

## STARTNOTITIE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - TILBURG UNIVERSITY

“Onderzoek, onderwijs en valorisatie zijn belangrijke terreinen waarop Understanding Society gestalte krijgt, maar niet het enige. Wie maatschappelijke verantwoordelijkheid predikt, moet ook zelf het goede voorbeeld geven. Onze missie moet doorwerken in het opereren van de hele organisatie. Goed leven moet als uitgangspunt dienen voor al ons handelen. Dit concretiseert zich in respect voor menselijke waardigheid, gerichtheid op emancipatie uit onrechtvaardige en onderdrukkende verhoudingen en streven naar duurzaamheid. Om onszelf op dit punt te toetsen, formuleren we een duidelijk beleid voor corporate social responsibility. Wij sturen erop aan om in 2017 bij alle beslissingen publiek verantwoording af te leggen over de afwegingen die zijn gemaakt met betrekking tot de effecten op de samenleving, de cultuur en het milieu.”

*Uit: Strategisch Plan 2014-2017 (pagina 6, versie december 2013)*

### 1. Inleiding

In oktober 2012 heeft de Executive Board van Tilburg University besloten beleid op het gebied van Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>1</sup> vorm te gaan geven op basis van ISO 26000 richtlijnen en de lopende initiatieven op dit terrein met elkaar te verbinden. In maart 2013 is door de toenmalige programmamanager een procesplan CSR opgesteld. Gepland was in het najaar van 2013 een nulmeting MVO te presenteren. Door wisseling in de bezetting van het programma is hierin vertraging opgelopen. Voordeel van de vertraging is echter dat de uitrol van het programma in de pas loopt met het Strategisch Plan 2014-2017. CSR heeft een duidelijke plaats gekregen in het Strategisch Plan 2014-2017. De strategie en resultaten zijn in het strategisch plan opgenomen (zie bijlage 1).

Deze notitie heeft tot doel een programma Corporate Social Responsibility in te richten. De opzet van het programma is gebaseerd op een nulmeting, waarvoor de richtlijnen zijn gebruikt van ISO 26000. De notitie is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 wordt ingegaan op het belang van CSR voor de universiteit, op het ambitie niveau dat de universiteit kiest, de methodiek van ISO 26000 welke gebruikt is en er wordt een verbinding gelegd met andere speerpunten uit het Strategisch Plan.

ISO 26000 is verdeeld CSR in zeven kernthema's. In paragraaf 3 wordt per kernthema een nulmeting gepresenteerd: welke keuzes kan de universiteit maken voor verdere uitwerking, planning en uitvoering van het programma. Op basis van de nulmeting van paragraaf 3 worden projecten geformuleerd. De uitwerking hiervan is opgenomen in een aparte projectenbijlage. In een aantal gevallen is gekozen om lopende projecten op te nemen omdat deze voor het communicatietraject van belang zijn. Voorgesteld wordt om de keuze van de volgorde van de uitvoering van de projecten te delegeren aan de in te richten Stuurgroep CSR.

---

<sup>1</sup> In eerdere notities is gesproken over duurzaamheid of over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als programma. In internationale context is Corporate Social Responsibility (CSR) een veel gebruikte en herkenbare term. Daarom wordt in deze notitie CSR gebruikt.

Een van de KPI's van CSR uit het Strategisch Plan 2014-2017 heeft betrekking op het onderwijs: "Diverse masteropleidingen besteden intensief aandacht aan duurzaamheid" (zie bijlage 1). Dit onderdeel wordt in paragraaf 4 behandeld.

Uit paragrafen 2 t/m 4 blijkt dat een CSR-programma veelomvattend is en tijd nodig heeft om in de volle breedte ingebed te krijgen in de organisatie. Een goede organisatiestructuur voor de uitvoering van het programma, evenals communicatie en verslaglegging over de voortgang van de projecten en de betrokkenheid van belanghebbenden zoals studenten, medewerkers en de omgeving van de universiteit is niet alleen nodig maar ook een noodzakelijk voorwaarde voor het welslagen van het programma. In paragraaf 5 wordt de inrichting van het programma, de uitvoering, rapportage en communicatie van het programma beschreven.

De notitie sluit af met voorstellen voor besluitvorming (paragraaf 6).

## 2. Corporate Social Responsibility, ISO 26000 en het ambitieniveau voor Tilburg University

### *Het belang van Corporate Social Responsibility*

Corporate Social Responsibility (CSR) wordt anno 2014 als een integrale visie op modern ondernemerschap gezien, waarvan de kern is dat een organisatie in de hele keten van haar activiteiten toegevoegde waarde creëert op economisch, ecologisch en sociaal gebied. Deze visie wordt door organisaties op zichtbaar strategisch en operationeel niveau ingevuld en gepraktiseerd. In de kern is CSR een continu verbeterproces en is het in feite nooit af. Duurzame ontwikkeling betekent immers het zoeken naar een juiste balans tussen People, Planet en Profit.

Bij CSR gaat het om het gezonder maken van een universiteit door overwegingen op het gebied van milieu- en sociale vraagstukken onderdeel te maken van het beleid en van de bedrijfsvoering. Daarnaast gaat het er om hierover verantwoording af te leggen aan belanghebbenden van de universiteit inclusief de samenleving. Verantwoordelijkheid en verantwoording zijn dus twee zijden van de CSR-medaille.

Verwacht wordt dat de mate waarin de universiteit duurzaamheid uitdraagt en beleid hierop ingebed heeft in de bedrijfsvoering, steeds meer een rol zal spelen in de waardering door (aankomende) studenten, medewerkers, toeleveranciers en andere belanghebbenden. Greening van de campus (in brede betekenis) draagt nationaal en internationaal bij aan de 'branding' en 'reputation building' van de universiteit.

Een belangrijk aspect is het 'meetinstrument' dat de universiteit hanteert voor CSR: waaraan wil de universiteit dat het zich meet? Er bestaat geen blauwdruk voor duurzaam ondernemen of CSR-beleid. De grote diversiteit aan organisaties en productketens brengt met zich mee dat organisaties verschillende accenten leggen en andere prioriteiten stellen bij het verduurzamen van hun (productie)processen, producten en diensten over de gehele waardeketen. In het voorjaar van 2013 is door de Executive Board gekozen voor ISO 26000 als normstelling. Deze normering wordt hieronder toegelicht.

### *Wat is ISO 26000?*

Om CSR voor Tilburg University te realiseren en transparant te maken is een duidelijke richtlijn nodig. De ISO 26000 methode is een wereldwijd geaccepteerde richtlijn die Tilburg University kan toepassen om haar inspanningen op dit gebied verder uit te werken, hierover te communiceren en te laten zien waarvoor zij staat. ISO staat voor International Organization for Standardization. De NEN is voor Nederland het normalisatie-instituut, dat lid is van ISO. In overleg met belanghebbenden uit de hele wereld heeft ISO praktische richtlijnen opgesteld op het terrein van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is een *richtlijn* en niet bedoeld voor certificatie en regelgevende of contractuele doeleinden. Het doel van ISO 26000 is het ondersteunen van organisaties die invulling willen geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en zo een bijdrage willen leveren aan duurzame ontwikkeling. Kortom, ISO 26000 geeft richtlijnen voor het implementeren en integreren van CSR in de bestaande bedrijfsvoering.

In hoofdlijnen hanteert ISO 26000 zeven principes die Tilburg University in acht moet nemen in het kader van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid:

1. Afleggen van rekenschap;

2. Transparantie;
3. Ethisch gedrag;
4. Respect voor de belangen van stakeholders;
5. Respect voor wet- en regelgeving;
6. Respect voor internationale gedragsnormen;
7. Respect voor mensenrechten.

CSR houdt voor Tilburg University in dat de universiteit bereid moet zijn om verantwoordelijkheid te nemen en rekenschap af te leggen voor de impact en gevolgen van haar activiteiten en besluiten op maatschappij en milieu. Hierbij komt de universiteit tegemoet aan de verwachtingen van de maatschappij door te voldoen aan wettelijke verplichtingen en (inter)nationale gedragsnormen waarbij belangen van stakeholders worden gerespecteerd en CSR in de kernactiviteiten wordt geïntegreerd. De universiteit kan er voor kiezen om in een aantal gevallen (veel) verder te gaan dan de wettelijke verplichtingen en gedragsnormen.

ISO 26000 omvat zeven kernthema's waaraan elke organisatie zich kan meten en waarmee aan CSR vorm gegeven kan worden:

1. Bestuur van de organisatie
2. Mensenrechten
3. Arbeidspraktijk
4. Het milieu
5. Eerlijk zakendoen
6. Consumentenaangelegenheden
7. Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap

Onder de zeven verschillende CSR-kernthema's vallen 37 CSR-onderwerpen die in de richtlijn uitgebreid worden beschreven. De universiteit kan zelf bepalen, op basis van relevantie, significantie en de invloedssfeer, aan welke CSR-onderwerpen zij aandacht zou moeten schenken en aan welke (nog) niet. De richtlijn staat dus toe dat de universiteit zelf een keuze maakt welk onderwerp in welke mate voor haar relevant en significant is.

De zeven kernthema's en de onderliggende onderwerpen zijn met elkaar verbonden. Dit betekent dat uitvoering van een onderwerp in een ander kernthema kan worden belegd. Op de kernthema's en onderwerpen wordt in de volgende paragraaf uitgebreider ingegaan. Voor nadere toelichting op de principes en kernthema's en onderlinge samenhang van ISO 26000 wordt verwezen naar bijlage 2.

#### *Het CSR ambitieniveau van Tilburg University*

Corporate Social Responsibility kent geen eenduidige meetlat. De universiteit dient het eigen ambitie niveau te bepalen. Hiervoor zijn de volgende vier ambitieniveaus geformuleerd:

##### 1. Basis

Het ambitieniveau 'Basis' is het meest eenvoudige en kost de minste inspanning. Vertaald naar concrete doelen betekent deze ambitie, dat voldaan wordt aan de bestaande wet- en regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld arbo- en milieuwetgeving en verslaglegging over de bedrijfsvoering. Het basis niveau toont geen werkelijke ambitie op het gebied van CSR.

##### 2. Actief

Het ambitieniveau 'Actief' vereist dat aantoonbaar naar duurzamer alternatieven wordt gekeken en dat deze alternatieven in de besluitvorming worden meegenomen. Op het niveau Actief is er geen ambitie om een voorbeeldfunctie te vervullen voor de omgeving.

### 3. Voorlopen

Op het niveau Voorlopen is sprake van een organisatie die CSR integraal oppakt en naar buiten uitdraagt. CSR is bij dit ambitieniveau een vanzelfsprekend onderdeel bij de besluitvorming. Dat betekent dat bij alle besluiten bekend moet zijn wat de CSR-effecten zijn en dat vóór de besluitvorming actief wordt gezocht naar alternatieven die meewerken bij het bereiken van het beoogde ambitieniveau. Het betekent ook dat de besluitvormers zich kunnen en willen verantwoorden als ze een besluit nemen waarvan ze weten dat het niet aan de doelstelling bijdraagt.

### 4. Innovatief

Een organisatie met dit ambitieniveau pakt CSR integraal op en draagt dit ook uit naar de omgeving. CSR is bij een innovatieve organisatie onderdeel van alle beleidsfacetten en alle onderdelen van de organisatie (onderwijs & onderzoek en bedrijfsvoering) werken nauw samen. Ook extern draagt een innovatieve organisatie CSR uit, niet alleen door eisen te stellen aan klanten en/of leveranciers, maar ook door in het netwerk van externen initiatieven te ondernemen om CSR te bevorderen. Belangrijk is bij Innovatief ook het durven nemen van risico's, zoals het op kleine schaal incorporeren van nieuwe technologie in de bedrijfsvoering.

Gegeven de verantwoordelijkheid van de universiteit ligt het voor de hand meer te willen dan het basisniveau. Er is immers gekozen CSR op te nemen als speerpunt in het Strategisch Plan 2014-2017. Voorgesteld wordt om in alle gevallen 'Actief' als niveau te kiezen en voor een aantal onderwerpen – zoals op het terrein van energie, milieu en afval - het niveau 'Voorlopen'.

