



HOGESCHOOL
UTRECHT

EN NU?

**SAMEN DUUR-
ZAAM DENKEN
EN HANDELEN**

**BIJ DE VER-
NIEUWBOUW
VAN DE HU OP
OUDENOORD
700 IS SERIEUS
GEINVESTEERD
IN BESPARIN-
GEN OP
VERWARMING
EN KOELING.**



VOORWOORD



Robert Blom
1952-2009

Robert Blom heeft met hart en ziel gewerkt aan de totstandkoming van de publicatie die nu voor u ligt. Hij was gegrepen door het belang van het thema duurzaamheid. Vanwege de leefbare wereld voor kinderen en kleinkinderen, maar vooral ook vanwege de organisatorische veranderingsprocessen die er mee samenhangen. "Ik ben ervan overtuigd", zo stelde hij in een interview dit voorjaar met het magazine Trajectum, "dat dit een onderwerp is waarmee je een organisatie kunt veranderen."

Een ieder die op 18 juni 2009 in Utrecht aanwezig was tijdens de door Robert georganiseerde Kennisconferentie heeft met eigen ogen kunnen zien hoe gemotiveerd hij het thema had omarmd. Dit magazine, mede naar aanleiding van die middag, heeft Robert helaas niet meer mogen zien. Op 10 juli is hij op zijn vakantieadres in Frankrijk overleden. Totaal onverwachts. Hij is 56 jaar geworden.

Vanaf 1 september 2009 zou Robert Blom zijn functie van faculteitsdirecteur Natuur & Techniek van Hogeschool Utrecht verlaten en starten als programmadirecteur van het programma 'Duurzame Hogeschool Utrecht'. Hij zou zelf het veranderingspotentieel dat het thema Duurzaamheid in zich draagt vrij gaan maken. In deze uitgave leest u dat hij zijn keuze voor een bepaalde aanpak verantwoordt, maar tevens het resultaat van de eerste fase van die aanpak.

Al langere tijd geleden is Robert met mensen binnen en buiten de hogeschool in gesprek gegaan over de vraag wat het thema Duurzaamheid voor hen inhield. Inzicht in die beelden had hij nodig om mensen te enthousiasmeren en ze mee te nemen in een ontwikkeling die uiteindelijk de duurzame hogeschool moet gaan opleveren. Zijn vertrouwen in die aanpak staat symbool voor een fundamentele behoefte aan vertrouwen in mensen.

Het programma van Robert Blom ligt er. We missen hem door de persoon die hij voor ons was. De ontwikkeling die hij met deze uitgave op gang heeft gebracht, is echter onmiskenbaar. Binnen de hogeschool zal deze publicatie het uitgangspunt vormen voor een verdere ontwikkeling van het duurzaamheidprogramma. Door het College van Bestuur is daarvoor in de begroting voor de komende jaren een bedrag van € 200.000,- vrij gemaakt.

DE DUURZAME HOGESCHOOL ZAL STEEDS MEER ZICHTBAAR WORDEN.

Het inhoudelijke deel van het programma zal worden uitgevoerd door de faculteit Natuur & Techniek en heeft betrekking op de ontwikkeling van onderwijsmateriaal en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek, samen met onze partners in het bedrijfsleven en het openbaar bestuur in de regio. Het tweede deel van het programma betreft de bedrijfsvoering van de hogeschool zelf. 'Practice what you preach'. Door het energiegebruik terug te dringen en onze inkoop op duurzaamheid te baseren, zal ook op dit punt de Duurzame Hogeschool steeds meer zichtbaar worden.

Namens het College van Bestuur
Hogeschool Utrecht,

prof. mr. Huib M. de Jong





INTRODUCTIE

EN NU?

Dat is de kernvraag. De vraag bevat een uitnodiging om 'duurzaam te denken en te handelen'. Ter inspiratie voor de dialoog is dit document opgesteld. U treft een verzameling statements, interviews en ordenende schema's om een veelzijdig onderwerp als 'duurzaamheid' toegankelijk te maken.

Doel?

Duurzaamheid een plaats geven in het besluitvormingsproces, zowel van uzelf als van uw organisatie.

Ambitieuus?

Nee, de tijd vraagt erom. Voor de één uit ideologische redenen, voor de ander uit economische redenen. Weer anderen zien zelfs een kans in de combinatie van beide redeneringen. De opgave is om nu iedereen in beweging te krijgen.

Moeilijk?

Ja, het is ingewikkeld om de ambitie te realiseren. Het gaat om mentaliteitsverandering, om ontwikkelen van nieuwe technologie en om nieuwe afwegingen in kortetermijn kosten en langetermijn baten.

Aanpak?

Momenten creëren. Mensen uitnodigen om hun opvattingen te presenteren en te delen. In gesprek raken en blijven. Managers verleiden om bestaande denkpatronen los te laten. Leren van elkaar. Bestuurders uitnodigen om niet de mijlpalen te benoemen, maar de momenten te koesteren.

Robert Blom

WILT U MEEDENKEN?

INHOUD



INLEIDING OP THEMA DUURZAAMHEID 6

RODE DRAAD UIT 11 INTERVIEWS 14



ACTIES MET 7 FOCUSGEBIEDEN 22

INLEIDING OP THEMA DUUR= ZAAMHEID

ONAANGENAME TURBULENTIE



Verbieden of ombouwen tot een hybride auto?

April 2009, Contrexeville. Gamba's, mooie grote! Vers in de supermarkt, direct uit de Indische Oceaan. En in ons winkelwagentje liggen ook nog druiven. Druiven in het voorjaar? Ook hele grote, maar dan uit Chili. Met smaak eten we ze op. Is het een vorm van 'duurzaam denken en handelen?' Die gamba's en druiven komen uit continenten waar ik zelf nooit geweest ben. Moet ik die producten niet meer kopen? Moet ik ze alleen nog maar kopen als er een label op zit waarop staat dat het verantwoord geproduceerd en vervoerd is?

Johan van de Gronden, directeur WNF, zegt: "Je stemt iedere dag, met je boodschappentas. Elke dag kun je besluiten: gaan we door met roofbouw plegen op de natuur of gaan we het anders doen?"¹. Mijn oud-collega van het Cito, **Jos van Straten**, zei ooit: "Laten die Amerikanen eerst maar eens wat doen aan hun hyperconsumptie." Inmiddels werkt ze als secretaris van de Vereniging Nederlandse Cateringorganisaties en schrijft: "We hebben een Ketenmanager aangesteld om met onze partners de hele keten van productie en consumptie van biologische producten te stimuleren. We doen mee aan 'Ik Kies Bewust'. Daarnaast participeren we in het 'Convenant Overgewicht' van het ministerie van SZW, ook onder de noemer verduurzaming." Kortom veel past binnen het begrip. En dat maakt het meteen ook zo ongrijpbaar en lastig soms.

Achter een schijnbaar eenvoudig keuzeproces van een consument schuilt dus een complex vraagstuk, van economie en ecologie, of zelfs van normen en waarden. Maar het gaat allang niet meer alleen om etenswaren. In het interview met Johan van de Gronden tekent **Michael Persson** ook op:

"In Nederland zijn drie miljoen huishoudens donateur van een groene organisatie. Dat zijn allemaal mensen die best willen. Het voelt niet alleen lekkerder, meestal is het ook in je eigen belang. Met een hybride auto of ledlamp bespaar je gewoon geld. Alleen hikken veel mensen aan tegen de aanschafprijs. Dat is het hobbeltje dat we moeten nemen. Daarom gaan we dit najaar bijvoorbeeld 2,5 miljoen gezinnen een ledlamp geven. Dat is een begin. Als we met z'n allen vijf lampen vervangen, spaar je een kolencentrale uit. Daar hebben we geen overheden voor nodig."

De heren schakelen in één moeite door van een individuele keuze van een consument naar het debat tussen de Europese spelers voor energievoorziening en de overheid. Van de Gronden: "Essent gaat ineens samen met RWE, dat groot is in bruinkool en kernenergie. We hebben er bij Essent naar gevraagd, en ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat duurzaamheid een ondergeschikte rol heeft gespeeld bij de keuze van een overnamepartner. De overheid heeft het allemaal laten gebeuren: de minister stond erbij en keek ernaar. Net als de overheid erbij stond toen de banken



**ALS IN DE
EU IN 2020
ENERGIE
VOOR 20%
DUURZAAM
MOET ZIJN
DAN VERGT
DAT 58.152
VIERKANTE
METER ZONNE-
PANELEN.**

werden overgenomen door buitenlandse partijen. Daarom zeg ik: van de overheid hoeft je niet veel te verwachten."

"Maar van deze bedrijven kennelijk ook niet" antwoordt Persson. Van de Gronden: "Nee, maar nogmaals: daar kun je als consument op reageren. Energiemaatschappij Eneco blijft wel voor duurzaamheid kiezen. En straks krijgen consumenten nog meer macht, als ze hun eigen energie gaan opwekken, met zonnepanelen en windmolentjes op het dak, een miniwarmtekrachtcentrale in eigen huis. Je kunt de parallel trekken met internet. Vroeger kwam de informatie vanuit een centraal punt, nu komt informatie uit een netwerk. Ook energie zal veel minder hiërarchisch worden. Straks bepaal jij wat er gebeurt. Dat is geen utopie." Van de Gronden tot slot: "Maar we moeten de overheid niet uitvlakken. Onder de steunmaatregelen voor de economie zit waarschijnlijk ook een isolatiesubsidie, en misschien investeringen in infrastructuur voor elektrisch rijden. De overheid kan faciliteren, maar het zijn de consumenten die uiteindelijk de keuze moeten maken voor een geïsoleerd huis of een elektrische auto."

CONSUMENT, BEDRIJFSLEVEN EN OVERHEID. DRIE CATEGORIEËN HOOFDROLSPELERS IN HET SPEL VAN "DUURZAAM DENKEN EN HANDELEN" ZIJN IN BEELD.

De worsteling met duurzaamheid in de politiek is goed te volgen²: Het kabinet heeft ambitieuzere doelen gesteld dan de meeste landen. In het programma Schoon en Zuinig legt VROM-minister **Jacqueline Cramer** zich vast op 30 procent minder uitstoot van CO₂ in 2020 ten opzichte van 1990. Europa heeft zich 20 procent tot doel gesteld. In datzelfde jaar wil Nederland 20 procent duurzame energie gebruiken.

"Het gaat goed", zegt Cramer. Dat valt te lezen in een monitor van het Planbureau voor de Leefomgeving. In 2011 worden de doelen op het gebied van broeikasgassen en duurzame energie gehaald. Mede dankzij de economische crisis. De industrie, de grootste vervuiler, draait minder.

En in het crisispakket van het kabinet zijn extra miljarden-investeringen voor duurzame energie gereserveerd.

Maar **Maarten Hajer**, directeur van het Planbureau voor de Leefomgeving, schrijft als antwoord op 6 mei 2009³: "De crisis kan op langere termijn juist een nadelig effect op de CO₂-uitstoot hebben. De investeringen in een duurzame energievoorziening lopen namelijk ook terug. In het coalitieakkoord is 2 procent energiebesparing per jaar afgesproken. Het beleid realiseert maximaal 1,4 tot 1,8 procent per jaar. Recent onderzoek toont aan dat de lange termijndoelen van het kabinet niet gehaald zullen worden als er niet meer maatregelen genomen worden. In het tijdschrift Nature meldden onderzoekers vorige week dat de wereldwijde uitstoot in 2050 moet zijn gehalveerd ten opzichte van 1990 om te voorkomen dat de temperatuur met meer dan twee graden stijgt. Dat betekent dat wereldwijd stevigere inspanningen voor broeikasgasreductie nodig zijn. De successen voor de periode tot 2011 zijn in die zin misleidend."

