

## Programma Avans Duurzaam

Programmaplan 2018-2020

### Beschrijving

<b>opdrachtgever</b>	Paul Rüpp (namens College van Bestuur)
<b>opdrachtnemer</b>	Programmateam Avans Duurzaam onder leiding van programmamanager Imke van Gaal.
<b>auteur</b>	<i>Imke van Gaal</i>
<b>documenttype</b>	<i>Programmaplan</i>
<b>beleidscyclus</b>	<i>Implementatie</i>
<b>thema (sub-thema)</b>	<i>Onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg</i>
<b>actualiteit</b>	<i>Groen = Actueel</i>
<b>status</b>	<i>Definitief</i>
<b>Link met andere documenten</b>	<i>Ambitie 2020</i>
<b>Korte samenvatting</b>	<i>Het programma Avans Duurzaam loopt vanaf 2014. De focus van het programma in 2018-2020 is het borgen van een systeemgeoriënteerde aanpak voor verantwoord onderwijs en het aanjagen van circulaire en inclusieve bedrijfsvoering.</i>
<b>geldend voor</b>	<i>Avansbreed</i>
<b>looptijd</b>	<i>2018-2020</i>
<b>datum</b>	<i>6 maart 2018</i>
<b>vaststelling</b>	<i>Vastgesteld door College van Bestuur op 6 maart 2018</i>

Algemeen	
Indiendatum	6 maart 2018
Penvoerende eenheid	College van Bestuur
Gedelegeerd opdrachtgever	Paul Rüpp (CvB is opdrachtgever)
Programmamanager	Imke van Gaal
Type programma <i>Kruis één van de volgende mogelijkheden aan.</i>	<input type="checkbox"/> 1. Eigen organisatieonderdeel project <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samenwerkingsproject/Avansbreed project
Categorie <i>(ALLEEN voor diensteenheden)</i> <i>Kruis één van de volgende mogelijkheden aan.</i>	<input type="checkbox"/> Vernieuwen <input type="checkbox"/> Beheren
(Deels) externe financiering?	Externe subsidies zijn zeker mogelijk. Per projectplan wordt gezien of en op welke wijze dit kan worden opgenomen.
Wordt de uitvoering opgesplitst in meerdere uit te voeren fasen? Zo ja, voor welke fase is dit document en hoeveel fasen volgen nog?	Het programma Avans Duurzaam loopt vanaf 2014. De focus van het programma in 2018-2020 is het borgen van een systeemgeoriënteerde aanpak voor verantwoord onderwijs en het aanjagen van circulaire en inclusieve bedrijfsvoering.
Welke organisatieonderdelen zijn betrokken/deelnemer van het programma? <i>(alleen voor type 2 projecten)</i>	DIF, DP&O, LIC, DMCS, DFS en alle academies. Expertisecentra worden inhoudelijk bij een groot deel betrokken als expert.
Welke bijdrage (matching) wordt door de betrokken organisatieonderdelen geleverd? <i>(alleen voor type 2 projecten)</i>	<p>Voor de midterm review/certificering van AISHE** worden in 2018 de kosten door de academies zelf betaald.</p> <p>Onderstaande plannen worden in 2018 gefinancierd vanuit het programma. Met de detail planvorming voor 2019 wordt opnieuw gezien welke bijdrage er geleverd dient te worden door de betrokken organisatieonderdelen.</p>

Aanleiding programma + waarom nu urgent: scope (kort en bondig)
<p>De afgelopen jaren is gericht toegewerkt naar het verduurzamen van Avans Hogeschool. Vanaf de start van het vorige ambitieplan van de hogeschool zijn de ambities op verduurzaming van ons onderwijs uitgesproken (focusgroep Regionaal Duurzaam Verankerd). In 2014 is dit initiatief bestendigd met het besluit dat alle opleidingen van Avans een AISHE**-certificering behalen en expertisecentra hebben duurzaamheid als speciaal kenmerk. Er is destijds gekozen dit vorm te geven middels een programma.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>2014-2016</u>: Basis onderwijs op orde - Duurzame ontwikkeling in onderwijs (AISHE**) en onderzoek (Expertisecentra met duurzaamheid als speciaal kenmerk)</li> <li><u>2016</u>: DIF, met begeleiding van het Programma Avans Duurzaam, doet o-meting circulaire bedrijfsvoering en formuleert basisplan met operationele doelstellingen (Mission Zero).</li> <li><u>2017</u>: College van Bestuur stelt de langetermijndoelstellingen voor duurzaamheid vast.</li> <li><u>2017</u>: het programma ontwikkelt een aantal initiatieven door:</li> </ol>

- lanceren en opzetten van de GreenOffice<sup>1</sup>;
- ontwikkelen van campagne #HetNieuweGewoon<sup>2</sup> ter vergroting van de medewerkers-betrokkenheid.
- ontwikkelen van een *game* Het Nieuwe Gewoon: digitale tool die het gesprek over duurzaamheid faciliteert in teams en met studenten (handvat voor gedragsverandering).

De langetermijnambities zijn vastgesteld. De realisatie van de organisatiedoelen is de verantwoordelijkheid van de verschillende organisatieonderdelen van de hogeschool in opdracht van het College van Bestuur.

In juli 2017 is door de stuurgroep van Avans Duurzaam en het CvB geconstateerd dat om de doelstellingen te behalen op een aantal terreinen nog extra hulp, ondersteuning en versnelling gewenst is. Het gaat hier met name om onze doelstellingen rond circulaire en inclusieve bedrijfsvoering.

Op 25 augustus 2017 is door de stuurgroep besloten dat de extra ondersteuning wederom wordt vormgegeven in een programma met de opdracht om dit programmacontract uit te werken met een doorlooptijd tot en met 2020.

#### *Hoe dit stuk is opgebouwd*

1. Eerst wordt ingegaan op de visie, missie en doelstellingen van Avans in het kader van duurzaamheid. Dit biedt de inhoudelijke context voor dit programmaplan.
2. Vervolgens wordt op basis van een korte analyse aangegeven hoe de organisatie ervoor staat met betrekking tot de vastgestelde duurzaamheidsambities. Dit resulteert in een opsomming van werkzaamheden die het programma in 2018-2020 gaat oppakken en uitwerken om de organisatie te ondersteunen.
3. Deze werkzaamheden worden vervolgens georganiseerd binnen het programma als activiteiten, projecten of vooronderzoeken.

#### **Visie van Avans Hogeschool op duurzaamheid**

De duurzaamheidsvraagstukken in onze samenleving worden steeds complexer en vragen om innovatieve multidisciplinaire oplossingen. Oplossingen waarin voorzien wordt dat technologie een grote rol gaat spelen. Alvorens wordt ingegaan op de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid van Avans is het belangrijk eerst aan te geven hoe Avans duurzaamheid definieert. Op dit moment is de definitie van Brundtland (1987) leidend: 'Het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder toekomstige generaties de mogelijkheid te ontzeggen om ook aan hun behoeften te kunnen voldoen.' Aangevuld met het feit dat we hierin de balans zoeken in de afweging tussen People, Planet en Prosperity (Triple Bottom Line, John Elkington, 1994).

Aanvullend bieden de in 2015 vastgestelde 17 [duurzame ontwikkelingsdoelstellingen](#) (Sustainable Development Goals – SDG's) een kader voor Avans Hogeschool voor een rijkere definitie van duurzaamheid. Duurzaam gaat niet alleen over klimaat maar ook over armoedebestrijding, verantwoorde consumptie, duurzame steden en gemeenschappen en nog 13 andere perspectieven zoals hieronder benoemd.