Concrete – en soms meetbare – doelen zullen per onderwerp en project gemaakt moeten worden. Dit wordt mede bepaald door de nulmeting (paragraaf 3). Op basis van de nulmeting is een aparte lijst met projecten opgesteld. De projectgroep CSR zal onder leiding van de programmamanager CSR de projecten met concrete en meetbare doelen voorleggen te besluitvorming aan de Stuurgroep (zie een uitgebreide toelichting op de werkwijze in paragraaf 5).

#### *Verbinding met strategische speerpunten van de universiteit*

Het programma van CSR kan in samenhang gezien worden met andere speerpunten uit de strategie van de universiteit. In het eerste hoofdstuk worden zowel studenten als medewerkers aangesproken:

*“We willen jonge mensen bewust maken van hun verantwoordelijkheden door ze te laten nadenken over hun verantwoordelijkheid voor de opbouw van een goede samenleving. Wat wordt hun toekomstige rol in bedrijfsleven, openbaar bestuur, civil society of wetenschap?” (uit Strategisch Plan 2014-2017, pagina 5)*

*“De samenleving mag ook van wetenschap en wetenschappers verwachten dat zij het goede doen, integer zijn en werken volgens de academische normen van transparantie en toetsbaarheid. We vragen van onze docenten en onderzoekers te reflecteren op hun normen en waarden. Wij sturen erop aan dat de communicatie over inzet en professionele integriteit een integraal onderdeel wordt van collegiaal overleg, bestuurlijk debat en onderwijs.” (Strategisch Plan 2014-2017, pagina 5)*

Pijler 2 (Vergroten Maatschappelijke Oriëntatie) van het concept 'A Learning Society' geeft een duidelijke relatie aan met CSR:

*“Een tweede belangrijke waarde binnen A Learning Society is de voorbereiding van studenten op een (internationale) maatschappelijke carrière. We motiveren en stimuleren studenten om verantwoordelijkheid te nemen in de maatschappij. We willen de volgende vier zaken stimuleren: de verbinding van studenten met de maatschappij, verantwoordelijkheidsbesef, internationale oriëntatie en participatie in studentenorganisaties.” (Strategisch Plan 2014-2017, pagina 12)*

De universiteit kiest voor Social Innovation als methode om

*“nieuwe ideeën (producten, diensten, modellen) die tegemoet komen aan maatschappelijke behoeften en die nieuwe verbindingen en samenwerking tot stand brengen. Aldus wordt maatschappelijke waarde toegevoegd.” (Strategisch Plan 2014-2017, pagina 17)*

Het ligt daarom voor de hand om bij de uitwerking van de CSR-projecten sociaal-innovatieve methodes in te zetten en verbinding te zoeken Social Innovation.

Er vindt veel onderzoek plaats op de universiteit op het terrein van CSR, bij het Tilburg Sustainability Center (TSC), bij andere onderzoeksgroepen binnen de schools en bij TIASNimbus. Ook binnen het onderwijs wordt aandacht in toenemende mate aandacht besteed aan CSR en CSR-gerelateerde onderwerpen.

In de uitvoering van het programma is het van belang om verbinding te leggen met de andere speerpunten van beleid en met de CSR-initiatieven bij onderwijs en onderzoek. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van stuurgroep, projectgroep en programmamanager.

### **3. Waar staat de universiteit? Een nulmeting aan de hand van ISO 26000**

Toepassing van ISO 26000 betekent dat elk van de 37 onderwerpen van de zeven kernthema's tegen het licht moeten worden gehouden. Is het onderwerp relevant, significant voor de universiteit en waar staan we op dit moment? In dit hoofdstuk wordt op basis hiervan per onderwerp bepaald of een of meerdere projecten geformuleerd moeten worden.

Het uitvoeren van de nulmeting en het bepalen welke onderdelen voor de universiteit relevant, significant zijn blijkt een complex proces te zijn. Het is niet een kwestie van het afvinken van een checklist. Het invoeren van een CSR-beleid is een proces van voortschrijdend inzicht en een proces van jaren waarbij de activiteiten van de hele universiteit voortdurend tegen het licht worden gehouden. Deze nulmeting moet dan ook niet gezien worden als een fait accompli maar een methode om in deze fase van besluitvorming te bepalen welke volgende stappen genomen worden en op welke wijze het hele programma wordt ingericht. Voor een verdere doordenking van wat de universiteit kan en zou moeten doen is meer expertise en discussie nodig, van zowel de projectgroep, de stuurgroep, discussie met belanghebbenden zoals studenten en medewerkers en expertise en ervaring van andere instellingen en organisaties. Dit verklaart ook waarom in het vervolg van dit hoofdstuk sommige kernthema's explicieter en uitgebreider aan de orde komen; niet alleen omdat deze onderwerpen meer relevant zijn maar ook omdat op dit moment voor deze onderwerpen meer inzicht en expertise ingezet kon worden. De kernthema's worden besproken in paragrafen 3.1 t/m 3.7.

Op basis van de nulmeting kunnen projecten worden geformuleerd die de universiteit dient uit te voeren om inhoud te geven aan haar Corporate Social Responsibility. Omdat er erg veel projecten uit te voeren zijn, zijn deze voor de overzichtelijkheid apart opgenomen in een projecten-bijlage. Voorgesteld wordt dat de Stuurgroep CSR keuzes maakt welke projecten in welke fasering worden uitgevoerd. Uitvoering en implementatie hangen mede af van de beschikbare menskracht en middelen voor het totale programma.

De universiteit heeft ook de verantwoordelijkheid om middels een rapportage inzicht te geven in welke resultaten zijn behaald en welke doelen er zijn gesteld. Hoe aan de verslaglegging kan worden vormgegeven wordt besproken in paragraaf 3.8.

#### **3.1 Kernthema 1: Bestuur van de organisatie**

Het eerste kernthema 'bestuur van de organisatie' heeft een andere betekenis dan de overige CSR-kernthema's. Het is in feite een meta-thema (zie ook figuur 1 in bijlage 2). Kort gezegd beoogt dit thema aan te geven dat het bestuur van de organisatie de cruciale factor is die een organisatie in staat stelt verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van haar besluiten en activiteiten en om CSR te integreren in de hele organisatie en haar externe betrekkingen.

Het feit dat CSR opgenomen is als thema in het Strategisch Plan 2014-2017 geeft aan dat de universiteit deze verantwoordelijk op zich heeft genomen. Daarnaast is het van belang om in de besluitvorming en implementatie de in paragraaf 2 genoemde zeven principes te hanteren. Tenslotte moet gezorgd worden voor besluitvormingsprocessen en -structuren die het mogelijk maken de principes en juiste werkwijze van CSR toe te passen. Kortom, de opzet van CSR als programma, de inrichting van de projectgroep en stuurgroep met bijbehorende verantwoordelijkheden, de communicatie met de omgeving en over het programma geven invulling aan dit thema. Zoals eerder aangegeven, dit alles wordt uitgewerkt in paragraaf 5.

## 3.2 Kernthema 2: Mensenrechten

### *Toelichting*

Mensenrechten zijn basisrechten waar alle menselijke wezens recht op hebben. Erkenning van en respect voor mensenrechten worden beschouwd als essentieel voor de rechtsorde. Een organisatie zoals de universiteit heeft de verantwoordelijkheid om mensenrechten te respecteren, ook binnen haar invloedssfeer. De universiteit heeft daarbij de keuze haar invloed te vergroten door samenwerking met andere organisaties. Ook dient de universiteit op grond van dit thema de mogelijkheid van negatieve of onbedoelde gevolgen in acht te nemen. Denk daarbij aan het aangaan van samenwerkingsrelaties in landen waar mensenrechten in het geding zijn. Binnen het kernthema wordt onderscheid gemaakt in acht onderwerpen. Een aantal onderwerpen wordt in samenhang bekeken.

### *Thema Mensenrechten – onderwerp 1 Gepaste zorgvuldigheid*

### *Thema Mensenrechten – onderwerp 2 Risicosituaties met betrekking tot mensenrechten*

### *Thema Mensenrechten – onderwerp 3 Vermijden van medeplichtigheid*

Om mensenrechten te respecteren hebben organisaties een verantwoordelijkheid om gepaste zorgvuldigheid (due diligence) te betrachten om feitelijke of mogelijke effecten op mensenrechten die het resultaat zijn van het handelen van de universiteit te identificeren, te voorkomen en aan te pakken. Gepaste zorgvuldigheid maakt dat de universiteit verantwoordelijkheid heeft het gedrag van anderen te beïnvloeden als dat gedrag de oorzaak is van schending van mensenrechten. Volgens de ISO richtlijnen geldt deze gepaste zorgvuldigheid in feite voor alle kernthema's. Immers, bij elke handelen dient men zorgvuldigheid te betrachten.

Er zijn bepaalde omstandigheden en situaties mogelijk waarin medewerkers en/of studenten van de universiteit voor dilemma's in verband met mensenrechten worden geplaatst en waar schending van mensenrechten in het geding is. Dit kan zich voordoen in de directe uitwisseling met partnerinstellingen van de universiteit. Minimaal zal onderzocht moeten worden of en hoe in de samenwerkingsrelaties met andere partners mensenrechten minimaal gegarandeerd zijn. Daarnaast is het van belang dat bij professionals op dit terrein bewustwording wordt gecreëerd over dit thema en hoe men in geval van een dilemma-situatie gehandeld moet worden. Een voorstel hoe dit vraagstuk vorm te geven is opgenomen in de projecten-bijlage.

### *Thema Mensenrechten – onderwerp 4 Het oplossen van klachten*

Zelfs als instellingen zoals de universiteit optimaal opereren, kunnen zich geschillen voordoen die effect hebben op mensenrechten. Doeltreffende klachtenprocedures spelen een belangrijke rol in de verplichting om mensenrechten te beschermen.

De universiteit kent vele klachten en geschillenprocedures, voor onderzoek, onderwijs, studentenzaken en in de relatie tussen werkgever en werknemer. In de kernthema's Arbeidspraktijk en Consumentenaangelegenheden komt dit aan de orde.

### *Thema Mensenrechten – onderwerp 5 Discriminatie en kwetsbare groepen*

Een organisatie zoals de universiteit behoort ervoor te zorgen dat zij niet discrimineert tegen medewerkers, studenten, partners en met iedereen met wie zij contact heeft. De universiteit heeft in dit kader ook de verantwoordelijkheid discriminatie te verhelpen. Dit onderwerp komt terug bij kernthema's Arbeidspraktijk en Eerlijk Zakendoen.



Thema Mensenrechten – onderwerp 6 Burger- en politieke rechten

Thema Mensenrechten – onderwerp 7 Economische, maatschappelijke en culturele rechten

Thema Mensenrechten – onderwerp 8 Fundamentele principes en arbeidsrechten

Deze onderwerpen betreffen de verantwoordelijkheid van de universiteit om alle individuele rechten te respecteren. Deze aspecten komen terug bij de andere kernthema's en dan met name kernthema's Arbeidspraktijk.

In de projectenbijlage is één project m.b.t. het kernthema Mensenrechten opgenomen. Dit neemt niet weg dat op een later moment op basis van discussie over CSR binnen de instelling aanvullende projecten worden geformuleerd. Deze zullen op dat moment aan de Stuurgroep worden voorgelegd.

### **3.3 Kernthema 3: Arbeidspraktijk**

#### *Toelichting*

De arbeidspraktijk van een organisatie omvat alle beleid en werkwijzen met betrekking tot werk, uitgevoerd binnen, door of namens de organisatie. Hiertoe behoort ook uitbesteed werk. Binnen het kernthema wordt onderscheid gemaakt in vijf onderwerpen. Per onderwerp zal kort aan de orde komen hoe de universiteit op dit moment scoort. Op basis van de discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie zijn hieronder actiepunten opgesteld. Voor de volledigheid zijn in het actieplan ook de activiteiten opgenomen die door de universiteit al uitgevoerd worden. Actiepunten die tot aparte projecten leiden zijn hieronder cursief opgenomen en zijn meegenomen in de projectenbijlage.