Het is dus zeer de vraag of de geformuleerde politieke ambities realistisch zijn. **Aad Groenenboom**, voorzitter van de Europese duurzame energiegroep van PricewaterhouseCoopers, zegt⁴: "Als de verbruikte energie in de Europese Unie in 2020 voor 20% duurzaam moet zijn, dan wijzen de berekeningen van PwC uit dat, indien we dit via de energiesector willen realiseren, daar 1,2 miljoen windmolens voor nodig zijn, of anders 565 miljoen kubieke meter biobrandstof of 58.152 vierkante meter zonnepanelen of 1.454 maal de waterkrachtcapaciteit van de Hoover Dam of 2.237 maal de geothermische capaciteit van IJsland of ten slotte 21.414 vierkante meter aan getijdeninstallaties." Deze investering ligt tussen de 1,8 en 22 biljoen euro, afhankelijk van het type energie en de keuze van de technologie.

Volgens de onderzoekers laat de val van de olieprijs en de recente crisis vooralsnog negatieve effecten op de financiering van duurzame energieprojecten zien. Het rapport stelt dat ondanks de recessie het nu de tijd is om in duurzame energie te investeren. De voortdurende toename van het wereldwijde energiegebruik, de schaarste van fossiele brandstoffen en de groeiende zorgen over klimaatverandering zijn de belangrijkste redenen om aan te nemen dat investeren in duurzame energie voor de lange termijn zeer aantrekkelijk is. PwC concludeert dat de enorme uitdaging voor de Europese overheden om de doelstellingen te halen, veel kansen met zich meebrengt voor het bedrijfsleven.

ORDENING

Wat begon als een overzichtelijk consumentendilemma blijkt uit te kunnen groeien tot een omvangrijk en complex probleem. De consument speelt een sleutelrol, door zijn of haar koopgedrag. Het bedrijfsleven staat voor een enorme innovatie, maar zijn de nieuwe producten en diensten betaalbaar? Politici formuleren ambities, maar die worden alleen realistisch als de consument besluit duurzaam te gaan handelen en het bedrijfsleven de investeringen verantwoord vindt. Het gaat om een groot aantal dilemma's van korte en lange termijn, van economie en ecologie, van lokale en wereldschaal en ook van normen en waarden.

Er wordt eigenlijk wel verwacht dat iedereen kiest voor duurzame oplossingen. Om dergelijke keuzes te voeden met relevante inzichten ben ik begonnen met het verzamelen van uitspraken over 'duurzaam denken en handelen'. Een ordening in een raamwerk is het resultaat. Ter illustratie enkele typerende uitspraken:

Ik onderscheid drie categorieën: Politici, Ondernemers en 'Vrije denkers' uit kennisorganisaties.

Ik maak ook graag onderscheid in nabijheid: Als individu zie ik statements die betrekking hebben op jezelf, je netwerk, organisaties, en overheden van regionaal tot wereldschaal.

De gedachte dat iedereen wel duurzaam gaat denken, heeft voor iedereen wel een eigen vertrekpunt. Voor de een is de 'Club van Rome' het vertrekpunt. De club werd eind jaren '60 opgericht door Europese wetenschappers om hun bezorgdheid over de toekomst van de wereld voor het voetlicht te brengen. Doelstellingen van de Club van Rome zijn:

- onderzoek van de kwantitatieve en kwalitatieve samenhang van de wereldproblemen (bevolkingsgroei, voedselproductie, industrialisatie, uitputting natuurlijke hulpbronnen, vervuiling; uitgewerkt in een zogenoemd wereldmodel)
- de wereld wijzen op de ernst van de problemen
- regeringen en politici stimuleren tot gecoördineerde maatregelen ter verbetering van de situatie.

	Politici	Ondernemers	Vrije denkers
'wereld'			
land			
regio			
organisatie			

jij

je organisatie

De oprichting van de Club van Rome werd geïnitieerd door de Italiaanse industrieel **Aurelio Peccei** en de Schotse wetenschapper **Alexander King**.⁵

Voor anderen is het startpunt: **People Planet Profit**.

Het staat voor de drie elementen, people (mensen), planet (planeet/milieu) en profit (opbrengst/winst), die op harmo-nieuze wijze gecombineerd dienen te worden. De term is bedacht door John Elkington, een consultant op het terrein van duurzame ontwikkeling.⁶

Voor de mondiale politiek is **Al Gore** het startpunt met zijn film 'An inconvenient truth'. Smeltende ijskappen, talloze statistieken die de opwarming van de aarde tonen, de vervuiling per continent en de persoonlijke betrokkenheid. Hij vloog de wereld rond om zijn verhaal te presenteren.⁷



Hermann Scheer

Op Europees niveau is het de Duitse politicus **Hermann Scheer** die slim overheidsbeleid heeft geformuleerd.

De groene politicus heeft met zijn ambities en doorzettingskracht de randvoorwaarden geschapen voor een hele nieuwe 'zonne' industrie.

Scheer is een belangrijke motor achter de Duitse energie-revolutie. Mede door zijn inzet is er nationale wetgeving gekomen om hernieuwbare energie (wind, zon, biomassa, waterkracht) te stimuleren. Bijna een vijfde van alle opgewekte stroom is inmiddels groen – Nederland haalt niet eens de helft. In Duitsland is er een nieuwe industrie ontstaan die wereldwijd de toon aangeeft wat betreft de productie van zonnepanelen, biodiesel, biogasinstallaties, windturbines.

Er zijn in deze sector een kwart miljoen nieuwe banen geschapen. Het belangrijkste is de invoering van het feed-in tarief geweest. Hernieuwbare energie krijgt gegarandeerde toegang tot het elektriciteitsnet.⁸

Bij 'ondernemers' kom je in Nederland onder andere bij **Ad van Wijk** van Econcert: "Door 6% van het Noordzee-oppervlak met windturbines te bebouwen, kunnen heel Nederland, het Verenigd Koninkrijk, België, Duitsland, Noorwegen, Denemarken en Frankrijk van duurzame elektriciteit worden voorzien, zo blijkt uit studies van Econcert. Combineer dat met elektriciteitscentrales die halfflege olie- en gasvelden benutten, en een slim netwerk van stroomkabels waar later innovaties als getijden-, golfslag- en algenenergie op kunnen aansluiten. Dan heb je de kern van Poseidon, een flexibel plan voor de Noordzee als bron van schone energie."⁹

Vanuit de kennisorganisaties is **Louise Fresco** een markante 'vrije denker'. Wat Fresco zorgen baart, is dat er in Europa een generatie leeft die denkt dat het alleen maar beter en meer wordt. "Meer vakanties, meer kopen. Met de kleding in mijn kast zou ik zo de rest van mijn leven kunnen doen,

hooguit moeten er nog wat schoenen bij.” Zij is zuinig op haar spullen. “Ik kan ook echt blij worden van voorwerpen die ik al twintig jaar gebruik.” Ze hoopt op een duurzaamheidslag. Mensen vinden het niet zo prettig om te horen dat ze zelf moeten nadenken en keuzes moeten maken, maar dat hoort bij het leven, vindt Fresco. Het is aan de overheid om ze van kennis te voorzien. “Dat begint al op de basisschool. Maak ze bewust van de impact van hun keuzes. In wezen kraait er geen haan naar als ik de kraan een half uur open laat staan, het gaat om een bewustwording.”¹⁰

Inspirerende statements. Stimulerend om je eigen standpunt aan te scherpen. Dergelijke bespiegelingen, waarbij je eigen afwegingen gevoed worden door talloze statements van deskundigen, doen sterk denken aan de tijd waarin ICT voor het eerst op grotere schaal werd toegepast. In dit kader is het interessant om terug te kijken naar de introductie van ICT vanaf het einde van de jaren tachtig van de vorige eeuw.

Strategische thema's

Ik kan negen strategische thema's noemen die ook nu voor 'duurzaam denken en handelen' een rol spelen:

- De essentie was de versnelling van informatiestromen, maar de nadruk lag steeds op de techniek.
- 'Personal' computing gaf de doorbraak.
- Concurrentie op de infrastructuur geeft versnelling: de TV-kabel werd tweeweg-geschikt, het KPN koper voor spraak werd van glasvezel en werd multifunctioneel.
- Monofunctionele techniek geeft voor de korte termijn een snellere implementatie (fax). Het veelzijdige mailverkeer

verstoorde de organisatieverhoudingen ingrijpend, waardoor de implementatie vertraagd werd.

- Organiseer een platform voor onderwijs en onderzoek. SURF bood een bestuurlijke en financiële basis voor innovatie en dienstverlening. En het gaf het hoger onderwijs een voorhoedepositie.
- Open source benadering: iedereen gaat meedenken.
- Iedere organisatie is eigenlijk te klein om ICT op zichzelf aan te pakken.
- De Hype cyclus vraagt om de juiste beslissing op het juiste moment.
- New business models: printer, e-business, 'chips to the waste'.

In retrospectief is er dan één kernvraagstuk: hoe organiseer je een vorm van kennisdeling en samenwerking tussen politici, ondernemers en kennisorganisaties? Alleen in dergelijke samenwerkingsverbanden kan 'duurzaam denken en handelen' worden gerealiseerd.

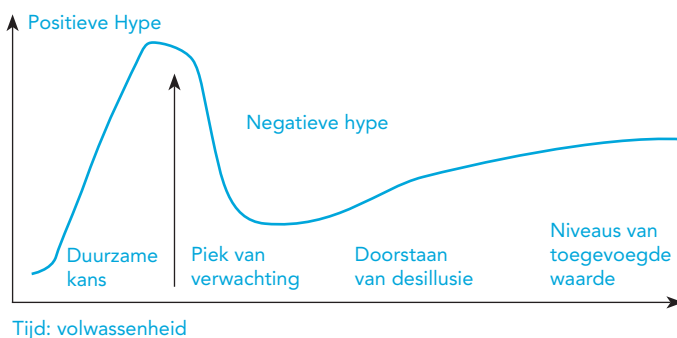
HOE ORGANISEER JE EEN VORM VAN KENNISDELING EN SAMENWERKING TUSSEN POLITICI, ONDERNEMERS EN KENNISORGANISATIES?



TIJDRAAM

Tevens wordt uit bovenstaand overzicht duidelijk dat ook de factor tijd zeer relevant is. Een tweede orderingskader dient zich aan:

De ICT-ervaring leert dat de 'hype' het managen van verwachtingen, een cruciaal thema is. Adviesbureau Gartner heeft dit uitgewerkt in een grafiek. De verwachtingen als functie van de toegevoegde waarde, geplaatst in de tijd. Eerst wordt het verwachtingsniveau ongelooflijk opgezweept, daarna struikelt iedereen over de teleurstelling en pas daarna wordt er langzaam voortgang geboekt.



Bron: Gartner.

Naast de kanskaart van de nieuwe initiatieven op het gebied van duurzame producten en diensten is er nog een tijdbalk.

Het laatste jaar heeft geleerd dat de financiële crisis een negatieve uitslag kent. De beurskoers geeft een indicatie. We vergelijken de crisis van 2008-2009 met voorgaande crises. Iedereen wil weten hoe lang deze crisis duurt.

"Hoe groot is de angst onder ondernemers dat de recessie die zich in rap tempo over de wereld verspreidt uitdraait op een depressie?" vraagt Heiko Jessayan op 20 november 2008 aan topman **Jeroen van der Veer** van Shell: "Daar zijn verschillende meningen over. Maar het is typisch des ondernemers dat ze die zorgen niet al te gemakkelijk met elkaar delen. Er zijn mensen die denken aan een 'V-shake', een scherpe dip waar je ook weer snel uit komt. Er zijn ook mensen die zeggen: het is een lange W. Mijn ervaring bij Shell is: door de kristallen bol kijken, daar schiet je niets mee op. Je kunt je het best op beide situaties voorbereiden. Dus niet alleen zorgen dat je voldoende cash hebt, maar ook dat je het langer uithoudt dan de concurrent en er relatief beter uit komt. Dat is een goede manier van denken."¹¹

Gerard Kleisterlee van Philips waarschuwt op 27 maart 2009¹² voor een L-vormige recessie, "Een snelle, bijna verticale recessie naar een laag niveau, waar we lang zullen moeten vertoeven."