<sup>1</sup> Zie de website van de GreenOffice voor meer informatie: <http://greenoffice.avans.nl/>

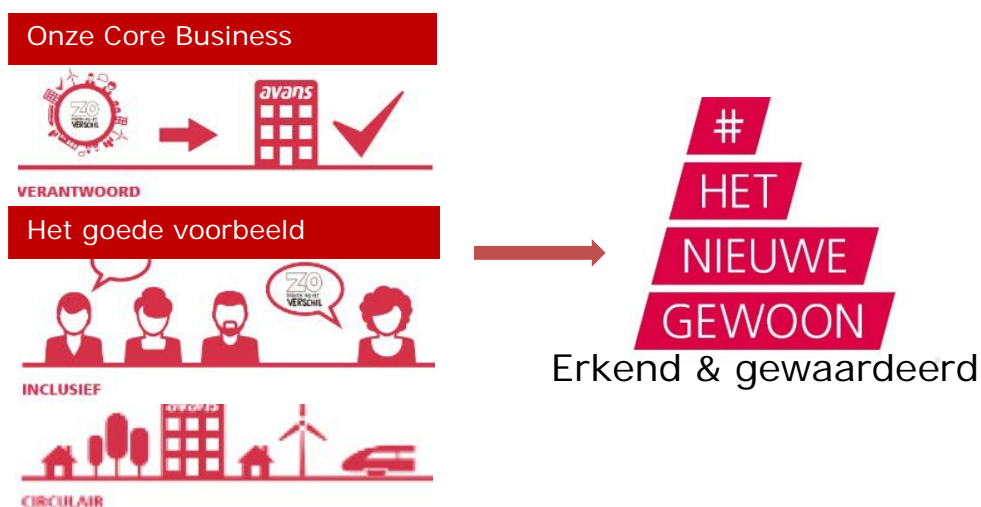
<sup>2</sup> Zie film Duurzaam als het Nieuwe Gewoon van Avans: [https://youtu.be/RgzA\\_Q9K34A](https://youtu.be/RgzA_Q9K34A)



De missie van Avans is het afleveren van een startbekwame, toekomstbestendige professional (onderwijsvisie). Dat is onder andere een Bewuste Burger die het verschil wil en kan maken. Een student met een verantwoordelijke houding die:

- in staat is om morele, ethische en kritische oordelen te maken.
- ervan bewust is dat zijn keuzes niet alleen hemzelf en het heden raken, maar ook consequenties hebben voor zowel zijn omgeving als toekomstige generaties.
- reflecteert op zijn eigen professionaliteit, de ontwikkelingen in zijn beroep en hoe hij functioneert binnen de samenleving.

Bovengenoemde missie en visie op duurzaamheid geeft onze studenten, docenten en medewerkers handelingsperspectief in het realiseren van de vastgestelde duurzaamheidsambities. Wij maken het verschil door ons in te zetten voor **VERANTWOORD** onderwijs & onderzoek en een **INCLUSIEVE** en **CIRCULAIRE** bedrijfsvoering. En waar we onze kennis en ervaring delen door **INTERN** en **EXTERN UIT** te **DRAGEN**.



**VERANTWOORD:** duurzaam hoger onderwijs  
Onderwijzen is voor Avans Hogeschool meer dan alleen lesgeven. OnderWIJZEN betekent voor ons ook richting geven, en daarom zit duurzaam denken en doen bij Avans ingebakken in het lesprogramma.

Niet als apart vak, maar als een denkwijze die je meeneemt in alles wat je doet. Wij verwachten dit van onze studenten en geven zelf zichtbaar het goede voorbeeld. Wij leiden studenten op die het verschil willen en kunnen maken. Young professionals die niet gaan voor de 'BV ik', maar die een zinvolle bijdrage willen en kunnen leveren aan de samenleving.

**Doelstelling:** In 2020 hanteren alle opleidingen van Avans Hogeschool een systeemgeoriënteerde aanpak\* voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding.

\* referentiekader AISHE 3-sterren.

**INCLUSIEF:** sociale bedrijfsvoering

Ten tweede proberen we in de sociale cirkel van mensen aannemen, opleiden en ontwikkelen breder te kijken naar onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als grote werkgever kunnen we meer bieden dan werk. We spelen in op belangrijke thema's zoals: werken aan duurzame inzetbaarheid, het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, het belang van vitaliteit en gezondheid in een vergrijzende werkpopulatie en de groeiende vraag naar vrijwilligerswerk om onze samenleving draaiende te houden. Een inclusieve bedrijfsvoering is een sociale bedrijfsvoering waarin iedereen een kans krijgt en waar alle talenten worden benut.

**Doelstelling:** In 2020 werkt ieder organisatieonderdeel aantoonbaar aan het vergroten van diversiteit, duurzame inzetbaarheid en haar maatschappelijke meerwaarde.

**CIRCULAIR:** circulaire bedrijfsvoering

Ten derde werken wij aan het sluiten van onze eigen cirkel, door te werken aan een circulaire bedrijfsvoering. Dit betekent maximaal hergebruik van producten en grondstoffen én minimale waardevernietiging. In een circulaire bedrijfsvoering worden alle bedrijfsprocessen gevoed met duurzame energie en ons afval wordt uiteindelijk weer grondstof. Dit vraagt onder andere om wijzigingen in ons investerings- en inkoopbeleid.

**Doelstelling 2030:**

In 2030 hanteert Avans Hogeschool een circulaire bedrijfsvoering.

**Tussendoelen 2020<sup>3</sup>:**

1. **Vervoer:** 1.000 ton minder CO<sub>2</sub> (-28%); Dit betekent 1,3 miljoen kilometer per jaar minder reizen met een brandstofauto voor dienstreizen en 2,4 miljoen kilometer per jaar minder met een brandstofauto in het woon-werkverkeer.
2. **Huisvesting:**
  - a. **Ruimte:** BVO is lager dan 5,0 m<sup>2</sup> per student (omvang n.t.b.);
  - b. **Gebouwen en Terreinen:** nieuwbouw energieneutraal en 80% circulair, goed bereikbaar met OV en behoud van biodiversiteit;
3. **Hardware:** 20% minder apparaten, 50% minder printers, 100% hergebruik of recycling;
4. **Kantoorinrichting:** 10% minder meubilair, circulaire keten meubilair (samen met leverancier);
5. **Energie:** 100% groen (behaald), 0,65 GJ/m<sup>2</sup> bvo/jaar (top 5 MJA-benchmark);
6. **Catering:** minder milieu-impact van voedsel, minder afval (omvang n.t.b.);
7. **Kantoorartikelen:** volume 25% lager, 50% minder printers, papier en toner;
8. **Afval:** kleiner volume (in EEP bepaald op -50 ton), 50% hergebruik/recycling.

**INTERN VERANKEREN en EXTERN UITDRAGEN:** erkend & gewaardeerd

We gaan inhoudelijk aan de slag met het verder verduurzamen van het onderwijs en de bedrijfsvoering. Het is waardevol om onze inspanningen te delen zodat anderen gebruik kunnen maken van onze kennis en ervaringen. Intern, om duurzaam denken en doen te verankeren in het dagelijks werk zodat het langzaam onderdeel wordt van onze cultuur. Extern, om onze kennis en ervaringen te delen. We dragen uit waar we voor staan. Studenten van Avans kiezen bewust voor de 'BV Wij'. Hierbij is het belangrijk dat we de daad bij het woord kunnen voegen door de beloften te onderbouwen met concrete resultaten.

<sup>3</sup> Richtinggevende doelstellingen opgenomen in basisplan [Mission Zero](#).

**Interne doelstelling:** In 2020 wordt Avans door medewerkers erkend en gewaardeerd als duurzame hogeschool. Ze dragen hieraan ieder op hun eigen manier en binnen hun eigen mogelijkheden bij en geven zo het goede voorbeeld aan studenten en aan elkaar.

**Externe doelstelling:** In 2020 wordt Avans door stage- en afstudeerbedrijven, werkgevers en kennispartners in Noord-Brabant erkend als duurzame hogeschool.

#### **Doelstellingen van het programma Avans Duurzaam**

Zoals eerder omschreven ligt de verantwoordelijkheid voor het behalen van bovenstaande doelstellingen bij de organisatieonderdelen van Avans. Het programma Avans Duurzaam ondersteunt hen hierbij. De meerwaarde van de centrale rol van het programma is het aanbrengen van versnelling door extra inspanning of het wegnemen van belemmeringen voornamelijk wanneer er sprake is voor hoge mate van complexiteit en impact.

