net als bij veel andere organisaties de waan van de dag. Dan maak je nu eenmaal makkelijker korte-termijnafwegingen, die niet helpen om duurzamere keuzes te maken. Dat blijft lastig, dus ik nodig elke lezer uit om vooral goede voorbeelden te delen van hoe het ook kan.

Daarnaast is het in dit soort trajecten ontzettend belangrijk om de afdeling die over het beleid van bedrijfsvoering en faciliteiten gaat mee te hebben. Ik schat in dat je dan al zo'n 70% van je duurzaamheidsdoelstellingen behaalt. De overige 30% vraagt een bijdrage van elk individu dat onderdeel is van de organisatie. In ons geval zijn dat medewerkers, studenten en externe relaties. Zij kunnen met hun gedrag een bijdrage leveren aan die doelstellingen. Ze kunnen bijvoorbeeld minder en duurzamer reizen, minder energie verbruiken en afval beter scheiden. Samenwerken tussen verschillende afdelingen is niet altijd vanzelfsprekend, waardoor de inspanningen elkaar niet altijd versterken. Met het plan voor de duurzame werk- en leeromgeving hebben we daar hopelijk een goede vorm voor gevonden. Maar gedrag veranderen is ontzettend complex. Er spelen zoveel factoren mee. Gelukkig zien we echt al wel een verschuiving, we zijn dus op de goede weg!

MISSION ZERO

RESULTATEN TOT NU TOE

Avans stelde voor 8 aandachtsgebieden doelen op het gebied van circulaire bedrijfsvoering. Wat hebben we tot nu toe, ten opzichte van 2015, al bereikt?



VERVOER

We stimuleren medewerkers om vaker met het OV te reizen. Ze kunnen een OV-kaart aanvragen voor het woon-werkverkeer en dienstreizen. Alle zakelijke reizen die medewerkers met het OV doen, krijgen ze volledig vergoed. Daarnaast zijn er op veel locaties elektrische deelauto's en leenfietsen beschikbaar. Daardoor is het gebruik van privéauto's voor woon-werkverkeer gedaald van **51%** naar **43%**. Voor zakelijke reizen gebruikt nog **65%** van de medewerkers hun eigen auto. Dat was **75%**.

Een nieuwe ontwikkeling is dat onze reisagent standaard een treinreis in plaats van een vliegreis aanbiedt, als dat efficiënt is. Daardoor zien we nu voor het eerst in jaren een daling in het aantal vliegkilometers.



HARDWARE EN APPARATUUR

We werken aan minder hardware binnen de hogeschool. Sinds **2017** worden printers weggehaald waar ze niet per se nodig zijn. Daarnaast hebben we de printers vervangen door energiezuinigere varianten. Ook de vaste pc's worden weggehaald. Medewerkers krijgen tegenwoordig de mogelijkheid om hun eigen mobiele telefoon zakelijk te gebruiken. In **2019** werden er daardoor **600** smartphones ingeleverd. Waar dat kan, hergebruiken we de apparaten intern. De andere telefoons dragen we over aan een bedrijf dat ze hergebruikt of recyclet.



KANTOORINRICHTING

We hebben met onze leverancier een contract afgesloten om al het kantoormeubilair circulair te maken. De leverancier zorgt voor preventief onderhoud of past het uiterlijk op ons verzoek aan. Meubels die wij afschrijven, maken zij geschikt voor hergebruik.



GEBOUWEN EN TERREINEN

We renoveren en bouwen zo duurzaam mogelijk. Daarnaast zetten we onze gebouwen zo efficiënt mogelijk in, zodat we minder vierkante meters vloeroppervlak per student nodig hebben. We hebben ons roostersysteem verbeterd, waardoor we nu optimaler gebruikmaken van de ruimtes in onze gebouwen. We zorgen ervoor dat medewerkers en studenten overal bij hun bestanden kunnen en dat ze digitaal kunnen overleggen. Daardoor hoeven ze niet op dezelfde locatie te zijn voor een overleg.



ENERGIE

We sturen tegenwoordig veel beter op koeling en verwarming. Daardoor is het gebruik van stadsverwarming al met **20%** gedaald. Het gasgebruik daalde met **15%**. We hadden wel **5%** meer energie nodig om meer kou en warmte uit de grond te halen. Ook groeide het aantal studenten en medewerkers, waardoor we meer energie verbruikten. In totaal daalde het energieverbruik in 2019 met ruim **4%**.



CATERING

Het aanbod in de restaurants van Avans wordt steeds duurzamer. De cateraar past de receptuur van broodjes aan door meer groenten en minder vlees of vis te gebruiken. De prijzen van broodjes Unox, kroket en frikandel gingen omhoog en die van vegetarische broodjes en snacks omlaag. We nemen deel aan verschillende initiatieven om duurzame voeding te promoten. Eet Geen Dierendag bijvoorbeeld. Daarnaast geven we **60.000** duurzame producten weg tijdens de introductieweken van de nieuwe studenten.



AFVAL

We ondernemen verschillende acties om de hoeveelheid afval te verminderen. Sinds 2019 kunnen medewerkers en studenten petflessen inleveren tegen een beloning, die ze ook aan een goed doel kunnen schenken. In 7 maanden kwamen er al meer dan **60.000** petflessen retour. Uit de opbrengst van deze petflessen genoten 35 dak- en thuislozen in november **2019** van een chic zesgangendiner. Op Open dagen schenken we geen consumpties in plastic bekertjes. Dat scheelt per Open dag een paar duizend plastic bekers. In onze espressobars gebruiken we herbruikbare bekers. De cateringlocaties verkopen herbruikbaar en recyclebaar bestek en de saladebakken zijn van r-pet. Dat bestaat voor minimaal **50%** uit herbruikbaar materiaal. Broodjes verpakt de cateraars in papier en ook de rietjes zijn van papier. Mede dankzij deze actie zien we een kleine daling in de hoeveelheid afval. Het aandeel recyclebaar afval wordt groter.



KANTOORARTIKELEN

Samen met onze leverancier zetten we in op een duurzamer aanbod. Met 1 druk op de knop kun je alles in je winkelmandje vervangen door een duurzamer alternatief. In 2020 wilden we **25%** minder kantoorartikelen afnemen dan in **2015**. Dat doel hebben we in **2019** al ruimschoots behaald. Ruim **35%** van alle kantoorartikelen is nu groen.

Lees ook over het plan voor de duurzame werk- en leeromgeving op bladzijde 46.







WANNEER WERKT HET OM DUURZAAMHEID IMPLICIET TE MAKEN OM BEWEGING TE CREËREN?

VAN AISHE NAAR #HET NIEUWE GEWOON

Bas Vogelsangs



De opleiding International Business was blij dat ze de AISHE-sterren had behaald. Al snel kwam de vraag: hoe nu verder? Aan mij werd gevraagd of ik kartrekker wilde worden op het gebied van duurzaamheid binnen de Academie voor Management en International Business (AMIB). Ik werkte pas net bij Avans Hogeschool als docent, maar ik had in het verleden veel gedaan met duurzaam ondernemen. Die uitdaging paste me dus goed.

Ik polste bij het team wat het vervolg op AISHE zou kunnen zijn. Wat ik vooral terugkreeg, was het gevoel van “We hebben die sterren, nu is het even klaar”. Het team was een beetje moe. Niet per se van duurzame ontwikkeling als onderwerp, maar ze waren er zo intensief mee bezig geweest dat ze even moesten bijkomen. Toen dacht ik: het gaat niet werken als ik er enorm aan ga trekken. Hoe pak ik het dan wel aan?

WE GAAN IETS LEUKS DOEN!

Wat mij opviel is dat dankzij de AISHE-sprint een flinke bewustwording was ontstaan over het thema duurzaamheid. De tijd voor een volgende stap was rijp. Ik besepte dat ik vooral niet continu “duurzaam, duurzaam, duurzaam” moest gaan roepen, dus ik pakte het anders aan. Ik riep vooral: “We gaan iets leuk doen!”, terwijl ik er achter de schermen voor zorgde dat het duurzaam was.

Hoe deed ik dat? Door voor studenten opdrachtgevers te zoeken die coole dingen doen die ‘toevallig’ helemaal in het teken staan van duurzaamheid. Tegen mijn studenten en collega’s zei ik niet “Dit is duurzaam, dat moeten we doen”, maar ik vertelde dat we een gaaf nieuw businessconcept gingen bedenken, bijvoorbeeld voor tapijtleverancier Desso.

DILEMMA

Door goede voorbeelden op te zetten en laten zien, zorgde ik ervoor dat duurzaamheid zich bij de academie verder ontwikkelde. Het was dus ook snel een match toen ik Marleen de Jonge tegenkwam die met de campagne #Het Nieuwe Gewoon voorbeelden wilde *van* mensen van Avans *voor* mensen van Avans. Om hen te inspireren en motiveren. Dat vond ik erg sterk en daar werkte ik graag aan mee. Helaas, zoals Marleen al aangeeft, is #Het Nieuwe Gewoon niet helemaal uit de verf gekomen. Dat was zonde, want het is en blijft een heel gave campagne.