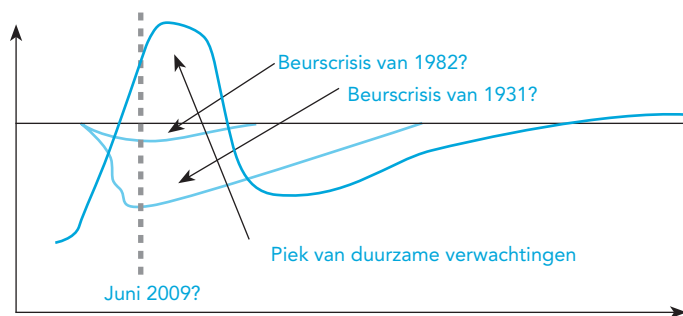
Hans Wijers (AKZO NOBEL)¹² weet een ding: "De wereld van vóór 2008 zal in die vorm niet meer terugkomen. Ik verwachtte een jaar geleden wel een recessie, maar iets van deze orde, complexiteit, schaal en diepte heb ik beslist niet voorzien."

Recessies komen in letters. Er is de V-vormige recessie, waarbij een scherpe daling van de conjunctuur wordt gevolgd door een even scherpe opleving. Dan is er de U, waarbij de laagconjunctuur langer duurt. En er is de gevreesde L, waarbij een daling wordt gevolgd door een langdurig verblijf in de economische windstille. Maar er is ook de W. Daarbij lijkt een herstel zich voor te doen, maar dat slaat na verloop van tijd weer om in een nieuwe verslechtering. Het is deze zogenoemde dubbel-dip-recessie die een extra risico vormt.¹³

jaar	dieptepunt	herstelperiode (mdn)
1982	-1%	6
1942	-4%	3
1931	-53%	21
1917	-16%	18

Diepte van de crisis

Wat mij nu fascineert is dat we in juni 2009 eigenlijk iedere dag heen en weer springen van de zorgen over de economie, met welke letter dan ook, naar de hooggespannen verwachtingen over nieuwe duurzame energie en techniek. De ene grafiek schiet naar beneden, waar de verwachtingen over duurzame energie naar boven schieten: een onaangename turbulentie.



Tijd

Iedere bestuurder ziet het. Onaangenaam, zoals het overhangen van een zeilboot, of een luchtzak in een vliegtuig onaangenaam kan zijn. Je gaat er voor alsnog vanuit dat de kapitein en de piloot de juiste besluiten nemen. Onaangenaam omdat er echt gehandeld moet worden. Een verkeerde of te late keuze kan fataal uitpakken. Een ongeluk met een vliegtuig, een noodsituatie aan boord. De bestuurder van een bedrijf kan genooddaakt worden keuzes te maken die pijnlijk zijn, maar nodig voor de continuïteit van het bedrijf. Ik wees hiervoor al op de overeenkomst tussen de afweging van een consument bij het kopen van een product en de politiek die moet afwegen welke investeringen worden gedaan om de energievoorziening duurzamer te maken. Dat besluitvormingsproces is een sleutel bij 'duurzaam denken en handelen'.

Simpel gezegd: Als ik een besluit neem, wil ik het toetsen op de bijdrage aan een duurzame oplossing. Ik merk dat de informatievoorziening om die afweging te maken op dit moment onvoldoende is. Je mist objectieve informatie, je mist transparante beoordelingsschema's, je mist gereedschappen, zoals een fototoestel om het beeld van te leggen, of beslisbomen, zoals de belastingformulieren. Niet alleen voor mij als consument, ook de organisatie waar ik (voor) werk, kan die afwegingen onvoldoende baseren op goede managementinformatie. Een besluit moet transparant (verantwoording afleggen) en slim (wel overwogen op effecten) zijn. De informatievoorziening moet hierop worden ingericht. Ieder besluit moet op een veelzijdige manier worden genomen. Een verantwoord besluit is verstandig en logisch op de korte termijn en heeft zo min mogelijk schadelijke neveneffecten op lange termijn. Nu is er voor iedere keuze wel informatie beschikbaar om de keuze te onderbouwen.

Elektrische auto's

Een leaseauto van de zaak is vooral voor het vervoer van één persoon met zijn of haar dossiers. Zelden wordt er meer vervoerd. Dus: heroverweeg het leasepark van je organisatie. **Bert Melief**, directeur van M&I/Partners uit Amersfoort vertelde me dat hij net een A3 heeft gekocht. Veel kleiner dan zijn huidige auto en energievriendelijker.

Ruud Nijs, de nieuwe directeur maatschappelijk verantwoord ondernemen van Rabobank, hoopt op meer duurzame keuzemogelijkheden voor consumenten. "Die willen best voor groene producten kiezen, mits die bij hen passen. Kijk naar auto's. Ik kan nu kiezen voor een hybride Prius, Honda of een Lexus. Die spreken mij minder aan. Maar maak mijn Audi elektrisch en ik koop hem."¹⁴

We willen beslissingen beter onderbouwen, ook met duurzame langetermijn keuzes. De rationele besluitvormingsprocessen kunnen worden gebaseerd op 'IBOB', zou dr. **Siem Siemons**, van CMC consultants, meteen zeggen: Informeren, Beeldvormen, Oordeel vormen en Besluiten. Keuzes die op die manier worden gemaakt bieden de mogelijkheid om milieueffecten en kosten- baten afwegingen met elkaar te verbinden. In principe...

EN NU?

Als consument ga ik toch bewuster mijn keuzes maken. Maar wat ga ik doen op mijn werk? Wat ga je doen als bestuurder in deze combinatie van bewegingen? Mijn advies: ga met uw management in gesprek. Formuleer als bestuurder, samen met het management, een koers en verdeel de rollen om aan de slag te gaan. Trek er voldoende tijd voor uit. Mijn eerste actie: Ik ga me verder laten informeren. Ik ga mijn collega's interviewen. Wat vinden zij van duurzaamheid?

RODE DRAAD UIT 11 INTERVIEWS



rode draad
uit 11 interviews

In de periode oktober 2008 tot februari 2009 heb ik elf collega's van Hogeschool Utrecht geïnterviewd. De rode draad uit al die gesprekken heb ik verwerkt in een model.

Franka (6), de dochter van Desiree Majoor, praat tijdens het eten op school over de 'FOODprint'. Waar komt het eten vandaan? Hoeveel tijd en energie kostte het vervoer, hoeveel ontvangt de boer? Hoe is het geproduceerd? Doel van deze 'eetvragen' is om bij de kinderen het bewustzijn over het voedsel en de voedselproductie te vergroten. Achterliggende gedachte is overigens dat kinderen hun ouders thuis zullen aanspreken: waar komt het eten vandaan?

Dit voorbeeld geeft **Desiree Majoor**, faculteitsdirecteur Communicatie & Journalistiek, in oktober 2008, als ik begin aan mijn interviewronde over het thema 'duurzaamheid' binnen Hogeschool Utrecht. Ik wilde bij alle vijftien directieleden, direct onder het college van bestuur, hun opvattingen over duurzaamheid ophalen. Omdat het allemaal topmanagers zijn, gaat het niet om hun parate kennis over bijvoorbeeld zonnecellen of andere duurzame energiebronnen. Wat mij interesseert is hoe duurzaamheid in hun denken en handelen een rol speelt. Staf- en faculteitsdirecteuren die dagelijks bezig zijn om problemen in oplossingen of dromen te vertalen. En in beleid, in keuzes plus in actie, vervolgens deze te monitoren en controleren, geheel volgens de beleidscyclus.



BEWUSTZIJN
VERGROTEN

Desiree Majoor

Bij het uitwerken van mijn aantekeningen van alle gesprekken zie ik hoe iedereen heel verschillende onderwerpen aan de orde stelt. Mijn opgave is het om deze veelzijdigheid te ordenen en toegankelijk te maken. Het voorbeeld hierboven is daarom zo interessant, want het bevat alle ingrediënten van het onderwerp, inclusief het aspect van de bewustwording. Het gaat om vragen stellen, inzicht verkrijgen, bewustwording en vervolgens ook kiezen. Op die manier wordt duurzaam denken en handelen ook een leerproces.

HOE SPEELT DUURZAAMHEID
EEN ROL IN JE DENKEN EN
HANDELEN?



Tijdens de interviewronde met mijn managementcollega's groeit een veelzijdig beeld, waarbij 'duurzaamheid' wordt geplaatst in de context van keuzeprocessen van individuen, processen in de organisatie, de besluitvorming van bestuurders en onze omgeving. Mijn verslag neemt u mee langs de voorbeelden en de gedachten die mijn collega's over het onderwerp hebben gevormd. Hun verhalen heb ik geordend in een eenvoudig model. Dit model bevat, volgens mij, de lagen die in het thema 'duurzaamheid' besloten liggen. Langs die lagen kunnen verdere beleidsstappen worden voorbereid.

Sjoerd van Geffen, secretaris van het College van Bestuur, zegt: "In onze kennisorganisatie hebben we wel een vinklijstje nodig." Dan kunnen we voor iedereen transparant maken wat we doen aan 'duurzaamheid'. Als voorbeeld begint hij met een aantal facilitairgerichte onderwerpen, die besparingen kunnen opleveren. Hij denkt aan het beter afregelen van de verwarming, het verbeteren van de verlichting, waterbesparende knoppen op de toiletten, de introductie van stekkerdozen waarbij de PC's niet meer stand-by blijven staan. Bij herinrichting van de gebouwen moet naar het meubilair gekeken worden. Ook stelt hij voor om het interne vervoer milieuvriendelijker te maken, bijvoorbeeld met 'dienstfietsen'.



VINKLIJSTJE NODIG

Sjoerd van Geffen

In het nieuwe HU-gebouw van de faculteit Educatie is al rekening gehouden met de door Sjoerd van Geffen genoemde zaken. Verschillende facilitaire onderwerpen zijn uitgewerkt en met elkaar vormen ze een belangrijke bijdrage aan duurzamer ruimtegebruik. "Denk aan flexibele werkplekken, het clean-desk principe en ICT als facilitator van tijdonafhankelijk en plaatsafhankelijk werken" zegt **Dick de Wolff**, faculteitsdirecteur Educatie, maar glimlachend zegt hij, "daarmee staat 'duurzaamheid' alleen als verborgen item op de agenda. Het gaat ons toch bovenal over onderwijsinhoud, docentschap onder (tijd)druk en bedrijfsvoering. Vanuit de begrotingsproblematiek wordt gekeken of de 'verbinding' met de regiokantoren kan worden geoptimaliseerd, mede door de inzet van ICT-middelen. Hoofdmotief is kostenbesparing op de autokilometers, maar vermindering van energiegebruik en CO₂-uitstoot is dan ook mooi meegenomen" zegt Dick.



DUURZAMER RUIMTEGEBRUIK

Dick de Wolff

Ook de HU stimuleert het gebruik van openbaar vervoer.

Infra-structuur

De voorbeelden die Sjoerd van Geffen en Dick de Wolff noemen, hebben volgens mijn ordening vooral betrekking op faciliteiten. Ze zijn een onderdeel van de infrastructurele voorzieningen van een organisatie. Deze vormen de onderste laag van het model.

