Vastgesteld CvB d.d. : 13 maart 2012
Ingestemd CMR d.d.: 30 mei 2012

Auteur
Sandra Valenbreder

Inlichtingen
T 088 481 25 99
E sandra.valenbreder@hu.nl

Datum
31 januari 2012

Versie
POB/2012-106/1.0

© Hogeschool Utrecht,
Utrecht, 2012

Bronvermelding is verplicht.
Verveelvoudigen voor eigen gebruik
of intern gebruik is toegestaan.

Programma Duurzame Bedrijfsvoering

Inhoudsopgave

1 Duurzame ontwikkeling bij de HU 3
1.1 Ambitie en visie ... 3
1.2 People, planet, profit ... 3
1.3 Duurzame ontwikkeling biedt kansen ... 3
1.4 Strategie ... 4
2 Relevante ontwikkelingen 5
2.1 Minder uitstoot van broeikasgassen ... 5
2.2 Ontwikkelingen in de regio ... 5
2.3 Ontwikkelingen in de HBO-sector ... 5
2.4 Ontwikkelingen bij de HU zelf; Utrecht Science Park ... 5
2.5 Hoe kan de HU zich onderscheiden ... 6
2.6 Stand van zaken bij de HU in 2009 en 2010 ... 6
3 Doelstellingen voor de bedrijfsvoering 7
3.1 Wat willen we in 2020 bereikt hebben ... 7
3.2 Overzicht van de ambities per hoofdthema ... 8
3.3 Randvoorwaarden ... 8
4 Hoe gaan we het doen? 9
4.1 De opzet ... 9
4.2 Programma-organisatie ... 10
4.3 Planning en fasering ... 10
5 Kritische succesfactoren 14
5.1 Risico's ... 14
Bijlage 1 Voorbeeldprojecten 15
Bijlage 2 CO2-uitstoot categorie vervoer 16
Bijlage 3 Progressie realisatie ambities 17
Bijlage 4 Progressie Programma 18
Bijlage 5 Schets veranderstrategie 2012-2017 19
Bijlage 6 Nulmeting thema's 21
Eindnoten 25

'..instead of fine-tuning the existing destructive framework, why don't people and industries set out to commit to a new paradigm, rather than to an incremental improvement of the old ?'

Uit: Cradle to Cradle
van McDonough & Braungart, p. 182

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

1 Duurzame ontwikkeling bij de HU

1.1 Ambitie en visie

It starts with ambition ……

Duurzame ontwikkeling is voor Hogeschool Utrecht een speerpunt voor de komende vijf jaar. De HU beschouwt duurzame ontwikkeling niet als een keuze, maar als noodzaak. Zij verwijst daarbij naar een belangrijke uitspraak van de Brundtlandt Commissie van de Verenigde Naties in 1987, waarin de overgang naar een duurzame energievoorziening en het duurzaam gebruik van grondstoffen cruciaal wordt genoemd: *'to meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs'*. Doen we dat niet, dan zijn de bronnen van de aarde nog slechts vijftig jaar toereikend!

1.2 People, planet, profit

'How can we support and perpetuate the rights of all living things to share in a world of abundance ?'
Uit: Cradle to Cradle van McDonough & Braungart

De vraag is natuurlijk hoe we die overgang naar duurzaamheid tot stand kunnen brengen. In hun wereldberoemde en inspirerende boek 'Cradle to Cradle' proberen Mc Donough en Braungart deze vraag te beantwoorden. Aan de hand het 'Triple Bottom Line' model - beter bekend als People, Planet, Profit - beschrijven zij een veelomvattende strategie, een interdisciplinaire aanpak, een continu zoeken naar het ideale evenwicht tussen sociale, ecologische en economische belangen. Alle ontwikkelingen die op technologisch, economisch, ecologisch, politiek of sociaal vlak bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen beschouwen zij als duurzaam.[i] Dat vraagt om een fundamentele omslag in gedrag en technologie: 'the creation of a new paradigm'.

1.3 Duurzame ontwikkeling biedt kansen

De HU onderschrijft de boven beschreven opvatting van Mc Donough en Braungart. Voor de HU is duurzame ontwikkeling meer dan alleen een noodzaak en een maatschappelijke verplichting. Het biedt ons ook grote kansen voor een krachtige profilering op zowel internationaal (UAS)[ii], nationaal (ten opzichte van andere HBO-instellingen) als regionaal niveau. Bovendien kan het, door de hoge mate van betrokkenheid die dit onderwerp oproept, voor inspiratie van en verbinding met interne en externe stakeholders zorgen.

Zoals in Koers 2012+ wordt aangegeven heeft de HU in de afgelopen jaren al veel geïnvesteerd en bereikt, vooral bij de inrichting van nieuwe of vernieuwde gebouwen. Bovendien heeft de HU zich verbonden aan een aantal convenanten waarin ambitieuze doelstellingen zijn geformuleerd op het terrein van energiegebruik, mobiliteit en inkoop.

In april 2010 ondertekende Hogeschool Utrecht een intentieverklaring voor deelname aan het project 'Utrecht CO2-neutraal in 2030'. Daarmee heeft zij niet alleen de regionale ambities tot haar eigen ambities gemaakt, maar ook een duidelijke focus (op milieu, i.e. planet) aangebracht. Die focus is nodig voor een duidelijke profilering.[iii] Duurzame ontwikkeling is immers een enorm ruim begrip.

'People are motivated by a transcendent purpose '
Uit: The Surprising Truth about what motivates us,
RSA Animate – Drive
Filmpje:
www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc)

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

1.4 Strategie

Door CO2-neutraliteit als hoofddoel te kiezen, heeft de HU ook haar strategie op hoofdlijnen bepaald, met als belangrijkste middelen: het terugdringen van het energiegebruik (minder en meer efficiënt) en het vervangen van niet-duurzame door duurzame energie.[iv]

Bij de uitwerking van deze strategie onderscheiden we drie perspectieven, namelijk: onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Voor onderwijs en onderzoek is al een programmaplan opgesteld. Dat gebeurde in maart 2010 onder regie van programmamanager Erlijn Eweg. Het nu voorliggende plan is gericht op de bedrijfsvoering. [v]

Met dit programmaplan willen we - vanuit de ambitie en visie van de HU en in nauwe afstemming met het programmaplan voor Onderwijs en Onderzoek - een strategie uitwerken met het accent op bedrijfsvoering. Dit moet ertoe leiden dat we niet alleen de doelen realiseren, maar ook studenten en medewerkers in alle faculteiten en diensten inspireren en verbinden:

'There is no more powerful engine driving an organization toward excellence
and long-range success than an attractive, worthwhile, achievable vision for the future, widely shared.'

Uit: Visionary Leadership van Burt Nanus

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

2 Relevante ontwikkelingen

In dit hoofdstuk staan we stil bij ontwikkelingen die direct relevant zijn voor Hogeschool Utrecht.