Ik koos ervoor om duurzaamheid niet overal nadrukkelijk op te plakken. Mijn aanpak maakte in het bijzonder studenten enthousiast. Tegelijkertijd had het een nadeel. Toen we achteraf aan studenten vroegen of tijdens de opleiding aandacht was gegeven aan duurzaamheid, antwoordden zij dat het niet zo nadrukkelijk een thema was. Had ik het dan toch explicieter moeten maken? Dat blijft een dilemma.

Wanneer werkt het om duurzaamheid impliciet te maken om beweging te creëren en wanneer explicieter je het zodat mensen zich ervan bewust worden?



#HET NIEUWE GEWOON: SUCCEES OF BLUNDER?

JE HEBT MEER NODIG DAN EEN GELIKTE CAMPAGNE OM MENSEN IN BEWEGING TE BRENGEN.

Marleen de Jonge

In 2017 had Avans een vaste, ambitieuze achterban van medewerkers en studenten die kritisch keken naar hun eigen manier van lesgeven, studeren, werken, reizen en consumeren. 'Vooroplopers' die zich niet alleen bewust waren van hoe het anders kan, maar er ook echt invulling aan gaven in hun dagelijks leven bij Avans.

Het idee achter de campagne #Het Nieuwe Gewoon was dat wij hun verhalen gingen delen om medewerkers en studenten te inspireren en te motiveren om ook zelf in actie te komen. Om een bijdrage te leveren aan een duurzame Avans Hogeschool. Met de vraag 'En wat doe jij?' wilden wij het gesprek op gang brengen.

We hebben mooie verhalen opgehaald en gelikt vormgegeven. Je kwam de 'vooroplopers' tegen op levensgrote banieren in de hal en in video's op onze schermen en onze social media. En om het gesprek op gang te brengen, ontwikkelden we een serious game voor teambijeenkomsten. We lanceerden de campagne en nodigden de communicatiespecialisten van Avans uit om de campagne door te vertellen naar de eigen academie of diensteneheid.

En toen gebeurde er... niets. Het idee van storytelling en de dialoog op gang brengen was en vind ik nog steeds sterk. Waarom pakte dan niemand het op? Ik denk door een combinatie van 3 factoren:

GEBREK AAN RELEVANTIE

De campagne was Avansbreed: alle steden, alle opleidingen. We gebruikten het verhaal van een marketingdocent in 's-Hertogenbosch om techniekstudenten in Tilburg te inspireren. Het verhaal van een student fotografie in Breda om docenten sociale studies in 's-Hertogenbosch aan het denken te zetten. Hier sloegen we de plank mis: de verhalen van de marketingdocent en de student fotografie waren alleen relevant voor hun lokale kring van collega's en studenten. Daarbuiten voelde niemand zich aangesproken.

GEBREK AAN EIGENAARSCHAP

Het programmateam Avans Duurzaam was initiatiefnemer en eigenaar van de campagne. Wij voelden de urgentie om de verhalen te delen. Wij bedachten de campagne. En wij gaven deze vorm. Vanuit onze 'hoge toren' in Tilburg. En zo zagen de collega-communicatiespecialisten het ook: als 'onze' campagne. En niet die van hen.

GEBREK AAN CONCRETE DOELSTELLINGEN

Met de vraag 'En wat doe jij?' wilden wij het gesprek op gang brengen. Maar waarover dan? Dat verduurzamen belangrijk is? Zeker! Maar 'een duurzaam Avans' was nog te abstract. We hadden er nog geen gemeenschappelijke doelstellingen aan verbonden, zoals minder afval, milieuvriendelijker reizen of verantwoord eten.

Lessons learned:

- Maak gedragsverandering relevant: *What's in it for me?*
- Maak de beoogde verandering concreet en haalbaar.
- Betrek de medewerkers bij het bedenken van de campagnes.

Meer weten? Lees dan het verhaal over de duurzame werk- en leeromgeving van Imke van Gaal en Marleen de Jonge op bladzijde 46.



'Maatschappelijke
thema's in beeld
brengen'



HET
NIEUWE
GEWOON

Van Leonie

Student Fotografie

En wat doe jij? Deel het!





MIJN ROL ALS OPDRACHTGEVER

Paul Rüpp



Wij zijn doelgerichte mensen. Wil je iets bereiken, dan stel je doelen. Soms is de weg zelf de bestemming, zag Confucius al. Dat is wel heel erg van toepassing op ons duurzaamheidsprogramma.

De start paste binnen de manier waarop wij veel zaken bij Avans Hogeschool aanpakken. Het begint met een idee waaruit enthousiasme voortvloeit, betrokkenheid ontstaat en dan pakken we het op: de droom verwezenlijken. Dat gebeurde letterlijk tijdens de managementconferentie in 2012 waar Niko Roorda ons meenam in zijn AISHE-verhaal. Ras werd besloten dat al onze opleidingen binnen *no time* tenminste 2 AISHE-duurzaamheidssterren zouden behalen.

Zo gebeurde het en meer dan dat: het was de opmaat naar Avans Duurzaam, dat tijdens een manifestatie van de Academie voor Ondernemerschap en Innovatie plots in het teken kwam te staan van de Sustainable Development Goals (SDGs). Heldere doelen werden gesteld, maar de weg ernaartoe lag volledig open. Die moest zelfs nog gevonden en ontgonnen worden. Ik heb Imke van Gaal, die het stokje van Erin Troost overnam, toen zoveel mogelijk ruimte gegeven; ik wist immers ook niet alles. Zeker bij een programma als dit, met torenhoge ambities en ingrijpende gevolgen voor de organisatie, is dat heel belangrijk: ruimte om te experimenteren, je hoofd een keer stoten, ontdekken wat kan en wat niet.

En dan zie je hoe relatief eenvoudig de opleidingen omgaan met duurzaamheidsdenken en het adopteren en implementeren van SDGs oppakken. Het hoort bij hun natuurlijke gedrag: curricula ontwikkelen. *Business as usual*. Dat loopt van een leien dakje – al hoor ik nu enige mensen zuchten en kreunen...

Ons eigen gedrag veranderen is van een heel andere orde. Daar hebben we rolmodellen voor nodig en daar wordt mijn opdrachtgeverschap serieus getest. Hoe recht is je eigen rug? Wat leg je dwingend op? Wat zaai je en laat je groeien, ook al duurt de weg langer? Hoe blijf je iedereen meenemen en kweek je geen weerstand tegen alweer meer regeltjes en inperkingen? Ik vind dat we dat in zijn algemeenheid niet slecht hebben gedaan. Onze gebouwen zijn behoorlijk duurzaam, het aantal elektrisch gereden kilometers via de door ons beschikbaar gestelde auto's is spectaculair toegenomen en het assortiment voedsel in de kantines is verduurzaamd. En toch hebben we ondanks campagnes te veel onder de horizon geopereerd. Dat had beter gekund: zichtbaarheid en voortdurende dialoog zijn beslist noodzakelijk.

Er is veel gerealiseerd, maar we willen meer. En weet dat niet alles direct lukt. De energieverpillende waterkoelers, waarvan ik 7 jaar geleden publiekelijk zei dat ze weg moesten omdat ze volstrekt overbodig zijn – het water uit de kraan voldoet meer dan – staan er nog steeds. Tsjja, soms geldt het woord van Elsschot: "Tussen droom en daad/staan wetten in de weg en praktische bezwaren".

Lees meer over de SDGs in het artikel Sustainable Development Goals bij Avans van Kees van Kaam op bladzijde 38.



Ruimte om te
experimenteren,
je hoofd een keer te
stoten en te ontdekken
wat wel en niet kan
is essentieel bij een
programma als dit.

EEN NIEUW PERSPECTIEF AAN DE DUURZAME HORIZON

AVANS DUURZAAM 2.0

Imke van Gaal





In november 2017 startte ik in de rol van programmamanager van het programma Avans Duurzaam van Avans Hogeschool. Eerder in 2017 waren namelijk 4 ambities voor duurzaamheid vastgesteld. De verwachting was dat we met die 4 ambities geen extra centrale aandacht meer aan het thema duurzaamheid hoefden te besteden. *Think again...*

Al snel bleek dat die extra aandacht wel degelijk nodig was. De verschillende afdelingen vertaalden de ambities nauwelijks door in hun jaarplannen. Conclusie: een doorstart van het programma Avans Duurzaam was noodzakelijk. Daar kwam ik in beeld.