Iet Botterweg, stafdirecteur Personeel en Organisatie, legt de link met de gebruikers van die voorzieningen: "We hebben als werkgever de plicht om actief op 'vitaliteit' te sturen." De hogeschool maakt ook gezondheidsbeleid en de medewerker merkt dat de werkgever zich gaat bemoeien met de 'lifestyle' op het werk. Er is een tendens waar te nemen dat veel bedrijven fors in gezondheidsbeleid investeren en ook van de werknemer verwachten dat zij werken aan de verbetering van de persoonlijke gezondheid en fitheid. "Je moet denken aan praktische zaken als de locatie van koffiecorners en kopieerapparaten zodat mensen net wat verder moeten lopen en het ontmoedigen van het liftgebruik" zo is de redenering van Iet. Ook het faciliteren van sportactiviteiten hoort daarbij. De focus moet liggen op gedragsveranderingen bij de medewerker en bewustwording bij de managers. Een zieke medewerker kost de organisatie per dag gemiddeld ongeveer € 320.



OOK VITALITEIT EN LIFESTYLE

Iet Botterweg

Vanuit het perspectief van Iet Botterweg moet je het thema breed opvatten. Het gaat ook om duurzame arbeidsrelaties en omgangsvormen. Gewenst gedrag vertonen en elkaar daarop aanspreken en tot slot het streven naar diversiteit. Allemaal ingrediënten van duurzame relaties binnen een organisatie.

Mensenwerk

Infra-structuur

Ik voeg een tweede laag toe aan het model. De mensen binnen de organisatie vormen de basis voor het gedrag. Hoe bewuster zij handelen, hoe duurzamer de werkprocessen verlopen. Samenwerking, gedrag en vitaliteit zijn daarbij sleutelthema's.

De stelling van **Ron Voortman**, stafdirecteur Bedrijfsvoering, is dat je meer moet doen dan 'window dressing'. De hogeschool moet er 'echt' mee aan de slag, al was het maar vanwege het convenant dat de HBO-raad¹⁵ heeft gesloten. De uitwerking die Ron aan het onderwerp geeft, ligt op de samenhang tussen de twee onderste lagen van het model.

Vanuit de invalshoek bedrijfsvoering, is er het permanente dilemma van de kortetermijnkosten en de langetermijneffecten. De duurzame investeringen zijn duurder. 'Duurzaamheid' is al wel een criterium bij aanbestedingen, mede door het HBO-raad convenant. Ron Voortman zijn vorige werkgever, de gemeente Haarlemmermeer, heeft al lang geleden een uitgesproken beleid geformuleerd op het thema duurzaamheid. Dit komt o.a. naar voren in het mobiliteitsbeleid. Bijvoorbeeld het stimuleren van het openbaar vervoer en het ontmoedigen van autoverkeer. Op de eigen parkeerplaatsen werd zelfs betaald parkeren ingevoerd. Ook had de gemeente een beleidsregel over de terugverdientijd (ROI) van duurzame oplossingen. Daarmee wordt de keuze voor een duurzame oplossing niet per project gemaakt, maar is er een standaard redenering die bij iedere vraag kan worden toegepast. Ron stelt voor om in het kader van de begroting 2010 een beleidsenveloppe te maken met een substantieel budget om projecten te kunnen financieren. Daarmee kan de hogeschool haar beleid ook echt gaan realiseren.

Jan Bogerd, op het interviewmoment nog faculteitsdirecteur Economie & Management, vindt dat de visie van de hogeschool vraagt om een brede benadering. Hij somt op: "Milieubewustheid, in combinatie met ethische vraagstukken en in relatie met economische vragen en kennis over verdeelvraagstukken. Het kiezen van de juiste partners wordt daarbij essentieel." Duurzaamheid is een kans. Het onderwerp moet een plaats krijgen in onderwijs en onderzoek. Zoals de provincie schrijft: "We kunnen niet anders." Jan: "Je moet het provinciale beleid analyseren (vrije tijd, gezondheid, economie en duurzaamheid) en vertalen naar de speerpunten van de HU."



VERTALEN NAAR SPEERPUNTEN VAN DE HU

Jan Bogerd

Jan Bogerd is voorstander van een aanpak die verder gaat dan de facilitaire invalshoek. De HU kan zich profileren in een hele reeks praktische thema's, zoals: inkoopmanagement toetsen op duurzaamheid, in de restaurants laten zien wat je opvatting is over voeding en in je kopieergedrag laten zien hoe de informatiestromen van de organisatie lopen. Ook is duurzaamheid een kans om mensen bij elkaar te brengen vanuit verschillende faculteiten. Het wordt dan wel 'schatgraven' naar gedreven mensen. In deze opsomming maakt Jan de facilitaire thema's een onderdeel van het instellingsbeleid.

De opvattingen van Jan liggen in lijn met de redenering van **Jacqueline Hulst**, stafdirecteur Onderwijs en Onderzoek: "Er moet meer cyclisch gedacht worden bij de hogeschool." Als beleidsonderwerpen minder ad-hoc worden aangepakt wordt er efficiënter met de tijd omgesprongen. Dat kost minder energie. Verhelder het beleid, dan kun je het sneller uitvoeren, dan kun je met minder papier toe en neemt het datagebruik (ICT) af.



TIJDEFFICIENTER KOST MINDER ENERGIE

Jacqueline Hulst

Jacqueline Hulst stelt voor om een heldere missie voor duurzaamheid te formuleren: "HU moet haar footprint terugdringen in 2012." Nu is het strategisch plan KOERS 2012 nog gestoeld op de klassieke beelden: wat willen we bereiken. Er is geen feedback op de milieubelasting (footprint). Toch kan dat eenvoudig worden toegevoegd. Bijvoorbeeld de doelstelling om het energiegebruik te verduurzamen. Jacqueline waarschuwt: "We moeten ons realiseren dat de footprint op dit moment juist toeneemt doordat we meer reizen als gevolg van onze internationaliseringambities. Er komen meer studenten naar ons toe en er gaan er meer naar het buitenland. De hogeschool groeit in studentenaantallen, dus dat betekent ook nog steeds meer ruimte- en energiegebruik."

Beleid
Mensenwerk
Infra-structuur

De voorbeelden die Jan Bogerd en Jacqueline Hulst noemen geven aan dat de hogeschool expliciet beleid moet ontwikkelen voor het thema duurzaamheid. Desiree Majoor vult aan als beleidsregel: "De hogeschool als kennisorganisatie is een maatschappelijke onderneming die verantwoord met haar omgeving wil omgaan." Met het onderwerp 'beleid' wordt de derde laag van het model ingevuld.

Cor Jansen, stafdirecteur Marketing & Communicatie, vindt ook dat duurzaamheid hoort bij onderwijs en kennisontwikkeling, want "zo bouw je aan duurzaam maatschappelijk ondernemen." Cor ziet voor het onderwijs interessante perspectieven als



ZOEKEN NAAR SLIMME OPLOSSINGEN

Cor Jansen

duurzaamheid gekoppeld wordt aan het zoeken naar slimme oplossingen voor milieuvraagstukken. Als voorbeeld noemt Cor het samenwerkingscontract van de HU met het bedrijf Econcern. Daar zie je de studenten van de hogeschool kennis ontwikkelen samen met een bedrijf dat werkt aan duurzame energieoplossingen.

In de confrontatie van de milieucrisis en de financiële crisis moet het onderwijs haar rol pakken, want daar raken de debatten elkaar, vindt Cor. "Het is net als met voetbal, onderwijs is een kwestie van opvoeden. Als voorbeeld noemt Cor zijn voetbalclub die praat met ENECO omdat ze een windmolen op het clubhuis wil, als voorbeeldproject, dus met subsidie. Een ander voorbeeld is een ijsbaantje opgebouwd uit kunststofplaten. Zo'n 150 allochtone jongeren kunnen leren schaatsen. Stagiair(e)s van HU Pedagogiek hebben de activiteiten begeleid."

Cor Jansen vult het schatgraven in dat Jan Bogerd voorstelt: "Iedere faculteit moet meedoen om de kennis van de medewerkers en studenten in te zetten. Denk aan het 'lifestyle' vraagstuk waar de kennis van de faculteit Gezondheidszorg kan worden ingezet, denk aan de faculteit Maatschappij & Recht die kennis heeft over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of aan de faculteit Natuur & Techniek met kennis over duurzame energie." De uitstraling voor de omgeving is groot. Kijk ook naar het initiatief van de faculteit Natuur & Techniek in Zuid-Afrika, waar nieuwe kennis naar de lokale bevolking wordt overgebracht, bijvoorbeeld om beter zelfverzorgend te zijn en om schoon water te brengen.

Extern netwerk
Beleid
Mensenwerk
Infra-structuur

Jan Bogerd start met zijn pleidooi voor het analyseren van het provinciale beleid en Cor Jansen noemt talloze voorbeelden van samenwerking met externe groepen en organisaties. Hiermee wordt de vierde laag ingevuld. De laag van ons externe netwerk (stakeholders). Maar wie zijn de HU-stakeholders? Welke rol spelen zij bij de verkenning 'duurzaamheid'? En hoe kunnen we die binden aan de bijzondere kenmerken van Hogeschool Utrecht als kennisorganisatie? Zo'n verkenning moet nader uitgewerkt worden. Het in kaart brengen van onze omgeving voor dit onderwerp is een vervolgstap.

We hebben nu een model waarop de verschillende beleidslijnen ontwikkeld kunnen worden. In de interviews kwamen nog twee andere invalshoeken naar voren die kenmerkend zijn voor de kennisorganisatie: de inzet van studenten en de bijdragen aan een duurzame maatschappij.

INZET VAN STUDENTEN



Wim Kuus, stafdirecteur Studentenzaken, stimuleert het denken vanuit de student. De belangrijkste opdracht van de hogeschool is immers om studenten op te leiden voor die nieuwe 'duurzame' wereld. Hoeveel opleidingen hebben het thema duurzaamheid herkenbaar in hun curriculum opgenomen? Kijk naar het materiaalgebruik bij de verschillende opleidingen. Bijvoorbeeld bij de opleiding mondzorg. Met welke chemicaliën wordt er gewerkt? Hoe zijn de stoffen samengesteld en hoe worden ze verwerkt?



DENKEN VANUIT DE STUDENT

Wim Kuus

Laten we studenten betrekken bij het verzamelen van voorbeelden. Welke werkstukken zijn te gebruiken om het onderwerp verder op de agenda te zetten? Interessant is dat hiervoor ook bestaande studentennetwerken en onderwijsvormen zijn in te zetten. Zo is er de debatfunctie van Studium Generale. Maar Studium Generale biedt ook scholingstrajecten en kan 'ophalen' wat er leeft onder de studenten. De hogeschool heeft een grote scharkering van bestuurlijk-actieve studenten in de medezeggenschap en in studie- en studentenverenigingen. Sjoerd van Geffen geeft aan dat de discussie met de Centrale Medezeggenschapsraad ook geleerd heeft dat een goede analyse van ideeën van belang is. Het debat over de plastic bekertjes leverde uiteindelijk niet het bewijs

dat de stenen mok, alles afwegende, milieuvriendelijker is. "We moeten studenten actief uitnodigen om na te denken over duurzaamheid. Laten we ons daarbij niet alleen laten leiden door het geld." Ron Voortman haakt hierop aan met de gedachte om studenten in te zetten op onderzoeksprojecten naar energiebesparing of om studenten te laten uitrekenen wat de kosten en baten zijn van het plaatsen van zonnepanelen op de daken van de hogeschool.

Wim Kuus, Sjoerd van Geffen en Ron Voortman belichten dus de bijzondere positie van de hogeschool als organisatie waar jonge professionals als partners kunnen worden ingezet om projecten uit te voeren. De kennis die wordt opgebouwd komt de eigen organisatie ten goede. Intern heeft een kennisorganisatie een partnership met de studenten om dwars door de vier lagen het onderwerp duurzaamheid aan te pakken. Een unieke positie. Er wordt menskracht beschikbaar gesteld om het eigen leerproces van de student en het leerproces van de kennisorganisatie te combineren. Op die manier teken ik een verticaal verband over de vier lagen heen.