2.1 Minder uitstoot van broeikasgassen

Met het begrip 'klimaat neutraal' bedoelen we dat de uitstoot van broeikasgassen nihil is. Een van de broeikasgassen is CO2. Dit gas komt vrij bij het gebruik van stroom/elektriciteit, warmte en brandstof. Door fossiele brandstoffen te vervangen door duurzame kan de CO2-uitstoot verminderd worden. Denk bijvoorbeeld aan groene elektriciteit die is opgewekt door zon, wind, biomassa of water. Vanzelfsprekend gaat de uitstoot ook omlaag door minder energie te gebruiken.[vi]

Klimaatneutraliteit betekent dat de uitstoot van broeikasgassen nihil is. #

2.2 Ontwikkelingen in de regio

Bij het streven naar een klimaatbestendige en klimaatneutrale planeet, land, regio of stad zien we verschillende ambitieniveaus. Zo wil de gemeente Utrecht (al) in 2030 klimaatneutraal zijn, terwijl de provincie ditzelfde doel in 2040 wil bereiken en de EU voor tachtig procent in 2050! De gemeente Utrecht legt de lat dus relatief hoog: zij streeft in de periode 2010-2020 naar dertig procent minder CO2-uitstoot vergeleken met 1990. Ook wil zij het aandeel duurzame energie verhogen naar twintig procent van de totaal in Utrecht benodigde energie. In een intentieverklaring heeft Hogeschool Utrecht deze ambitie van de gemeente Utrecht overgenomen.

2.3 Ontwikkelingen in de HBO-sector

In 2008 besloot de HBO-raad dat de gehele HBO-sector in de periode tot 2020 dertig procent energie-efficiency moet realiseren, waarvan twintig procent in de eigen gebouwen en tien procent in de ketens waar de betreffende hbo-instelling onderdeel van uitmaakt. De afspraken daarover zijn vastgelegd in de MeerJarenAfspraken3 (MJA3).
Het DUPHLO (Duurzame Platform Hogescholen Landelijk Overleg) bestaat momenteel uit 17 hogescholen die duurzaamheid als speerpunt hebben en willen samenwerken. Dit platform onderscheidt drie hoofdthema's voor bedrijfsvoering, namelijk huisvesting (bouwen, renoveren en beheren), ondersteuning en mobiliteit. Bij ondersteuning gaat het onder meer om ICT- en facilitaire dienstverlening, afvalmanagement, inkoop, catering en voeding. We werken deze drie thema's in dit programmaplan verder uit.

2.4 Ontwikkelingen bij de HU zelf; Utrecht Science Park

Volgens planning is Hogeschool Utrecht in 2016 met haar Utrechtse activiteiten volledig gehuisvest in het Utrecht Science Park (USP), de Uithof. [vii] Voor de bedrijfsvoering van de hogeschool na 2020 is daarom ook relevant dat dit park zich ten doel stelt om in 2040 vijftig procent meer energie-efficient te zijn ten opzichte van 1990. Bovendien wil zij dan in 75% van de totale energiebehoefte voorzien via lokale duurzame energie! Een en ander gebeurt vooral in samenwerking met het Utrecht Sustainability Institute (USI).

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

2.5 Hoe kan de HU zich onderscheiden

Willen we ons als HU daadwerkelijk onderscheiden op het gebied van duurzaamheid dan zullen ook wij de lat hoog moeten leggen. In ieder geval hoger dan de norm of doelstelling die door andere partijen waarvan we ons willen onderscheiden, wordt aangehouden. Om vast te stellen wat we – per thema - willen bereiken, moeten we daarom niet alleen weten waar we nu zelf staan en wat de huidige stand van zaken is, maar ook wat de ambities zijn van die andere partijen. Ook zullen we inzicht moeten verkrijgen in de mate waarin elk van de thema's bijdraagt aan het bereiken van de gestelde doelen.
N.B. Bij het verduurzamen van de bedrijfsvoering willen we ons niet beperken tot energie-efficiency en -transitie. We zullen volgens het cradle-to-cradle (C2C, i.p.v. cradle-to-grave) principe ook kijken naar de hele levenscyclus van een product: van aankoop tot gebruik (en verbruik), tot verwerking aan het einde van de levenscyclus.

2.6 Stand van zaken bij de HU in 2009 en 2010

Van de HU zijn over de CO2-uitstoot in 2009 en 2010 de volgende gegevens bekend. [viii]

Emissiecategorie	Kg CO2 eq		% aandeel	
	2009	2010	2009	2010
Warmte	2,2	2,67	8,4	12,6
Koeling	0,02	0,03	0,2	0,3
Afval	0	1,0	0,0	4,6
Elektriciteit	6,7	0	25	0,0
Vervoer	17,8	17,5	66,3	82,5
Totaal	26,9 kton	21,2 kton	100%	100%

Hieruit blijkt dat de categorie 'vervoer' verreweg het grootste aandeel heeft in de huidige CO2-uitstoot. In bijlage 2 wordt de CO2-uitstoot voor de categorie vervoer verder uitgesplitst en wordt duidelijk dat het leeuwendeel voor rekening komt van woon-werkverkeer met auto (benzine) en intercity.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

3 Doelstellingen voor de bedrijfsvoering

Hogeschool Utrecht heeft CO2-neutraliteit als hoofddoel vastgesteld, zo schreven we al eerder in dit plan. Dat doen we door het terugdringen van energiegebruik (minder en meer efficiënt) en het vervangen van niet-duurzame door duurzame energie. Voor de bedrijfsvoering onderscheiden we ***drie hoofdthema's*** (zie ook paragraaf 2.3), namelijk mobiliteit, gebouwen en ondersteunende processen.
In dit hoofdstuk werken we de ambitie en visie uit naar concrete doelstellingen voor de bedrijfsvoering als geheel en per thema.

3.1 Wat willen we in 2020 bereikt hebben

In 2020 willen we onze doelstellingen voor wat betreft reductie, efficiency en transitie gehaald hebben. Dit kunnen we op de volgende manieren doen.

In 2020 hebben we de doelstellingen m.b.t. reductie, efficiency en transitie gehaald, omdat:

1. de totale mobiliteit met twintig procent is afgenomen;
   Dit is het gevolg van een concentratie van alle activiteiten van de HU op twee hoofdlocaties[ix], namelijk de Uithof en HU-Amersfoort, door op vraag ingerichte onderwijslogistiek en door de implementatie van het Nieuwe Werken & Studeren, met als aansprekende voorbeelden: de inzet van video-conferencing en Skype voor overleg en stagebezoeken.
2. de automobiliteit met 50 procent is teruggebracht;
   De bij 1 genoemde maatregelen en het nieuw te formuleren parkeerbeleid op de Uithof maken dit mogelijk, evenals de inzet van fiets en e-bike op alle afstanden tot twintig kilometer voor zakelijk- en woon-werkverkeer (o.a. van de Uithof naar HU-Amersfoort en vice versa);
3. de nieuwbouw op de Uithof (zelf) energie genereert (d.i. meer energie opwekt dan het zelf nodig heeft om comfortabel te zijn – www.energieneutraal.nl);
4. gerenoveerde gebouwen op de Uithof energieneutraal zijn (d.i. even veel energie opwekken als ze verbruiken om comfortabel te zijn –www.energieneutraal.nl);
5. groene elektriciteit nog groener is door het gebruik van de meest duurzame energie in de keten (d.i. rekening houden met CO2-uitstoot in de opwekking van duurzame elektriciteit);
6. materiaalgebruik volgens het C2C-principe volledig is doorgevoerd (dus gebruik van materialen die weer hergebruikt worden in plaats van weggegooid);
7. de inkoop honderd procent duurzaam is (dus per type aanbesteding worden additionele criteria geformuleerd om dat te specificeren);
8. er paperless vergaderd en gelezen wordt. E-readers en Tablet-PC's (zoals de I-Pad) hebben de behoefte om verslagen te printen weggenomen.