De inhoudelijke focus van het programma Avans Duurzaam voor de doorlooptijd van 2018-2020 is het borgen van duurzaamheid in onderwijs op een systeemgeoriënteerde wijze en het verder verduurzamen van onze bedrijfsvoering. Door middel van het laten zien wat Avans doet zowel in- als extern zorgen we voor erkenning en waardering.

#### **Verantwoord onderwijs**

Alle opleidingen bij Avans hebben een AISHE certificering op 2 sterren niveau, sommigen hebben zelfs drie sterren. Kijkend naar de ambities in de businessplannen koersen veel academies op het bestendigen van het twee sterren AISHE-niveau in 2018 en een aantal ontwikkelen door naar drie sterren. Er is de motivatie om verder door te ontwikkelen naar een systeemgeoriënteerd niveau, maar de meningen zijn verdeeld of een instrument zoals AISHE de beste aanpak en besteding van middelen hiervoor is. Daarnaast legt een extra audit (en het audittraject om de 2 á 3 jaar per opleiding) aardig wat druk op de organisatie. Men heeft behoefte aan een volgende stap met betrekking tot duurzaam onderwijs. Een stap die inspiratie biedt en handvatten om eigen invulling te geven aan duurzaamheid in de opleidingen. De Duurzame Ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals – SDG's) kunnen een heel mooi handelingsperspectief voor ons onderwijs en onze organisatie bieden. Dit gaan we in 2018 verkennen.

Het programma richt zich in 2018-2020 op:

- Slimmer organiseren van de borging duurzaam onderwijs door een keuze te maken uit drie scenario's, namelijk: AISHE als aparte audit in samenwerking met Hobéon, of integraal verweven in de opleidingsaccreditatie in samenwerking met NQA, of integraal verweven in de ITK in samenwerking met NVAO. Dit alles met behoud van een kenmerk duurzaam hoger onderwijs. Vervolgens het voorbereiden en operationaliseren van het gekozen scenario in samenwerking met het LIC (vooronderzoek).
- Het nemen van een besluit of SDG's als handelingsperspectief in de curricula van de opleidingen geboden dient te worden en daarmee een vervolgambitie op duurzaam onderwijs is. Dit op basis van een actieve verkenning met het Netwerk Duurzaam Onderwijs, de Vereniging Hogescholen, HAS, SDG charter en Dutch Sustainable Growth Coalition (activiteit, project).
- Indicatoren op laten nemen in het kwaliteitssysteem (kwaliteit in beweging) dat op dit moment ontwikkeld wordt (activiteit).
- Een netwerk Duurzaam Onderwijs mobiliseren waar docenten en medewerkers met elkaar kennis ideeën uitwisselen en het verduurzamen van onderwijs doorontwikkelen (project).
- Het adviseren, inspireren en verder helpen van academies om hun duurzaamheidsdoelstellingen te behalen: gevraagd en ongevraagd. De programmamanager zal organisatiedilemma's die het behalen van de doelstellingen belemmeren bij de stuurgroep agenderen. Zij bespreken dit en leggen dit voorzien van een advies voor aan de (betreffende) organisatieonderdelen of rechtstreeks aan het College (activiteit).
- Vanuit haar positie binnen de strategische staf zal de programmamanager een rol nemen, zowel procesmatig als inhoudelijk, in de verkenning hoe ons toekomstbestendig onderwijs eruit ziet en hoe Avans zichzelf moet organiseren om dit te realiseren, een vervolg op ambitie 2020. Duurzaamheid is hierin een rode draad (activiteit).

- Optimaliseren<sup>4</sup> van een GreenOffice waar studenten projecten en activiteiten initiëren en coördineren die bijdragen aan het verduurzamen van het onderwijs (project).

### **Circulaire bedrijfsvoering**

Een circulaire bedrijfsvoering is complex en kent veel aspecten die onderling ook met elkaar in relatie staan. Om dit hanteerbaar te maken is in het basisplan [Mission Zero](#) gekozen om in eerste instantie te focussen op een achttal thema's: deels omdat die een grote bijdrage kunnen leveren aan verduurzaming van de bedrijfsvoering en deels omdat die voor de organisatie en de omgeving duurzame bedrijfsvoering zichtbaar maken. Van deze acht thema's levert vervoer van studenten en medewerkers de grootste bijdrage aan de CO<sub>2</sub>-impact van Avans.

Bij verduurzamen van het vervoer gaat het om het aanbieden van alternatieven voor gebruik van de eigen auto, maar vele malen belangrijker is het om het gedrag van studenten en medewerkers te veranderen. Er is de afgelopen jaren al veel gebeurd op het terrein van het aanbieden van alternatieve faciliteiten. Echter het aanbieden van een integraal pakket aan alternatieven (DIF), maatregelen (DPO) en de financiële consequenties op termijn van de te nemen besluiten (DFS) komt nog onvoldoende van de grond. Dit vraagt om een meer projectmatige en integrale aanpak en besluitvorming. Daarom wordt het verduurzamen van het vervoer ondergebracht bij het programma Avans Duurzaam.

Dit betekent dat het behalen van de doelstellingen procesmatig wordt ondersteund vanuit het centrale programma en dat de verantwoordelijkheid voor het behalen van de doelstelling op vervoer ligt bij de academies en diensteenheden (m.n. DIF, DPO en DFS).

De overige zeven thema's beschreven in Mission Zero vallen zowel inhoudelijke als procesmatig onder de lijnverantwoordelijkheid van alle Academies en Diensteenheden (m.n. DIF) en zij rapporteren hierover rechtstreeks aan het CvB.

Inkoop en aanbestedingen vormen een rode draad door de acht benoemde thema's en hebben daarmee een grote impact op verduurzaming. Op dit moment wordt duurzaamheid meegenomen in de aanbestedingen maar nog niet vanuit een integrale benadering. Er is veelal aandacht voor het aspect 'planet', maar nog te weinig voor het bredere handelingsperspectief van Triple P en SDG.

Het programma richt zich in 2018-2020 op:

- Een project gericht op het (door-)ontwikkelen van faciliteiten en aanvullen met een pakket (beleids)maatregelen die door volledigheid en onderlinge versterkende werking medewerkers zullen stimuleren om duurzamer te reizen. Onderdeel van dit project is ook het verkennen van manieren om verduurzaming van vervoer van studenten positief te beïnvloeden, zodat dit na 2020 verder uitgewerkt kan worden in concrete maatregelen. Dit alles om ervoor te zorgen dat in 2030 emissies van CO<sub>2</sub> door vervoer van medewerkers zijn teruggebracht met ongeveer 55% en van studenten met 50% (project).
- Het borgen van duurzaamheid in de inkoop- en aanbestedingstrajecten en samen met het team inkoop het beleid op inkoop verrijken met duurzaamheid (activiteit).
- Het adviseren, inspireren en verder helpen van DIF om hun duurzaamheidsdoelstellingen te behalen: gevraagd en ongevraagd. De programmamanager zal organisatiedilemma's die het behalen van de doelstellingen belemmeren bij de stuurgroep agenderen. Zij bespreken dit en leggen dit voor aan een advies voor aan de (betreffende) organisatieonderdelen of rechtstreeks aan het College (activiteit).
- Met DFS verkennen op welke wijze Avans ook in haar financiële bedrijfsvoering kan verduurzamen, zodat zij hierin hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Denk hierbij aan het breken van banden met de fossiele industrie en het zorgvuldig kiezen van partnerschappen bijvoorbeeld m.b.t. bankieren (activiteit).
- Optimaliseren van een GreenOffice waar studenten projecten en activiteiten initiëren en coördineren die bijdragen aan een circulaire bedrijfsvoering (project).

<sup>4</sup> Dit zal verder worden omschreven in het projectplan GreenOffice. Het gaat om professionaliseren van de interne organisatie, het vergroten van naamsbekendheid en het onderbrengen van de GreenOffice bij een vast organisatieonderdeel van Avans.