NET OPHALEN

Het eerste wat ik ging doen, was het spreekwoordelijke net ophalen. Ik deed een rondje langs alle directies en duurzaamheidsambassadeurs van de verschillende afdelingen om te horen hoe duurzaamheid er daar voor stond. En ik ging op de luisterstand bij het programmateam om te achterhalen wat daar speelde en waar het team tegenaan liep.

Mij viel op dat de ambities die zo mooi waren geformuleerd, nauwelijks bekend waren bij de meeste directies. Het College van Bestuur had de ambities overigens ook nooit als doelen vastgesteld. En het team was weliswaar superenthousiast en gemotiveerd, maar er was totaal geen sturing en richting. Ze hadden namelijk geen gezamenlijke opdracht.

NIEUW PLAN

Op basis van mijn bevindingen heb ik samen met het team een nieuw 2-jarenplan opgesteld. Ik zorgde ervoor dat de bestaande stuurgroep nieuw leven in geblazen werd en dat de juiste expertise in de stuurgroep bij elkaar kwam. Ik had hen immers hard nodig om mede richting te geven aan deze organisatieverandering. Ook keken we opnieuw naar welke mensen we nodig hadden om de klus te klaren.

We bepaalden de volgende programma-activiteiten:

- bewustwording in teams met de [game Het Nieuwe Gewoon](#)
- duurzaamheid in alle aanbestedingen
- stuurinformatie duurzame ontwikkeling
- duurzame ontwikkeling borgen in de organisatie vanaf 2020

En we gingen aan de slag met de volgende projecten:

- de GreenOffice opzetten en bestendigen
- netwerkbijeenkomsten Duurzaam Onderwijs
- duurzaam vervoer
- een inclusieve organisatie
- bijzonder kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs
- duurzame werk- en leeromgeving

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Toen ik de laatste hand aan het plan legde, ontmoette ik Kees van Kaam. Een docent van de opleiding Business Innovation met een ideaal: de Sustainable Development Goals (SDGs) in het onderwijs verweven. Dit zorgde ervoor dat ik op het laatste moment het perspectief van de SDGs opnam in het plan. Enerzijds als richtinggevende aanvulling op onze huidige visie op duurzame ontwikkeling. Anderzijds als een prominente verkenning voor de volgende inhoudelijke stap richting duurzame ontwikkeling in het onderwijs van Avans. Een nieuw perspectief aan de duurzame horizon.

DE 4 DUURZAAMHEIDSAMBITIES 2020

- 1. Verantwoord onderwijs & onderzoek**
In 2020 hanteren alle opleidingen van Avans Hogeschool een systeemgeoriënteerde (referentiekader AISE 3 sterren) aanpak voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding.
- 2. Circulaire bedrijfsvoering**
In 2030 hanteert Avans Hogeschool een circulaire bedrijfsvoering op de thema's vervoer, terreinen en gebouwen, hardware en apparatuur, kantoorinrichting, energie, catering, afval en kantoorartikelen.
- 3. Inclusieve bedrijfsvoering**
In 2020 werkt elk organisatieonderdeel aantoonbaar aan het vergroten van diversiteit, duurzame inzetbaarheid en haar maatschappelijke meerwaarde.
- 4. Intern verankeren en extern uitdragen**
In 2020 erkennen en waarderen medewerkers Avans als duurzame hogeschool. Zij dragen ieder op hun eigen manier binnen hun eigen mogelijkheden bij en geven zo het goede voorbeeld aan studenten en aan elkaar.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS BIJ AVANS

Kees van Kaam

“

Als je echt ergens in gelooft en dat kan verbinden aan persoonlijke verhalen, kun je mensen raken, inspireren en in beweging krijgen om het verschil te maken met 500.000 hbo-studenten. ”

Noortje de Bruin

Directeur Academie voor Ondernemerschap en Innovatie



VOORJAAR 2017

Hoe bereiden we studenten meer voor op hun rol als innovatie-expert en medevormgever van de duurzame samenleving? Met die vraag startten we in het voorjaar van 2017 bij de Academie voor Ondernemerschap en Innovatie (AOMI) met het herontwerpen van onderwijs voor derdejaarsstudenten Business Innovation. In het vooronderzoek naar inhoud omarmden we het idee dat projecten moesten gaan over duurzaamheid.

Tijdens dat vooronderzoek las ik een oproep van Jan Peter Balkenende, voorzitter van de Dutch Sustainable Growth Coalition (DSGC), om Sustainable Development Goals (SDGs) te verankeren in curricula. We nodigden hem uit om bij de start van het semester in het voorjaar van 2018 studenten te activeren om te werken aan duurzaamheid in het perspectief van de SDGs.

BEGIN 2018

Op 29 januari 2018 ging het vernieuwde programma voor derdejaarsstudenten Business Innovation van start. In de voorbereidingen hadden we bestuursvoorzitter Paul Rüpp gevraagd om als gastheer op te treden. Tegelijkertijd startte onderzoek naar SDGs in hbo en beroepspraktijken, in samenwerking met de DSGC.

VOORJAAR 2018

Deze initiatieven resulteerden in de eerste bijeenkomst SDGs in Motion op 26 juni 2018. Daar presenteerden studenten resultaten van SDG innovatie-challenges: ruim 30 duurzame business cases. Tijdens de conferentie vormden 8 hbo-instellingen onder leiding van Avans Hogeschool een coalitie, met als doel studenten SDG-bekwaam te maken: SDG 4.7.

In de voorbereiding van SDGs in Motion kwamen een aantal activiteiten bij elkaar. Terwijl ik samen met Marleen Janssen Groesbeek werkte aan onderzoek en met Paul Rüpp sprak over een te vormen hbo-coalitie, werkte programmamanager Imke van Gaal aan intern draagvlak. Met als resultaat dat Avans zich op 26 juni 2018 verbond aan het SDG-Charter en 8 hogescholen de intentieverklaring tekenden om hun studenten SDG-bekwaam te maken en curricula te vernieuwen. Inmiddels doen alle hbo-instellingen mee.



“

De snelheid waarmee de beweging in het hbo is gegaan, is uniek. Het begon van onderaf met een paar betrokken mensen en groeide in minder dan een jaar uit tot een beweging waarin de hele branche het SDG-Charter heeft ondertekend. Wat ik zo ontzettend mooi vind om te zien, is dat het niet enkel bij een intentie blijft. **Met heel concrete tools zoals SDGs on Stage en de SDG Challenges wordt direct handen en voeten gegeven aan de nieuwe samenwerking. Het voorbeeld van het hbo inspireert.** Ook de MBO Raad en de Vereniging van Universiteiten overwegen nu om het SDG-Charter te ondertekenen. ”

Maresa Oosterman
Directeur SDG Nederland



NAJAAR 2018

In het najaar van 2018 ontstond het initiatief om een SDG Hotspot te bouwen, met als ondertitels *inspire, learn, create*. Het doel? Activeren en kennis maximaal delen, zodat duurzaam hoger onderwijs en betekenisvolle alumni de kenmerken worden van Avans. Avans Duurzaam verwelkomde en steunde dit initiatief.



2019

Met leidende rollen van lector Marleen Janssen Groesbeek en docent-onderzoeker Lidwien Jacobs bouwden wij in 2019 de Hotspot samen uit tot expertisecentrum voor docenten en medewerkers. De Avans Ambitie 2025 heeft de SDGs benoemd als kader voor onderwijs en onderzoek. Een interdisciplinair Onderwijs-SDG-Atelier. Hier komen studenten, bedrijven, overheid en burgerinitiatieven samen om met elkaar te werken aan het behalen van de SDGs.

INNOVATIE, SAMENWERKING EN LEF

Dankzij innovatie, samenwerking en lef is bereikt waar we nu staan. Informeel, ondernemend en met een zekere voortvarendheid. Met mandaat van Paul Rüpp, actieve steun van AOMI-directeur Noortje de Bruin en de verbindende kwaliteit van Imke van Gaal kun je ver komen.

Lees meer over de SDG Hotspot in het artikel van Lidwien Jacobs op bladzijde 53.





AVANS GREENOFFICE

VAN PILOT TOT STUDENTENPLATFORM

Esther Punte

De GreenOffice van Avans Hogeschool is dé hub voor studenten die een passie hebben voor duurzaamheid en daaraan concreet willen bijdragen. GreenOffice-studenten verduurzamen Avans en haar omgeving. Zij initiëren zelf projecten en campagnes om organisaties kritisch te bevragen op hun duurzaamheidsbeleid. Ga naar greenoffice-avans.nl voor meer informatie en inspiratie.

Wat wilde je bereiken met de GreenOffice?

“Een duurzaamheidsplatform voor studenten. Een plek binnen de organisatie waar enthousiaste studenten met een hart voor duurzaamheid terecht kunnen om in multidisciplinair verband aan toffe projecten en campagnes te werken. Tegelijkertijd biedt het opzetten van ‘een eigen toko’ een mooie leerervaring voor studenten. Uiteindelijk is de GreenOffice niet alleen een fysieke plek geworden, maar heeft het zich ontwikkeld tot een beweging. Een beweging waar studenten binnen of buiten hun onderwijsprogramma terecht kunnen, wanneer het hen past.”