Studenten	Extern netwerk
	Beleid
	Mensenwerk
	Infrastructuur

BIJDRAGEN AAN EEN DUURZAME MAATSCHAPPIJ



Studenten Educatie worden docenten van de komende generatie.

Een duurzame kennisorganisatie die zelf leert en een maatschappelijke bijdrage levert. Met het schatgraven in en tussen de faculteiten, waar Jan Bogerd over sprak, met de inzet van studenten voor interne duurzaamheidsprojecten, waar Wim, Sjoerd en Ron over spraken, is de kennisorganisatie nog niet aan de grenzen van haar ambitie. De maatschappelijke bijdrage van de kennisorganisatie gaat zelfs verder.

Voor Dick de Wolff is duurzaamheid ook het thema 'burgerschap'. Bij de faculteit Educatie worden de docenten van de toekomst opgeleid. Zij gaan een maatschappelijke bijdrage leveren. Via deze nieuwe docenten komt kennis over duurzaamheid bij alle studenten die het op hun beurt weer uitdragen aan de leerlingen van de komende generatie. Duurzaamheid wordt dan 'verinnerlijkt'. Het onderwerp komt daarmee ook binnen je eigen invloedssfeer. Dit burgerschap raakt aan 'maatschappelijk verantwoord' opvoeden, de rol van vorming door onderwijs en pedagogiek, het onderwerp waaraan men samenwerkt met de faculteit Maatschappij & Recht.

Jan Welmers, faculteitsdirecteur Maatschappij & Recht geeft, vanuit de drie werkgebieden van zijn faculteit, een interessante invulling van de maatschappelijke bijdrage op de laag van het externe netwerk (de stakeholders).



MAATSCHAPPELIJKE BIJDRAGE AAN EXTERNE NETWERK

Jan Welmers

Arbeidsrelaties

Voor het werkgebied arbeidsrelaties geldt dat zowel de participatie (van medewerkers) als de productiviteit (van het productieproces) georganiseerd en geoptimaliseerd moeten worden. Het is de opgave om duurzame resultaten te bereiken op beide terreinen. Als er alleen naar productiviteit gekeken wordt, is dat eendimensionaal financieel. Hierbij wordt voorbij gegaan aan de belangen van de medewerkers, maar ook aan de context waarin zo'n bedrijf opereert. De kans bestaat dat er alleen nog rationele beslissingen zijn op grond van financiële afwegingen. Zo zijn de kop-staart bedrijven ontstaan. Zo is een global network van toeleveranciers en assemblagebedrijven gegroeid. Hieruit ontstaan financiële en sociale risico's. Je kunt je dan afvragen of je stakeholders dan samenwerken vanuit een Angelsaksisch, Rijnländs of coöperatief perspectief. De kennisorganisatie kan een keten van bedrijven onderzoeken en analyseren op de duurzaamheid van hun relatiepatronen.

Hulpverlening

Voor het werkgebied van de hulpverlening, is duidelijk dat duurzame relaties samenhangen met 'wederkerigheid'. Hulp bieden die werkt door de hulpbehoevende in zijn of haar 'kracht te zetten'. Hier zit een element in van het leren: leer de zwakkeren bijvoorbeeld om te gaan met geld. Kijk voortdurend in dit werkgebied met 'het perspectief van de ander'. De kennisorganisatie kan hier de onderlinge verhoudingen in kaart brengen en toetsen op duurzame of zorgvuldige relatiepatronen.

Recht

Voor het werkgebied van het recht is duurzaamheid gericht op de escalaties. Het inzetten van een mediator is bedoeld om beide partijen zelfstandig tot een besluit te laten komen. Ook weer om elkaars perspectief te verkennen. Het de-juridiseren moet bijdragen tot vermindering van conflicten, bijvoorbeeld bij vechtpartijen op scholen.

Kan een samenwerking of een onderhandeling tussen twee partijen een duurzaam resultaat opleveren? Het gemeenschappelijke thema in de verhalen is: "Een resultaat van een onderhandeling kan duurzaam zijn als beide partijen, gehoord de argumenten van de ander, een verdedigbaar compromis kunnen sluiten. Dat moet dan wel een compromis zijn dat 'thuis' uit te leggen valt." Dit is overigens een kernstelling van Jan zijn eigen promotie.

Voor **Harm Drost**, faculteitsdirecteur Gezondheidszorg, is 'duurzaamheid' een onderdeel van een totaalvisie op de zorg. Harm wil met het kenniscentrum en de opleidingen in de zorg een bijdrage leveren aan de innovatie van de beroepspraktijk. Daarbij wordt duurzaamheid vertaald naar een brede missie: "Mensen in staat stellen om zolang mogelijk zelfstandig te blijven functioneren." Harm stelt: "Het idee daarachter is dat iemand zelf de verantwoordelijkheid neemt voor de eigen gezondheid, ook als iemand lichamelijk en/of geestelijk minder gaat functioneren."

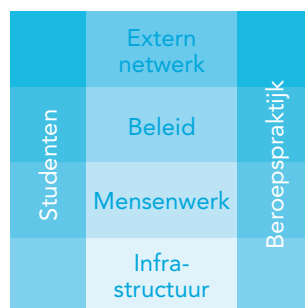
Vanuit deze missie gaat duurzaamheid dan over onderwerpen als: "Hoe zorg je voor het voorkomen van obesitas? Een gezondheidsprobleem dat ontstaat door slechte voeding." Het gaat niet alleen om fysieke klachten, ook sociale klachten vragen aandacht, zoals het tegengaan van eenzaamheid. Hoe zorg je voor normen en waarden in diversiteit, bijvoorbeeld door respect voor elkaars levensgewoonten en sociaal wenselijk gedrag binnen gezamenlijk vastgestelde regels.



Door dit soort thema's in de opleidingen en in de onderzoeksprojecten centraal te stellen krijgen studenten, net als bij de faculteiten Educatie en Maatschappij & Recht, vraagstukken ter overweging die zij meenemen naar de beroepspraktijk. Ook hier is de gedachte dat de studenten de beroepspraktijk voeden met nieuwe inzichten.

De kenniscirculatie tussen de studenten en docenten van de kennisorganisatie en de beroepspraktijk is echter vooral een wederkerig principe. De complexiteit van de beroepspraktijk vraagt om actuele kennis. Er zijn grote actuele bedreigingen voor een duurzame gezondheidszorg, bijvoorbeeld omdat voor een toenemend aantal consumenten (patiënten) de zorg onbetaalbaar wordt. Omdat de complexiteit van faciliteiten in de ziekenhuizen te groot wordt en daarmee risico's ontstaan voor kwaliteit en veiligheid.

Voor de kennisorganisatie is het noodzakelijk om de experimenten met nieuwe zorgconcepten te volgen en om de innovatieve zorgomgevingen binnen ziekenhuizen te analyseren. Harm Drost noemt het voorbeeld van het Marien Ziekenhuis in Hamburg waar Philips een nieuwe verlichting heeft



ontwikkeld voor diagnoseruimten met het doel om de patiënten een vriendelijke omgeving te bieden. Er komen ook nieuwe voedingsconcepten (bijv. meals on wheels) om de kwaliteit van het ziekenhuisverblijf te verbeteren.

Met de invulling van het begrip 'duurzaamheid' zoals hier door Dick de Wolf, Jan Welmers en Harm Drost verwoord, is een brede ambitie geformuleerd. Met de rol bij de innovatie van de beroepspraktijk wordt nog een verticale laag in het model toegevoegd.

Een duurzame kennisorganisatie wil bewust omgaan met haar omgeving en haar 'footprint', maar de managers van Hogeschool Utrecht willen veel meer. De kracht benutten van de studenten en daarenboven in alle vormen van onderwijs en onderzoek, bijdragen aan kennis die ook de beroepspraktijk bewuster maakt. 'Bewust' wordt dan vertaald naar milieubewust, het gaat om voorzieningen en energiegebruik. 'Bewust' wordt ook vertaald naar werkwijzen en samenwerking, en dus naar organisaties en hun omgevingen. 'Bewust' wordt zelfs vertaald naar complexe systemen zoals de sector gezondheidszorg, en de daar noodzakelijk geachte transformaties. Stel dat het deze managers lukt om in een meerjarig kader invulling te geven aan deze vormen van duurzaam denken en handelen, dan kan deze kennisorganisatie met recht een maatschappelijk verantwoorde onderneming worden genoemd.

Na afloop van mijn interviewronde weet ik scherper wat de vraag moet zijn die aan iedere manager gesteld moet worden: "Vormt het thema 'duurzaamheid' een bewust onderdeel van ieder besluitvormingsproces van je organisatie(onderdeel)?"

De ingrediënten van die bewuste afweging hebben dan betrekking op: het externe netwerk (de stakeholders), de scherpheid van het beleidsvoornemen en de inrichting van processen waarbij de collega's optimaal kunnen samenwerken. Tot slot: wat draagt het beleid bij tot de bewustere omgang met energiebronnen.

EN NU?

De verhalen en uitspraken van alle collega-directeuren zijn uitdagend. In de interviews ligt de basis voor een uitdagend transformatieproces. Op de genoemde vier thema's en in nauwe samenwerking met studenten en de beroepspraktijk liggen voldoende aangrijpingspunten. Hoe gaat Hogeschool Utrecht invulling geven aan 'duurzaam denken en handelen'?

ACTIES MET 7 FOCUS- GEBIEDEN

VOORUITKIJKEN

In het eerste deel bracht de onaangename turbulentie het inzicht dat 'duurzaam denken' een logisch onderdeel moet worden van het besluitvormingsproces. In deel 2 vertelden mijn directiecollega's welke onderwerpen aandacht moeten krijgen in de 'duurzame' besluitvorming. De zes blokken van het model vragen om een nadere uitwerking.

In dit derde deel kijk ik vooruit naar 2010. Mijn voorstel is om te kiezen voor zeven focuspunten, die allemaal passen in het ordeningsschema. Zijn de nu genoemde focuspunten de goede denkrichtingen om het debat over 'duurzaam denken en handelen' verder te helpen? Krijgt de besluitvorming al de laag van 'duurzaam denken'?

De focus ligt in de komende tijd op het verkrijgen van inzicht op de volgende onderwerpen:

1. Nieuwe bronnen.

Wat zijn de visies en activiteiten van de stakeholders (het externe netwerk)? Kunnen we samenwerken om de kennisontwikkeling te stimuleren?

2. ICT lessons learned.

Wat kan je leren van de ICT evolutie dat bruikbaar is voor het debat over duurzaamheid nu?

3. Instrumentarium.

Onderzoek het bestaande instrumentarium op het gebied van duurzaamheid.

4. Kennis ophalen.

Ga in debat met de HU-collega's in vervolg op de interviewronde met directeuren. Ga ophalen welke ideeën er leven en welke activiteiten al worden uitgevoerd.

5. Studentenhulp.

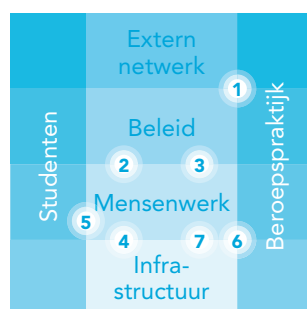
Ga op zoek naar actieve studenten(geledingen). Wat doen ze al en wat is hun agenda voor duurzaamheid?

6. Onderzoek.

Met bedrijven op zoek naar de kansen voor bijvoorbeeld de hybride woning.

7. HBO-convenanten.

Ondersteuning van de lijnmanagers bij het uitvoeren van de HBO-convenanten over duurzame inkoop en energiebesparing.