### **Inclusieve bedrijfsvoering**

In 2016-2017 is een eerste vooronderzoek gedaan waaruit de volgende de doelstelling is geformuleerd: 'In 2020 werkt ieder organisatieonderdeel aantoonbaar aan het vergroten van diversiteit, duurzame inzetbaarheid en haar maatschappelijke meerwaarde'. De doelstellingen is te abstract om te kunnen behalen en daarom is het nodig om deze verder te concretiseren naar operationele doelen voor 2018, 2019 en 2020. In nauw overleg met DPO is besloten dat het Programma Avans Duurzaam dit organisatiebrede vooronderzoek procesmatig zal vormgeven. Voorzien is dat in 2019 DPO een aanzienlijk deel van de activiteiten uit gaat voeren.

Het programma richt zich in 2018-2020 op:

- Een vooronderzoek waarin met stakeholders uit de hele organisatie verder wordt gedefinieerd wat we verstaan onder inclusieve bedrijfsvoering (duurzame inzetbaarheid, maatschappelijke betrokkenheid en diversiteit). Hiermee bieden we organisatieonderdelen inspiratie en halen we op wat er al gebeurt. Dit wordt gebundeld in lange en kortetermijndoelen en een actieplan hoe deze doelen te realiseren in 2019 en 2020. Hieruit volgen dan een aantal nieuwe lijn- of programma-activiteiten (vooronderzoek).
- Optimaliseren van een GreenOffice waar studenten projecten en activiteiten initiëren en coördineren die bijdragen aan een inclusieve bedrijfsvoering (project).

### **Erkend & gewaardeerd**

Het is gebleken dat een integrale duurzaamheidsaanpak onvoldoende geborgd is in de businessplannen van 2018. Op een enkel organisatieonderdeel na zijn er weinig operationele (smart) doelstellingen opgesteld in het kader van duurzaamheid. In 2019 willen we dit beter doen door vooraf heldere afspraken te maken en verwachtingen te communiceren. De planningsbrief wordt hiervoor ingezet, de *game* Het Nieuwe Gewoon is beschikbaar om in teams in te zetten en in alle toekomstige besluiten van het College wordt een overweging in het kader van duurzaamheid meegenomen.

Afgelopen jaar is de Campagne #HetNieuweGewoon, gericht op medewerkers en studenten, gelanceerd. Deze campagne vertelt een aantal mooie verhalen van onze eigen medewerkers en studenten over hoe zij met duurzaamheid bezig zijn in hun werk en studie. Om de campagne verder inhoud te geven is het belangrijk dat we goed laten zien welke resultaten we boeken als organisatie.

We kiezen duurzaamheid als profilerend kenmerk. DMCS geeft hier vorm aan in de marketing- en communicatiestrategie zowel in- als extern (doorvertaling rode draad: betrokken en persoonlijk). Je ziet dat elke opleiding en/of elk vakgebied eigen woorden kiest voor duurzaamheid die bij het beroep passen. De kunst noemt het ethisch besef, economische opleidingen refereren aan betekenisvol zijn en eerlijk zakendoen en het maatschappelijk domein heeft het over positieve gezondheid. Het is belangrijk dat communicatie over duurzaamheid bij Avans tegen dat licht wordt vormgegeven. Het betreft wellicht een Avans-verhaal, een domeinverhaal en een opleidingsverhaal.

Ook is het belangrijk dat we nauw samenwerken met onze partners. We kiezen de bedrijven en organisaties waar onze studenten opdrachten voor doen, stage lopen of afstuderen bewust. Zijn zij koploper op het gebied van duurzaamheid? Of kan je wellicht een grote speler meekrijgen in de transitie? Zo proberen we impact te maken niet alleen binnen onze eigen organisatie, maar ook in de keten. Hetzelfde geldt voor de partners in onze bedrijfsvoering.

Daarnaast is er afgelopen jaar de *game* Het Nieuwe Gewoon ontwikkeld binnen het programma dat organisatieonderdelen kunnen inzetten voor bewustwording binnen teams. De *game* leidt teams, of een klas studenten, in een aantal stappen van een goed gesprek over duurzaamheid, op basis van de 32 MVO-thema's, naar het komen tot een actie die ze als team willen ondernemen. De tool kan ook erg goed ingezet worden als middel om input uit de teams te halen voor het schrijven van de businessplannen.

Afgelopen jaar werden we erkend als meest duurzame hogeschool in de SustainaBul ranking. Dit jaar zorgen we ervoor dat we die positie behouden. Ook in ons jaarverslag laten we aan de hand van



voorbeelden zien hoe we integraal werken aan duurzaamheid. Hiermee koersen we op onze ambitie om in 2020 tot de kopgroep (positie 0-20) in de transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken te behoren. Voor bovenstaande activiteiten is het van belang dat de juiste managementinformatie op het gebied van duurzaamheid voorhanden en gemakkelijk te raadplegen is.

Het programma richt zich in 2018-2020 op:

- Het adviseren, inspireren en verder helpen van DMCS om hun duurzaamheidsdoelstellingen te behalen: gevraagd en ongevraagd. De programmamanager zal organisatiedilemma's die het behalen van de doelstellingen belemmeren bij de stuurgroep agenderen. Zij bespreken dit en leggen dit voorzien van een advies voor aan de (betreffende) organisatieonderdelen of rechtstreeks aan het College (activiteit).
- Het faciliteren en beschikbaar stellen van de *game* Het Nieuwe Gewoon (activiteit).
- De titel 'meest duurzame hogeschool' behouden in de SustainaBul ranking en in de algemene ranking te stijgen. Daarnaast wordt verkend op welke wijze deelname aan de SustainaBul geborgd wordt in de organisatie (activiteit).
- Duurzaamheid integraal onderdeel te laten zijn van het jaarverslag 2017, waarmee we koersen op onze ambitie om in 2020 tot de kopgroep (positie 0-20) in de transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken te behoren (activiteit).
- In kaart brengen van onze externe netwerkpartners en samenwerkingen via het Netwerk Duurzaam Onderwijs om ons strategisch relatiemanagement te verbeteren. Hierdoor stellen we ons interne en externe netwerk in staat om structureel en meetbaar bij te dragen aan de organisatie-doelstellingen (project).
- Indicatoren op laten nemen in het kwaliteitssysteem (Kwaliteit in Beweging) dat op dit moment ontwikkeld wordt (activiteit).
- Optimaliseren van een GreenOffice waar studenten projecten en activiteiten initiëren en coördineren die in- en extern worden uitgedragen (project).

*NB:*

*Met het inrichten van het programma wordt per project een plan gemaakt waarin operationele doelen worden geformuleerd en concrete resultaten worden benoemd. Deze worden vervolgens weer gekoppeld aan de vier duurzaamheidsambities.*

*Uitgangspunt voor alle activiteiten en projecten is dat docenten, studenten en expertisecentra nauw samenwerken en dat kennis van buiten naar binnen wordt gehaald.*

### Programma-activiteiten, vooronderzoeken en projecten

Bovenstaande resultaten/doelstellingen zijn doorvertaald naar de verdere inrichting van het programma voor de doorlooptijd 2018-2020. Het programma Avans Duurzaam kent een aantal programma-activiteiten, vooronderzoeken en projecten.

#### Programma-activiteiten

In januari 2018:

- is de governance van het programma ingericht.
- is duidelijk welke projecten onder de regie van het programma Avans Duurzaam vallen en welke onder de regie van de lijn.

In december 2018:

##### *Advies en verantwoording*

- heeft het programmateam gevraagd en ongevraagd inspiratie, advies en hulp geboden aan academies en diensteenheden om hun duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. Ook zijn dilemma's die het behalen van de doelstellingen belemmeren bij de stuurgroep geagendeerd en ter bespreking voorgelegd aan de (betreffende) organisatieonderdelen of rechtstreeks aan het College.
- is Avans wederom beste Hogeschool van Nederland in de SustainaBul ranking en is duidelijk hoe participatie aan de SustainaBul is geborgd in de organisatie.
- is een bijdrage geleverd aan het jaarverslag 2017 en is samenhang tussen de projecten en de totstandkoming van het jaarverslag 2018 geborgd.