Hoe heb je het aangepakt?

“Een oproep binnen het ambassadeursnetwerk van Avans Duurzaam om studenten te vinden die het gaaf vonden om onderdeel te zijn van de pilotfase leidde tot een aantal enthousiaste studenten. Let wel: het leeuwendeel waren studenten Milieukunde met een internationale achtergrond. Samen met 1 Mexicaanse, 1 Poolse, 2 Nederlandse, 1 Duitse en 3 Italiaanse studenten gingen we aan de slag om de GreenOffice vorm te geven. Van het ontwikkelen van een plan van aanpak tot HR-beleid. Van het maken van een communicatieplan tot het binnenhalen van opdrachtgevers. Alles moest gebeuren.”

Wat heeft de GreenOffice tot nu toe opgeleverd?

“Na een jaar experimenteren en leren, maakten honderden studenten kennis met de GreenOffice. Op de tijdlijn stonden een duurzaam, *on going business plan*, jaarlijkse events en actuele campagnes. Onze online zichtbaarheid vergrootte aanzienlijk. De aansluiting bij campagnes en duurzaamheidsacties zoals Plastic Attacks groeide.

Het werkte enorm goed om *bottom-up* met studenten een actie of campagne in te richten en tegelijkertijd vanuit het programma Avans Duurzaam bestuurlijk draagvlak te creëren voor meer duurzaamheid.”

“Dankzij de Plastic Attack campagne bij de catering zijn er meer papieren verpakkingen gekomen. Een andere Plastic Attack heeft de discussie rondom zwerfafval en plasticreductie aangewakkerd en geleid tot samenwerking met Coca-Cola. Nu heeft Avans statiegeldautomaten voor kleine flesjes. De campagne *No Butts About It* leidde tot kritische vragen binnen de Avans Medezeggenschapsraad en uiteindelijk tot een grootschalige campagne om Avans rookvrij te maken. De studenten maakten heibel en ondertussen zaten we met Inkoop aan tafel om de inkoopprocessen te verduurzamen. Na 2 jaar kon de GreenOffice worden geborgd binnen het Avans Ondernemerscentrum, zodat het studentenplatform een bestendige plek binnen de organisatie kreeg en niet langer afhankelijk was van een losstaand programma.”

Wat heb je ervan geleerd?

“In het begin zei ik overal “ja” tegen. Ik zorgde dat aan de voorkant de boel ging lopen, om vervolgens aan de achterkant als een gek zaken te regelen. Het is beter om eerder prioriteiten te stellen. Zo moest een GreenOffice geen stages gaan aanbieden bijvoorbeeld. Dat deden we in het begin wel, maar dat leverde te weinig campagne-impact op.”

Welke tip heb je voor anderen die een soortgelijk platform willen opzetten?

“Het was een uitdaging om de GreenOffice stevig te verkopen terwijl je vooral ‘zachte’ waarden creëert. Die waarden goed en duidelijk communiceren is belangrijk. Dat heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het succes van de GreenOffice.”

Waarop ben je trots?

“Op de energie en bereidheid van studenten maar ook van de organisatie om een duurzaam, relatief klein initiatief te omarmen. Ik merk dat we die energie ook kunnen overbrengen op andere partners en instellingen. Daar wordt de wereld alleen maar beter van.”



“

De GreenOffice opzetten was een heel gave en leerzame ervaring. **Met zo veel studenten aandacht vragen voor duurzaamheid maakt het verschil.** Dan weet je echt dat de GreenOffice ertoe doet! ”

Sophia Daoud

Student International Business and Languages





JOIN THE GREEN REVOLUTION NOW

EEN CAMPAGNE DOOR EN VOOR STUDENTEN

Esther Punte

10 oktober 2019: de Dag van de Duurzaamheid. Met een druk op een grote groene knop startte een 2-minuten-chaos-theaterstuk óp de Onderwijsboulevard, voor de ingang van Avans. Over een lengte van 50 meter wordt een grasmat uitgerold en worden Adam en Eva met een elektrische auto afgezet. Een paradijs ontstaat: bloemzaadbommen worden afgeschoten, knuffeldieren delen 'free hugs' uit en klimaatstakende scholieren komen actie. De lancering van de campagne *Join the Green Revolution Now* is een feit.

Met deze campagne wilden we voor eens en altijd de GreenOffice op de kaart zetten. Onze zichtbaarheid vergroten en meer *awareness* over duurzaamheid bij onze studenten creëren. Dat doen de studenten van de GreenOffice op een kritische, speelse en enigszins rebelse wijze. Zo werd de campagne dus ook ingestoken.

Om de campagne zo goed en groots mogelijk te lanceren, hebben we - heel GreenOffice-eigen - de samenwerking met andere onderwijsinstellingen gezocht. Door zo veel mogelijk studenten en leerlingen van alle instellingen op en rondom de Onderwijsboulevard te betrekken, groeide de impact. Bij Het Techniek Atelier van het Koning Willem I College hebben we een opdracht uitgezet om concepten rondom 'Push the Button' uit te werken. Ondertussen wilden ook andere studenten van het Koning Willem I College, Helicon en HAS meedoen. Net als leerlingen van het Stedelijk Gymnasium. Deze studenten en leerlingen moesten de concepten vervolgens zelf uitvoeren en meedoen aan de act.

We hebben ook 2 regisseurs erbij betrokken: cameraregisseur Mark Engelsman met zijn crew, en docent en theaterregisseur Sofie van Vleuten. Zij hebben enorm bijgedragen aan het succes van deze actie.

We kozen de nationale Dag van de Duurzaamheid op 10-10 als dé dag om de campagne te lanceren. Zo kregen we onze partners aan boord en konden we meevaren op andere activiteiten in het land.

Deze awareness campagne heeft veel opgeleverd:

- zichtbaarheid onder meer dan 400 studenten en leerlingen die op de een of andere manier hebben bijgedragen
- het filmpje is op Facebook 17.000 keer bekeken en op YouTube bijna 900 keer
- een zichtbare samenwerking met partners in de regio
- vervolgacties op andere locaties
- nieuwe opdrachten voor de GreenOffice

WAT IK ERVAN HEB GELEERD

Aha-momenten

Hoe je zo'n grootschalig event praktisch organiseert. En het besef dat je, naast de goede energie van studenten, ook professionals nodig hebt.

Blunder

Te veel willen doen, nóg groter en gekker. Op een gegeven moment moesten we echt, om 10 voor 12, tegen mensen zeggen dat ze niet meer konden meedoen.

Tips

Deel op tijd een draaiboek met duidelijke cues met alle betrokkenen. En deleger.

Trots

De positieve energie die is vrijgekomen. We hebben laten zien dat duurzaamheid een feestje is en dat iedereen kan meedoen. Ook zijn we trots dat hierna de opdrachten, aanvragen en samenwerkingsbanden zijn versterkt en uitgebreid.

“

Meedoen met Push the Button was een heel gave ervaring. Met zo veel mensen op zo'n leuke manier aandacht vragen voor duurzaamheid: dan voel je echt dat de GreenOffice ertoe doet! *Join the Green Revolution Now* heeft heel wat in beweging gebracht! ”

Lisa Heyman
Student Milieukunde



DE GREENOFFICE HEEFT LEFGOZERS NODIG

Paul Rüpp

IN EEN VAN ZIJN GEDICHTEN SCHREEF GERRIT KOUWENAAR:

“

Het duurzaamst bouwen is het breken.
er is ochtend of avond. daartussen maken seconden
zich eeuwig. Voortdurend
moeten er foto's gemaakt: (...) ”

Het doet mij denken aan een mooie actie van de GreenOffice 2 jaar geleden: massaal inkopen doen bij de Bredase supermarkt en ostentatief bij het einde van de kassa alle plastic verwijderen en achterlaten. Breken om duurzaamheid te tonen. En er foto's - en in dit geval ook filmpjes - van maken.

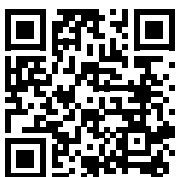
Dit kreeg een enorme *exposure* wereldwijd via social media. De actie had impact. En dat is precies de bedoeling die we met de GreenOffice voorhebben: studenten, jongeren bewust maken van hoe we meer vanuit rentmeesterschap met onze wereld om dienen te gaan. Die bewustwording gebeurt door studenten zelf. Dat is het mooie ervan.

We zijn er de afgelopen jaren in geslaagd, mede dankzij de tomeloze en enthousiasmerende inzet van Esther Punte, de GreenOffice een plek te geven binnen Avans Hogeschool.