In het bovenstaande ordeningsschema staan de zeven focuspunten.

Een korte vooruitblik op de focuspunten.

Focus 1 Nieuwe bronnen

De provincie Utrecht heeft haar ambitie geformuleerd. Regionale bedrijven en de Gemeente Utrecht hebben plannen en werken aan projecten om duurzaamheid vorm te geven. Waar liggen de kansen om samen te werken? De hogeschool heeft in de afgelopen jaren een behoorlijke ervaring opgedaan met het formuleren van projecten voor externe opdrachtgevers. In partnerschap met bedrijven zijn projecten uitgevoerd, bijvoorbeeld ondersteund door middelen van SIA RAAK, SURF, PINDA en FES gelden. Onlangs werd nog een SIA RAAK project goedgekeurd voor de duurzame upgradering van de bestaande woonwijken (DUW).¹⁶

De ervaring heeft geleerd dat ieder project zijn eigen doel heeft en dat externe middelen gemixt moeten worden met interne middelen of capaciteit. Een eigen instellingsprofiel is dus wenselijk. De eerste opgave is om de netwerken in kaart te brengen. Een nadere uitwerking met de collega's van O&O van HU Diensten gaat het 'duurzaam denken en handelen' verder brengen.

Focus 2 ICT lessons learned

De negen strategische lessen van ICT haal ik even terug uit deel één. Een eerste vertaling naar 'duurzaam denken en handelen':

1. De essentie was de versnelling van informatiestromen, maar de nadruk lag steeds op de techniek.

Deze parallel is direct te trekken. Nu staan de kranten vol van windturbines, zonnecollectoren, elektrische auto's en ga zo maar door. Natuurlijk lezen we ook de statements van bijvoorbeeld Jan van de Gronden, die wijst op het keuzemoment van de consument. In mijn ogen is dat waar het bij ICT ook om gaat: je gedrag wordt anders door de versnelling van de informatiestromen. Voor je tegenwoordig op reis gaat kijk je op de buienradar. Zo wordt ook voor duurzaamheid een persoonlijke scan gebruikelijk: eerst kijken naar je 'footprint' van dit jaar voor je op reis gaat.

2. 'Personal' computing gaf de doorbraak.

Het moment waarop de terminal van de centrale computer werd vervangen door een PC in een netwerk kwam de grote doorbraak. De mobiele telefoon (Smart Phone) met alle functionaliteit is de verder doorgevoerde versie van het concept. Hier is de parallel te trekken, bijvoorbeeld met de eigen windturbine, de zonneboiler of de zonnecollector op je eigen huis. Dat dit punt in juni 2009 nog niet bereikt is,



RACEWAGEN OP BIOBRAND- STOF, EEN AFSTUDEER- PROJECT VAN HU STUDENTEN WERKTOEG- BOUWKUNDE.

blijkt wel uit het onderstaande bericht: Het zijn zulke schattige apparaten, die molentjes die je op het dak van een huis op de hoek van de straat kunt tegenkomen. Vrolijke onschuld. De fabrikanten claimen dat je je huis er nog mee van stroom kunt voorzien ook. Maar dat valt vaak tegen. Na grondig onderzoek naar de prestaties van tien kleine molentjes blijkt dat de meeste nog weinig energie leveren. Het goede nieuws: twee geteste types functioneren prima. Een jaar lang draaiden de molens op masten in een weiland bij het Zeeuwse Schoondijke. De initiatiefnemers (windcoöperatie Zeeuwind, de provincie Zeeland en de energiemaatschappijen Delta, Eneco en Greenchoice) wilden weten wat er nu waar is van wat de fabrikanten beweren. Niet alles, zo blijkt. "Het is een beetje teleurstellend", zegt **Sander Mertens** van het bureau Ingrenious, die de meetgegevens evalueerde. "Maar ik verwacht snel verbetering. Het lijkt er eigenlijk op dat de meeste molens iets te vroeg de markt op zijn gekomen."¹⁷

3. Concurrentie op de infrastructuur geeft versnelling: de TV-kabel werd tweeweg-geschikt, het KPN koper voor spraak werd van glasvezel en werd multifunctioneel.

Het was in 1993 dat de TV kabelexploitant NKM als eerste in Nederland in Wageningen een tweeweg systeem liet zien voor internet via de TV kabel. De technische problemen waren enorm, maar de monopoliepositie van KPN (toen nog PTT) werd aangetast. De grote partijen starten de wedstrijd en staken miljoenen guldens (en later euro's) in de verglazing van de bestaande verbindingen. De parallel staat voor de deur. Het huidige elektriciteitsnet is nu ook gebouwd op enkele centrales en één richting distributie van stroom. De komende jaren moet dit net worden getransformeerd tot een 'smart grid', waarbij veel meer invoerpunten ontstaan. Er is momenteel al een experiment gaande. "Thuis opwekken en verkopen van energie is de oplossing voor de toenemende vraag naar schone energie", stelt **Guido Bartels**, die bij IBM verantwoordelijk is voor de wereldwijde energieprojecten.

Praktijkervaring met deze wijze van energievoorziening is opgedaan met het Gridwise Olympic Peninsula Project op een landtong aan de noordwestkust van de Verenigde Staten. Op het schiereiland gingen enkele jaren geleden 112 huiseigenaren deels in hun eigen energiebehoefte voorzien door zonnepanelen en warmtepompen, die door het plaatselijke energiebedrijf ter beschikking werden gesteld. Verder kregen zij nieuwe elektriciteitsmeters en thermostaten die op een computersysteem werden aangesloten. Op het schiereiland staat, behalve woningen, ook een fabriek. Die verbruikt zo veel stroom dat er een dure tweede kabel dreigde te moeten worden aangelegd. Het doel van de proef was om het stroomverbruik van het schiereiland zo te regelen dat die kabel er niet hoefde te komen. Dit kon door de bewoners zich bewust te laten worden van hun energieverbruik en door van de gebruikers producenten te maken.¹⁸

Het ombouwen van het elektriciteitsnet tot een 'smart grid' is een ingewikkelde operatie. **Martin Scheepers** van het Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN) zegt¹⁹: "Het net is van oudsher opgezet als een soort eenrichtings-

straat. Grote centrales op gas, kolen of verrijkt uranium pompen er hun elektriciteit in, dat via het hoog-, midden- en laagspanningsnet uiteindelijk de afnemer bereikt. Maar als grote aantallen huishoudens de overvloedige stroom van hun zonnepanelen willen terugleveren aan het net, dan is tweerichtingsverkeer nodig. Dat kan wel, maar beperkt.”

Volgens Scheepers heeft Nederland, en ook de rest van Europa, om al deze redenen een radicaal ander net nodig. En snel ook. Smart grids, heet dit concept. De slimheid van dat net zit hem in de afstemming van vraag en aanbod waardoor het net in balans kan blijven. Die balans is essentieel. Hoe ingewikkeld de verbouwing van het elektriciteitsnet ook mag zijn, juist de concurrerende activiteiten van de elektriciteitsmaatschappijen zijn een impuls voor de brandstofgerichte (olie)maatschappijen om ook hun zoektocht naar andere energiebronnen te versnellen. Precies wat de PTT ook deed. De oliemaatschappijen zoeken natuurlijk naar biobrandstoffen.

4. Monofunctionele techniek geeft voor de korte termijn een snellere implementatie (fax). Het veelzijdige mailverkeer verstoort de organisatieverhoudingen ingrijpend, waardoor de implementatie vertraagd werd.

De eenvoudige fax versnelde de verspreiding van documenten binnen en tussen organisaties op een enorme manier. Maar de fax verstoort de verhoudingen tussen de manager en zijn medewerkers niet. Als je die fase vergelijkt met de duurzame producten nu dan kom je natuurlijk bij de spaarlampen, de waterbesparende knoppen op de toiletten en al die praktische productverbeteringen die dezelfde functionaliteit bieden zonder systeemveranderingen.

5. Organiseer een platform voor onderwijs en onderzoek. SURF bood een bestuurlijke en financiële basis voor innovatie en dienstverlening. En het gaf het hoger onderwijs een voorhoedeoppositie.

In binnen- en buitenland is het succes van SURF en haar dochters SURFnet en SURFdiensten herkend en erkend als de manier om de universiteiten en hogescholen te helpen om hun rol op het vlak van R&D in te vullen. Voor de duurzaamheid is er nu de stichting DHO, maar het politieke gewicht van SURF is nog niet zichtbaar geworden. Een kans voor de ministeries van OCW en EZ en het hoger onderwijs. Sommige politieke hoofdrolspelers die SURF hebben opgezet zitten zelfs in het DHO bestuur.

6. Open source benadering: iedereen gaat meedenken.

In de begintijd van ICT werd deze open source benadering nog niet zo herkend. Met behulp van ‘green papers’ en daaropvolgende ‘white papers’ werden echter belangrijke stappen gezet in de standaardisatie van zowel de infrastructuur als de verbetering van prijs/prestatieverhouding van de producten voor de eindgebruiker. Voor de energiesystemen staat dit denken nog helemaal in de kinderschoenen. Op de wetenschappelijke conferenties is er natuurlijk al lang een

vergelijkbare ontwikkeling gaande, maar die is helaas nog niet zichtbaar in managementkringen.

7. Iedere organisatie is eigenlijk te klein om ICT op zichzelf aan te pakken.

De complexiteit van de informatievoorziening, van het conceptuele niveau tot de praktische uitwerking van het beheer van de ICT infrastructuur is zo groot dat de kennis van buiten gehaald moet worden. Er was ooit een tijd dat organisaties zelf programmeurs in dienst hadden om allerlei, ook administratieve, applicaties te schrijven. Bedrijfsgebonden systemen zijn duurder. De samenwerking met andere partijen, (de rol van SURF) maakt het mogelijk om sneller, beter en goedkoper tot een werkend systeem te komen. Voor de duurzame oplossingen zien we nu ook voorbeelden ontstaan waarbij regionaal wordt samengewerkt. In de Achterhoek wordt zelfs intensief samengewerkt tussen lokale politiek, bedrijfsleven en bewoners. Hun argument is de Green New Deal: investeren in duurzame oplossingen maar daarbij ook de regionale werkgelegenheid een impuls geven.

8. De Hype cyclus vraagt om de juiste beslissing op het juiste moment.

Zoals de grafiek van Gartner in het eerste deel al liet zien, zijn er bij de start van een nieuw product of dienst veel meer verwachtingen dan werkelijke toegevoegde waarden. Bijna alle ICT producten en diensten hebben die fase doorgemaakt. Nu zie ik hetzelfde met de elektrische auto, de mogelijkheden van algen en andere biobrandstoffen.

9. New business models: printer, e-business, ‘chips to the waste’.

Het voorbeeld van de nieuwe businessmodellen die zijn ontstaan in de ICT industrie is de printer van Canon. In het boek ‘de kenniscreërende onderneming’ van Nonaka en Takeuchi²⁰ staat beschreven hoe een team van Hiroshi Tanaka een conceptuele doorbraak creëerde. De wegwerpcassette (cartridge) van de printer werd opeens belangrijker dan het apparaat. De klant betaalde voor het gebruik. De leverancier kwam erachter dat er op die manier veel meer geld verdiend kon worden. Vergelijkbare verhalen zijn er over de e-tickets in de reisbranche en het overproduceren van chips om prijsdalingen af te dwingen. Het eerste succesverhaal in de industrie van de duurzaamheid is vermoedelijk de ontwikkeling van de zonnecollectoren in Duitsland. Een nadere uitwerking met Lectors op het gebied van ICT en businessmodellen gaat de HU hierbij verder brengen.