NB: Zodra het ambitieniveau door het CvB is vastgesteld, kunnen we het bovenstaande overzicht gebruiken als basis voor een discussie. Hiervoor entameren we dan een aantal interactieve sessies om de inhoud ervan aan te scherpen en aan te vullen.

Nadat voor de drie hoofdthema's het ambitieniveau is vastgesteld, schrijven we voor ieder thema een apart projectplan.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

3.2 Overzicht van de ambities per hoofdthema

In de onderstaande tabel geven we aan welke onderwerpen, andere programma's en op te starten projecten in elk geval relevant zijn.

Thema	Subthema	Ambitie
Mobiliteit	Woon-werk w.o. auto	-/- 20% -/- 50%
	Zakelijk (auto)	-/- 50%
Gebouwen	Nieuwbouw	Energiegenererend
	Renovatie	Energieneutraal
	Beheer	Energiezorgsysteem 2012
Ondersteunende Processen	Inkoop	100% duurzaam
	Energie Papier Catering Afval	Groene energie Paperless C2C C2C
	ICT	X % minder energie

Zie bijlage 1. voor voorbeelden van programma's en projecten bij elk subthema.
In hoofdstuk 4 werken we de organisatie en de planning uit.

3.3 Randvoorwaarden

Belangrijke randvoorwaardelijke eisen zijn :

- de focus ligt bij de kerntaken onderwijs en onderzoek en de noodzaak tot verhoging van kwaliteit en rendement;
- per thema zullen keuze scenario's in de vorm van een business case uitgewerkt moeten worden (dus voor mobiliteitsscenario's, energiegenererende maatregelen, energieneutrale maatregelen etcetera);
- bereidheid tot het aanbrengen van veranderingen in geldende financiële HU-spelregels waaronder terugverdientijd, wijze van financiering;
- bereidheid tot aanbrengen van veranderingen in andere geldende procedures waaronder wijze van aanbesteding nieuwbouw en renovatie, inkoopprocedures, personeelsbeleid op het gebied van mobiliteit;
- bereidheid Uithof-partners tot samenwerking.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

4 Hoe gaan we het doen?

'Vision without execution is hallucination'
Thomas Edison

4.1 De opzet

Zoals we in de inleiding al schreven, is het doel van dit programmaplan tweeledig. We willen vanuit onze ambitie(s) een strategie uitwerken met het accent op bedrijfsvoering, in nauwe samenwerking en wisselwerking met het programma voor onderwijs en onderzoek. Die strategie moet ertoe leiden dat we die ambitie(s) niet alleen realiseren, maar ook studenten en medewerkers in alle faculteiten en diensten inspireren en verbinden. We willen hen niet alleen informeren over, maar ook betrekken bij en inzetten voor de projecten die daarvoor nodig zijn. Vandaar dat we in dit plan zowel programmadoelen als de communicatie- en gedragsdoelen benoemen.
Voor het programma-management ligt daar ook het accent: niet zozeer in het benoemen en vastleggen van verantwoordelijkheden die voortvloeien uit verdere uitwerking van de ambities (de strategie) bij reeds bestaande programma's en bij afdelingen en diensten, alsmede het monitoren van resultaten, maar juist in het communiceren, het informeren, het betrekken bij, het samen uitwerken en realiseren van, concrete projecten die bijdragen aan het realiseren van de gekozen ambities.
Kortom: de opzet is tweeledig: vastleggen en monitoren van resultaten enerzijds; communiceren over programma en resultaten, enthousiasmeren, initiëren van verbindende projecten anderzijds.
In bijlagen 3 en 4 is aangegeven hoe progressie in de tijd wordt gezien en gemonitord.
In bijlage 5 is een schets van de veranderstrategie weergegeven.

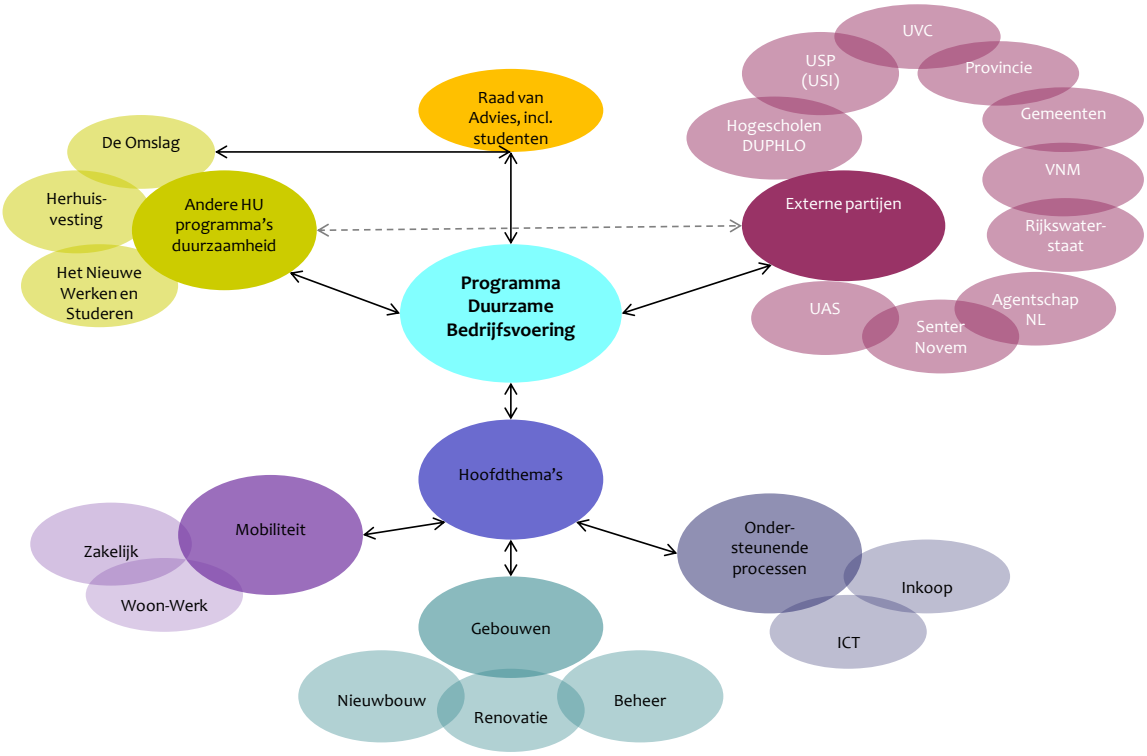
'One of the risks if you have people with sustainability job titles
is that everybody else just defers — it's a huge mistake.
Where sustainability works best is where an organization's leadership
gets it and wants it to happen
and enables it to happen –
so everyone from the person who sweeps the floor to
the finance director feels part of that conversation.'