Toch moeten we constateren dat de gewenste olievlekwerking nog een beetje uitblijft. Het blijft in mijn ogen een te kleine groep studenten die zich hier intensief mee bezighoudt. Waar blijven de anderen? Het gaat ons toch allemaal aan?

Ik zou meer van bovengenoemde acties willen zien, ik zou ons wat meer rebels gedrag willen toewensen. Een beweging waarin niet een paar tientallen studenten actief zijn, maar enige honderdtallen. Dat is toch niet te veel gevraagd op een populatie van ruim 32.000 studenten? Als 1% van hen actief wordt in de GreenOffice, gaat er al wat gebeuren. Lefgozers en -gozerinnen gevraagd!

KOM OP, WIE DURFT?



Bekijk het filmpje van de campagne
Join the Green Revolution.



In 2018 stonden GreenOffice
studenten en inwoners van Breda
samen op tegen plastic gebruik in de
supermarkt. Bekijk het filmpje van
deze *Plastic Attack.*



EEN DIVERS AVANS, VOORWAARDE VOOR GOED ONDERWIJS?



Annemieke Bok

In juni 2017 werd Annemieke Bok adjunct-directeur van de Diensteenheid Personeel & Organisatie (DP&O) van Avans Hogeschool. Na de zomer haakte ze aan bij Avans Duurzaam. Vanuit DP&O was inclusiviteit een van haar aandachtspunten.

Wat was de doelstelling van de stuurgroep voor het onderwerp inclusiviteit?

Annemieke: "Nou, dat was nog best ingewikkeld. Er was alleen een besef dat we er 'iets' mee moesten. Avans wilde graag inclusiever worden. Hoe, daar moest het programma zich over buigen, dus met die vraag zijn we aan de slag gegaan. Toen kwamen we er snel achter dat inclusiviteit een ingewikkeld thema is."

Wat maakte het ingewikkeld?

"Het thema leefde nog niet zo. Voor veel directeuren was het niet direct duidelijk wat ze ermee zouden moeten. In alles wat er al lag, had dit niet de prioriteit. En het werkt niet om vanuit DP&O te zeggen: 'Dit is belangrijk, hier moeten jullie iets mee.' Voor zo'n thema is het belangrijk dat directeuren dat zelf voelen. Dat vraagt om een gemeenschappelijke noodzaak."

"Wat het ook ingewikkeld maakte, is dat inclusiviteit een heel breed thema is. Het gaat over in hoeverre we als organisatie openstaan voor diversiteit. En hoe we daar dan mee om willen gaan. Maar welke mate van diversiteit zoek je? En op welke gebieden? Geslacht, religie, land van herkomst, geaardheid? En wat is dan de norm? De maatschappij? Maar wij zijn een hogeschool, dat is door het opleidingsniveau per definitie al geen afspiegeling van de maatschappij. De Participatiewet uit 2015 bood een concrete invalshoek. Wij zijn daarom gaan kijken of en hoe we voldoende mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt konden aannemen."

En? Wat kwam daaruit?

"Als hogeschool hebben wij zelf weinig vacatures die zich direct lenen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij vragen toch vaak minimaal hbo-niveau en dat is soms nou juist het probleem bij deze doelgroep. We zochten het dus vooral in contracten met onze onderaannemers, bijvoorbeeld voor schoonmaak en catering. Maar we vroegen ons al snel af of dit nou de enige manier was waarop wij invulling konden geven aan het onderwerp."

"Daarom hebben we dit op de agenda van een cirkeldag gezet. Daar komen de directies van Avans bij elkaar om beleid vorm te geven. Speciaal voor dit punt nodigde de cirkel P&O een managing partner van KPMG uit om te vertellen hoe zij dit hebben aangepakt. En dat opende echt mijn ogen."

Hoezo?

"Inclusiviteit was binnen KPMG ook een wat lastig grijpbaar thema. Gewoon 'er iets mee moeten' is niet voldoende om het echt te laten leven. Het management moet echt de noodzaak ervan voelen. Daarom zijn zij gaan kijken wat inclusiviteit strategisch gezien oplevert. KPMG heeft onderzocht waarom potentiële klanten uiteindelijk niet voor hen kozen. Daar kwam vaak uit dat die klanten zich niet herkenden in het team van KPMG. Als KPMG diverser zou zijn, zouden ze ook die klanten kunnen bedienen. Dat maakte inclusiviteit ineens heel relevant."

En wat heeft Avans daaraan?

"Ook voor ons geldt dat onze studenten zich graag willen herkennen in onze medewerkers. Zeker omdat wij ons profileren als een hogeschool die persoonlijk en betrokken is. Om echt betrokken te kunnen zijn, is het belangrijk dat studenten zich bij ons op hun gemak voelen. En dat gaat beter als ze onze medewerkers als rolmodellen kunnen zien."

Hoe hebben jullie dit verder vormgegeven?

"Dit inzicht is nog redelijk pril. We gaan eerst onderzoeken hoe onze studentenpopulatie er precies uitziet en dan gaan we kijken hoe we dat kunnen vertalen naar ons personeelsbestand. Maar de afgelopen jaren heeft er zoveel op het bordje van DP&O gelegen dat dit op een laag pitje heeft gestaan. Wij hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan de andere kant van inclusiviteit: sterke teams. Teams waarin je mag zijn wie je bent, waarin je wordt gezien en erkend, waarin je gewaardeerd wordt om wie je bent en om wat je kunt. Dat is het voorbeeld dat we aan onze studenten willen geven. Met sterke teams die alle verschillende talenten optimaal benutten, kunnen we studenten het allerbeste geven."

"Die basis is trouwens ook gewoon nodig om inclusiever te worden. Je kunt in je werving & selectie wel inzetten op diversiteit, maar als al die verschillende mensen helemaal niet voelen dat ze mogen zijn wie ze zijn, ben je ze zo weer kwijt."



Wat heb je geleerd van dit proces?

“Als je iets in een programma giet, dan komt het - als je niet uitkijkt - verder van de organisatie af te staan. Het probleem is dan van niemand, niemand voelt de noodzaak om er iets mee te doen. Maar met de nieuwe blik die we nu hebben, koppelen we de doelstellingen op dit gebied aan ons kernproces: het onderwijs. Ondanks dat we er nog nauwelijks over gecommuniceerd hebben, zijn we al een stuk verder dan 2,5 jaar geleden.”

“Een sterke *Why* is echt onmisbaar als je iets wilt bereiken. We zijn allemaal voor wereldvrede, maar dat is niet genoeg om het ook echt voor elkaar te krijgen. We moeten het veel kleiner maken dan ‘Avans wil inclusiever worden’. Het vraagt om een analyse op het niveau van onze opleidingen. Hoe zit het daar met inclusiviteit? Zijn er acties nodig? Zij moeten zelf

diverser en inclusiever willen worden, vanuit de overtuiging dat dat het onderwijs beter gaat maken. Vervolgens kun je dit ook meenemen in de strategische personeelsplanning. We kijken dan niet alleen naar welke talenten we over 5 jaar nodig gaan hebben, maar ook naar de diversiteit van de opleidingsteams. Zijn die teams een weerspiegeling van de studentenpopulatie? Het zou mooi zijn als we daar een link kunnen leggen.”

Wat zou je de medewerkers mee willen geven over inclusiviteit?

“Inclusiviteit is iets van ons allemaal. **Bespreek het dus eens in je team:** Hoe divers zijn onze studenten? Kunnen zij zich genoeg in ons herkennen? Is meer diversiteit voor ons onderwijs belangrijk? En wat vraagt het van ons om die diversiteit meer te zoeken en omarmen? Met het antwoord zoeken en geven op deze vragen, gaan we echte resultaten bereiken.”



DUURZAME WERK- EN LEEROMGEVING

GEDRAGSVERANDERING BEGINT BIJ EEN GOED GESPREK

Imke van Gaal en Marleen de Jonge



Medewerkers en studenten van Avans Hogeschool aanzetten tot duurzaam gedrag, dat was het doel van de campagne #Het Nieuwe Gewoon in 2016. In het artikel #Het Nieuwe Gewoon lees je meer over deze campagne. Projectleider communicatie Marleen de Jonge en programmamanager Imke van Gaal ontdekten al snel dat een communicatiecampagne niet voldoende is voor gedragsverandering. Daarom besloten ze het in 2019 anders aan te pakken. Met de leerpunten van #Het Nieuwe Gewoon in hun achterhoofd, ontwikkelden ze een activatieplan voor een duurzame werk- en leeromgeving. Samen kijken ze terug.

Marleen: "Toen we de campagne #Het Nieuwe Gewoon maakten, waren de meeste medewerkers nog niet zo ver om hun eigen gedrag te veranderen. Wat we bereikten was *awareness*. Puur het bewustzijn dat Avans duurzaamheid belangrijk vindt en dat we hier allemaal een rol in hebben. Maar dat was voor medewerkers nog niet genoeg om hun gedrag te veranderen."