##### *Verkenning SDG's in het hoger onderwijs*

- is samen met de HAS en andere scholen op de Onderwijsboulevard opgetrokken om de SDG's in onderwijs onder de aandacht te brengen en meer op de kaart te zetten.
- is binnen het Netwerk Duurzaam Onderwijs een verkenning gedaan hoe verschillende opleidingen al werken met de SDG's in curricula en hoe de opleidingen zich verhouden tot de SDG's.
- Heeft Avans een symposium georganiseerd waar de resultaten van de eindfase AOMI en het onderzoek van Marleen Janssen Groesbeek (naar SDG's in hoger onderwijs in Nederland) worden gepresenteerd. En waar Avans commitment geeft aan het willen bijdragen aan dedoelen door het ondertekenen van de charter.
- is een besluit genomen door de stuurgroep of SDG's als handelingsperspectief in de curricula van de opleidingen geborgd dient te worden en daarmee een vervolgambitie op duurzaam onderwijs is. En hoe zich dit verhoudt tot het huidige borgingskader (AISHE).

##### *Game Het Nieuwe Gewoon- borging in de businessplannen*

- is de *game* Het Nieuwe Gewoon aangeboden aan organisatieonderdelen als tool voor bewustwording en activatie en ter ondersteuning van het formuleren van de Businessplannen 2019.

##### *Inkoop & aanbestedingen*

- is duurzaamheid geborgd in de inkoop en aanbestedingen die in 2018 worden gedaan.
- is samen met het inkoopteam van DIF het beleid op inkoop verrijkt met duurzaamheid.

##### *Concretisering duurzame financiën*

- is met DFS verkend op welke wijze Avans ook in haar financiële bedrijfsvoering kan verduurzamen, zodat DFS hierin zijn verantwoordelijkheid kan nemen.

##### *Stuurinformatie Duurzaamheid*

- wordt informatie over duurzaamheid inzichtelijk gemaakt met als doel:
  - o organisatieonderdelen hebben gemakkelijk inzicht in hun prestaties en kunnen gericht sturen.
  - o het levert input voor verantwoording: het jaarverslag, de SustainaBul, de transparantiebenchmark, accreditatie (AISHE\*\*).
  - o het levert input voor communicatie over duurzaamheid.
- worden indicaties geformuleerd die een plek krijgen in het kwaliteitssysteem (Kwaliteit in Beweging).

##### *Borging en voorbereiding 2019*

- is het programmaplan 2019 tijdig vormgegeven.
- is een besluit genomen over de inspanningen en bijbehorende financiële middelen in 2019 en 2020 om de continuïteit van het programma de waarborgen.
- is een besluit genomen over de wijze waarop duurzaamheid geborgd wordt in de organisatie na 2020 en wanneer het programma decharge verleend zal worden.
- wordt aangehaakt op het proces rondom de vervolgambitie 2020.

## De vooronderzoeken

In december 2018:

### *m.b.t. Concretisering Inclusieve bedrijfsvoering*

- is een projectleider aangesteld die een verkenning doet met stakeholders uit de hele organisatie om het begrip inclusief (duurzame inzetbaarheid, maatschappelijke betrokkenheid en diversiteit) meer handen en voeten te geven. Wat verstaan we eronder, wat doen we al en wat zijn onze ambities?
- zijn concretere operationele doelstellingen geformuleerd voor 2018, 2019 en 2020 en is duidelijk op welke manier deze worden vormgegeven.

### *m.b.t. Verantwoord onderwijs borgen*

- heeft de stuurgroep besloten over het gewenste scenario (o.b.v. voorstel LIC) voor het borgen van duurzaamheid (AISHE) in de accreditatie.
- is in afstemming met het LIC bepaald op welke wijze de implementatie van het besluit wordt uitgevoerd; vanuit het LIC of als project in het programma AvansDuurzaam.

## De projecten

In december 2018:

### *t.a.v. GreenOffice*

In 2017 is de GreenOffice opgezet. Op basis van enthousiasme en grote ondernemerskracht zijn allerlei projecten en initiatieven door en voor studenten opgezet. Nu is het tijd om te bestendigen en door te ontwikkelen zodat de GreenOffice een vaste plaats krijgt binnen de organisatie en zo ook op de lange termijn een bijdrage blijft leveren aan het verduurzamen van Avans.

In december 2018:

- heeft een Project Doorstart (PSU) plaatsgevonden met belanghebbenden.
- is een projectplan geformuleerd voor 2018-2020 en een projectteam ingericht bestaande uit voornamelijk studenten.
- is duidelijk hoe de GreenOffice is gepositioneerd in de organisatie en in de communicatie in- en extern.
- zijn de organisatie en werkwijzen van de GreenOffice uitgewerkt.
- is inzichtelijk wat de impact en bijdrage is van de GreenOffice aan het verduurzamen van Avans Hogeschool (de doelstellingen).
- is een relevant programma van evenementen georganiseerd, zoals de week van de duurzaamheid en circulariteit.

### *t.a.v. Duurzaam Vervoer*

Doelstelling 2020: 1.000 ton minder CO<sub>2</sub> (-28%)

- heeft een Project Doorstart (PSU) plaatsgevonden met belanghebbenden (opdrachtgevers(s) stakeholders en deskundigen);
- is een projectplan geformuleerd voor 2018-2020 waarin eerst de nadruk wordt gelegd op medewerkers en dan een studentenverkenning plaats vindt, en is een projectteam ingericht;
- is duidelijk welke faciliteiten en (beleids)maatregelen uitgewerkt moeten worden voor het behalen van de doelstellingen op duurzaam vervoer;
- is duidelijk welke consequenties de maatregelen hebben voor de medewerker.

### *t.a.v. Inclusieve en Circulaire bedrijfsvoering zichtbaar maken*

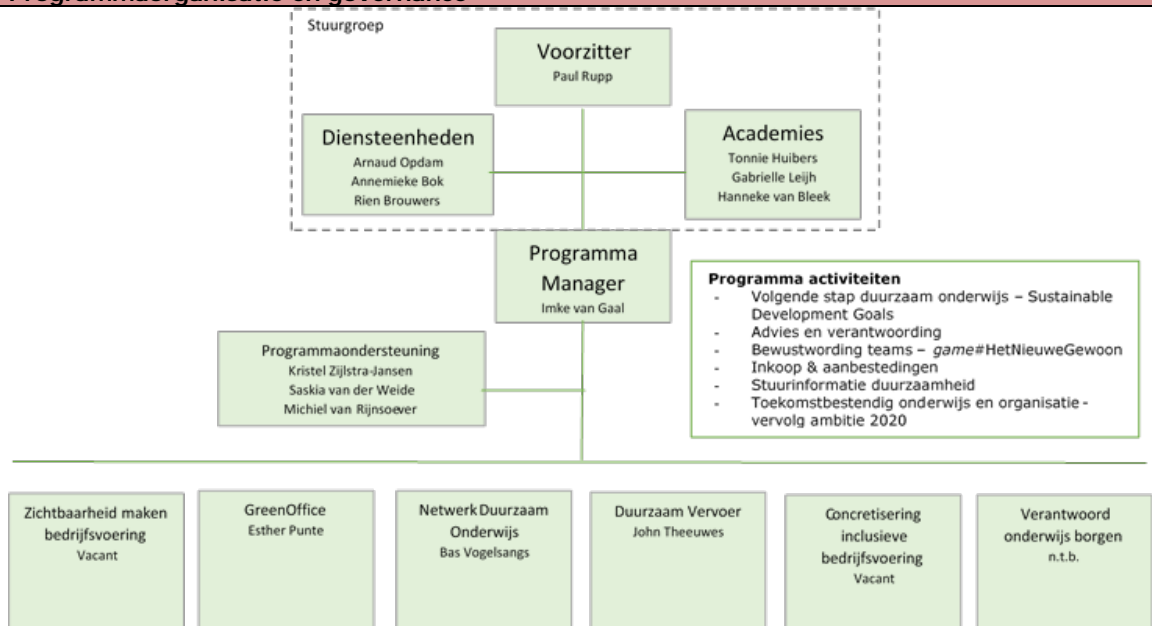
- is een projectleider aangesteld;
- heeft een verkenning plaatsgevonden met belanghebbenden (PSU);
- is een (project)plan geformuleerd voor 2018-2019 en is een werkgroep ingericht;
- is een gerichte keuze gemaakt voor welke acties worden omgezet in zichtbare beleving/communicatie-uitingen o.b.v. een inventarisatie van mooie voorbeelden die tot de verbeelding spreken of die vaak punt van discussie zijn in de organisatie;
- worden studenten en lectoraten ingezet bij het uitwerken van concepten.