#### Thema Arbeidspraktijk – onderwerp 1 Werkgelegenheid en arbeidsrelaties

Dit onderwerp gaat over het belang van werk voor de menselijke ontwikkeling. Arbeidskrachten dienen de bescherming en rechten te ontvangen waarop zij recht hebben. Het juiste wettelijke en organisatorische kader dient te worden erkend en toegepast. Om als een maatschappelijk verantwoordelijke organisatie gekwalificeerd te worden, dient de universiteit onder meer te zorgen voor gelijke behandeling voor alle arbeidskrachten en niet te discrimineren. Daarnaast dient de universiteit persoonlijke gegevens en de privacy van arbeidskrachten te beschermen.

De universiteit is op dit punt behoorlijk "maatschappelijk verantwoord". Er worden alleen zaken gedaan met organisaties die wettelijk erkend zijn. Aan leveranciers en onderaannemers worden contractuele verplichtingen opgelegd. Voor personen die via KCS werkzaamheden voor onze universiteit verrichten, gelden de arbeidsvoorwaarden van de universiteit. Hierdoor heeft bijvoorbeeld een werknemer van KCS die ziek wordt, net als een reguliere werknemer van de universiteit, recht op 100% loondoorbetaling tijdens zijn ziekte.

Wat betreft gelijke behandeling behoort de universiteit te voldoen aan de wettelijke verplichtingen. Discriminatie speelt tevens een rol in de werving- en selectieprocedure. Eén van de basisregels die de universiteit in acht neemt, is dat de uiteindelijke keuze voor een kandidaat gemaakt wordt op basis van geschiktheid voor de vacante functie. Dit komt voort uit de NVP-sollicitatiecode. Bij gelijke geschiktheid voor een functie wordt de voorrang gegeven aan kandidaten uit de doelgroepen gehandicapten en ethische minderheden.

Wanneer vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in de functiecategorie waartoe de vacante functie behoort, heeft bij gelijke geschiktheid een vrouwelijke kandidaat voorrang. Ondanks voorgaande is er sprake van onbedoelde discriminatie tussen mannen en vrouwen bij TIU. Nadere uitwerking is op dit onderdeel is daarom noodzakelijk.

Onderwerp	Activiteiten
Contracten met andere partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt alleen zaken gedaan met wettelijk erkende organisaties</li> <li>• Aan leveranciers en onderaannemers worden contractuele verplichtingen opgelegd.</li> </ul>
Gelijke behandeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettelijke verplichtingen</li> <li>• Voor mensen die in dienst zijn van KCS, gelden zelfde arbeidsvoorwaarden als voor mensen in dienst van TiU</li> <li>• Gehandicapten en ethische minderheden: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Werving &amp; selectie: bij een vacante functie wordt, bij gelijke geschiktheid van kandidaten, voorrang gegeven aan kandidaten uit de doelgroepen gehandicapten en ethische minderheden.</li> </ul> </li> <li>• Onderscheid mannen/vrouwen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wanneer vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in een vacante functie, wordt bij gelijke geschiktheid voorkeur gegeven aan een vrouw.</li> <li>○ <i>Project noodzakelijk om onbedoelde discriminatie van vrouwen te voorkomen</i></li> </ul> </li> </ul>

Om maatschappelijk verantwoord te zijn, behoort een organisatie werk door tijdelijke arbeidskrachten of werk in excessieve mate op tijdelijke basis te vermijden, behalve als het om korte termijn- of seizoenswerk gaat. Dit is een lastig punt binnen de universiteit. Op grond van de CAO geldt dat de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd de standaard is. Tijdelijke arbeidsovereenkomsten worden alleen aangegaan wanneer deze “noodzakelijk worden geacht”. De noodzaak om een tijdelijk contract aan te gaan dient gemotiveerd te kunnen worden. Het gebeurt echter nog veel dat meerdere tijdelijke contracten met een medewerker worden aangegaan, terwijl daar geen “noodzakelijke grond” voor bestaat en er vaste formatie voor staat. Daarnaast geldt dat op grond van de CAO een onbeperkt aantal tijdelijke contracten gesloten kan worden met oproepkrachten in bepaalde functies, wanneer deze incidenteel werkzaamheden verrichten op wisselende tijden.

Op bovenstaand punt kan de universiteit zich verbeteren. In de Miljoenennota 2014 is opgenomen dat flexwerkers als oproepkrachten en mensen met een tijdelijke aanstelling, meer zekerheid en bescherming dienen te krijgen. De overheid gaat verdere maatregelen nemen om misbruik van tijdelijke contracten te voorkomen. Dit zal er mogelijk toe leiden dat de universiteit minder contracten voor bepaalde tijd kan afsluiten met een werknemer. Actie op dit onderdeel is noodzakelijk, de concrete uitwerking is mogelijk zodra de plannen uit de Miljoenennota concreet zijn.

Onderwerp	Activiteiten
Werk door tijdelijke arbeidskrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgangspunt cao: contract voor onbepaalde tijd is standaard</li> <li>• Tijdelijke arbeidsovereenkomst alleen bij “noodzakelijke grond”</li> <li>• <i>Mogelijk aanpassen beleid omtrent tijdelijke arbeidskrachten op basis van nieuw overheidsbeleid</i></li> </ul>

Onder maatschappelijk verantwoord ondernemen behoort tevens het erkennen van het belang van werkgelegenheid voor zowel de individuele arbeidskracht als de maatschappij. Het actieve arbeidspotentieel binnen de organisatie dient gemonitord te worden.

Bij TiSEM, en op kleinere schaal bij TLS, TSB en de diensten, worden de kwaliteiten en groeimogelijkheden van het personeel in kaart gebracht. Tevens worden de te verwachte ontwikkelingen binnen de organisatie geanalyseerd. Op basis van die gegevens worden personele beslissingen rondom aanstelling, bevordering, beloning en kwaliteitsontwikkeling van het personeel besproken. Het huidige personeelsbestand wordt daarmee afgestemd op de korte en lange termijndoelen en afdelingsplannen van de faculteiten/diensten, waardoor meer geanticipeerd kan worden op toekomst ontwikkelingen om daarmee schoksgewijze organisatieveranderingen zoveel mogelijk te voorkomen. Dit wordt ook wel de “vlootschouw” genoemd.

Met de vlootschouw als middel wordt werk gemaakt van ‘het intensiveren van systematisch personeelsbeleid’ dat onderdeel is van CAO. Tevens staat dit onderwerp op de Strategische HR jaaragenda.

Onderwerp	Activiteiten
Vlootschouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt binnen verschillende faculteiten/diensten opgepakt</li> <li>• <i>Dient in 2014 verder uitgerold te worden binnen de universiteit</i></li> </ul>

### Thema Arbeidspraktijk – onderwerp 2 Werkomstandigheden en sociale bescherming

Dit tweede deelonderwerp gaat over de werkomstandigheden en de sociale bescherming van de werkende. Tot de werkomstandigheden behoren onder meer lonen en andere vormen van vergoeding, werktijd, vakanties, welzijnsonderwerpen etc. Sociale bescherming betreft alle wettelijke garanties, beleid en werkwijzen van organisaties om verlaging of verlies van inkomen te beperken in geval van arbeidsongevallen, ziekte, zwangerschap, ouderschap, ouderdom, werkloosheid, handicap en het bieden van medische zorg en gezinsbijslag.

Om een maatschappelijk verantwoorde organisatie te zijn, dient de universiteit te zorgen dat de werkomstandigheden voldoen aan nationale wet- en regelgeving. Ook de cao dient gerespecteerd te worden. Werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden dienen redelijk te zijn. Daarnaast dient de universiteit te zorgen voor sociale bescherming in situaties van onder andere ziekte en werkloosheid maar ook te zorgen voor de hoogst mogelijke balans tussen werk en privéleven.

De universiteit dient te handelen volgens de Nederlandse wet- en regelgeving. Hierin staan duidelijke arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden vermeld. De werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden worden verder uitgewerkt in de CAO en in lokale regelingen plus individuele arbeidsovereenkomsten.

Een onderwerp dat nog nadere uitwerking vereist, is thuiswerken. Wanneer een werknemer een vaste werkplek heeft binnen de universiteit, zijn de stoel, het bureau en dergelijke afgesteld op de werknemer en voldoet het meubilair in principe aan de arbo-richtlijnen. Wanneer een werknemer thuis werkt, heeft de werkgever op de fysieke werkhouding beperkte invloed. Van belang is de juiste voorwaarden te stellen voor een thuiswerkplek. Hierbij moet gedacht worden aan de ergonomische inrichting van de werkplek, inzet van hulpmiddelen en de ondersteuning vanuit ICT.

Er is op de universiteit aandacht voor de psychosociale arbeidsbelasting, echter op een aantal onderdelen kan dit beleid verder aangescherpt worden.

Periodiek wordt een enquête over werktevredenheid onder alle medewerkers van de universiteit verspreid: de zogenaamde personeelsenquête. Hierin wordt onder meer aandacht besteed aan de werkomstandigheden. Op grond van de resultaten van deze enquête wordt door iedere faculteit/dienst gevraagd een actieplan aan te leveren waarin de verbeteracties vermeld staan.

Onderwerp	Activiteiten
Redelijke arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden zijn conform Nederlandse wetgeving en hiermee redelijk te noemen</li> <li>Verdere uitwerking van arbeidsomstandigheden en werkomstandigheden in cao en arbeidsovereenkomsten</li> </ul>
Thuiswerken	<p>Het beleid met betrekking tot tijd- en plaats onafhankelijk werken is vastgelegd, ingevoerd, wordt nageleefd en periodiek geëvalueerd. <i>Beleid dient minimaal verscherpt te worden op de volgende elementen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Beleid psychosociale arbeidsbelasting</i></li> <li><i>Beleid werk- en rusttijden</i></li> <li><i>Beleid thuiswerken/tijd- en plaatsafhankelijk werken</i></li> <li><i>Ter beschikking stellen van de juiste middelen om thuis te kunnen werken (denk aan ICT, telefoon, juiste software, etc.)</i></li> <li><i>Toezicht gezond en veilig werken (inclusief controle thuiswerkplekken)</i></li> <li><i>Toegang tot arbeidsdeskundige (preventiemedewerker en/of arbeidsomstandighedenspreekuur)</i></li> <li><i>Melden van arbeidsongevallen (moet niet anders zijn dan voor kantoor).</i></li> <li><i>Beschikbaarheid gegevens medewerkers die plaats- en tijdonafhankelijk werken.</i></li> <li><i>Er dient periodiek en aantoonbaar voorlichting en onderricht plaats te vinden over:</i></li> <li><i>Het omgaan met vertrouwen, verantwoordelijkheden en aansturen op resultaten</i></li> <li><i>Omgaan met plannen en organiseren, contract met collega's, agenda's openstellen, werktijden, werk-privébalans.</i></li> <li><i>Omgaan met apparatuur en werkplekinrichting;</i></li> <li><i>Voorkomen van klachten zoals stress, burn-out en RSI</i></li> </ul>
Psychosociale arbeidsbelasting	<p>Er is aandacht voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zoals omslag van sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid, organiseren werk, grenzen stellen, sociale contacten, binding met de organisatie etc.</p> <p><i>Deze aandacht dient in elk geval de volgende elementen te bevatten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Zorgen voor een match tussen de persoonlijkheid van een werknemer en de mate van participatie in tijd- en plaats-onafhankelijk werken.</i></li> <li><i>Opnemen van arbeidsomstandigheden en gezondheid als vast onderdeel in functionering- en voortgangsgesprekken</i></li> <li><i>Organiseren van feedback en ontmoetingen tussen collega's: op teamniveau afspraken maken over hoe vaak en wanneer men elkaar ziet er overlegt</i></li> <li><i>Periodiek uitvoeren van een medewerkertevredenheids-onderzoek met daarin gerichte vragen over zaken als betrokkenheid, informatievoorziening en informatie-overload, stijl van leidinggeven, contact (mogelijkheden) met collega's,</i></li> </ul>

*werk-privébalans en werktijden.*

- |                   |   |
|-------------------|---|
| Personeelsenquête | • Maakt visie werknemers op werkomstandigheden inzichtelijk |
|-------------------|---|

De universiteit behoort te zorgen voor sociale bescherming bij situaties als werkloosheid, ziekte, medische zorg en ouderdom.