Imke: "Van #Het Nieuwe Gewoon leerden we dat het niet werkt om mensen te vertellen 'We gaan nu duurzaam doen' als je niet ook heel duidelijk laat zien wat je met 'duurzaam' in de context van onze hogeschool bedoelt. Het is zo'n breed begrip."

DE JUISTE MENSEN AAN ELKAAR VERBINDEN

Marleen: "We besloten om de term 'duurzame bedrijfsvoering' betekenis te gaan geven binnen de organisatie, zodat het voor iedereen duidelijk werd wat wij als hogeschool hiermee bedoelen. Wat we van de studenten en medewerkers verwachten. En dat deden we dit keer niet alleen met het programmateam."

Imke: "We brachten een kerngroep van collega's van de Diensteenheid Personeel & Organisatie (DP&O) en van de Diensteenheid ICT en Facilitaire dienst (DIF) die het beleid maken bij elkaar. Zij timmerden vaak alleen aan de weg. Op eigen kracht, los van elkaar, kregen zij de organisatie niet in beweging. Hierdoor ontstond er behoefte om samen te werken.

Die samenwerking faciliteerden wij. We koppelden deze kerngroep ook aan de Diensteenheid Marketing, Communicatie en Studentenzaken (DMCS). Deze collega's konden helpen het beleid te vertalen naar medewerkers en studenten. Daarnaast betrokken we de directies van de afdelingen. Zij moesten de weg voor samenwerking met de academies vrijmaken."

Marleen: "Tussentijds toetsten we bij medewerkers en studenten wat zij verstonden onder het begrip 'duurzame bedrijfsvoering' en of ze zich aangesproken voelden om hier een bijdrage aan te leveren. De begrippen 'duurzame werkomgeving' en 'duurzame leeromgeving' bleken veel meer aan te spreken. Hier wilden ze wel voor gaan! Dat is voor mij persoonlijk de grootste les geweest: je moet mensen niet alleen maar informeren, je moet vooral zorgen dat ze met elkaar in gesprek gaan. Daar begint gedragsverandering: bij een goed gesprek."

MENSEN IN BEWEGING KRIJGEN

Imke: "Als Avans werken we onder andere aan een circulaire bedrijfsvoering en hebben we de ambitie om een inclusieve organisatie te zijn. Met de kerngroep zijn we gaan kijken naar de onderdelen van deze ambities waar studenten en medewerkers ook daadwerkelijk actief aan kunnen bijdragen. Het resultaat is een gemeenschappelijke communicatieboodschap en activatieaanpak. Een greep daaruit vind je op pagina 48.

Marleen: "Om mensen echt in beweging te krijgen, is het belangrijk om het relevant te maken. Dit deden we door de taai beleidstaal te vertalen in klip-en-klare taal. Ook besloten we om het dichtbij te houden. Geen corporate campagne dus, maar een locatiegebonden aanpak. We begonnen met de Onderwijsboulevard in 's-Hertogenbosch. En met een specifiek thema dat altijd het onderwerp van gesprek is in de organisatie: afval! Onder het mom van 'Van zoi naar mooi' hebben we een idee voor een pilot ontwikkeld."



Imke: "Daarin hebben we gekeken wat nodig is om medewerkers en studenten een duwtje in de rug te geven.

We hebben de V4-aanpak centraal gezet:

1. Voorbeeldgedrag met een aanspreekcultuur
2. Verbeelding door (belevings)communicatie in de fysieke omgeving
3. Verankering in de vorm van voorzieningen en processen
4. Vaardigheden waardoor medewerkers weten en leren hoe het anders te doen

EN NU DOOR!

Marleen: "En daar is het nu gebeven. De kerngroep vanuit de 3 afdelingen stemmen met elkaar af, de communicatieparaplu en de werkwijze zijn klaar, net als het plan van aanpak voor de pilot 'Van zooo naar mooi'. Nu staan we voor de allermoeilijkste stap in dit proces. Zijn we in staat om écht de handen ineens te slaan en écht samen te werken aan deze gezamenlijke opgave? Laten we het voorbeeld afval nemen. De organisatie ziet het

toch vaak als de taak van de facilitaire dienst, DIF in ons geval. Maar we zijn er natuurlijk allemaal verantwoordelijk voor dat afval goed verwerkt kan worden. Dat kan één afdeling nooit alleen voor elkaar krijgen."

Imke: "Wij laten het nu los. Dat is altijd spannend. Vooral omdat ik het gevoel heb dat het nog niet helemaal af is. We hebben tenslotte nog geen pilot gedraaid. Ik hoop dan ook dat de 3 directies kiezen voor een goede coördinatie. In ieder geval nog voor dit jaar, zodat iedereen de kans krijgt om zich de nieuwe routines eigen te maken. Daarna kunnen we het loslaten in de organisatie. Hoe spannend het ook is, ik heb er alle vertrouwen in. De tijd is nu rijper dan ooit voor dit onderwerp. En dankzij de basis die we jaren geleden al zijn gaan bouwen, gaan we nu wel veel sneller vooruit."

Meer over over de campagne #Het Nieuwe Gewoon lees je in het verhaal van Marleen de Jonge op bladzijde 32.





KERNBELOFTE

Rolmodel voor wendbare & veerkrachtige professional

We zijn ons bewust van onze (voorbeeld)rol bij het verduurzamen van onze werk- en leeromgeving en handelen daarnaar.

KERNBOODSCHAPPEN

- We gaan zorgvuldig om met onze omgeving.
- We gaan zorgvuldig om met onszelf en met elkaar.

THEMA'S

- #13 **Duurzaam vervoer:** We beperken onze CO₂ uitstoot door zoveel mogelijk gebruik te maken van de fiets, OV en e-auto's of te carpoolen.
- #12 **Verantwoorde consumptie:** We streven naar zo min mogelijk verspilling van grondstoffen en energie en stimuleren hergebruik van materialen.
- #10 **Inclusie:** We tonen respect en accepteren elkaar zoals we zijn zodat iedereen zich gezien en gekend voelt.
- #3 **Gezondheid en welzijn:** Wanneer je lekker in je vel zit, wordt leren en werken makkelijker. Daarom streven we een gezonde levensstijl na, zowel fysiek als mentaal.

13 CLIMATE ACTION



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



10 REDUCED INEQUALITIES



3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING





“

Ik kijk positief naar de stappen die we de afgelopen jaren hebben gezet in de samenwerking rond duurzaamheid. **Als we met elkaar in verbinding blijven en het gesprek over belangrijke thema's aangaan, heb ik er alle vertrouwen in dat duurzaamheid als vanzelfsprekend blijvend binnen Avans verankerd wordt. Zowel in de bedrijfsvoering als in ons primaire proces: het onderwijs.**”

Sabine van Gent

Directeur Dienstverlening Marketing, Communicatie en Studentenzaken



VAN AVANS DUURZAAM NAAR DUURZAAM AVANS

Imke van Gaal



Het is 2017. Eenmaal bijgekomen van het bereiken van de AISHE-duurzaamheidscertificaten op minimaal 2-sterrenniveau, stellen we nieuwe ambities voor 2020. Avans Hogeschool heeft behoefte aan een volgende stap in duurzaam onderwijs. Kiezen we voor doorontwikkelen naar het 3-sterrenniveau van AISHE? Dat is niet zomaar vanzelfsprekend.

Er is de motivatie om verder door te ontwikkelen, zodat duurzame ontwikkeling nog meer een vanzelfsprekendheid is in alle opleidingen. Maar de meningen zijn verdeeld. Is een instrument als AISHE de beste aanpak en besteding van middelen? Daarnaast loopt het audittraject van AISHE náást het reguliere accreditatietraject en zou deze extra audit iedere 2 tot 3 jaar opnieuw moeten. Voor elke opleiding. Dit legt aardig wat druk op de organisatie. Bovendien blijft duurzaamheid dan iets voor 'erbij' in plaats van dat het onderdeel is van de kern van de opleidingen.

DUURZAAM HOGER ONDERWIJS

We hebben behoefte aan een stap die inspiratie en handvatten biedt om een eigen invulling te geven aan duurzaamheid in de opleidingen. Na zorgvuldige afweging van verschillende scenario's besluiten we om de toetsing van duurzaam onderwijs te verweven in de reguliere opleidingsaccreditatie. Dat doen we via het bijzonder kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs. Dit niveau is vergelijkbaar met het 3-sterrenniveau van AISHE.

Een andere optie was om de toetsing te laten doen op instellingsniveau, maar dan prik je alleen via steekproeven door tot het niveau van de opleidingen. Dit wilden we niet, omdat we het écht belangrijk vinden dat alle opleidingen aan duurzaam onderwijs werken en dat kunnen aantonen. Duurzaamheid is niet iets voor 'erbij', maar onderdeel van

de kern van een opleiding. Door duurzaamheid te toetsen tijdens de reguliere opleidingsaccreditatie, borgen we een meer integrale aanpak. Ook verlicht het de inspanning van academies. Niet nog een audit erbij, maar toetsing geïntegreerd in een proces dat al bekend is. In september 2018 besluit het College van Bestuur om duurzame ontwikkeling in de opleidingen vanaf 2020 op deze nieuwe, meer integrale manier te borgen.