Will Day, Chairman, Sustainable Development Commission, UK, 2010

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

4.2 Programma-organisatie

In het onderstaande model schetsen we de programmastructuur. Het vormt de aanzet voor de volgende fase in de planning: de bespreking met zoveel mogelijk geledingen binnen de HU en externe partijen en de verdere invulling op basis van de uitkomst daarvan. Het programma is continu van aard, de projecten zijn tijdelijk.



Programmastructuur Duurzame Bedrijfsvoering

De rol van het programmamanagement is vooral gericht op 'verbinden'. Belangrijke elementen hierin zijn het ontwikkelen van eigenaarschap (door taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te benoemen), informeren, inspireren en meenemen.
Van het programmamanagement (dagelijkse bestuur) maken een of twee studenten deel uit voor de communicatie met behulp van multimedia.

4.3 Planning en fasering

Het programma bestaat uit vijf fasen. In 2011-2012 worden vier fasen doorlopen, in het collegejaar 2012-2013 vindt de evaluatie plaats en start een nieuwe cyclus voor jaar 2.

Fase 1: Voorbereiden, inventariseren en vaststellen (oktober – december 2011)
Fase 2: Uitwerken van programma/aanpak per thema (januari – maart 2012)
Fase 3: Communicatie programma (april - mei 2012)
Fase 4: Implementatie programma en toekennen gelden aan projecten (juni - juli 2012)

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

We werken deze planning hieronder verder in detail uit. Daarbij onderscheiden we twee soorten doelstellingen (zie ook paragraaf 4.1) en drie interne doelgroepen.
De doelstellingen zijn:

- prestatiedoelstellingen: de concreet te bereiken resultaten (behorend bij de ambities). Deze zijn ingebed bij bestaande programma's, afdelingen of diensten, of worden daar benoemd en gemonitord;
- communicatie- en gedragsdoelstellingen, om medewerkers te inspireren, te verbinden en te betrekken in de uitvoering van projecten[x]. Wij delen deze doelstellingen in Kennis (K), Houding (H) en Gedrag (G) in

De drie doelgroepen zijn:

A. bestuur- en topmanagement + adviesorganen (CvB, MO, HU Dienstenoverleg, CMR, programmaraden)
B. top- en middenmanagement + adviesorganen (Facultair MT, Locatie MT, Instituut MT, AfdelingsMT, FMR + beleidsraden)
C. opleidingen (studenten, coördinatoren, docenten, medewerkers)

Fase 1 Voorbereiden, inventariseren , vaststellen (Oktober – December 2011)
Prestatiedoelstellingen • Ambities: ambitieniveau per (sub)thema vaststellen, stand van zaken bij de HU en andere partijen vaststellen; • doorrekenen scenario's: bijdrage van de doelstellingen van de subthema's aan de overall ambitie; • vaststellen taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden: eigenaarschap thema's en projecten; • vaststellen taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden energiezorgsysteem, milieu-zorgsysteem; • vaststellen programma-organisatie: (model in 4.2) benoemen thematrekkers, organisatie social media.
Communicatie- en gedragsdoelstellingen <u>Kennis:</u> Doelgroep (A) is bekend met, levert input voor de vaststelling van het programma.

Fase 2 Uitwerken van programma/Plan van aanpak per thema (Januari – Maart 2012)
Prestatiedoelstellingen • Programmastructuur implementeren; • projectleiders en thematrekkers laten aangeven welke afdeling cq programmamanager verantwoordelijk is (eigenaarschap); • plan van aanpak schrijven per thema + monitoring systeem (PDCA); • budgetvoorstellen indienen (bijvoorbeeld voor: extra investering in nieuwbouw, renovatie, energiezuinige ICT, reductie van mobiliteit, onderzoek i.s.m. De Omslag, onderwijs i.s.m. De Omslag, (inter)nationale samenwerkingsprojecten, initiatieven van medewerkers en studenten om zelf een bijdrage te leveren (i.e. Green Yourself); • criteria ontwikkelen voor toekenning van budget aan multidisciplinaire projecten i.s.m.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

De Omslag;
- ondertekening convenanten voorbereiden: Utrecht Klimaatneutraal, Utrecht Nieuwe Energie, convenant Uithof (mobiliteit), intentieverklaring 'Op kop'.

Communicatie- en gedragsdoelstellingen

Kennis:
Doelgroep (B) is bekend met en levert vanuit de vastgestelde ambitiekaders input.
Houding:
Doelgroep (A) staat positief tegenover het programma en is zich bewust van het belang voor de eigen faculteit of dienst.

Fase 3 Communicatie programma HU breed
(April - Mei 2012)

Prestatiedoelstellingen
- Budget vaststellen;
- energiezorgsysteem up-and-running;
- monitoring systeem up-and-running;
- communicatie over resultaten;
- communicatie over budget + oproep projecten;
- ondertekening convenanten.

Communicatie- en gedragsdoelstellingen
Kennis:
Doelgroep (C) is bekend met, heeft ideeën over en doet aanvragen voor multidisciplinaire projecten.
Houding:
Doelgroep (B) staat positief tegenover het programma en neemt het onderwerp op in de strategie van de eigen faculteit of dienst (enthousiasmeren en faciliteren).
Gedrag:
Doelgroep (A) draagt het programma uit en maakt het onderwerp tot een vast agendapunt in het overleg (informeren en enthousiasmeren).

Fase 4 Implementatie programma:
(Juni - Juli 2012)

Prestatiedoelstellingen
- Overall communicatie via met name social media (concrete resultaten en evenementen, projecten, nieuwe plannen, interactief);
- toekenning projectgelden voor 2012/2013;
- jaarplanning nieuwe planningscyclus en evenementen voor 2012/2013.

Communicatie- en gedragsdoelstellingen
Houding:
Doelgroep (C) wil participeren in faculteitsoverstijgende projectaanvragen (i.s.m. De Omslag).
Gedrag:
Doelgroep (B) alloceert in de formatie van 2012/2013 voldoende uren voor de inzet van medewerkers in projecten.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Fase 0 Evaluatie jaar 1 /Nieuwe planningscyclus (Augustus – September 2012)
Prestatiedoelstellingen • Evaluatie van het programma aan de hand van de ambitie(s), de prestatie-, communicatie- en gedragsdoelstellingen, de monitoringresultaten en de lopende projecten; • Het definiëren van nieuw te behalen resultaten voor jaar 2 (conform de cyclus van jaar 1). Een en ander resulteert in een jaarverslag 2011/2012 en jaarplan 2012/2013.

' … Most great learning happens in groups.
Collaboration is the stuff of growth'

Uit: RSA Animate, Changing Education Paradigms
Filmpje www.youtube/watch?v=zDZFcDGpl4U)

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

5 Kritische succesfactoren

Commitment aan de ambities zoals vastgesteld in dit plan is van het allerhoogste belang. Daarnaast zijn menskracht, budget, communicatie en de inzet en betrokkenheid van medewerkers en andere partijen wat ons betreft de belangrijkste kritische succesfactoren voor het programma duurzame bedrijfsvoering.

Voor een succesvolle uitvoering is het allereerst nodig dat het CvB de ambities voor het programma vaststelt. Voorts moeten de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de programmamanager en andere actoren die een rol spelen eenduidig zijn vastgesteld en geaccordeerd door het CvB.