### *t.a.v. Netwerk Duurzaam Onderwijs*

- is een aanjager aangesteld;
- hebben diverse bijeenkomsten plaatsgevonden waardoor docenten en medewerkers kennis met elkaar hebben uitgewisseld;
- zijn nieuwe initiatieven voor verdere verduurzaming van onderwijs verkenden geoperationaliseerd;

- heeft het netwerk advies gegeven aan het programma Avans Duurzaam (gevraagd en ongevraagd);
- is ook het externe netwerk via de deelnemers in kaart gebracht, waardoor externe expertise gemakkelijk te verbinden is aan projecten en initiatieven om iets binnen de organisatie voor elkaar te krijgen.

**Programmaorganisatie en governance**



In de bijlage staan de uitgangspunten en verantwoordelijkheden van de governance en de verschillende rollen nader uitgewerkt.

**Bijdrage aan ambitie 2020 Avans Hogeschool**

Bijdrage aan drijvend thema <i>Kruis één max. twee thema's aan.</i>	Bijdrage bedrijfsvoering thema (ALLEEN voor diensteenheden) <i>Kruis één max. twee thema's aan.</i>
<input type="checkbox"/> 1 Differentiatie <input type="checkbox"/> 2 Multidisciplinariteit <input type="checkbox"/> 3 Docentkwaliteit <input type="checkbox"/> 4 Onderzoek in onderwijs <input checked="" type="checkbox"/> 5 Duurzaamheid <input checked="" type="checkbox"/> 6 Partnerschappen <input type="checkbox"/> Overig, namelijk...	<input type="checkbox"/> 1 flexibel, mobiel en up-to-date <input type="checkbox"/> 2 samenwerking, kennisdeling <input type="checkbox"/> 3 digitalisering, ketenwerking, selfservice <input type="checkbox"/> 4 managementinformatie <input type="checkbox"/> 5 functioneel beheer, adequate ondersteuning, wet- en regelgeving <input type="checkbox"/> 6 communicatie <input type="checkbox"/> 7 huisvesting <input type="checkbox"/> 8 valorisatie <input type="checkbox"/> Overig, namelijk...

**Gebruiker/klant**

Wie is de <u>specifieke</u> gebruiker/klant van het uiteindelijke resultaten?	Studenten, docenten en alle overige medewerkers van Avans Hogeschool.
Is gebruiker/klant geïnteresseerd aan het resultaat en de impact die dit programma heeft? Zo ja, met wie is dit besproken?	De directies en representanten uit diensteenheden en academies hebben mede vormgegeven aan langetermijndoelstellingen. In de uitvoering van het programma is een zware betrokkenheid van studenten, docenten en expertisecentra ingericht om de betrokkenheid vast te houden en verder uit te breiden.
Wat is de impact op de gebruiker/klant?	<input checked="" type="checkbox"/> Groot

	<input type="checkbox"/> Middel <input type="checkbox"/> Klein
Kwalificeer en kwantificeer de impact op de gebruiker/klant	

Planning		
Verwachte begindatum uitvoeringsfase	1-1-2018	
Verwachte einddatum (incl. implementatie)	31-12-2020	
Mijlpalen Uitvoeringfase (indien van toepassing)		
(van goedgekeurd programmacontract tot en met opgeleverd en geïmplementeerde resultaten)	Startdatum	Einddatum
<ul style="list-style-type: none"> <li>Goedgekeurd programmacontract</li> <li>Passende governance ingericht</li> <li>Projecten onder regie gebracht bij programma</li> <li>Werving projectleiders</li> <li>Besluit aanpak borging verantwoord onderwijs</li> <li>Projectplannen 2018-2020 bespreken en goedkeuren</li> <li>Voorstel planningsbrief</li> <li>Programma 2019; verkenning borging duurzaamheid</li> <li>Actualiseren programmaplan 2019-2020</li> <li>Uitspraak SDG's in onderwijs</li> </ul>	7-12-2017 7-12-2017 14-12-2017 14-12-2017 7-2-2018 16-3-2018 16-3-2018 18-4-2018 16-3-2018 18-4-2018 18-4-2018 21-6-2018 21-6-2018 15-9-2018 25-6-2018 15-9-2018	7-2-2018 7-2-2018 7-2-2018 16-3-2018 16-3-2018 18-4-2018 18-4-2018 21-6-2018 15-9-2018 15-9-2018
Geplande stuurgroep overleggen	13-12-2017 7-2-2018 16-3-2018 18-4-2018 21-6-2018	
Voor nadere uitwerking: Zie bijlage 3: planning		

Financiën/budget	2018	2019	2020
Personele lasten	€352.764	€342.257	€203.891
Materiele lasten <sup>5</sup>	€97.229	€75.913	€23.845
Totale lasten	€449.994	€418.170	€227.736
Totale investering 2018-2020	€1.064.017		

Eigen bijdrage	€64.978	€82.950	€82.950
Gevraagd budget	€385.016	€335.220	€144.786

Voor nadere uitwerking: Zie bijlage 2: financiële uitwerking

Capaciteit/organisatie	
Wie neemt zitting in de stuurgroep van het programma en in welke rol? (indien van toepassing)	Paul Rüpp (voorzitter) Rien Brouwers (secretaris college, strategische staf) Tonnie Huibers (representant domein economie) Gabriëlle Leijh (representant domein maatschappelijk) Hanneke van Bleek (representant domein techniek) Arnaud Opdam (representant DIF en diensteenheden) Annemieke Bok (representant DP&O en diensteenheden)

<sup>5</sup> Bij posten > € 5.000 per post onderverdeling maken per kostensoort (de F-adviseur/projectcontroller kan hierbij ondersteunen)

<p>Op welke wijze wordt de voortgang van het programma en de programmadoelen gemonitord en hoe wordt verantwoording afgelegd?</p>	<p>In de stuurgroep wordt verantwoording afgelegd d.m.v. voortgangsrapportages afgestemd op PMO format en cyclus;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 februari 2018 (marap 3-2017)</li> <li>- 6 april 2018 extra tussentijdse PPM rapportage</li> <li>- 25 mei 2018 (marap 1 2018)</li> <li>- 21 september 2018 (marap 2 2018)</li> <li>- 23 november2018 extra tussentijdse PPM rapportage</li> </ul>	
<p>Welke (deel)projecten vallen er onder dit programma?</p>	<p>Zie hierboven.</p>	
<p>Benodigde capaciteit van organisatieonderdelen? Geef aan van welk organisatieonderdeel en hoeveel uren precies.</p>	<p><b>Eenheid</b></p>	<p><b>Uren/fte</b></p>
	<p>Programmamanager (Imke van Gaal – CvB)</p>	<p>0.8 fte</p>
	<p>Programma-assistent (Saskia van der Weide – PABO)</p>	<p>0.1 fte</p>
	<p>Programmamedewerker (vacant)</p>	<p>0.5 fte</p>
	<p>Projectleider GreenOffice / adviseur (Esther Punte – AB&amp;I)</p>	<p>1.0 fte (waarvan ook tijd voor oppakken programma-activiteiten)</p>
	<p>Student-assistenten (GreenOffice) x 4</p>	<p>0.8 fte</p>
	<p>Communicatiemedewerker GreenOffice (vacant)</p>	<p>0.2 fte</p>
	<p>Projectleider Duurzaam Vervoer (John Theeuwes – DIF)</p>	<p>0.4 fte</p>
	<p>Projectgroepleden Duurzaam Vervoer (DFS en DP&amp;O)</p>	<p>0.6 fte</p>
	<p>Projectleider zichtbare bedrijfsvoering (vacant)</p>	<p>0.3 fte</p>
	<p>Projectleider concretisering inclusief (vacant)</p>	<p>0.4 fte</p>
	<p>Aanjager Netwerk Duurzaam Onderwijs (Bas Vogelsangs, AMIB)</p>	<p>20 uur per periode</p>
<p>Is deze capaciteitsbehoefte afgestemd en akkoord bevonden door alle benoemde organisatieonderdelen? En wie heeft geaccordeerd?</p>	<p>Esther Punte – afgestemd met AB&amp;I Bas Vogelsangs – afgestemd met AMIB John Theeuwes – beschikbaar, exacte omvang nog afstemmen met DIF Saskia van der Weide – afgestemd met PABO</p>	
<p>Worden er persoonsgegevens verwerkt? (i.v.m. privacywetgeving)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee</p>	
<p>Heeft dit programma impact op de ICT-voorziening?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee</p>	
<p>Heeft dit programma impact op de huisvesting?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee</p>	