Focus 3 Instrumentarium

Nu is er nog veel gekleurde informatie over duurzaamheid. Voor het ondersteunen van bestuurlijke besluiten op de genoemde thema's is echter een systematische beoordeling nodig. Op dit moment zijn er voor verschillende doeleinden instrumenten beschikbaar. In de komende maanden moeten deze instrumenten worden geanalyseerd op hun bruikbaarheid om keuzes voor de kennisorganisatie te maken.

Als voorbeelden noem ik nu:

- Het afwegingskader en de DO-ladder. Beiden staan centraal in het actieprogramma duurzaamheid van de provincie Utrecht. In het afwegingskader zijn per domein (people, planet, profit en effect) de thema's aangegeven die voor de provincie onder duurzaamheid vallen. Het afwegingskader dient als leidraad om provinciale projecten te kunnen beoordelen. De DO-ladder (DO van Duurzame Ontwikkeling) is een verzameling duurzame projecten van de provincie. Voor de ladder zijn de projecten van de provincie getoetst op duurzaamheid.²¹

- De toolkit van het bouwbedrijf BAM voor gebouwen. Hier wordt op een systematische manier naar materialen gekeken. Een dergelijke toolkit is nu in ontwikkeling voor gebiedsontwikkeling.²²

- De certificering van DGBC. De Dutch Green Building Council is een onafhankelijke stichting die het label BREEAM uitgeeft in Nederland. Het certificaat geeft inzicht in de duurzame status van een gebouw. Het kan zowel gebruikt worden voor nieuwbouw als voor bestaande gebouwen.²³

- AISHE. Dit is een label voor duurzaam onderwijs dat wordt uitgegeven door de stichting DHO. Iedere opleiding is te scannen op de manier waarop duurzaamheid in de opleiding naar voren komt.²⁴

- TA, Technology Assessment, een product levenscyclus benadering die veel wordt toegepast in de ICT wereld. Onder andere SURFnet gebruikt deze benadering. Nieuwe technologie die net uit het R&D stadium komt, kan in zo'n benadering worden geanalyseerd. Doel is om nieuwe toepassingen noch te vroeg, noch te laat aan de klanten aan te bieden.

Met deze systemen kan een besluitvormingsondersteuning worden ontwikkeld die risico's op des-investeringen verkleint, zonder ook steeds te laat over te stappen op nieuwe slimmere oplossingen. Een nadere uitwerking met onze Lectoren gaat het duurzaam denken en handelen verder brengen.

*Zonnepanelen op het dak van de
HU faculteit Gezondheidszorg.*



Focus 4 Kennis ophalen

In de afgelopen maanden is er bij de HU op de faculteit Natuur & Techniek een zwerm van enthousiaste medewerkers opgestaan die het onderwerp duurzaamheid in onderwijs en onderzoeksprojecten een plaats geven. Hier is geen functionele of hiërarchische opdracht voor geformuleerd. Een enthousiaste sleutelfiguur is Erlijn Eweg. Zij voert nu al met het Projectcentrum Bouwinnovatie veel subsidieopdrachten uit. Ook Rien van Stigt verricht als docent veel werk voor onderwijsvernieuwing. Hij heeft duurzaamheid al lang in zijn werk en privé-situatie doorgevoerd. Tevens Steven Nijhuis, de projectmanager die externe projecten coördineert en die werkt aan een systeem om uit de praktijk opgehaalde kennis om te zetten in kennis die toepasbaar is in het onderwijs. Ook Marcel de Reeder schuift aan voor zijn innovatieve ideeën op de grens van installatietechniek en bouw. In het overleg participeren ook Frans Kools en Gerko Tenkink van het SSC-Facilitair van HU Diensten, inmiddels uitgebreid met hun collega's die werken op De Uithof.

Dit proces zou ik graag, in afstemming met mijn directiecollega's op andere plekken ook opzetten.

Focus 5 Studentenhulp

Vergelijkbaar met de hierboven beschreven 'zwermbenadering' op de faculteit Natuur & Techniek groeit de wens om met studenten te gaan samenwerken. Hoe deze samenwerking vorm moet krijgen is nog een open vraag. Is het nieuw onderwijs? Is het een andere manier van werken door de studenten die studiepunten kan opleveren? De komende periode wil ik graag ophalen welke ideeën er leven, bij studenten van MUST, de medezeggenschapsgeledingen en de studieverenigingen.

Als een voorbeeld noem ik de recente competitie om de Indiase taxi's minder vervuילend te laten zijn: De Stichting Enviu, die duurzame innovatie stimuleert, schreef daarom een wedstrijd uit. Met sponsoring van het ministerie van Milieu

haalde de stichting vier afgetrapte TukTuks naar Nederland. Studententeams uit Groningen, Delft, Eindhoven en Arnhem kregen er alle vier een mee met een simpele opdracht: verzin een manier waarop een Indiër voor maximaal 600 euro zijn TukTuk aanzienlijk schoner en zuiniger krijgt. En zorg meteen voor een businessplan om het idee commercieel uit te baten. Want wie de beste oplossing verzint, maakt goede kans het product in India te mogen verkopen.²⁵

De studenten uit Arnhem kiezen voor LPG als brandstof. In Eindhoven denken ze dat een start-stopsysteem de oplossing is. In Delft kiezen ze voor een slimmere uitlaat en de studenten in Groningen kiezen voor aardgas als energiebron. Grote verschillen in investeringen en in resultaat. Het belangrijkste hierbij is natuurlijk de creativiteit in oplossingen.

Focus 6 Onderzoek

Hoewel alle zeven focuspunten allemaal even belangrijk zijn is dit focuspunt het meest intrigerend. Ik geef het de werktitel 'hybride woning'. De inspiratie komt van Marcel de Reeder, docent Engineering. Hij kwam met het idee voor een woning die net als de hybride auto twee energiesystemen heeft. In de woning is een parallel 24 volt net aan te leggen. Veel apparatuur werkt inmiddels op laagspanning. De mobiele telefoon, de laptop, de led verlichting en mogelijk nog veel meer apparaten kunnen hun functionaliteit bieden op laagspanning. Marcel zijn stelling is dat de bron van zo'n systeem de zonnecollectoren op het dak kunnen zijn, of eventuele andere lokale energiebronnen. Voor de opslag is een forse accu wenselijk. Een prachtige basis voor een proefopstelling. Met bedrijven en studenten kan er onderzoek worden gedaan naar de techniek en de businesscase. Het verzamelen van dergelijke ideeën is mijns inziens een wezenlijk onderdeel van 'duurzaam denken en handelen' bij een kennisorganisatie. Een nadere uitwerking met docenten, zoals hierboven beschreven gaat vast een uitgebreide collectie van innovatieve projectvoorstellen voor het duurzaam denken en handelen opleveren.



PlugWise.

Focus 7 HBO-convenanten

Naast de ambities die Hogeschool Utrecht zelf kan formuleren, zijn er ook verplichtingen die zijn aangegaan door de HBO-sector met twee ministers.

Energie-efficiency

Er is een convenant 'Meerjarenafspraak energie-efficiency MJA3' opgesteld tussen Eberhard van der Laan, minister WWI, Doekle Terpstra van de HBO-raad en Sijbalt Noorda van de VSNU waarin de partijen stellen dat zij van mening zijn dat MJA3 goede kansen biedt voor energiebesparing in de onderwijssector. Dit betreft zowel energie-efficiency in gebouwen als ketenefficiency en duurzame energie.¹⁵

De onderwijsinstellingen zien het belang van energiebesparing, vanwege het klimaat en de eindigheid van fossiele brandstoffen. MJA3 draagt bij aan de kabinetsdoelstelling voor energiebesparing en -efficiency en indirect aan minder CO₂-uitstoot. Het MJA3 is een inspanningsverplichting en heeft als doelstelling om jaarlijks 2% energie-efficiencyverbetering te realiseren, te weten 30% in 2020 ten opzichte van 2005.

Tot slot wordt vastgelegd dat het onderwijs een belangrijke maatschappelijke functie vervult en zich inzet op het gebied van duurzame ontwikkeling en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Duurzame inkoop

Naast het convenant voor MJA3 is er een convenant gesloten voor duurzame inkoop. Hiervoor tekenden Jacqueline Cramer, minister VROM, Doekle Terpstra, HBO-raad en Sijbalt Noorda van de VSNU.

Er wordt als overweging gegeven dat een duurzame samenleving wordt bereikt door verantwoord en spaarzaam om te gaan met energie en grondstoffen en door milieuvriendelijk en sociaal met onze planeet om te gaan zodat ook komende generaties in een kwalitatief hoogwaardige wereld kunnen leven. Ook is een overweging dat ouders graag willen dat hun kinderen via het onderwijs over een duurzame samenleving de nodige informatie ontvangen en dat het onderwijs daaraan een concrete bijdrage levert. Tot slot is een overweging dat het Hoger Onderwijs bij uitstek geschikt is voor deze informatieoverdracht voor de beslissers van morgen en daarvoor een bijdrage kan en wil leveren.

Op grond van deze overwegingen stelt het Hoger Onderwijs zich ten doel om uiterlijk 2012 voor 50% van haar aankopen en investeringen duurzaam in te kopen en op een nog tussen de minister van VROM en het Hoger Onderwijs nader vast te

stellen datum voor 100% duurzaam in te kopen. Het streven van individuele universiteiten en hogescholen naar het sneller behalen van deze doelen wordt aangemoedigd door partijen. In ieder geval worden alle universiteiten en hogescholen aangemoedigd deelnameverklaringen te ondertekenen met de minimaal in dit convenant vastgelegde doelstelling. Het Rijk heeft tot een maximum van € 200.000 beschikbaar voor VSNU en de HBO-raad tezamen voor een ondersteuningsprogramma om duurzaam inkopen te stimuleren. Het Hoger Onderwijs kan hiervoor voorstellen doen.

Voor beide convenanten geldt dat de facilitaire dienst, als onderdeel van de HU dienst Bedrijfsvoering, hier het initiatief neemt. Wel moet 'iedereen' natuurlijk meedoen om de afgesproken doelstellingen te behalen.

EN NU?

Via deze zeven focuspunten komen de medewerkers en studenten verder in gesprek. Het is daarmee ook een agenda geworden. Informeren over de voortgang en het uitdiepen van de ontwikkelingen binnen en buiten de hogeschool biedt de kans om de besluitvorming op systematische wijze te ondersteunen.

Hogeschool Utrecht kan een duurzame kennisorganisatie worden! De interviewronde met de collega staf- en faculteitsdirecteuren laat zien dat er vier gebieden zijn waarop de ambities zich kunnen richten:

1. de infrastructuur moet 'groener' worden;
2. de mensen moeten zelf en met elkaar 'duurzamer samenwerken';
3. de producten en diensten die nu worden aangeboden moeten 'slimmer' gemaakt gaan worden;
4. de samenwerking in het externe netwerk, met onze stakeholders, moet gebaseerd zijn op 'relaties verduurzamen'.

Om dergelijke ambities vervolgens te toetsen en duurzaam te verankeren zijn in het derde deel van dit document een zevental focuspunten benoemd die kunnen bijdragen aan 'duurzaam denken en handelen'. Nu nog op zoek naar de juiste strategie voor dit onderwerp. Graag nodig ik u uit om mee te denken!



DENK MEE!
Robert Blom

ECOLOGISCH EN ECONOMISCH



"Had ik maar eerder iets aan milieu gedaan." Zo opende Joris Luyendijk het debat tijdens de HU Kennisconferentie op 18 juni 2009. Als NRC Handelsblad correspondent over elektrische auto's heeft hij zich onlangs in het thema duurzaamheid verdiept. "Gokken met de ecosfeer maakt mij bang."

In het panel van vier mannen presenteerde Doekle Terpstra een vierde P. Naast People, Planet en Profit noemde hij 'Pneuma', de ziel. "Het individu moet zelf in duurzaamheid geloven en erin willen investeren," aldus de voorzitter van de HBO-raad.