De volgende stap is het nader uitwerken van de resultaten en benodigde middelen. We kunnen die stap pas zetten als per thema het ambitieniveau is vastgesteld (zie de tabel in paragraaf 3.2). Dit gebeurt in de periode oktober-december 2011 (zie planning). Het SMART uitwerken van de te verwachten resultaten zal overigens geen eenvoudige opgave zijn, gelet op het voorgaande, de omvang, de focus, de reikwijdte van het programma en de relaties met andere programma's, projecten, actoren, binnen en buiten de HU.

In de periode oktober-december 2011 voeren we wel alvast een aantal voorbereidende activiteiten uit. Daarvoor is alvast budget nodig. Het gaat dan onder meer om de projectondersteuning (voorbereiden, uitzoeken, inventariseren) en de communicatie.
Zoals gezegd is ook de betrokkenheid van medewerkers en andere partijen een Kritische Succes Factor. Uit de planning blijkt dat hieraan in alle fasen veel aandacht wordt besteed.

5.1 Risico's

Mogelijke risicoaspecten liggen onder andere op bestuurlijk (samenwerking met Uithof- en andere partners), financieel (afwijking van reguliere financieringsconstructies en –termijnen om duurzaamheidsambities mogelijk te maken), arbeidsvoorwaardelijk (overleg met bonden over mobiliteitsmaatregelen) en vergunningstechnisch (minder parkeerplaatsen dan de geldende gemeentelijke norm en welstandscriteria bijvoorbeeld) gebied.
Per thema zal voor de uit te werken scenario's ook een risico-analyse gemaakt moeten worden.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Bijlage 1 Voorbeeldprojecten

	Interessante onderwerpen en voorbeeldprojecten
Mobiliteit	• Programma het Nieuwe Werken/ Studeren (webinars) • Business case e-bike, cargo-hopper • Video-conferencing, Skype voor vergaderen, stages • Onderzoek motivatie en gedrag mobiliteit
Gebouwen	• Programma De Omslag • Programma Herhuisvesting De Uithof • Duurzame Uithof • EEP • MilieuZorgsysteem wo afvalsysteem
Ondersteunende processen	• Paperless Office (iPad, digitale scripties, dubbelzijdig printen)

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Bijlage 2 CO2-uitstoot categorie vervoer

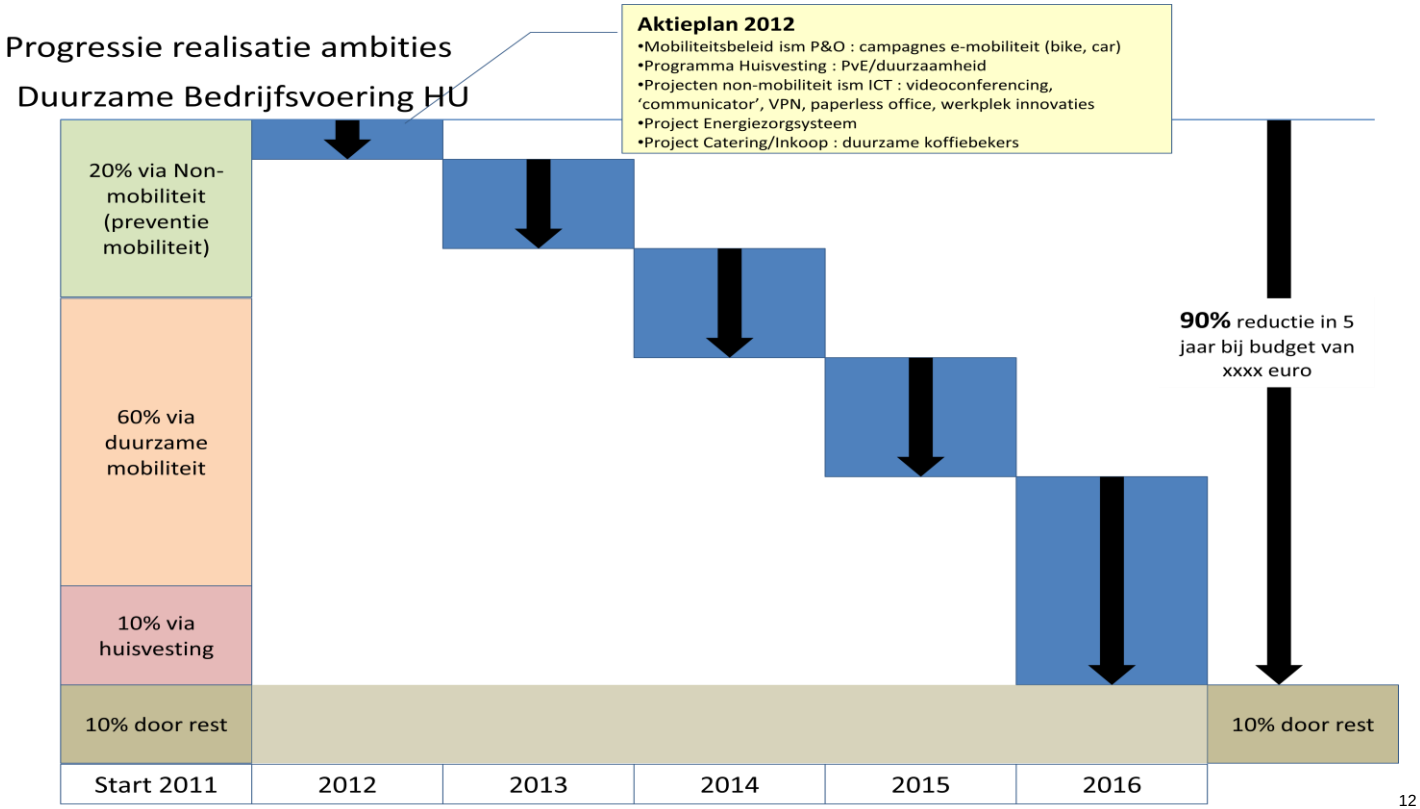
De categorie Vervoer valt uiteen in de volgende subcategorieën:

		2009	2010
Zakelijk vervoer		3,1	2,1
Woon-werkverkeer	Benzine	29,0	33,3
	Diesel	1,2	1,3
	Intercity	16,5	23,2
	Metro/tram	7,1	9,9
	Streekbus	0,4	0,4
	Stadsbus	9,0	12,4
Totaal		66,3%	82,5%

Hieruit blijkt dat woon-werkverkeer, en dan vooral met benzine en intercity, de grootste bijdrage levert aan onze CO2-footprint.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Bijlage 3 Progressie realisatie ambities