HOE GAAN WE DAT DOEN?

De volgende vraag is: hoe pakken we dit aan? Een werkgroep van interne en externe experts ontwikkelt in 2019 een handreiking die opleidingen helpt om het bijzonder kenmerk te halen. Voor die handreiking putten we uit de criteria van en ervaringen vanuit AISHE, maar ook uit de Sustainable Development Goals (SDGs). De SDGs geven ons een gemeenschappelijke taal: wat is duurzaamheid nu precies en wat kan ik bijdragen? De handreiking toetsen we in een pilot bij 2 opleidingen in november 2019: Accountancy en Finance & Control in Breda.

Goed nieuws volgt: beide opleidingen behalen het bijzonder kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs. "Met name de integrale visie op duurzaamheid die ontwikkeld is vanuit de samenwerking met het lectoraat, vervolgens geïntegreerd is in de eindkwalificaties en integraal terugkomt in het curriculum is uniek", zo stelt het visiterende panel.

UNIEK IN ONDERWIJSLAND

Na een evaluatie van de pilot is de handreiking aangevuld en beschikbaar gesteld aan alle opleidingen. Want vanaf september 2020 gaan alle Avans-opleidingen die nog geen bijzonder kenmerk hebben aan de slag met deze opleidingsaccreditatie nieuwe stijl. Een unicum in onderwijsland.

“

Achteraf gezien viel het behalen van het bijzonder kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs me erg mee. Door eraan te werken, zijn we ons bewust geworden van in hoeverre we duurzaamheid goed in onze visie hebben uitgewerkt en of we het overal voldoende hadden geconcretiseerd. Dat eerste hadden we zeker, bij dat tweede kwamen we nog aandachtspunten tegen. Het voelde daardoor als een minder zware opgave dan de AISHE-sterreneen aantal jaren geleden, omdat je merkt dat duurzaamheid echt in het DNA is gekomen. ”

Marco Cornelissen

Adjunct-directeur Academie voor Algemeen en Financieel Management

TIPS

Jolanda van Bentum - van Dijk



BALANS

Vraag enthousiastelingen om de lat hoog te houden en vraag pragmatische collega's om het realistisch te houden. Zoek die balans.

EIGENAARSCHAP

Deze nieuwe ontwikkeling was moeilijk thuis te brengen bij 1 afdeling. Het eigenaarschap is versnipperd over de hele organisatie. Hoe krijg je die bij elkaar? Waar horen de onderwerpen thuis? Dat is puzzelen. Er komen nieuwe routines. Neem de tijd om je die nieuwe routines eigen te maken en blijf ondertussen open en transparant in dialoog met elkaar. Je hebt met elkaar iets bij te leren.

EXPERIMENTEREN

We waren als Avans aan het pionieren. Wij maakten bijvoorbeeld zelf die handreiking. Voor ons was het zoeken, maar voor NQA – onze partner voor de opleidingsvisitaties - ook. We kozen ervoor om een pilot te starten. Om te leren door te experimenteren. Daardoor begon het meer te leven en concreet te worden. Durf te experimenteren en accepteer dat er onduidelijkheden bestaan. Als het zoeken is, blijf dan samen doorgaan en blijf in open gesprek met elkaar.

“
Education is the most
Powerful weapon which
you can use to **change**
the world.”

Nelson Mandela



HOE DUURZAAM MOET JE DOEN OM SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS TE BEREIKEN?

Lidwien Jacobs



Tijdens de looptijd van het programma Avans Duurzaam stelden de Verenigde Naties de Sustainable Development Goals (SDGs) vast: 17 doelstellingen die ervoor zorgen dat de wereld in 2030 een betere plek is om te leven.

HET NIEUWE GEWOON

Voordat de SDGs in 2015 verschenen, hadden we het vooral over 'duurzaam doen'. Dat klonk nog best lief. En 'het nieuwe gewoon' leek een behapbare opdracht. De SDGs maakten duurzaamheid ineens veel breder, met maar liefst 17 relevante thema's. Ineens werden grote vraagstukken met elkaar verbonden. Ongelijkheid oplossen is bijvoorbeeld verbonden met leven op het land. En schoon water blijkt met vrede samen te hangen. Dankzij de SDGs komt de ene na de andere hersenbreker tevoorschijn. Misschien komt dat wel omdat de SDGs concrete woorden aan de uitdagingen geven.

Mijn hersenbreker is de druk die de rijke samenlevingen uitoefenen op andere delen van de aarde. Ook voor mijn eigen leefstijl worden materialen over de hele wereld verslept. Hoe mag het nieuwe gewoon eruit gaan zien als ik mijn eigen voetafdruk weer tot de juiste proporties wil terugbrengen? En wat vraagt dat dan weer van ons onderwijs?

VERANDERING IN ALLE DOMEINEN

Ooit was ik internationaal inkoper. Zonder bijgedachten regelde ik keukenapparaten uit verre landen, zodat onze klanten hier voor een fijne prijs gerieflijk konden koken. Met plezier leerde ik studenten hoe onderhandelen gaat. Maar de economie waarin je als inkoper competent word genoemd als je voor lage prijzen vlot kunt inkopen én de relatie goed kunt houden, die is niet houdbaar.

Met het oog op de SDGs zijn goede onderhandelvaardigheden niet langer genoeg om voor inkoop een voldoende te verdienen

tijdens de opleiding. En ook de boeken en praktijkwetten zijn lang niet allemaal houdbaar. Aan de andere kant zijn de juiste nieuwe routines volop in ontwikkeling. En dat geldt niet alleen voor inkoop, dat geldt voor veel vakken in ieder domein. Veel beroepen vragen in het licht van de SDGs om een andere invulling. En daar willen wij als hogeschool op inspringen.

INTERDISCIPLINAIRE PROFESSIONALS

Daarbovenop komt de behoefte aan professionals die oplossingen vinden die over de grenzen van hun eigen vakgebied heen gaan. Een structurele innovatieve oplossing vraagt vaak dat de hele productieketen met verschillende disciplines doordacht wordt, dat experts uit vakgebieden tijdens het innoveren samenwerken. Denk bijvoorbeeld aan wat er allemaal nodig is met elektrische auto's om duurzaam en veilig te rijden. Die vaardigheid wordt zelden gevangen in de competentieset voor een specifiek beroep. Het opvolgen van die nieuwe behoefte in onderwijs vraagt om een ander onderwijssysteem.

We willen dus in ieder geval een deel van onze studenten voorbereiden op discipline-overstijgende samenwerkingen. Dat vergroot de kans op de ontwikkeling van maatschappelijk robuuste innovaties. Om dat te bewerkstelligen, zullen veel opleidingen de competentieset die zij nu hanteren moeten oprekken en daar competenties aan toevoegen waar misschien niet expliciet om gevraagd wordt vanuit het huidige beroepsdomein. Dit houdt een verbreding in waar niet iedereen op uit zal zijn. Misschien hoeft niet iedere student van een opleiding exact hetzelfde pad te bewandelen. Dit inzicht vraagt om een aanpassing van het proces waarmee het hoger onderwijs de set opleidingscompetenties afbakt. Daarbij zou het mooi zijn als opleidingen, waar dat voor de duurzaamheidsdoelen nodig is, verder gaan dan hun werkveldadviescommissie van hen vraagt.



DE SDG-BEKWAME DOCENT

Als we het onderwijs willen vernieuwen, is er een grote rol weggelegd voor docenten. Maar welke eigenschappen heeft een SDG-bekwame docent? Interessante vraag! In het programma Avans Duurzaam deden we een aanzet om het antwoord te vinden. Zo hebben we vorig jaar inzichten opgehaald bij docenten die interdisciplinair onderwijs verzorgen. Zowel binnen als buiten Avans lopen er proeven om te onderzoeken hoe we dit onderwijs het beste kunnen inrichten. Binnen Avans doen we dat heel uitgesproken met het honoursprogramma Chance. In dit programma experimenteren docenten met werkvormen die passen bij de interdisciplinaire aanpak.

Uit onze verkenning kwam het volgende beeld naar voren.

Docent-onderzoekers die de SDGs meenemen in hun onderwijs:

- stimuleren studenten om hun vraagstelling in het licht van SDGs breed genoeg te maken
- sporen studenten aan om hun onderzoekresultaten in het licht van SDGs te bekijken en ze helpen hen om die reflecties te verdiepen
- verwoorden onder andere vraagstukken, dilemma's en effecten in termen die bij SDGs gebruikt worden.