Medewerkers die werkloos worden tijdens een dienstverband bij de universiteit, kunnen (indien ze voldoen aan de voorwaarden) aanspraak maken op WW en BWNU. Tevens worden werkloze ex-werknemers begeleid door het Career Center. De universiteit is eigenrisicodrager voor de WW en heeft er dus belang bij dat mensen snel weer aan het werk zijn. Mensen die vanuit een dienstverband bij de universiteit in de WW terecht zijn gekomen, hebben ook na het einde van het dienstverband een voorrangpositie bij vacatures van de universiteit.

Bij ziekte heeft een medewerker van de universiteit de eerste negen maanden recht op 100% loondoorbetaling. Er geldt tevens een ontslagverbod. Wanneer een werknemer medische zorg nodig heeft, bestaan er mogelijkheden tot het nemen van (betaald of onbetaald) verlof. Voor de oudere werknemer bestaat de mogelijkheid tot keuze- of deeltijdpensioen en het Fit for the Future beleid. Daarnaast is het mogelijk om maatwerkafspraken te maken met oudere werknemers.

Onderwerp	Activiteiten
Werkloosheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• WW en BWNU</li><li>• Begeleiding door Career Center</li><li>• Interne kandidaat bij vacatures TiU</li></ul>
Ziekte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recht op loondoorbetaling (eerste negen maanden 100%)</li><li>• Ontslagverbod wegens ziekte</li><li>• Mogelijkheden tot opnemen verlof bij medische zorg</li></ul>
Oudere werknemer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keuze- of deeltijdpensioen</li><li>• Beleid Fit for the Future</li><li>• Maatwerkafspraken</li></ul>

*Thema Arbeidspraktijk – onderwerp 3 Sociale dialoog*

De sociale dialoog omvat alle soorten onderhandeling, raadpleging, of informatie-uitwisselingen tussen of onder vertegenwoordigers van overheden, werkgevers en arbeidskrachten, over zaken van algemeen belang. Op organisatieniveau heeft sociale dialoog verschillende vormen, met inbegrip van informatie- en consultatiemechanismen als ondernemingsraden en collectieve onderhandelingen.

Een maatschappelijk verantwoorde organisatie behoort het belang van sociale dialoog te erkennen en het recht van werknemers te respecteren om zich aan te sluiten bij een vakbond of een eigen organisatie te vormen. Bovendien behoort de organisatie een regeling te hebben voor het benoemen van vertegenwoordigers en vertegenwoordigers de nodige faciliteiten te bieden. Binnen de universiteit zijn verschillende medezeggenschapsorganen: Lokaal Overleg, faculteitsraden, dienstraden en de Universiteitsraad. Deze organen hebben eigen verantwoordelijkheden, die opgenomen zijn in het reglement of de regeling behorend bij het medezeggenschapsorgaan. Hierin staat tevens de procedure voor het benoemen van vertegenwoordigers uitgewerkt.

De universiteit is aangesloten bij de werkgeversorganisatie VSNU. Deze werkgeversorganisatie onderhandelt met de bonden over (onder meer) de inhoud van de CAO. Medewerkers kunnen zich aansluiten bij een vakbond en hiermee indirect invloed uitoefenen op de inhoud van de CAO. Medewerkers kunnen de contributie voor het lidmaatschap van de vakbond vergoed krijgen via het Faciliteitenbudget en/of het Keuzemodel. Daarnaast geldt dat de arbeidsovereenkomst van een medewerker niet opgezegd kan worden wegens lidmaatschap van een vakbond. In de TiU-regeling Bijzonder Verlof is daarnaast verankerd dat, mits het dienstverband zich daartegen niet verzet, de werknemer in de gelegenheid wordt gesteld deel te nemen aan activiteiten van een vakbond. Daarnaast bestaan er voor werknemers verlofmogelijkheden voor het vervullen van (onder meer) een lidmaatschap in de Tweede Kamer en het Europees Parlement.

Zoals uit voorgaande blijkt is de sociale dialoog binnen de universiteit behoorlijk verankerd. Op dit onderwerp zijn dan ook geen actiepunten geformuleerd.

Onderwerp	Activiteiten
Sociale dialoog	<p>Grondig verankerd in de organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerdere medezeggenschapsorganen</li> <li>• Universiteit is aangesloten bij werkgeversorganisatie VSNU</li> <li>• Medewerkers kunnen zich aansluiten bij vakbond. Er bestaat de mogelijkheid tot het vergoeden van de kosten van het lidmaatschap en het krijgen van verlof voor het deelnemen aan activiteiten.</li> <li>• Verlofmogelijkheden van lidmaatschap in (onder andere) Tweede Kamer en Europees Parlement.</li> </ul>

Een maatschappelijk verantwoorde organisatie behoort, als wijzigingen in bedrijfsactiviteiten belangrijke effecten op de werkgelegenheid dreigen te hebben, te zorgen voor tijdige waarschuwing aan het UWV en de vertegenwoordigers van arbeidskrachten. De procedure over reorganisaties is vastgelegd in de CAO en het Reorganisatieprotocol. Er bestaat soms onduidelijkheid over wanneer een situatie een reorganisatie is. Momenteel wordt, in het kader van het moderniseren van de CAO, meer concreet gemaakt wanneer er sprake is van een reorganisatie. Tot die tijd zullen de handvatten uit de huidige CAO en het Reorganisatieprotocol gehandhaafd worden.

Onderwerp	Activiteiten
Reorganisaties	Procedure rondom reorganisaties is vastgelegd in cao en Reorganisatieprotocol

#### Thema Arbeidspraktijk – onderwerp 4 Gezondheid en veiligheid op het werk

Dit onderwerp heeft betrekking op het bevorderen en handhaven van de hoogste graad van fysiek, mentaal en sociaal welzijn van werknemers, plus het voorkomen van schade aan de gezondheid veroorzaakt door arbeidsomstandigheden. Het houdt tevens verband met het beschermen van arbeidskrachten tegen gezondheidsrisico's en het aanpassen van de beroepsomgeving aan de fysieke en psychologische behoeften.

TiU heeft een duidelijk Arbo- en Milieubeleid. Dit beleid is er voortdurend op gericht de belastende effecten van de activiteiten van de universiteit voor het milieu en de

arbeidsomstandigheden stapsgewijs op te sporen en, zoveel als redelijkerwijs mogelijk is, te reduceren en duurzame ontwikkelingen te bevorderen. Periodiek wordt er een Risico-inventarisatie & Evaluatie (RIE) op het gebied van arbeidsomstandigheden uitgevoerd, welke weer als basis dient voor het te voeren Arbobeleid.

Om gezondheidsklachten door arbeidsomstandigheden te voorkomen is er structureel aandacht voor beeldscherm-ergonomie, in de vorm van voorlichting en ergonomische inrichting van de werkplek. Verder wordt aan medewerkers een zogenaamde health check 45+ aangeboden, kunnen medewerkers tegen een geringe vergoeding deelnemen aan bedrijfsfitness en diverse sportvoorzieningen. De problematiek rondom het thuiswerken is bij onderwerp 2 aan de orde gesteld.

Als onderdeel van het Arbobeleid is er een bedrijfshulpverleningsorganisatie opgezet in geval van calamiteiten, is er een systeem voor het registreren en analyseren van ongevallen en neemt TiU zijn verantwoordelijkheid aangaande de veiligheid van eigen medewerkers en derden. Denk hierbij aan studenten, bezoekers en externe bedrijven die werkzaamheden uitvoeren op de campus. Er zijn duidelijke veiligheidsregels opgesteld voor onze contractors die werkzaamheden verrichten op de campus. Het is niet duidelijk in hoeverre hierop toezicht wordt gehouden.

Er is geen specifiek beleid voor gehandicapte medewerkers. Binnen de universiteit is beleid op dit punt veelal gericht op studeren met een functiebeperking. Wat voor beide groepen geldt, is dat de campus niet op alle plekken even toegankelijk is. Daarnaast kan de informatievoorziening aangaande een functiebeperking verbeterd worden. In de werving- en selectieprocedure geldt dat, bij gelijke geschiktheid voor een functie, voorkeur wordt gegeven aan personen uit de doelgroep arbeidsgehandicapten. Voorgaande is beleid, maar niet helder is in hoeverre dit in de praktijk wordt toegepast. Personen met een arbeidsbeperking kunnen op verschillende manieren in aanmerking komen voor een aanpassing van de werkplek.

Het beleid voor wat te doen bij calamiteiten en het voorkomen van RSI / CANS door beeldschermwerk is helder. Echter, de voorlichting aan studenten met betrekking tot beeldscherm-ergonomie en 'wat te doen bij calamiteiten' kan beter.

Onderwerp	Activiteiten
Gezondheid en veiligheid algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helder Arbo- en milieubeleid</li> <li>• Periodieke Risico-inventarisatie &amp; Evaluatie</li> <li>• Bedrijfshulpverleningsorganisatie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor beeldscherm-ergonomie</li> <li>• Health check</li> <li>• Mogelijkheid tot bedrijfsfitness</li> <li>• Beleid studenten en zwangere werknemers</li> </ul>
Persoonlijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen voor voldoende training van het personeel, onder andere op het gebied van softwarekennis en veiligheids- en gezondheidsrisico's.</li> </ul>
Gehandicapten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief beleid studeren met een beperking</li> <li>• <i>Campus toegankelijker maken voor gehandicapten. Gaat over de campus in het algemeen, de gebouwen en de toegankelijkheid tot informatievoorziening.</i></li> <li>• <i>Informatievoorziening verbeteren</i></li> <li>• <i>Actiever beleid op aannemen arbeidsgehandicapten</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogelijkheden tot aanpassing werkplek</li> </ul>
Studenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorlichting op het gebied van calamiteiten en beeldscherm-ergonomie verbeteren</li> </ul>
Contractors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke veiligheidsregels</li> <li>• Betere toezicht op naleving veiligheidsregels</li> </ul>

Thema Arbeidspraktijk – onderwerp 5 Persoonlijke ontwikkeling en training op de werkplek

Dit onderwerp omvat de mogelijkheden die werknemers hebben het functioneren en het persoonlijke vermogen te vergroten. Daarnaast omvat het de toegang tot politieke, economische en maatschappelijke kansen.

Om maatschappelijk verantwoord te zijn, behoort een organisatie alle werknemers kansen te bieden om vaardigheden te ontwikkelen, trainingen en opleidingen te volgen en hun carrière te ontwikkelen, op een gelijkwaardige en niet-discriminerende basis. Daarnaast behoort een werkgever arbeidsmanagementprogramma's op te stellen die de gezondheid en het welzijn stimuleren. Tevens dient een organisatie (indien nodig) werkloze ex-werknemers te helpen met training, advies en het vinden van nieuw werk.

De universiteit dient werknemers kansen te bieden om zichzelf te ontwikkelen. Iedere werknemer van de universiteit heeft recht op drie loopbaangesprekken per jaar. Deze loopbaangesprekken kunnen plaatsvinden zonder tussenkomst van de leidinggevende. Daarnaast worden cursussen aangeboden waardoor werknemers hun vaardigheden verder kunnen ontwikkelen. Binnen verschillende onderdelen van de universiteit wordt verschillend beleid gehanteerd omtrent scholingsverzoeken door werknemers. Hierdoor kan een discrepantie ontstaan in de toegankelijkheid van scholing.

Werknemers kunnen op grond van deze bepaling in de cao aanspraak maken op jaarlijks twee dagen om zichzelf te ontwikkelen. De werkgever heeft hierin een beperkte rol, deze mag in principe niet bepalen hoe een werknemer deze dagen inzet. Daarnaast heeft de universiteit een scholingsregeling. Deze regeling geeft aanknopingspunten welke kosten (in geld en tijd) een werknemer vergoed kan krijgen.