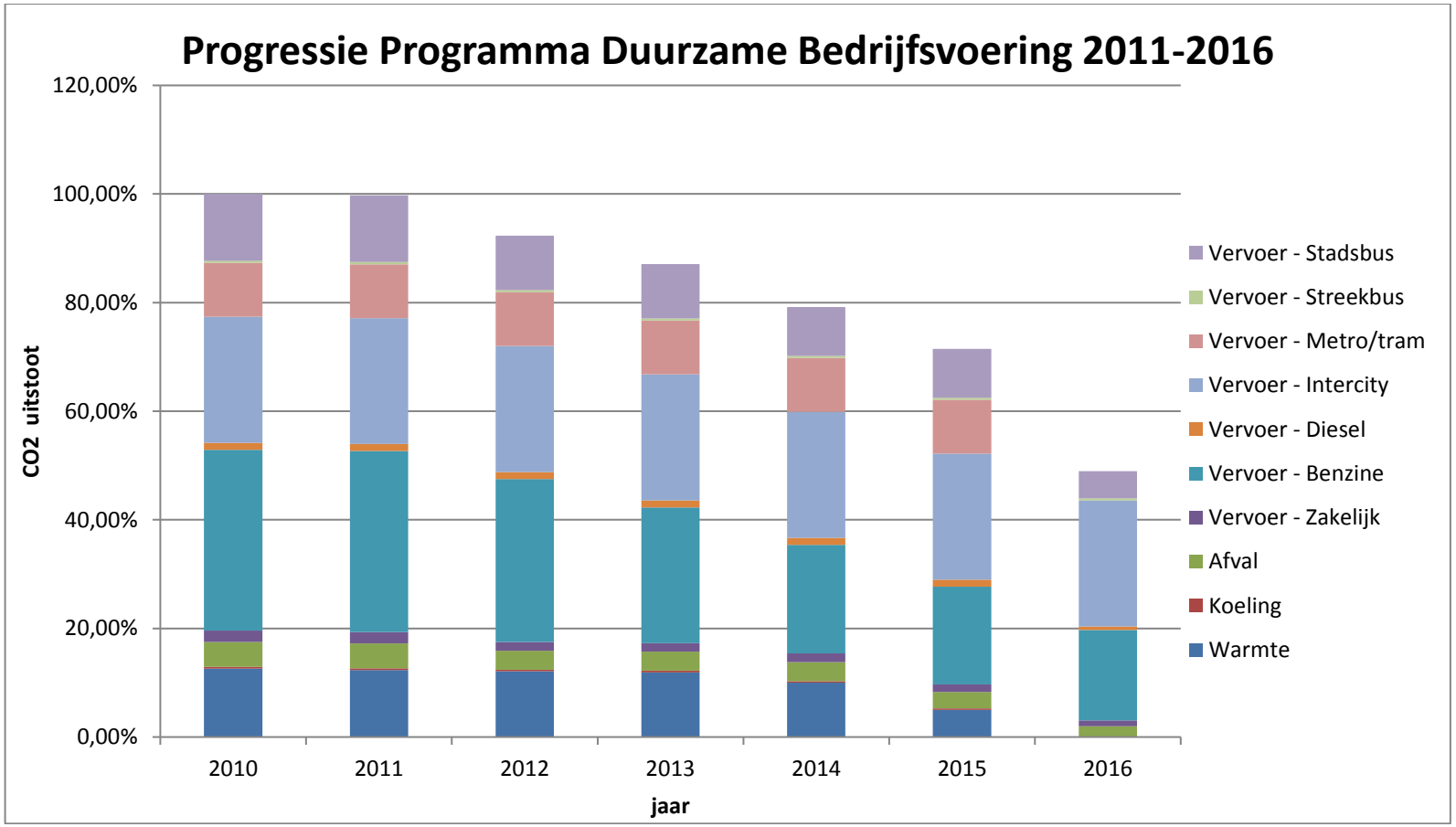


[1] Paperless office: in samenwerking met de Projectgroep Papierloos vergaderen (Jos Berkers, Ludger Maas, Piet Janssen). Dit is begin 2012 gericht op de procedure- en procesbeschrijving van papierloos vergaderen en implementatie daarvan voor Papierloos Vergaderen door CvB, MO en HUDO. Verder wordt in 2012 een plan van aanpak opgesteld voor vervolg binnen de faculteiten, in combinatie met ICT-beleid "bring your own device".

[2] Duurzame koffiebekers: in 2012 zal een probleem-analyse plaatsvinden + oplossing worden aangedragen die HU-breed gecommuniceerd wordt.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Bijlage 4 Progressie Programma



© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Bijlage 5 Schets veranderstrategie 2012-2017

De veranderstrategie houdt in dat de focus ligt bij het thema **mobiliteit** omdat dat thema de grootste bijdrage levert aan de CO2-footprint van de HU.

Resultaat op dit thema wordt behaald door niet te hoeven reizen (door inzet van ICT-middelen als LYNC, VPN, webinars) of minder te hoeven reizen (door efficiëntere benutting van ruimtes via planning en roostering) danwel te reizen met duurzame vervoermiddelen (fiets, e-bike, e-scooter, e-car) in plaats van niet-duurzame vervoermiddelen.

Via het thema **gebouwen** worden resultaten in vermindering van de CO2-footprint geboekt door concentratie van Utrechtse activiteiten op de Uithof (ongeveer minus 25% m2 BVO), wat ook tot gevolg heeft dat niet of minder reizen én de omslag naar duurzaam reizen noodzakelijk wordt om de Uithof bereikbaar te houden.
Energie-neutraliteit voor te renoveren gebouwen en energie-opwekking in nieuwbouw leidt weer tot de volgende stap in afname van de CO2-footprint.

Op **inkoop en inkoop/ICT** zijn tenslotte nog extra resultaten (in de afgelopen jaren zijn al indrukwekkende besparingen gerealiseerd bij ICT die niet bekend zijn bij de grotere HU-gemeenschap) te behalen vooral met de focus op energie en, voor de beeldvorming, paper-less (zonder óf minder).

Deze veranderstrategie wordt op jaarbasis vertaald in projecten c.q. experimenten per hoofdthema, voor mobiliteit al in april 2012.

Daarnaast wordt de HU-gemeenschap jaarlijks ‘uitgedaagd’ in de vorm van een ‘battle’ om 1 experiment voor te stellen waarvoor 1000 euro voor de realisatie ter beschikking wordt gesteld.

Tenslotte zullen in overleg met andere hoger onderwijsinstellingen nationaal, bijvoorbeeld via DUPLHO (DUurzaam PLatform Hoger Onderwijs) of internationaal, via CARPE, samenwerkingsprojecten opgestart en uitgevoerd worden (voor een eerste project ism Hamburg op het gebied van onder andere duurzame mobiliteit is een projectvoorstel gereed).

Deze projecten zullen gemonitord worden op hun **meetbaar** resultaat en daarmee hun bijdrage aan het bereiken van de hoofddoelstellingen in 2017 (zie bijlage 3: projecten voor 2012)

Concreet zichtbaar maken van resultaten op de hoofdthema’s én (interactief) communiceren hierover intern én extern zijn, naast bovengenoemde focus, de twee belangrijkste pijlers van de strategie.

Doelstellingen voor 2017 :

- mobiliteit: overall minus 20% ; automobiliteit minus 50%
- gebouwen: bestaande gebouwen energieneutraal ; nieuwbouw energie-genererend
- inkoop: 100% duurzaam

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Projecten cq experimenten voor 2012 :

In 2012 staat bewustwording van wat duurzame bedrijfsvoering inhoudt voor de HU centraal, dus het overall plan met betrekking tot de ambitie, de thema's, de resultaten tot 2017.