Afbakening en randvoorwaarden/uitgangspunten	
Wat wordt <i>niet</i> met dit programma opgeleverd (is out of scope)?	<p>Behalen van midterm reviews van academies – dit valt onder de (financiële) verantwoordelijkheid van de academies en zij rapporteren hierover in hun MARAP's.</p> <p>Doelstellingen i.h.k.v. van circulariteit op de thema's afval, kantoorartikelen, huisvesting, energie, kantoorinrichting, hardware &amp; apparatuur is een lijnactiviteit en valt onder de verantwoordelijkheid van Academies en Dienstenheden (m.n. DIF) en zij rapporteren hierover in hun MARAP's.</p> <p>Duurzaamheidsdoelstellingen i.h.k.v. onderzoek vallen onder de verantwoordelijkheid van de Expertisecentra en buiten de scope van dit programma. Wel wordt er optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige kennis in de uitvoering van de projecten.</p>

Afhankelijkheden; er is gekozen in dit plan enkel afhankelijkheden buiten het programma opgenomen. De afhankelijkheden tussen de verschillende activiteiten en projecten wordt binnen het programma gemanaged.		
	Naam	Hoe afhankelijk
Met welk project/programma of regulier werk heeft het programma een afhankelijkheid? Op welke manier (hoe) is het programma van de ander afhankelijk?	Programma Digitale Onderwijs Ondersteuning	<p>Flexibel en digitaal onderwijs heeft een grote impact op duurzaamheid (denk aan efficiency onderwijsprocessen, reisgedrag van medewerkers en studenten, efficiënt omgaan met expertise en kennis).</p> <p>Als modulair onderwijs een plek gaat krijgen heeft het programma Avans Duurzaam het netwerk en onze projecten om inhoud te leveren.</p>
	Avans Extra	GreenOffice is onderdeel van Avans Extra, afhankelijk van elkaar i.v.m. positionering. Anderzijds afhankelijk, omdat verschillende activiteiten onder de vlag Avans Extra impact hebben op een duurzaam Avans. Hier stakeholders bewuster van maken.
	Ontwikkelingen verantwoord onderwijs zoals SDG's in hoger onderwijs.	Strategie: Avans zit aan tafel bij vernieuwingen onderwijs om vroegtijdig invloed te kunnen uitoefenen. Programma heeft hierin een aanjagende rol.
	Rode draad DMCS	Ophalen van verhalen, dus ook van duurzame verhalen, is in ontwikkeling. Afhankelijk vanwege hoe duurzaamheid in en extern wordt ervaren (framing).

Risicomanagement (voor het programma en/of de Avans-organisatie)		
	Risico	Maatregel
Welke kans(en) en bedreiging(en) kunnen de doelstelling van het programma en/of de Avans-organisatie beïnvloeden? En welke maatregelen wil je nemen?	Versnipperde aanpak van Avans-brede ambities (onderverdeeld in programma's en projecten).	Programma Avans Duurzaam neemt het initiatief om bijeenkomst te beleggen met alle programma- en projectmanagers van Avans-brede projecten met als doel overlap in kaart te brengen en te kijken hoe meer integraliteit de



		organisatieonderdelen kan helpen bij het vormgeven van de businessplannen 2019 en voorwerk kan bieden voor de verkenning voor het vervolg van ambitie 2020.
	We introduceren binnen GreenOffice en het Netwerk Duurzaam Onderwijs nieuwe onderwijsvormen en didactiek. Het gaat hier om het inbrengen van de brede maatschappelijke actualiteit (inhoud) in een vorm waar studenten en docenten gelijkwaardig discussiëren. Deze worden door studenten en docenten positief ervaren en als toekomstbestendig gezien voor Avans. Dit willen we graag verder brengen om breder te bestendigen binnen Avans.	We gaan in gesprek met de coördinator onderwijsadvies (LIC) hoe adviseurs dit kunnen meenemen in hun rol bij onderwijsvernieuwingen academies.
Organisatieniveau	Reputatierisico als de bedrijfsvoering niet in lijn is met wat we zeggen te doen (o.a. in de lessen voor onze studenten).	Het advies aan het CvB is om duidelijker te sturen op de resultaten van de gestelde doelstellingen m.n. bij de betreffende diensteenheden DIF, DPO en DMCS
	Door de druk op de financiën wordt geschrapt in plaats van te zoeken naar integrale oplossingen (die ook besparingen kunnen opleveren).	

Overlegvormen (indien relevant)			
Naam	Doel	Deelnemers	Frequentie / datum
Stuurgroep	Sturen op het programma en adviseren van de opdrachtgever	Paul Rüpp (voorzitter) Rien Brouwers Tonnie Huibers Gabrielle Leijh Hanneke van Bleek Arnaud Opdam Annemieke Bok	+/- 6-wekelijks
Programmteam	Voortgang bewaken, bespreken afhankelijkheden en raakvlakken	Programmamanager Programmaondersteuning en projectleiders (>0.3fte)	Tweewekelijks
Programmteam	Strategie bepalen, vooruitdenken, visie en beleid vormen	Programmamanager Programmaondersteuning en projectleiders en eventuele relevante stakeholders (netwerk)	Halfjaarlijks

Bijeenkomsten					
Onderwerp	Doelgroep	Doelstelling	Boodschap	Wie	Datum
Netwerk Onderwijs – Josje Knoop	Directies	Informereren en afstemmen van behoefte en betrokkenheid creëren	Programmaplan toelichten en duurzaam hoger onderwijs bespreken (accreditatie en SDG's)	Imke i.s.m. LIC	8 maart
Netwerk Bedrijfsvoering – Maurice van Boxtel	Directies	Informereren en afstemmen van behoefte en betrokkenheid creëren	Programmaplan toelichten en verder vormgeven aanpak circulaire en inclusieve bedrijfsvoering	Imke i.s.m. DIF en DP&O	16 maart
Management Conferentie	Directies en CVB	Zelforganisatie verbinden aan integraal toekomstbestendig verhaal van Avans (duurzame ontwikkeling)	De duurzame aspecten van zelforganisatie	Imke i.s.m. Rien	22 en 23 maart
AMR vergadering	Avans Medezeggenschapsraad	AMR is geïnformeerd, staat achter de doelstellingen en denkt mee over eigen rol in het verduurzamen	Programmaplan toelichten en laten meedenken over kansen	Team Avans Duurzaam	20 maart of 17 april
Onderwijsdag	Avans Medewerkers	Introductie SDG's Informeren over aanpak duurzaamheid en bewustwording door Het Goede Gesprek m.b.v. de <i>game</i> Het Nieuwe Gewoon	Inspiratie en praktijkvoorbeelden van SDG's  Workshop: spelen van de <i>game</i> Het Nieuwe Gewoon.	Team Avans Duurzaam, GreenOffice	12 april
Netwerk Onderwijs – Josje Knoop	Directies	GreenOffice op de kaart en scenario's over waar GreenOffice een plek krijgt in de organisatie	Informatie over GreenOffice en meedenken over vergroten bereik en samenwerking met studenten/opleidingen.	Esther en studenten, wellicht i.s.m. AOC	24 mei
Avans Opening	Avans medewerkers	Toekomstbestendig Avans/waar staan we m.b.t. ambitie 2020 als kick-off?	Toekomstbestendig Avans/waar staan we m.b.t. ambitie 2020 als kick-off?	Imke in afstemming met Paul	20 augustus
Algemeen Netwerk	Directies	Input en draagvlak plannen 2019	Toelichten van planvorming en aanvullen door directies	Team Avans Duurzaam	20 september
Management Conferentie	Directies en CVB	Strategie toekomstbestendige organisatie (rode draad is duurzaamheid)			15-16 nov