Onderwerp	Activiteiten
Ontwikkelingsmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recht op drie loopbaangesprekken per jaar</li> <li>• Recht op twee ontwikkelingsdagen per jaar</li> <li>• Career Center biedt cursussen aan</li> <li>• Scholingsregeling</li> </ul>

Bij een vacature krijgen meestal werknemers van de universiteit voorrang als interne kandidaat, met het oog op het bieden van carrièremogelijkheden. Herplaatsingskandidaten (werknemers die als gevolg van een reorganisatie of organisatiewijziging met ontslag worden bedreigd) hebben expliciet voorrang bij interne vacatures.

De universiteit is eigenrisicodragers voor de WW. Dit betekent dat de universiteit verantwoordelijk is voor de re-integratie van werkloze ex-werknemers. Daarnaast betekent dit dat de universiteit de WW (plus de bovenwettelijke BWNU) betaalt. De universiteit heeft er dus belang bij dat werkloze ex-werknemers weer aan het werk komen. De universiteit biedt ondersteuning, zoals training, gesprekken en individuele coaching. Dit geldt ook indien een tijdelijk contract van een werknemer is afgelopen. Daarnaast geldt dat werkloze ex-werknemers van de universiteit gezien worden als interne kandidaat voor vacatures bij TiU.



Onderwerp	Activiteiten
Carrièreperspectieven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Ex)werknemers van TiU interne kandidaat bij vacatures</li> <li>• Expliciete voorrang herplaatsers bij vacatures TiU</li> <li>• Cursussen Career Center gericht op carrière (bijv. Career Pitstop)</li> <li>• Eigenrisicodragerschap WW</li> <li>• Ondersteuning ex-werknemers TiU door Career Center</li> </ul>

De hierboven cursief opgenomen activiteiten zijn als projectvoorstel opgenomen in de projectenbijlage. Lopende zaken van dit kernthema zijn niet in de projectenbijlage opgenomen.

### 3.4 Kernthema 4: Het milieu

#### *Toelichting*

Besluiten en activiteiten van de universiteit hebben voortdurend effect op het milieu. Deze effecten kunnen samenhangen met het gebruik van hulpbronnen, de locatie van de activiteiten, het veroorzaken van afval en vervuiling en het effect op natuurlijke leefgebieden. Om de milieueffecten te verminderen behoort de universiteit te kiezen voor een geïntegreerde aanpak op vier onderwerpen. Op dit terrein zijn door de universiteit al een aantal stappen gemaakt. De activiteiten zijn echter in veel gevallen geïsoleerd uitgevoerd en onvoldoende bekend (gemaakt) bij medewerkers en studenten.

#### Thema Milieu – onderwerp 1 - Voorkomen van vervuiling

Bij dit onderwerp dient Tilburg University haar milieuprestaties te verbeteren door het voorkomen van vervuiling. Denk daarbij aan emissies naar de lucht en naar water, het afvalstoffenmanagement van eigen activiteiten en van onze gebruikers en extern ingehuurde partijen en het gebruik en verwijdering van giftige en gevaarlijke chemicaliën en andere vormen van milieuvervuiling.

In het verleden zijn op eigen initiatief van afdelingen en diensten een aantal activiteiten in uitvoering gebracht. Voorbeelden zijn de aanbesteding van de verwerking van afval van de universiteit; aanbesteding van papier, aanbesteding van tapijttegels, bij het onderhoud van de campus wordt gebruik gemaakt van duurzame producten voor onkruid- en ongediertebestrijding; er wordt gebruik gemaakt van ECO-schoonmaakproducten; afgeschreven ICT-apparatuur wordt hergebruikt of gerecycled.

De universiteit heeft nog meer mogelijkheden om vervuiling terug te dringen, zoals het verder reduceren van verpakkingsmateriaal; het gebruik van composteerbare koffiebekers; het verbeteren van de afval bij de catering; aanbesteding van andere dan eerder genoemde producten zoals sanitair papier.

#### Thema Milieu – onderwerp 2 - Duurzaam gebruik van hulpbronnen

Op de universiteit werken en studeren veel mensen. We geven onderwijs, doen onderzoek en verlenen diensten. Voor al deze activiteiten is het noodzakelijk gebruik te maken van allerlei hulpbronnen. Waar het om gaat is dat de universiteit zich doelen stelt, productie en consumptiepatronen aanpast zodat op duurzame wijze gebruik wordt gemaakt van de hulpbronnen. Dit kan op verschillende manieren zoals het reduceren van de energiebehoefte en overschakelen naar duurzame energiebronnen en het verbeteren van het materiaalgebruik.

De universiteiten hebben zich met het ondertekenen van het Meerjarenaafsprake Energie Efficiency (MJA3) gebonden aan een inspanningsverplichting om tot een 2% energie efficiency verbetering te komen per jaar. Hoe de universiteit dit bereikt is vastgelegd in het Energie Efficiency Plan en dit kan via maatregelen voor gebouwen, installaties en apparatuur, via de keuze voor meer duurzame energie en via efficiencymaatregelen in de keten. Veel van deze activiteiten worden nu uitgevoerd, maar de universiteit kan zich hogere doelen stellen. De universiteit kan ervoor kiezen om zelf energie op te wekken – via zonnepanelen op de daken van de verschillende gebouwen op de campus en daarbuiten (denk aan de sporthallen van het sportcentrum). Het ultieme doel is dat voldoende energie wordt opgewekt voor eigen gebruik en dat de universiteit daarmee energie-neutraal wordt. Dit vergt een lange termijn investering waarbij van belang is wat de terugverdientijd is. In de Strategische Vastgoedvisie 2013-2025 van Tilburg University die in december 2013 is vastgesteld, is aan dit onderwerp al aandacht besteed. Een deel van de campus is aangesloten op stadsverwarming. Nieuwbouw biedt de kans de afweging van andere energieconcepten (bijvoorbeeld WKO of opwekking warmte via zonne-energie) te maken.

In dezelfde vastgoedvisie is ook aandacht besteed aan het gebruik van duurzame middelen bij (ver)bouw van de herinrichting van de campus. Beide aspecten – energie en gebruik van hulpbronnen bij de (verbouw) – zijn opgenomen in de projectenbijlage.

Wat betreft afval heeft Tilburg University een aantal initiatieven lopen. Afvalscheiding vindt nu plaats op basis van 'nascheiding'. Ook hierin is verbetering mogelijk. Mogelijke projecten zijn hergebruik van meubilair en het reduceren van papiergebruik door verdergaande digitalisering.

#### Thema Milieu – onderwerp 3 - Beperking van en aanpassing aan klimaatverandering

#### Thema Milieu – onderwerp 4 - Bescherming van het milieu en herstel van natuurlijke habitat

De aard van de bedrijfsvoering van de universiteit maakt dat onderwerpen 3 en 4 minder relevant zijn dan de eerste twee onderwerpen. Eén belangrijk aspect betreft de mobiliteit van medewerkers en studenten. Een aantal stappen hierbij zijn gezet maar de universiteit kan nog veel meer doen.

Uitgevoerd is de aanbesteding van de dienstreizen. Doel van de aanbesteding was (naast een kostenreductie door centrale inkoop) dat duurzaam gereisd wordt. Ook goede busverbindingen met de campus zijn van belang, omdat dit betekent dat daardoor mogelijk minder mensen met de auto naar de universiteit komen. Het verbeteren van de route van station Tilburg Universiteit naar de campus speelt hierbij ook een rol. Een ander aspect is het plaatsen van een laadpaal voor elektrische auto's. Dit aantal kan uitgebreid worden.

In 2012 heeft een mobiliteitsonderzoek plaatsgevonden. Het onderzoek moet herhaald worden om nog beter inzicht te krijgen in de wijze van mobiliteit van medewerkers en studenten. Op basis daarvan kan verder ingezet worden op stimulering van duurzame mobiliteit, zoals het bevorderen van treingebruik voor dienstreizen, het vaker toepassen van video-conferencing, het bijplaatsen van laadpalen voor elektrische auto's, de mogelijkheid tot het verstrekken van een OV-jaarkaart voor personeel, het verder uitwerken van beleid voor thuiswerken en het inrichten van fietsreparatie op de campus.

In de projectenbijlage zijn lopende en nieuwe projecten opgenomen en verdeeld naar de thema's afval, bouw, catering, ict, en mobiliteit.

### 3.5 Kernthema 5: Eerlijk zakendoen

#### *Toelichting*

Tilburg University betaalt jaarlijks ongeveer € 57 miljoen aan externe partijen voor verleende diensten en producten. Van dit bedrag is ongeveer € 30 miljoen 'beïnvloedbaar', wat wil zeggen dat aan de besteding een inkoopkeuze ten grondslag liggen. In 2010 heeft de Executive Board het Inkoopbeleid Tilburg University vastgesteld. De essentie van dit inkoopbeleid is in vier beleidsdoelen gevat: 'Samen, rechtmatig, doelmatig en duurzaam inkopen'. Het beleidsdoel duurzaam is destijds geformuleerd als: *"Bij de aanschaf van de daarvoor in aanmerking komende producten wordt rekening gehouden met duurzaamheidscriteria van Agentschap NL minstens zover dit nodig is om de doelen van de universiteit op het gebied van duurzaam inkopen te realiseren"*.

Eerlijk zakendoen heeft betrekking op zowel inkoop als verkoop. In onderstaande wordt alleen de inkoopkant belicht. Van belang is om potentiële leveranciers een eerlijke kans geven om een opdracht bij Tilburg University te verwerven. Professionele inkoop is een waarborg voor eerlijk zakendoen waarbij wet- en regelgeving behulpzaam is. Inkoop vindt binnen TiU gedecentraliseerd plaats, vaak door niet professionals, waardoor de kans bestaat dat potentiële leveranciers geen eerlijke kans maken. Dit kan er toe leiden dat producten of diensten niet 'eerlijk' worden ingekocht.

Het inkoopbeleid van TiU en de Aanbestedingswet 2012 zijn de uitgangspunten voor professionele inkoop. Elk inkoopproces van TiU is onderworpen aan deze uitgangspunten. FS/Inkoop bewaakt deze uitgangspunten voor de inkoopprocessen waarbij zij betrokken is. Wanneer FS/Inkoop niet is betrokken zijn deze uitgangspunten niet altijd gewaarborgd. FS/Inkoop informeert schools en diensten over wet- en regelgeving. Handhaving van de regels dient op TiU niveau plaats te vinden. Wegens decentralisatie van veel inkoop is controle op handhaving van de regels niet goed geregeld.

FS/Inkoop heeft een inkoopreglement opgesteld om dit universiteitsbreed van toepassing te laten zijn. Streven is om de besluitvorming hierover begin 2014 af te ronden. In het inkoopreglement worden een aantal inkoopregels geformuleerd. Hiermee wordt beoogd dat inkoopprocessen bij TiU conform de uitgangspunten van het inkoopbeleid wordt uitgevoerd.

In het kader van eerlijk zakendoen zijn de volgende inkoopregels van belang:

- De gedragscode van de Nederlandse verenigingen van inkopers (NEVI) is van toepassing voor alle medewerkers die betrokken zijn bij een inkooptraject.
- De duurzaamheidscriteria van agentschap NL worden voor zover mogelijk toegepast.
- Inkooptrajecten boven een totale waarde van € 50.000 worden door de aanbestedende school, dienst of instituut vooraf gemeld bij Facility Services. Facility Services adviseert over de wijze van aanbesteden. Het inkooptraject start na het advies van Facility Services.

Het thema Eerlijk zakendoen onderscheid 5 onderwerpen die hierna in samenhang bekeken zijn.