Bij de **mobiliteit**scampagnes en –experimenten in 2012 gaat het, naast bewustwording van de impact op onze CO2-footprint door mobiliteit, vooral om bewustwording van, verleiding tot en ervaring in gebruik van alternatieve vormen van mobiliteit (met name e-bike, e-scooter, e-car, naast de 'gewone' fiets), als eerste stappen op weg naar attitude-verandering (van kennis, naar houding, naar gedrag - of andersom) én voor de formulering van toekomstig beleid.

Van 16 tot en met 20 april 2012 wordt de eerste mobiliteitscampagne gestart waarbij onze medewerkers en studenten gedurende een week verleid worden tot het uitproberen van e-car, e-scooter, e-bike en design Van Moof-fiets, via allerlei acties.

Met externe partijen als UU, gemeente Utrecht, USP, provincie Utrecht en een aantal bedrijven (leveranciers van duurzame mobiliteitsmiddelen) zijn gesprekken gaande om op deze campagne-week in te haken.

De campagne-week krijgt een vervolg in de vorm van een experiment om verdere ervaringen met de omslag van niet-duurzame naar duurzame mobiliteit bij medewerkers op te doen, eea in nauw overleg met P&O.

Bij **gebouwen** staat in 2012 implementatie van een energiezorgsysteem centraal, waarbij maandelijks overzichten van energieverbruik per gebouw worden gegenereerd op basis waarvan efficiency-acties gepland en gemonitored worden zodat minimaal de doelstelling van 2% reductie op jaarbasis tot 2020 wordt gerealiseerd.

Voor **inkoop** is de doelstelling voor 2012 communiceren wat het duurzame inkoopbeleid is evenals communiceren over behaalde resultaten.
Daarnaast zullen voor specifieke inkoopprocedures, in 2012 in elk geval aanbesteding EWTB, specifieke criteria worden opgesteld.

In de subcategorie **inkoop/ ICT** zijn al diverse projecten gaande (LYNC, VPN, webinars). Communicatie is ook hier de overall doelstelling voor 2012 én het benoemen van quick wins.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Bijlage 6 Nulmeting thema's

Nulmeting Mobiliteit:

In juni 2011 is door DTV Consultants een mobiliteitsonderzoek gedaan in De Uithof (in samenwerking met de Universiteit Utrecht).
In maart 2012 wordt (ook door DTV) een mobiliteitsonderzoek gedaan bij de HU-Amersfoort.
Voor de vestigingen van de HU binnenstad Utrecht wordt geen onderzoek gedaan, idem voor de vestigingen SvO elders in het land.
De nul-meting m.b.t. mobiliteit in De Uithof van HU medewerkers en studenten (woon/werkverkeer) levert de volgende gegevens op:
(tussen haakjes staan ter vergelijking de cijfers van de UU):

Medewerkers HU:	UU
41% reist per fiets	(57%)
21% maakt gebruik van het openbaar vervoer	(17%)
34% reist per auto	(20%)
1% carpool	(3%)
3% motor/scooter/lopen/anders	(3%)

Studenten HU:	UU
25% reist per fiets	(54%)
64% maakt gebruik van het openbaar vervoer	(40%)
6% reist per auto	(2%)
1% carpool	(0%)
4% motor/scooter/lopen/anders	(4%)

Waardering bereikbaarheid De Uithof per huidig gebruikt vervoermiddel:

Medewerkers HU:	UU
auto 6,5	(6,5)
fiets 7,7	(7,6)
Openbaar vervoer 7,0	(6,9)
Lopen 7,0	(6,0)

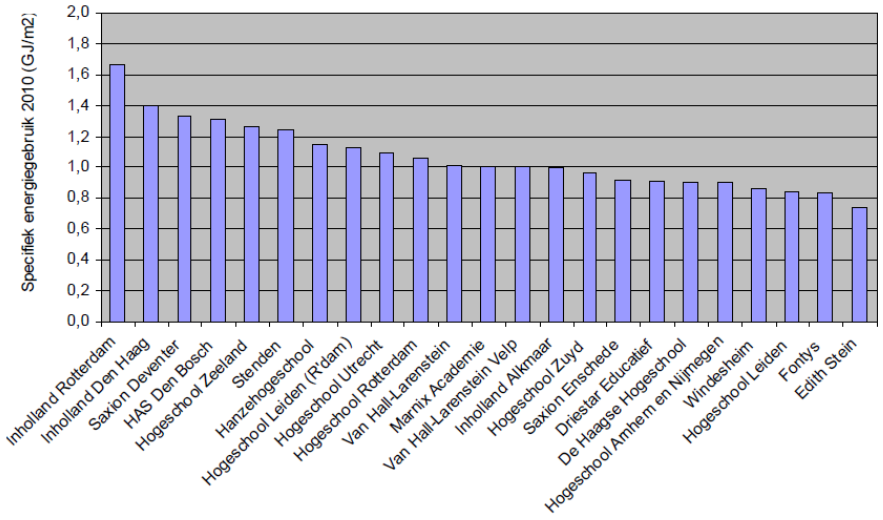
Studenten HU:	UU
auto 7,0	(6,5)
fiets 7,7	(7,4)
Openbaar vervoer 7,0	(7,0)
Lopen 8,1	(8,4)

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

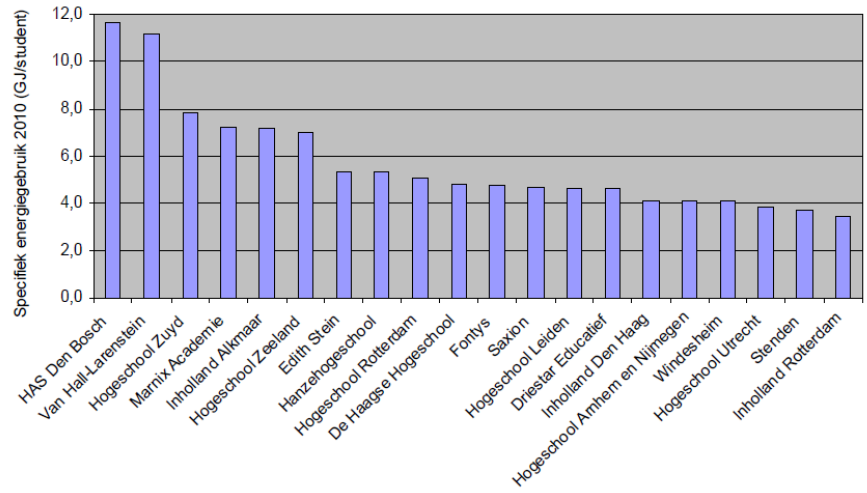
Nulmeting energieverbruik:

Vergelijk met benchmark hogescholen

Figuur 4: Benchmarking specifiek energiegebruik



Figuur 5: Benchmarking energiegebruik per student



© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Per pand:

energielabels locaties Hogeschool Utrecht (A++ is beste label , G is slechtst mogelijk label)