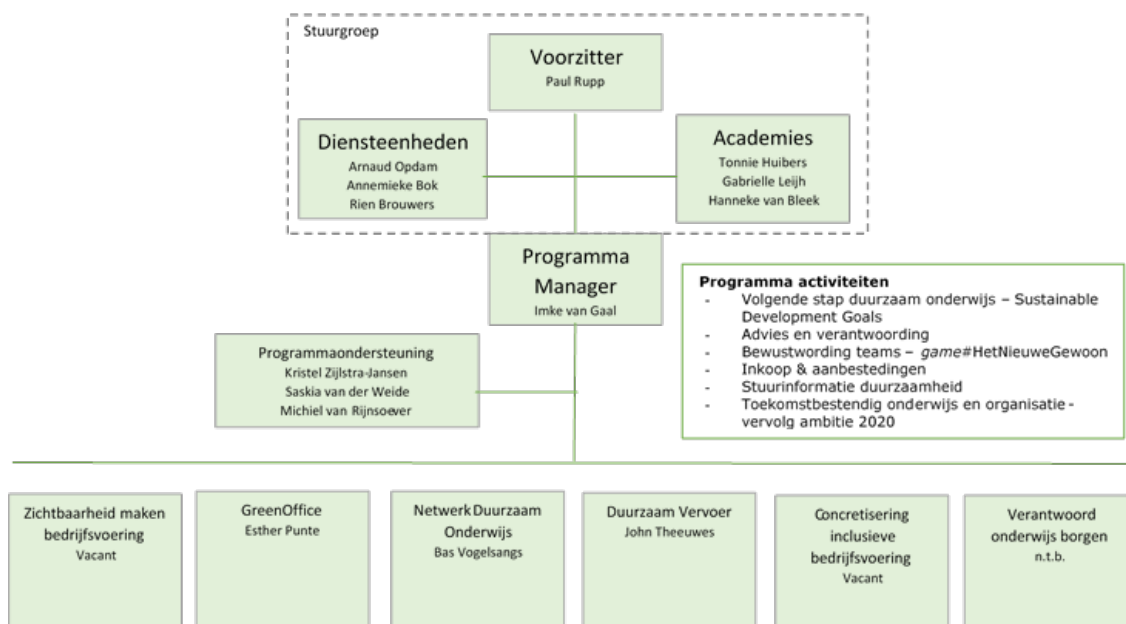


## Bijlage 1: Uitwerking organisatie en inrichting

We richten een governance in voor het Programma Avans Duurzaam om slagvaardig en effectief te kunnen zijn. Om dit zo goed mogelijk te kunnen doen is **eenvoud** en **transparantie** over wie waarover gaat van belang. We hanteren de volgende uitgangspunten:

- Het College van Bestuur is opdrachtgever van het programma Avans Duurzaam;
- Paul Rüpp is vanuit het college gedelegeerd opdrachtgever, voorzitter van de stuurgroep en (eerste) aanspreekpunt voor de programmamanager;
- de stuurgroep is beschikbaar, bekwaam, betrokken en vooral bevoegd;
- de stuurgroepleden representeren de achterban (c.q. domein, academie, diensteenheid of CvB);
- de stuurgroep toetst de activiteiten van het programma op consistentie, coherentie en haalbaarheid.

De *governance* van het programma ziet er als volgt uit:



### **De stuurgroep van Avans Duurzaam is...bevoegd, beschikbaar, betrokken en bekwaam.**

Dit betekent dat zij **bevoegd** is voor het nemen van besluiten over de activiteiten binnen het programma, daarop bij te sturen en middelen te alloceren binnen door het CvB vastgestelde kaders (en budget). Daarmee is de stuurgroep verantwoordelijk voor:

- de te behalen resultaten<sup>6</sup> van het programma;
- het geven van een duidelijke opdracht;
- het beoordelen van de plannen en welke nieuwe projecten en activiteiten dienen te worden ondergebracht in het programma;
- het verzekeren van de financiering voor het programma (aanvraag en realiteitstoetsing);
- het beschermen van het programma in conflicten met de omgeving en bijsturen op vraag van het programma (personele problemen, dreigende overschrijding budget, tijdsplanning, etc.).

Dit betekent dat zij **beschikbaar** zijn door tijd vrij te maken in hun agenda voor het nemen van de nodige beslissingen en bepalen van de strategie.

- er is sprake van zeswekelijkse stuurgroepoverleggen waar de voortgang van het programma wordt besproken en de strategie wordt bepaald;
- wanneer nodig worden er extra overleggen ingepland;
- de stuurgroep is ook tussentijds, wanneer nodig, aanspreekbaar voor de programmamanager.

De **betrokkenheid** uit zich in het binnen en buiten de organisatie actief uitdragen en ondersteunen van de activiteiten van het programma. Dit betekent...

- het inventariseren van de opinie van de achterban (op managementniveau) als input voor planvorming;
- het verbinden van de resultaten van het programma aan de organisatie, met (mede)verantwoordelijkheid van de lijnmanagers;
- het actief uitdragen van de activiteiten en besluiten van het programma en deze onder de aandacht brengen en houden bij collega-directies.

De stuurgroep is **bekwaam** omdat zij allen ervaring hebben in het besturen van een programma volgens de bij Avans gehanteerde methode projectmatig creëren.

*Samenstelling van de stuurgroep (voor fase 2018):*

- Paul Rüpp (voorzitter)
- Rien Brouwers (secretaris college, strategische staf)
- Tonnie Huibers (representant domein economie)
- Gabriëlle Leijh (representant domein maatschappelijk)
- Hanneke van Bleek (representant domein techniek)
- Arnaud Opdam (representant DIF en diensteenheden)
- Annemieke Bok (representant DP&O en diensteenheden)

---

<sup>6</sup> Daarmee is de stuurgroep niet verantwoordelijk voor het al dan niet behalen van de doelstellingen en resultaten van de organisatieonderdelen

## **Verantwoordelijkheid van de programmamanager**

### Managen van het programma:

- Vertalen van heldere visie naar concrete aansprekende doelen en projecten en welke middelen en capaciteit hiervoor nodig zijn;
- schrijven en monitoren van het programmaplan, inclusief onder meer inhoud van het programma, planning van activiteiten, begroting, wijze van besturing, communicatie en programmaorganisatie;
- HRM verantwoordelijkheid binnen de projectorganisatie: aansturen, coachen en beoordelen van teamleden;
- verbinden van projecten en activiteiten, in gesprek over de raakvlakken (integraal perspectief);
- beheren van relaties rond het project: met de opdrachtgever, directies, gebruikers van het resultaat, de stuurgroep, de klankbordgroep;
- organiseren van de benodigde resources;
- opdrachtgever van de projecten: toetsen (eind)resultaten, scopebewaking en toezien op de kwaliteit van het uitgevoerde werk;
- gebruik maken van het projectmanagementsysteem ten behoeve van projectregistratie;
- zorgdragen voor in gebruik en in beheer nemen van de projectresultaten binnen de lijnorganisatie.

### Secretaris van de stuurgroep:

- Ondersteunen van de stuurgroep bij het opstellen van besluitvormingsprincipes voor het programma en wijze van communicatie;
- voorbereiden van de stuurgroep bijeenkomsten, samen met de opdrachtgever;
- rapporteren van de voortgang en bespreekbaar maken van eventuele knelpunten;
- ondersteunen van de stuurgroep bij het verbinden van de programma-activiteiten aan de organisatie.

**Verantwoordelijkheid van het programmabureau** – n.t.b. door programmamanager

**Verantwoordelijkheid van de projectleider** – n.t.b. door programmamanager en projectleider

**Verantwoordelijkheid van de projectmedewerker** - n.t.b. door projectleider

**Bijlage 2: Financiële uitwerking**

**Bijlage 3: Planning**

***Zie bijgevoegd Excel-bestand***