*Thema Eerlijk zakendoen – onderwerp 1 Anti corruptie en*

*Thema Eerlijk zakendoen – onderwerp 2 Verantwoorde politieke betrokkenheid*

#### *Corruptie door externe partijen*

In aanbestedingen die vallen onder de Europese aanbestedingsrichtlijn (2004/18/EG van 31 maart 2004), dat wil zeggen de inkoop van leveringen of diensten boven een totale contractwaarde van € 200.000,- en werken boven een totale contractwaarde van € 5.000.000,- dienen verplicht een aantal zaken rondom integriteit te worden getoetst. Het niet voldoen aan één of meerdere van de

criteria uit de aanbesteding leidt tot uitsluiting van de aanbestedingsprocedure. In de Nederlandse wetgeving is richtlijn 2004/18/EG geïmplementeerd in de Aanbestedingswet 2012. De Aanbestedingswet formuleert twee soorten uitsluitingsgronden, verplichte- en facultatieve uitsluitingsgronden. De verplichte uitsluitingsgronden *moeten* in Europese aanbestedingsprocedures altijd te worden uitgevraagd en betreffen: niet veroordeeld zijn wegens deelneming aan een criminele organisatie, omkoping, fraude of witwassen van geld<sup>2</sup>.

De facultatieve uitsluitingsgronden *kunnen* worden uitgevraagd en betreffen (voor zover van toepassing voor eerlijk zakendoen): overtreding van een relevante beroepsregel, niet voldoen aan verplichtingen betrekking tot betaling van sociale zekerheidspremies en belastingen of het afleggen van valse verklaringen<sup>3</sup>.

Afhankelijk van het in te kopen product of dienst bepaald FS/Inkoop samen met de budgethouders of in Europese aanbestedingsprocedures de facultatieve uitsluitingsgronden worden uitgevraagd en of het nuttig is om de verplichte en/of facultatieve uitsluitingsgronden op te nemen in niet-Europese inkoopprocedures.

#### *Corruptie door medewerkers van TiU*

Er bestaat de mogelijkheid dat leveranciers geen eerlijke kans krijgen omdat medewerkers van TiU in inkoopprocessen eigen belangen nastreven. Dit kan onbewust gebeuren door gemakzucht of risicomijdend gedrag of bewust door het aannemen van geschenken e.d.

Om belangenverstremgeling en misbruik te voorkomen dient iedere medewerker zich te houden aan de CAO (en dan met name artikelen 1.8 en 1.15) en de Code of Conduct van de TiU. Daarboven hanteren diensten en faculteiten in sommige gevallen verdere regels. FS stelt voor integraal de volgende regels te hanteren:

- Gedragscode relatiegeschenken van Facility Services
- Nederlandse Vereniging voor Inkopers (Nevi) gedragscode

Aan deze laatste code liggen vier kernwaarden ten grondslag:

- Zakelijk fatsoen (een inkoopprofessional is eerlijk en betrouwbaar en brengt anderen geen schade toe)
- Deskundigheid en objectiviteit
- Vrije mededinging
- Duurzaamheid

Het begrip duurzaamheid is in het inkoopbeleid TiU geformuleerd. Voorstel is om duurzaamheid te vervangen door CSR en dit te definiëren als duurzaam zoals nu geformuleerd plus Social Return daar waar mogelijk of nuttig is.

#### *Thema Eerlijk zakendoen – onderwerp 3 Eerlijke concurrentie*

Alle inkopen van aanbestedende diensten zijn onderhevig aan de beginselen van het aanbestedingsrecht. Deze beginselen zijn:

- Het non-discriminatiebeginsel (ondernemingen mogen in inkoopprocedures niet worden gediscrimineerd naar bijvoorbeeld geografische vestiging e.d.)
- Het gelijkheidsbeginsel (alle ondernemingen dienen in inkoopprocedures gelijk behandeld te worden)
- Het transparantiebeginsel (het moet alle ondernemingen helder zijn op basis van welke criteria de opdracht gegund wordt)

---

<sup>2</sup> Aanbestedingswet. Artikel 2.86

<sup>3</sup> Aanbestedingswet. Artikel 2.87

- Het beginsel van proportionaliteit (de eisen, wensen en voorwaarden moeten in een redelijke verhouding staan tot de opdracht)

FS/Inkoop waarborgt bovenstaande beginselen. Op dit moment wordt in het proces van interne controle niet getoetst of bovenstaande beginselen stelselmatig en correct worden toegepast. Daarom wordt voorgesteld om in het interne controle systeem een voorziening op te nemen dat ook at random aanbestedingen worden onderworpen aan interne controle.

*Thema Eerlijk zakendoen – onderwerp 4 Het bevorderen van CSR in de invloedssfeer*  
*Thema Eerlijk zakendoen – onderwerp 5 Respect voor eigendomsrechten*

Het is toegestaan om voorwaarden te stellen op het gebied van CSR mits deze voorwaarden proportioneel zijn.

In 2008 heeft Tilburg University het convenant op het gebied van Duurzaam Inkopen tussen het ministerie van VROM en het hoger onderwijs ondertekend. Hiermee wordt inhoud gegeven aan, voor een aantal productgroepen geformuleerde, duurzaamheidscriteria in aanbestedingen. Deze criteria zijn door agentschap NL samen met marktpartijen opgesteld. Hierdoor zijn ze per definitie proportioneel. Het hanteren van deze criteria betekent dat wordt voldaan aan het convenant. Bij het hanteren van andere duurzaamheidscriteria moet worden beoordeeld of deze gegeven de situatie, proportioneel zijn. De criteria zijn te vinden op: [www.pianoo.nl/duurzaaminkopen/productgroepen](http://www.pianoo.nl/duurzaaminkopen/productgroepen).

Het convenant Duurzaam Inkopen loopt tot 2020 en kent de doelstelling om vanaf 2012 ten minste 50% van de aankopen en investeringen (de geformuleerde productgroepen) duurzaam in te kopen. TiU voldoet aan deze doelstelling. In plaats van de verplichte 50% van de aankopen en investeringen duurzaam in te kopen, wordt voorgesteld dat de universiteit dit vanaf 2014 voor 100% gaat doen, tenzij dit niet mogelijk of nuttig is. Duurzaam inkopen is overigens in de regel niet duurder dan niet-duurzaam inkopen.

Voor sociale criteria bestaan geen vastgelegde criteria. Toch kan het zinvol zijn om sociale criteria te formuleren. Deze zijn te verdelen in drie categorieën<sup>4</sup>:

1. Bijzondere uitvoeringsvoorwaarden: bijvoorbeeld de inzet van mensen met een achterstand tot arbeidsmarkt bij de uitvoering van de opdracht.
2. Generieke sociale voorwaarden: opdrachtnemer verklaart zich in te spannen om de fundamentele arbeidsnormen van de Internationale Arbeidsorganisatie (International Labour Organisation, ILO) in de productieketen te waarborgen, namelijk, vrijheid van vakvereniging en het recht op collectief onderhandelen, afschaffing van dwangarbeid en slavernij, effectieve afschaffing van kinderarbeid en vrijwaring van discriminatie op het werk en beroep.
3. Aanvullende sociale voorwaarden: voor enkele producten gelden aanvullende sociale voorwaarden, namelijk, koffie en thee, cacao, textiel en bloemen.

FS/Inkoop adviseert de budgethouders of het nuttig is sociale voorwaarden te hanteren.

Professionele inkoop betekent ook dat ook wordt gekeken naar eigendomsrechten van leveranciers. Eigendomsrechten zijn wettelijk vastgelegd en worden bij aanbesteding gerespecteerd. Dit specifieke onderwerp behoeft geen verdere actie.

---

<sup>4</sup> Handleiding sociale voorwaarden duurzaam inkopen, ministerie van Infrastructuur en Milieu juli 2011

In de projectenbijlage zijn een aantal projecten 'inkoop' opgenomen op basis van bovenstaande nulmeting. Een aantal lopende zaken zijn daarin meegenomen.

### **3.6 Kernthema 6: Consumentenaangelegenheden**

#### *Toelichting*

Bij dit thema staan consumentenrechten en het bevorderen van duurzame consumptie centraal. Binnen dit thema heeft consumenten de betekenis van de producten die de universiteit aanbiedt – onderwijs – aan de consument – de student. De consumptie van medewerkers en studenten tijdens het verblijf op de campus (catering, papier, energie e.d.) valt onder andere thema's zoals milieu en eerlijk zakendoen.

Relevant en significant in dit verband zijn twee onderwerpen: allereerst het beschermen van persoonsgegevens van studenten en medewerkers en het beschermen van data die gebruikt worden voor onderwijs en onderzoek en ten tweede alle regelingen die zijn ingericht om studenten en medewerkers te ondersteunen in geval van klachten en geschillen. Dit zijn onderwerpen 4 en 5 van het thema consumentenaangelegenheden. De overige onderwerpen (zie bijlage 2, figuur 2) worden buiten beschouwing gelaten.

#### *Thema Consumentenaangelegenheden – onderwerp 4 Klantenservice, -ondersteuning en oplossen van klachten en geschillen*

De universiteit kent veel regelingen die studenten en medewerkers tot hun beschikking hebben in geval van een geschil. Een quick-scan door Legal Affairs geeft aan dat de universiteit in dat opzicht voldoet aan alle wettelijke bepalingen. Daarnaast is door de universiteit een Centraal Loket Geschillen en Klachten opgezet wat bijdraagt aan een goede en heldere klachten-, bezwaren- en beroepsprocedure, belangrijk voor onze "consumenten". In 2010 veranderde de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek, waardoor er één loket moest worden ingesteld waar een student met al zijn kwesties terecht kan. TiU heeft sindsdien een online systeem waar studenten direct klachten, bezwaren en beroepen kunnen indienen. Het ligt voor de hand na verloop van tijd dit systeem te evalueren en waar mogelijk verbeteringen voor toegankelijkheid en over de informatievoorziening uit te voeren. Voorgesteld wordt daarom de werking van het systeem te evalueren. Datzelfde geldt voor de regelingen voor geschillen en klachten voor medewerkers.

#### *Thema Consumentenaangelegenheden – onderwerp 5 Bescherming consumenteninformatie en privacy*

De universiteit dient zich te houden aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens; ook met het oog op maatschappelijke verantwoordelijkheid moet de universiteit zorgvuldig omgaan met de persoonsgegevens - van consumenten (studenten, derden) maar ook van medewerkers - die worden verwerkt. Een aantal ontwikkelingen spelen in dit kader en op dit moment een rol. De universiteit hanteert -via Legal Affairs- het handboek verwerking persoonsgegevens. Het is nodig voor een zorgvuldige verwerking dat helder is gemaakt welke gegevens worden verwerkt, voor welke doeleinden, welke medewerkers binnen de organisatie de gegevens mogen inzien/muteren, en welke verstrekkingen er worden gedaan. Dit dient geactualiseerd te worden. Ten tweede dient de Privacy Impact Assessment ingevoerd te worden. De universiteit is niet alleen verantwoordelijk om in kaart te brengen welke gegevens verwerkt worden maar welke de risico's deze verwerkingen met zich mee brengen. De aard van de risico's is afhankelijk van het soort gegevens. Als inzichtelijk is wat de risico's zijn, kan er ook actie worden ondernomen

m.b.t. beveiliging. Ten derde zal op korte termijn in Europa besloten worden over de invoering van een privacy verordening. Zodra deze ingevoerd wordt, zal in kaart moeten worden gebracht welke gevolgen de verordening heeft voor de universiteit. De verwachting is dat er een overgangsfase geldt na het aannemen van de verordening; in die fase kan de organisatie de verordening implementeren. Kortom: de wijze waarop nu inhoud gegeven wordt aan de uitvoering van de Wet Bescherming Persoonsgegevens moet gegeven bovengenoemde ontwikkelingen opnieuw tegen het licht worden gehouden.

Technische ontwikkelingen en gebruik van social media in opleiding en marketing, open acces van onderzoek, online education zijn voorbeelden die een pro-actieve benadering vragen van juridische bescherming van rechten van gebruikers en producenten. In bijlage 3 is een schets opgenomen van technische ontwikkelingen en de juridische implicaties. Voorgesteld wordt de juridische implicaties van technische ontwikkelingen als project op te nemen en nader te laten uitwerken door Legal Affairs.