Gebouw		bouwjaar	Oppervlak [m²]	label	EI
Heidelberglaan 7, Utrecht	FMR	1995	16.912	A	0,74
Padualaan 99, Utrecht	FCJ	1997	13.476	A	0,89
Bolognalaan 101, Utrecht	FG	1985	16.641	A	0,94
Padualaan 97, Utrecht	FE	2007	11.838	A	1,02
Padualaan 101, Utrecht	FEM	1995	22.906	B	1,06
Cornelis Evertsenstraat, Utrecht	FNT	1998	1.771	B	1,10
Oudenoord 700, Utrecht	FNT	1940	10.365	C	1,17
Jenalaan 18b, Utrecht	SSC	2000	1.137	C	1,24
Nijenoord 1, Utrecht	FNT	1950	16.462	D	1,41
Oudenoord 330 – 370, Utrecht	CO	1959	10.318	F	1,60
FC Donderstraat 65, oudbouw Utrecht	FNT	1890	6.422	G	2,18

Overzicht verbruiken, kosten en benchmark energieverbruik

Locatie	Kengetallen Energie		Jaarlijkse Energie-kosten		Verbruik t.o.v. landelijk gemiddelde	
	Warmte [GJ]	Elektriciteit [kWh]	Warmte [Euro]	Elektriciteit [Euro]	Warmte	Elektra
Padualaan 99, Utrecht	3.561	956.795	111.966	135.609	Laag	Hoog
Padualaan 101, Utrecht	8.530	1.255.342	171.696	182.287	Gemiddeld	Gemiddeld
Padualaan 97, Utrecht	5.240	1.852.305	106.137	249.850	Laag	Hoog
Bolognalaan 101, Utrecht	5.176	1.299.557	103.706	277.891	Gemiddeld	Hoog
Nijenoord 1, Utrecht	4.753	1.644.042	110.135	225.931	Laag	Hoog
Oudenoord 700, Utrecht*	2.370	1.762.968	74.518	249.870	Hoog	Hoog
FC Donderstraat 65, Utrecht	5.540	576.709	121.450	86.811	Hoog	Gemiddeld
Heidelberglaan 7, Utrecht	3.561	1.211.134	78.205	286.174	Laag	Hoog
Oudenoord 330-370, Utrecht	4.315	516.238	68.257	82.712	Hoog	Laag
Jenalaan 18b, Utrecht	6.920**	682.819	2.624**	89.549	Laag	Hoog
Totaal	43.046	11.757.909	846.070	1.866.684	Gemiddeld	Hoog

* Deze locatie is onlangs verbouwd, de energiegegevens en kosten zijn ingeschat

**Deze locatie van de Hogeschool Utrecht gebruikt als enige Gas (m3) i.p.v Warmte (GJ)

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Nulmeting Inkoop 2011

Voor de meeste goederen en diensten zijn normeringen aan te wijzen voor duurzame leveringen en diensten. In (bijna) elke aanbesteding zijn er minimumeisen en gunningscriteria geformuleerd waaraan een inschrijver moet/kan voldoen om in aanmerking voor de opdracht te komen. Het is alleen niet direct in % aan te geven.
Alleen voor electra: 100% groen!

Voor veel andere producten en diensten is het een 'onderdeel', voorbeelden:

- Catering: het zogenoemde 'Fair to Food' concept
- Lease-auto's: alleen A-B-C Label
- Afvalverwerking: 100% scheiden ervan, CO2 neutrale vrachtauto's ophalen vuilafvoer
- Electra: 100% winderenergie
- Papier: chloorvrij 100%
- Bedrijfskleding: geen kinderarbeid (keurmerk Rugmark)
- Meubilair: FSC keurmerk
- Kopieermachines: % toegestane MAC waarden
- Schilderwerk: alleen waterbasis

Zo wordt er (o.m.) met richtlijnen (Senter Novem vroeger) gewerkt om hieraan per onderdeel aandacht te schenken. Niet altijd is 100% mogelijk. Soms is het er gewoon niet. Soms te veel (negatieve) beinvloeding op prijs.

Waar mogelijk worden in elke aankoop duurzame elementen uitgevraagd.
Waar het een algemeen maatschappelijk (en economisch) aanvaard gegeven is wordt het duurzame element altijd uitgevraagd en meestal als minimumeis.

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB

Eindnoten

[i] De internationaal erkende standaard voor MVO in al zijn facetten - P,P,P - is ISO26000. Het verdient aanbeveling om MVO voor de HU in een overall document verder uit te werken (en daarmee te voldoen aan alle relevante erkende (inter)nationale standaarden op dit gebied: ISO26000, NEN14001-Milieumanagement- en 16001 -Energiezorg). Voor onderwijs: AISHE, PRIME, NVAO. In dit document ligt het accent op bedrijfsvoering.

[ii] Gelet op de ambitie van de HU zich te ontwikkelen van een regionale onderwijsinstelling tot een Utrecht University of Applied Sciences (UUAS) met Europees aanzien biedt duurzaamheid volop strategische kansen om deze onderscheidende positie te bewerkstelligen.

[iii] Duurzaamheid, duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn containerbegrippen. Ze vragen om meer focus, om een duidelijk accent. Om die reden kiezen wij voor kernthema's. De keuze voor een kernthema impliceert overigens niet dat de overige thema's minder belangrijk zijn voor de HU. Het kernthema is vooral van belang om focus aan te brengen in activiteiten en in de daarmee samenhangende profilering.

[iv] Vanwege het accent op milieuduurzaamheid streeft de HU ook naar duurzaam gebruik van materialen (recycling, upcycling, cradle-to-cradle).

[v] Omdat de HU duurzaamheid ook in de bedrijfsvoering structureel een plek wil geven, besloot het CvB eind september 2010 om bij SBV een programmamanager Duurzaamheid aan te stellen.

[vi] Bron: Programma Utrechtse Energie 2011-2012, januari 2011.

[vii] Bron: Keuzescenario Business Case de Uithof.

[viii] De berekening is gebaseerd op de uitgangspunten van het Greenhouse Gas protocol.

[ix] Niet genoemd vanwege de relatief geringe omvang: satelliethuisvesting voor Faculteit Educatie /Seminarium voor Orthopedagogiek.

[x] Gebruik wordt gemaakt van het zogenoemde klassiek-hiërarchisch communicatie- en gedragsmodel, dat is gebaseerd op een hiërarchie van kennis-, waarderings- en overtuigingsfasen die in een vaste volgorde doorlopen moeten worden: gewenst gedrag vereist een bepaalde houding, vereist bepaalde kennis.

#. We willen voorstellen niet aan compensatie van CO2-uitstoot te doen : uit tal van onderzoeken blijkt dat compensatie heel duur is en vaak niet eens mogelijk : een halve hectare bos legt per jaar evenveel CO2 vast als een kleine auto per jaar uitstoot (20.000 km). Om CO2-neutraal te kunnen rijden moet elke autobezitter dus ook grondbezitter worden. Een hectare landbouwgrond kost ongeveer 40.000 euro. Als je CO2-neutraal wil rijden kost dat je aan grond alleen al 20.000 euro, los van de kosten van aanleg en onderhoud van het bos. Een vliegreis van 10.000 km vraagt een hele hectare als compensatie als je jaarlijks op reis gaat.. (www.bright.nl/uitlegparty-CO2-compensatie; www.energieraad.nl)

© Hogeschool Utrecht, 31-01-2012, Versie POB/2012-106/CvB