De voorzitter van de Europese duurzame energiegroep van PricewaterhouseCoopers Aad Groenenboom wordt soms moedeloos van de grote aantallen die nodig zijn om ambitieuze doelen te halen. "Bijvoorbeeld die 1,2 miljoen windmolens die er moeten komen om in de EU in 2020 voor 20% duurzaam energie op te wekken. Ambitieuze plannen hebben is goed, maar de uitvoering wordt wel moeilijk. Twee maal de oppervlakte van België aan zonnepanelen; dat gaat volgens mij niet lukken." Volgens Groenenboom is het niet de vraag 'of', maar 'wanneer' mensen overtuigd raken van de noodzaak van duurzame energie. "Er is wel draagvlak en begrip bij consumenten en in het bedrijfsleven."

Student Paul de Vries pleit vooral voor meer kennis. "Ik moet me meer verdiepen in ontwikkelingen. We moeten meer in actie komen, maar eerst wel bewust nadenken." Hij wil zich daarbij niet teveel laten leiden door de regels. "Thuis zijn we bijvoorbeeld gestopt met het scheiden van

groenafval omdat het uiteindelijk toch weer met restafval gemengd wordt."

Wouter de Jong, lid Gedeputeerde Staten Provincie Utrecht, wilde niet te neerslachtig debatteren over duurzaamheid: "Decentrale opwekking van energie is de toekomst. Energieleverende huizen kunnen de stroom leveren voor bijvoorbeeld elektrische auto's."

Stellingen

In het debat op 18 juni reageerde Paul de Vries, lid van de HU Centrale Medezeggenschapsraad, op de stelling: "Duurzaamheid is nu geen herkenbaar onderdeel van het besluitvormingsproces." Paul was het er mee eens omdat hij vooral een focus ziet op de kosten. "Het is ook een complex probleem. Iedereen heeft namelijk al een beeld en een snel oordeel. Uiteindelijk bleken bijvoorbeeld koffiemokken niet duurzamer dan plastic bekertjes."

Wouter de Jong haakte hierop in door een concrete checklist voor duurzaamheidsvraagstukken aan te bieden, het 'afwegingskader duurzaamheid'. De Provincie Utrecht gebruikt deze lijst bij alle besluitvormingen. Het is een heel concreet hulpmiddel. Doekle Terpstra gaf aan dat er in het hoger beroepsonderwijs vooral nog veel moet gebeuren op het gebied van bewustwording. Vanuit de zaal kwam er tegengas van Niko Roorda (Duurzaam Hoger Onderwijs) met voorbeelden van goede initiatieven bij hogescholen. "Maar een zwaluw maakt nog geen zomer. We gaan twee stapjes vooruit en een stapje achteruit," aldus Terpstra.



Debatleider Joris Luyendijk sloeg de brug naar de volgende stelling en vroeg de heren of duurzaamheid 'via de tang' of via een platform moet worden aangepakt. Aad Groenenboom: "Het moet vooral een mentaliteitsverandering zijn, maar zo'n gedragsverandering is wel het moeilijkste. Ik kijk daarbij ook naar de betaalbaarheid. Huib de Jong, lid CvB van de HU zegt: "De hogeschool kan in ieder geval de initiatieven faciliteren en een platform bieden". Volgens Wouter de Jong hoeft het onderwijs niet moeilijk te doen: "Op het gebied van huisvesting, catering en meubilair kan de hogeschool snel aan de slag. Gewoon doen!"

Convenanten

Doekle Terpstra heeft mede namens het hoger onderwijs twee convenanten afgesloten met ministers. Hij maakt de inschatting dat de energiedoelen moeilijker haalbaar zijn dan de duurzame inkoopdoelen: "Het zijn ambitieuze afspraken waarbij ons beleid op alle Nederlandse hogescholen vertaald moet worden. Dat gaat top-down, maar moet ook verder bottom up worden aangepakt en ingevuld." Vanuit de zaal gaf Steven Nijhuis aan dat het inderdaad niet of-of is. "Ons platform met medewerkers en studenten op de HU kan goed functioneren als er echt steun is vanuit de beleidsmakers."

Doekle Terpstra, Aad Groenenboom, Paul de Vries en Wouter de Jong in debat tijdens de HU Kennisconferentie over duurzaamheid.



Het containerbegrip 'duurzaamheid' is daarbij wellicht te groot voor medewerkers en studenten: "Ik pleit voor meer kleine technische projecten, heel concreet, vanuit een persoonlijke inzet en motivatie. Die projecten kunnen later nog wel in een groter duurzaamheidskader worden geplaatst," aldus Erlijn Eweg.

Huib de Jong gaf aan dat de hogeschool actief is met de zoektocht naar definities. "De ARBO- en milieuregels zijn uiteraard onze basis." Om meer mensen warm te laten lopen voor duurzaamheid is volgens Wouter de Jong regelgeving niet altijd nodig: "Ondernemers zien zelf marktkansen." Volgens Aad Groenenboom is met de stijgende energieprijzen een overheidssubsidie toch vaak nodig. "In de huidige energieprijzen is het CO₂-mechanisme namelijk niet ingebouwd."

Of studenten meer nadenken over duurzaamheid dan docenten, is in het debat onbeslist. Een student gaf aan dat we niet alleen naar de aanschaf moeten kijken, maar ook naar het onderhoud. "Studenten kunnen in ieder geval verrassend onderzoek doen en actuele projecten inbrengen!" Over beschikbare nieuwe technieken was niemand pessimistisch: "Ze zijn er al, maar de vraag is: wie betaalt de rekening?"

Aanbevelingen voor de HU

Met een bonte mengeling aanbevelingen vanuit de zaal werd het debat afgesloten: "Voor de komende jaren zal de HU echte keuzes moeten maken. Out of the box denken, zal meer gestimuleerd worden. Binnen de HU-cultuur gaan we meer normen en waarden uitdragen. We moeten de ruimtes slimmer benutten en kunnen meer zonnepanelen op de daken plaatsen."

**DUURZAAMHEID
IS NU GEEN
HERKENBAAR
ONDERDEEL VAN
HET BESLUIT-
VORMINGSPROCES.**

Debatleider Joris Luyendijk.



VERANTWOORDING

Films volgens het Hollywoodrecept hebben een duidelijke opzet. Een rechtlijnige opeenvolging van spanning, ontlading en ontknoping. "Maar in de huidige zap- en klikcultuur, waarin iedereen met de afstandsbediening voortdurend van kanaal wisselt en met een muis knipt en plakt, ligt het onderbreken van een vloeiend verhaal veel meer voor de hand dan vroeger", schrijft Pauline Kleijer²⁶ over de film 'The Burning Plain' van de regisseur Guillermo Arriaga. Ze verwijst ook naar de 5*2 van François Ozon, en ik moest denken aan Short Cuts van Robert Altman.

De verwijzing naar deze films laat zich raden. In dit document of in onze dialoog valt u in een film die al begonnen is en die geen duidelijk begin- en eindpunt heeft. Ik ben gegrepen door het onderwerp. Wilt u helpen met het verzamelen van statements, met het meetbaar en bestuurbaar maken? Met het kiezen van momenten om elkaar te inspireren? Gaan we aan de slag met het leveren van kleine bijdragen aan een veelomvattend en complex vraagstuk? Daarom: Geen rechtlijnig verhaal van een probleem en werken aan een ontknoping. Wordt vervolgd!

Hierbij dank ik mijn HU collega staf- en faculteitsdirecteuren voor hun bijdrage om 'duurzaam denken en handelen' op de kaart te zetten: Desiree Majoor, Iet Botterweg, Jacqueline Hulst, Jan Bogerd, Ron Voortman, Wim Kuus, Cor Jansen, Sjoerd van Geffen, Harm Drost, Dick de Wolff en Jan Welmers. Ik ben mijn directe collega's Rien van Stigt, Marcel de Reeder, Erlijn Eweg, Gerko Tenkink en Laurens Steijn dankbaar voor alles wat ik van ze leer. Ik dank Theo Joosten, Jos van Straten, Siem Simons en Bert Melief voor het meedenken.

Ik dank Huib de Jong voor de inspirerende gesprekken over dit onderwerp en de kans die ik krijg om het voor Hogeschool Utrecht uit te werken. Ook dank ik mijn collega's van het facultair directieteam, Annemarie Slootweg, Liesbeth Tjabbes en Jan van Laake, voor de ruimte die ze mij boden om naast mijn eindverantwoordelijkheid voor de faculteit, ook tijd te maken om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Marc Remijn dank ik voor de regie die hij voerde op dit document. Diana Dokter en Denise Hulshof dank ik voor hun ondersteuning bij de Kennisconferentie op 18 juni 2009.

Robert Blom

8 juli 2009

NOTEN

- ¹ Johan van de Gronden, "Je stemt met je boodschappentas"; de Volkskrant 21-3-2009
- ² Minister Cramer, Klimaatbeleid van Cramer pakt op korte termijn gunstig uit; de Volkskrant 20-4-2009
- ³ Maarten Hajer de Volkskrant FORUM 3-5-2009
- ⁴ Aad Groenenboom; 'Crisis or not, renewable energy is hot', PwC
- ⁵ Wikipedia
- ⁶ Wikipedia
- ⁷ Al Gore, 'An Inconvenient truth', DVD
- ⁸ Hermann Scheer, 'Ik pleit ervoor om de energiebelasting af te schaffen'; NRC Handelsblad 7-3-2009
- ⁹ Ad van Wijk, Klein deel Noordzee biedt al genoeg energie, FD 26-1-09
- ¹⁰ Maaïke Bezemer, 'Kennis is de duurzaamste hulpbron die wij hebben', Trouw 17-3-2009
- ¹¹ Jeroen van der Veer, Shell-topman vreest 'credit crunch' mkb, FD 24-11-2008
- ¹² Tjabel Daling en Henk Engelenburg, Nieuwe, betere wegen, FD 1-4-2009
- ¹³ Maarten Schinkel, Wel goed nieuws, geen einde crisis, NRC Handelsblad 16-5-2009
- ¹⁴ Jeroen Bos, 'Maak een Audi elektrisch en ik koop hem' FD 14-4-2009
- ¹⁵ Convenant Meerjarenaafpraak energie-efficiency MJA3 en duurzame inkoop, Den Haag
- ¹⁶ Erlijn Eweg, DUW, HU april 2009
- ¹⁷ Michael Persson, Meer dan een paar weken, zelf energie opwekken, de Volkskrant 17-4-2009
- ¹⁸ John Post, Elk huis gaat stroom produceren én verkopen, FD 2-3-2009
- ¹⁹ Marcel aan de Brugh, Een net in nood, NRC Handelsblad, 10-4-2009
- ²⁰ Nonaka, I en Takeuchi, H; De kenniscreërende onderneming, Scriptum Management, 1997
- ²¹ Utrecht kiest voor de juiste balans, provincie Utrecht, oktober 2008
- ²² BAM
- ²³ www.dgbc.nl
- ²⁴ www.dho.nl
- ²⁵ Jeroen Koot, Indiase taxi's zonder rook en stank, voor achttien euro, FD 16-5-2009
- ²⁶ Pauline Kleijer, De kijker weet meer, de Volkskrant 14-5-2009

COLOFON

EN NU?

SAMEN DUURZAAM DENKEN EN HANDELEN

november 2009

auteur:

ir. Robert Blom

eindredactie:

Stafdienst Marketing & Communicatie

coverfoto:

Hollandse Hoogte (Paul van Riel)

fotografie:

Ed van Rijswijk

Jan-Willem Groen

Jan Jaap van Assen

Hollandse Hoogte

Hogeschool Utrecht

Marc Remijn en anderen

ontwerp en uitvoering:

Vormers

drukwerk:

Tuijtel

papier:

Oxford



Hogeschool Utrecht

www.hu.nl