### **3.7 Kernthema 7: Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap**

Kernthema 7 bevat zeven onderwerpen (zie bijlage 2, figuur 2). De meeste van deze onderwerpen zijn op dit moment voor de universiteit minder relevant en significant. De belangrijkste uitgangspunten bij dit kernthema zijn de VN-Millenniumdoelen. De universiteit kan hier het beste invulling aan geven door samenwerking aan te gaan met anderen. Dit gebeurt natuurlijk op veel terreinen en voor verschillende belanghebbenden van de universiteit. Veel van de onderwerpen zijn bij de andere kernthema's aan de orde geweest en waar relevant opgenomen als project. Het meest relevante onderwerp binnen dit thema is hoe de universiteit bewustwording en betrokkenheid van de eigen gemeenschap kan creëren. Hiervoor wordt verwezen naar het onderdeel *communicatie* in hoofdstuk 5.

### **3.8 Verslaglegging over de prestaties**

ISO 26000 is niet bedoeld voor certificatie en ook niet bedoeld om te worden gebruikt als dwingende eis in regelgeving of contracten die de universiteit afsluit. De richtlijnen van ISO 26000 helpen de universiteit te bepalen welke onderwerpen aandacht moeten krijgen en welke prestaties moeten worden nagestreefd. ISO 26000 geeft de universiteit de mogelijkheid om een zelfverklaring te publiceren. Dit betekent dat Tilburg University op basis van zelfonderzoek met ISO 26000 als referentiekader beoordeelt of er voldoende grond is voor de zelfverklaring. Een voorbeeld van een zelfverklaring is opgenomen in bijlage 4.

Een zelfverklaring moet echter geen doel op zich zijn. De inzet van ISO 26000 is bedoeld om de universiteit handvatten te geven op welke wijze CSR ingebed kan worden in de organisatie. De nadruk dient te liggen op bewustwording van studenten en medewerkers voor en over CSR in het eigen handelen en op het creëren van betrokkenheid bij de activiteiten die de universiteit uitvoert.

Daarnaast zijn er andere internationale initiatieven om consistent en transparant te rapporteren over de economische, milieu- en sociale prestaties van de universiteit, zoals het Global Reporting Initiative (GRI). Het GRI-raamwerk voor verslaglegging over duurzaamheid is geschikt voor elke organisatie ongeacht omvang, sector en locatie. Een vierde generatie richtlijn van GRI is in 2013 gelanceerd en zou moeten worden gebruikt voor organisatie die GRI voorheen nog niet gebruikt hebben. Het valt te overwegen om GRI in te zetten omdat hiermee objectief en meetbaar kan worden weergegeven welke activiteiten de universiteit heeft ondernomen en gaat ondernemen. In bijlage 5 is meer informatie opgenomen over de rapportage mogelijkheden.

Voorgesteld wordt dat met de Stuurgroep CSR bediscussieerd wordt - na vaststelling van deze notitie - of en welke vorm van verslaglegging op termijn voor de universiteit geschikt en noodzakelijk wordt geacht.

### **3.9 De projectenvoorstellen**

Op basis van voorgaande nulmeting is een lijst met projectvoorstellen opgesteld. Gegeven de omvang van de projecten zijn deze in een aparte projecten bijlage opgenomen. De lijst is 'work in progress' en daarom zijn niet alle projecten uitgewerkt. Sommige projecten in de lijst zijn uitgevoerd maar toch is ervoor gekozen deze op te nemen omdat in het kader van de communicatie over CSR, de uitvoering van deze activiteiten/projecten voor het voetlicht gebracht moet worden. Daarnaast betreffen het activiteiten die regelmatig tegen het licht gehouden moeten worden.

Na vaststelling van deze notitie zal de projectgroep CSR onder leiding van de programmamanager, de projecten verder uitwerken en aan elk project voor zover mogelijk concrete doelstellingen en resultaten koppelen. Vervolgens worden de projectvoorstellen voorgelegd voor accordering aan de stuurgroep. Voor een uitgebreidere toelichting op de werkwijze wordt verwezen naar paragraaf 5.



#### 4. KPI: “Diverse masteropleidingen besteden intensief aandacht aan duurzaamheid”

Uit het voorgaande zal duidelijk zijn dat Corporate Social Responsibility een breed begrip is waaraan op vele manieren invulling en uitvoering kan worden gegeven. Dit geldt ook voor de wijze waarop CSR aandacht krijgt in het onderwijs.

Als resultaatafspraken in het Strategisch Plan is geformuleerd dat “diverse masteropleidingen intensief aandacht besteden aan duurzaamheid.”

De programmamanager heeft met de vice-decanen onderwijs van de schools oriënterende gesprekken gevoerd om inzicht te krijgen waar de schools staan met betrekking tot CSR en onderwijs en of er ideeën leven op welke wijze en op welke termijn aan de afspraak uit het Strategisch Plan invulling kan worden gegeven.

In hoofdstuk twee is al verwezen naar het concept ‘A Learning Society’ en meer specifiek naar pijler twee van het concept, het vergroten van de maatschappelijke oriëntatie:

*“Een tweede belangrijke waarde binnen A Learning Society is de voorbereiding van studenten op een (internationale) maatschappelijke carrière. We motiveren en stimuleren studenten om verantwoordelijkheid te nemen in de maatschappij. We willen de volgende vier zaken stimuleren: de verbinding van studenten met de maatschappij, verantwoordelijkheidsbesef, internationale oriëntatie en participatie in studentenorganisaties.” (Strategisch Plan 2014-2017, pagina 12)*

Het in het citaat genoemde verantwoordelijkheidsbesef kan direct gerelateerd worden aan CSR. De meest ver doorgevoerde wijze is het concept CSR in te bedden in het curriculum zodat elke student ermee in aanraking komt en waarmee het een van leerdoelen is van de opleiding. Dat betekent dat in elk vak direct of indirect aandacht moet zijn voor CSR. Het mag duidelijk zijn dat dit een weg van zeer lange adem is en dat we moeten leren van andere pogingen om elementen zoals het Europese gedachtegoed in te bouwen in het curriculum.

Uit de oriënterende gesprekken met de vice-decanen komt naar voren dat er veel enthousiasme bestaat dat het thema CSR opgepakt is. De indruk bestaat dat op dit moment bij een aantal opleidingen en vakken CSR aan de orde komt, vaker impliciet dan expliciet. Daarnaast blijkt uit de oriënterende gesprekken dat het wellicht beter is om in de bachelor fase aandacht te besteden aan het thema CSR. Tenslotte is er ook veel animo om te onderzoeken of het mogelijk is een multidisciplinaire masteropleiding op het terrein van CSR op te zetten. Een dergelijke opleiding zou thematisch opgebouwd kunnen worden uit de wetenschapsgebieden van recht, sociale wetenschappen, filosofie en (bedrijfs)economie.

Wetenschappers van de verschillende schools die zich met CRS vraagstukken bezig houden hebben al het initiatief genomen om vakoverstijgende onderzoeksvragen bijeen te brengen.

Gegeven het enthousiasme wordt voorgesteld wordt bij dit initiatief aan te sluiten en op korte termijn verder te onderzoeken op welke wijze CSR in het onderwijs meer aandacht kan krijgen.

Voorgesteld wordt een aparte werkgroep “CSR en Onderwijs” in te richten die onderzoekt

- op welke wijze het beste aan CSR/duurzaamheid aandacht kan worden besteed in het onderwijs (in de bachelor en/of master fase);
- of er binnen schools voldoende draagvlak is voor het opzetten van een multidisciplinaire Engelstalige opleiding CSR en als dit haalbaar blijkt:
  - a. uitwerking van de opzet van de opleiding

- b. uitwerking van de praktische/juridische/organisatorische aspecten om de opleiding bij voorkeur per 2015/2016 te starten
- c. financiële randvoorwaarden voor de inrichting en uitvoering
- d. binnen welke school deze opleiding gestalte krijgt

De werkgroep heeft de volgende samenstelling:

- Expert CSR/mileu                                    prof.dr. Daan van Soest, directeur TSC
- Expert CSR/recht                                    prof.mr. Jonathan Verschuren (TLS)
- Expert CSR/ethiek                                    prof. dr. Wim Dubbink (TSH)
- Expert CSR/organisatie                            dr. Jorg Raab (TSB) (tbc)
- Ondersteuning                                        drs. Rob van Hensberg (Corporate Staff)

TST gaf aan dat zij niet in de werkgroep zitting hoeven te hebben maar graag input levert aan de werkgroep en graag geïnformeerd wordt over de uitwerking van de voorstellen door de werkgroep.

Gevraag wordt aan de werkgroep om voor de zomer van 2014 (of zoveel mogelijk eerder) aan de Executive Board te rapporteren. Laatstgenoemde zal het voorstel zo mogelijk ter besluitvorming voorleggen aan het OCD en Universiteitsraad.

## 5. De opzet van het programma CSR, project uitvoering, communicatie en rapportage

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de organisatie van het programma wordt ingericht. Uit het voorgaande mag duidelijk zijn dat het programma veel projecten omvat die op verschillende plekken binnen de universiteit zijn en worden belegd. Samenhang en coördinatie zijn daarom van groot belang.

Uit het voorgaande blijkt ook dat er al veel gebeurt op de universiteit op CSR-gebied. Veel activiteiten zijn echter niet of onvoldoende zichtbaar. Bij de toepassing van ISO 26000 past ook aan adequate communicatie met belanghebbenden en verantwoording over de voortgang van de activiteiten.

### *Opzet van het programma en van de stuurgroep CSR*

Het programma wordt organisatorisch ingericht met een stuurgroep CSR, projectgroep en een programma manager. Meer informatie over wat programmamanagement omvat en voor uitwerking van de verantwoordelijkheden zie bijlage 6.

De stuurgroep is verantwoordelijk voor de voortgang, resultaten, de investeringen en de uitgaven van het programma. De stuurgroep is expliciet verantwoordelijk voor het welslagen van het programma. De doelstelling is dat via de werkgroep(leden) en programmamanager projecten worden uitgevoerd zodat de KPI's (bijlage 1) worden ultimo 2017 worden behaald.

De stuurgroep is verantwoordelijk voor:

- het accorderen van het programma en de verschillende deelprojecten
- het autoriseren van de toekenning van middelen aan het programma en aan de projecten
- het verzekeren dat de risico's gemanaged worden
- het verzekeren dat de doelstellingen en resultaten behaald gaan worden
- de voortgang bewaken
- het nemen van beslissingen die de programmamanager nodig heeft voor de uitvoering
- het accorderen van de start van elke volgende fase
- het verzekeren dat het programma in lijn blijft met andere strategische speerpunten van de universiteit

De stuurgroep rapporteert aan de Executive Board.

Het voorstel voor de samenstelling is:

- Expert CSR/breed                      prof.dr. Daan van Soest, directeur TSC
- Expert CSR/reporting                prof.dr. Philip Joos (TISEM)
- Expert CSR/mensenrechten        prof.mr. Nicola Jägers (TLS)
- Expert CSR/ethics                    prof. dr. Wim Dubbink (TSH)
- Expert CSR/arbeid                    prof. dr. Jaap Paauwe (TSB) (tbc)
- Directeur Facility Services        Gabe van der Zee
- Directeur HR                         Ellen van Dodewaard
- Studentlid                            lid namens een van de studentenfracties U-raad

De stuurgroep wijst een van de leden als voorzitter aan.

### *Projectgroep CSR en programmamanager*

De programmamanager, Hans-Georg van Liempd (Corporate Staff), rapporteert aan de stuurgroep en zit bijeenkomsten van projectgroep voor. Hij heeft contact met interne en externe stakeholders en andere relevante partijen.

Voor elk kernthema uit het programma is er een aanspreekpunt binnen de universiteit, een projectmedewerker. De projectmedewerkers vormen samen met de programmamanager de projectgroep CSR. Deze projectgroep draagt zorg voor afstemming van de onderdelen/projecten, voor de projectuitvoering, de oplevering van de producten/projecten en de voorbereiding voor de stuurgroep. De projectgroep wordt aangevuld met de communicatiemedewerker die de communicatie over de projecten en het programma vormgeeft.