Ze richten hun aandacht daarbij op:

- lesstof en projectopdrachten
- vakliteratuur
- morele afwegingen bij dilemma's en voorbeeldgedrag
- beroepspraktijk

MÉÉR DAN DUURZAAM

Terug naar de titel van deze bijdrage: hoe duurzaam moet je doen om Sustainable Development Goals te bereiken? Het antwoord is: méér dan duurzaam. Voor veel van ons gedrag geldt dat we juist verder van de doelstellingen af bewegen als we op dezelfde manier doorgaan. Gewoon wat minderen volstaat niet. Het is nodig dat we verder gaan dan dat. Het tekort dat ontstaat door de doorlopende gewoontes en bevolkingsgroei moet gecompenseerd worden. Gelukkig zijn er al mooie initiatieven die zich daarop richten. CO₂-negatief ontwerpen bijvoorbeeld. Initiatieven om de samenleving inclusief te maken. En sociaal ondernemen en afvalvrij ontwerpen en werken. Dit vraagt van het onderwijs om zo veel mogelijk professionals af te leveren die dit soort initiatieven kunnen ontwikkelen. Alle hens aan dek dus.

SDG HOTSPOT

Binnen onze hogeschool zijn er dankzij het programma Avans Duurzaam mooie initiatieven opgezet. Met de hulp van dat programma gaven de academies vorm aan het AISHE-certificaat voor duurzaam onderwijs. Via teamtrainingen namen ze de medewerkers hierin mee. Onderwijsprofessionals kunnen zich individueel en interdisciplinair verdiepen bij SDG-trainingen en binnen Chance worden steeds nieuwe concepten getest.

Maar we hebben meer nodig. Daarom neemt de SDG Hotspot het stokje over van Avans Duurzaam. De SDG Hotspot wil docenten en onderwijscommissies inspireren, mét andere hogescholen als partners. Zo kunnen uiteindelijk álle 100.000 studenten die jaarlijks het hbo verlaten op hun beurt de beroepsomgeving besmetten met het nieuwe gewoon.

SDG HOTSPOT

De SDG Hotspot ondersteunt de onderwijsprofessionals bij het implementeren van de SDG-perspectieven. Dit initiatief is nog pril en in ontwikkeling. In 2020 bestaat het kernteam uit 3 collega's die zich hier parttime mee bezighouden.

De SDG Hotspot beslaat 3 onderdelen:

- **Inspire**
De SDG Hotspot inspireert de organisatie over de SDG-focus voor onderwijs en onderzoek. De Hotspot haalt kennis van buiten naar binnen en legt de verbinding tussen verschillende opleidingen in de hogeschool.
- **Learn**
De SDG Hotspot ondersteunt docenten bij het leren eigen maken van de SDGs in hun doen en laten. Dat doet de Hotspot door middel van een professionaliseringsaanbod en door teamdagen te begeleiden.
- **Create**
De SDG Hotspot creëert samen met een team van docenten uit verschillende opleidingen SDG-Ateliers. Dat zijn flexibele onderwijsmodules die studenten een interdisciplinaire leerervaring bieden met concrete opbrengsten voor de SDGs.

Lees meer over de Sustainable Development Goals als kader voor het onderwijs en onderzoek bij Avans in het artikel van Kees van Kaam op bladzijde 38.







GREEN MIRROR

EEN BLIK IN DE TOEKOMST

Imke van Gaal

Als *Imagineer* weet ik als geen ander hoe belangrijk verbeelding is als het gaat om mensen in beweging te krijgen. Imagineering is een samenvoeging van de termen 'engineering' en 'imagination'. Bij de collega's van Breda University of Applied Sciences (voorheen NHTV) legde ik de basis voor dat gedachtegoed. Het gaat over waarde-creatie en waarde-innovatie vanuit het belevingsperspectief.

Deze bijzondere vorm van innoveren helpt organisaties te redeneren vanuit kernwaarden: *purpose driven*. Imagineering gebruikt belevingscommunicatie om deze waarden tot de verbeelding te laten spreken. Een latere studie Verandermanagement leerde me dat het belangrijk is om zo concreet mogelijk te zijn over het gewenste gedrag dat bij dat toekomstbeeld hoort.

En toen zag ik **Black Mirror**. Een geweldige reeks minifilms die in verschillende scenario's het toekomstbeeld schetst van een wereld waarin de razendsnelle technologische ontwikkelingen realiteit zouden worden. In elke minifilm denk je tot ongeveer driekwart van de film: "Dat is handig en gaaf!". Maar dan komt dat tipping point waarop het een beetje eng wordt en je je gaat afvragen: "Zouden we dit wel moeten willen?"

Na een brainstorm met het hele team waarin het woord 'toekomstboek' de revue passeerde, waren we het snel eens over een gaaf idee. We maken een **Green Mirror**. Om op een inspirerende wijze een toekomstperspectief te maken over 1 facet van duurzame ontwikkeling, namelijk materialisme. En zo geschiedde.

Ik ontmoette oud AKV|St.Joost-student Juriën Cornelissen, het klikte direct. We gingen aan de slag. Met een groep dachten we scenario's uit en we hielden een casting voor Avansmedewerkers en -studenten. We ontwikkelden scripts en met een crew van maar liefst 15 personen filmden we onze Green Mirror in 3 dagen in Maastricht en bij Avans Hogeschool. Het resultaat: aflevering 1 getiteld 'Koopverslaafd genie'. Een korte film die tot de verbeelding spreekt en mooie, taaie vragen oproept waarover we tijdens de borrel of in de wandelgangen nog eens napraten. Gewoon om met elkaar het gesprek te blijven voeren over wat die toekomst ons zal brengen en welke positie we daarin willen innemen.

Benieuwd naar de Green Mirror film? Kijk dan op avans.nl/over-avans/organisatie/duurzaam

OPROEP AAN ALLE AVANSMEDEWERKERS EN -STUDENTEN:



Hoe gaaf zou het zijn als we, zoals bij de Avans Innovatieprijs, elk jaar een Green Mirror maken? Waarin elke keer een ander onderwerp van ons toekomstperspectief wordt verbeeld. Waarbij enthousiastelingen conceptideeën aandienen en het mooiste idee de ondersteuning krijgt om dat idee realiteit te maken. **Wie doet mee?**



“
De beste manier om je
toekomst te voorspellen is
haar zelf te creëren.”

Stephen Covey

A series of 25 horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing.

6 jaar lang programmatisch werken aan Duurzame Ontwikkeling bij Avans Hogeschool heeft ons ver gebracht. De wereld blijft bewegen en veranderen. Ook ons onderwijs zal blijven veranderen.

Het opleiden van adaptieve professionals die in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving. Dat is onze ambitie voor 2025.

De professionals die we opleiden kenmerken zich door hun wendbaarheid en veerkracht. Onze afgestudeerden hebben een lerende, onderzoekende en ondernemende houding. Daarmee zijn ze in staat om zich steeds aan te passen aan een veranderende omgeving en arbeidsmarkt. Met hun verantwoordelijke houding kunnen ze het verschil maken in en voor een duurzame samenleving.

Degenen die... duurzame ontwikkeling een plek geven in het onderwijs... de beweging binnen de opleidingsteams voor hun rekening nemen...denken in mogelijkheden en kansen...onderzoek doen naar de nieuwste inzichten en duurzame oplossingen...de studenten weten te prikkelen om bewuste keuzen te maken...keihard werken aan een betere afvalverwerking...altijd de trein pakken...gebruikmaken van de elektrische deelauto...werken aan werkgeluk...oog voor een ander hebben...het aanbod in de kantines onder de loep nemen...anders durven zijn...de champignonkroket verkiezen boven de vleesvariant...hun nek uitsteken voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen...

ODE AAN DE DUURZAME KRACHT

Dit magazine is een ode aan de duurzame kracht van Avans Hogeschool. Een aantal van hen komen aan het woord, maar er zijn veel collega's die zich hebben ingespannen. Dankzij het programma Avans Duurzaam. Of uit eigen motivatie. Zij zijn de drijvende kracht en de duurzame motor van Avans.

ervoor durven te gaan...meedoen met de Tour d'Avans...mensen de ruimte geven om hun duurzame kracht tot zijn recht te laten komen...taboes doorbreken...aandacht hebben voor de gezondheid van studenten en medewerkers...de fiets ook pakken bij wind en regen...openstaan voor andere meningen, ideeën en achtergronden...zich actief inzetten voor anderen...af en toe even de rust pakt voor reflectie...werken aan eigen ontwikkeling...moeilijke kwesties bespreekbaar maken...een voorbeeld zijn...waarde niet alleen in geld uitdrukken...over de grenzen heen samenwerken met anderen...afstandsonderwijs tot het nieuwe gewoon maken...tijdens de lunch lekker even gaan wandelen...het lef hebben om te pionieren...