Projectgroep CSR ziet er als volgt uit:

- |  |  |
|--|--|
| • Programmamanager   | Hans-Georg van Liempd - CS                                   |
| • Kernthema Arbeidspraktijk  | Marjon van den Berg - GS/HR                                  |
| • Kernthema Milieu   | John Essens – FS/REM   |
| • Kernthema Eerlijk zakendoen  | Ron Spapens – FS/DMP   |
| • Kernthema Mensenrechten en<br>Kernthema Consumentenaangelegenheden | medewerker van Student Services en<br>Renate Martens – GS/LA |
| • Kernthema Betrokkenheid/Communicatie                               | Stans van Dongen – GS/CC                                     |

### *Communicatie en rapportage*

Met betrekking tot de communicatie van en over CSR zijn er verschillende doelgroepen, communicatiedoelen en strategieën om zichtbaar te maken hoe Tilburg University vorm geeft aan CSR.

De *doelgroepen* van de communicatie zijn:

- (aankomend) medewerkers
- (aankomend) studenten en studentenverenigingen
- andere belanghebbenden waar de universiteit relaties mee onderhoud en waar medewerkers en studenten vanuit hun rol in participeren

Grofweg zijn er drie *communicatiedoelen* te formuleren:

1. Alle aspecten van CSR zijn zichtbaar en herkenbaar voor al onze stakeholders zodat ze bijdraagt aan onze gewenste reputatie. Deze zichtbaarheid en herkenbaarheid komt voornamelijk tot stand doordat medewerkers CSR zelf uitdragen.
2. De bewustwording en betrokkenheid onder medewerkers en studenten vergroten van (aspecten van) CSR.  
Dit is gericht op de bewustwording van de gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerkers en studenten. Deze bewustwording richt zich op de verschillende aspecten en in verschillende mate en reikwijdte, te weten eerlijk zakendoen; werkomstandigheden; mensenrechten; consumentenaangelegenheden; maatschappelijke betrokkenheid en het duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen.  
Bij de bewustwording wordt ook de omgeving van de universiteit betrokken.  
Medewerkers en studenten zijn trots dat de universiteit duurzaamheid als principe actief hanteert (positieve houding en gedrag)
3. Het bijdragen aan de positionering van Tilburg University als de maatschappij universiteit.

De *communicatiestrategie* kan verder uitgewerkt worden nadat goedkeuring is gegeven voor het programma en nadat inzicht is verkregen welke projecten van start gaan. Hieronder wordt een eerste schets gegeven van de communicatie strategie:

### **Schets van de communicatiestrategie voor het programma CSR**

#### *1. Zichtbaarheid:*

Visie & waarde: In diverse middelen maken we zichtbaar waarom we CSR belangrijk vinden en waarom het bij ons past en welke waarden we daarin hanteren zodat mensen zich kunnen verbinden aan het onderwerp.

We laten ook duidelijk zien wie betrokken is (projectleiders) en zorgen voor contactmogelijkheden. We zijn transparant over hoe we verantwoordelijkheid nemen. Door het laten zien van 0-meting, doelstellingen en voortgang van aspecten van CSR.

Middelen die daarvoor ingezet kunnen worden:

- o corporate website (portal op internet), events
- o facebook, twitter (#TilburgU\_CSR)
- o scorecards op de website,
- o storytelling op de website en tijdens events,
- o duiding en uitleg bij fysiek zichtbare interventies
- o jaarlijkse zelfverklaring ISO 26000
- o opname in jaarverslag
- o corporate flyer
- o corporate powerpoint

Wie worden hierbij betrokken:

Identificeren voor dit onderwerp de bevlogen medewerkers en studenten (uit relevante onderzoeksinstituten, studenten van specifieke opleidingen, outreaching honors programme, studentenverenigingen, academic forum e.d.). Deze groep als kerngroep benaderen en door de projectleiders ondersteuning bieden. Zij vormen naar buiten toe de kern zoals dat geldt voor de green office bij de Universiteit Maastricht en Wageningen University.

Middelen die daarvoor ingezet kunnen worden:

- o Oproepen op intranet, studentenportal, facebook ,yammer en twitter
- o Benaderen besturen studentenverenigingen
- o Oproep via leidinggevenden

We laten medewerkers en studenten meedenken over de wijze waarop doelstellingen bereikt kunnen worden en de ideeën en suggesties ook zichtbaar verder te brengen in de innovatie en medewerkers, studenten en (relevante) stakeholders de ruimte geven om hun bijdrage te leveren. De resultaten maken we zichtbaar voor de betrokkenen.

Middelen die daarvoor ingezet kunnen worden:

- o Events (per onderwerp) georganiseerd door de kerngroep met inspiratie (bv lezingen) en werksessies
- o Besloten groepen op online platform
- o Training van kerngroepleden en projectleiders om events te kunnen begeleiden.

## *2. Positionering:*

CSR draagt bij aan de positionering van Tilburg University als de maatschappij universiteit. We nemen CSR op als een van onze reputatiedrivers in onze merkstrategie en zo ook in onze communicatie over ons onderwijs en onderzoek. We leggen het accent op de sociale aspecten van CSR (dus bijvoorbeeld geen Green office maar een Social office). En uiteraard hebben we ook onze verantwoordelijkheid voor het milieu.

Communicatieboodschap:

Ontwikkelen van een communicatieconcept voor CSR waarbij we een lijn in beeld en taalgebruik hanteren.

Middelen die daarvoor ingezet kunnen worden:

- o Website Tilburg University
- o Online platform

De uitwerking van de communicatiestrategie zal verder vorm krijgen na de formele start van het programma. De stuurgroep kan prioriteiten stellen op basis van de beschikbaar gestelde middelen.

Via de communicatiestrategie zal ook nagegaan worden de wijze waarop in meer formele zin via verslaglegging verantwoording wordt afgelegd door de universiteit (zie paragraaf 3.8).

## **6. Planning, financiering en voorstel tot besluitvorming**

### *Planning*

Voorzien is het volgende traject voor besluitvorming over deze notitie.

Bespreking en vaststelling door de Executive Board op 14 januari 2014 evenals bespreking in het OCD (21 januari) en DO(14 januari). Daarna zal de notitie voor besluitvorming worden voorgelegd aan de Universiteitsraad (14 februari).

Als de notitie door de Universiteitsraad wordt geaccordeerd dan zal de projectgroep de voorbereiding voor de bespreking van de projectvoorstellen aan de Stuurgroep CSR ter hand nemen. Gepland is dat de stuurgroep na besluitvorming in februari door de U-raad bijeen komt om de uitrol van de projecten te bespreken en vast te stellen. Voorts kan na positieve besluitvorming de werkgroep CSR en Onderwijs van start.

Tevens kan gestart worden met het organiseren van stakeholder meetings en met het communicatietraject.

De Stuurgroep CSR rapporteert jaarlijks aan de Executive Board over de voortgang van de projecten en de besteding van de middelen.

### *Financiering*

In het voorgaande is niet gesproken over de financiering van de verschillende projectvoorstellen. Een voorstel voor middeltoewijzing voor het programma voor 2014 wordt separaat aan de Executive Board, het OCD en de Universiteitsraad voorgelegd.

De projectgroep legt de verdere uitwerking van de projectvoorstellen voor aan de Stuurgroep. Op basis hiervan kan bepaald worden welke middelen voor de uitvoering van projecten na 2014 noodzakelijk is. De toewijzing van de middelen na 2014 wordt derhalve meegenomen in de besluitvorming voor het TMP later in 2014.

### *Voorstel voor besluitvorming*

Voorgesteld wordt als volgt te besluiten:

- In te stemmen met de startnotitie en met de in de startnotitie geformuleerde ambities en projecten
- In te stemmen met de inrichting, samenstelling en taakstelling van de Stuurgroep CSR conform hoofdstuk 5 van de notitie
- In te stemmen met de inrichting en taakstelling van de werkgroep 'CSR en onderwijs' conform hoofdstuk 4 van de notitie en deze werkgroep te verzoeken voor de zomer van 2014 te rapporteren

## Bijlage 1 CSR uit het Strategisch Plan 2014-2017

### Corporate Social Responsibility

10	<i>Corporate Social Responsibility</i>
<i>Ambitie</i>	Corporate Social Responsibility (CSR) is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van de universiteit.
<i>Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Corporate Social Responsibility is op integrale wijze uitgewerkt op strategisch en operationeel niveau (People, Planet, Profit).</li><li>- De principes van CSR worden toegepast op alle zeven deelterreinen: bestuur van de organisatie, milieu, werkomstandigheden, eerlijk zakendoen, consumentenaangelegenheden, mensenrechten en maatschappelijke betrokkenheid.</li><li>- De universiteit creëert bewustwording van de gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerkers en studenten in het duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen.</li><li>- De universiteit heeft inzicht in en beheerst optimaal het gebruik van natuurlijke hulpbronnen.</li></ul>
<i>Resultaten</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De universiteit past de principes van ISO 26000 toe.</li><li>- Respect voor <i>mensenrechten</i> is gewaarborgd in de samenwerking met externe partners en in de internationale contracten. Bij alle activiteiten worden privacygegevens gewaarborgd.</li><li>- <i>Inkoop- en verkoopbeleid</i> zijn zodanig ingericht dat deze voldoen aan de CSR-principes van eerlijk zaken doen.</li><li>- Arbeidsomstandigheden voldoen aan de CSR van ISO 26000.</li><li>- <i>HR-beleid</i> voldoet aan de duurzaamheidscriteria.</li><li>- Op het terrein van <i>milieu</i> zijn gerealiseerd:<ul style="list-style-type: none"><li>o Kostenbesparing in het gebruik van energie en andere natuurlijke hulpbronnen;</li><li>o Stimuleren van hergebruik van hulpbronnen;</li><li>o Vermindering van het totale afval en vervuiling op de universiteit;</li><li>o Vergroening van ICT-faciliteiten op de campus;</li><li>o De universiteit draagt bij aan het gebruik van efficiënte en duurzame middelen voor de mobiliteit van medewerkers en studenten.</li></ul></li><li>- Diverse masteropleidingen besteden intensief aandacht aan duurzaamheid.</li><li>- Intern en extern is zichtbaar hoe de universiteit vorm geeft aan CSR.</li></ul>



**Bijlage 2 Informatie over ISO21000**

**Figuur 1: de zeven CSR-Kernthema's**



## Bijlage 2 Informatie over ISO21000

### Figuur 2 De zeven kern-thema's en de deelonderwerpen

Onder de zeven verschillende CSR-kernthema's vallen 37 onderwerpen die in de richtlijnen uitgebreid worden beschreven. Tilburg University kan aan de hand van de criteria relevantie, significantie en invloedssfeer zelf te bepalen aan welke CSR-onderwerpen zij aandacht moeten schenken.

#### 1. Bestuur van de organisatie

Behoorlijk bestuur is het enige CSR-kernonderwerp dat geen apart onderwerp bevat. Het is een overkoepelend thema. Het heeft ook een tweede functie: behoorlijk bestuur is namelijk het middel dat het vermogen van de organisatie vergroot om maatschappelijk verantwoord gedrag te implementeren.

#### 2. Mensenrechten

- a. Due diligence (gepaste zorgvuldigheid)
- b. Risicosituaties voor het schenden van mensenrechten
- c. Vermijden van medeplichtigheid
- d. Het oplossen van geschillen
- e. Discriminatie en kwetsbare groepen
- f. Burgerrechten en politieke rechten
- g. Economische, sociale en culturele rechten
- h. Fundamentele principes en rechten op het werk

#### 3. Arbeidsomstandigheden

- a. Werkgelegenheid en arbeidsverhouding
- b. Arbeidsomstandigheden en sociale zekerheid
- c. Sociale dialoog
- d. Gezondheid en veiligheid op het werk
- e. Menselijke/persoonlijke ontwikkeling en opleiding op het werk

#### 4. Milieu

- a. Voorkomen van vervuiling
- b. Duurzaam gebruik van hulpbronnen
- c. Beperking van en aanpassing aan klimaatverandering
- d. Bescherming van het milieu en herstel van de natuurlijke habitats

#### 5. Eerlijk zaken doen

- a. Anti-corruptie
- b. Verantwoorde politieke betrokkenheid
- c. Eerlijke concurrentie
- d. Bevorderen van CSR binnen de invloedssfeer
- e. Respect voor eigendomsrechten

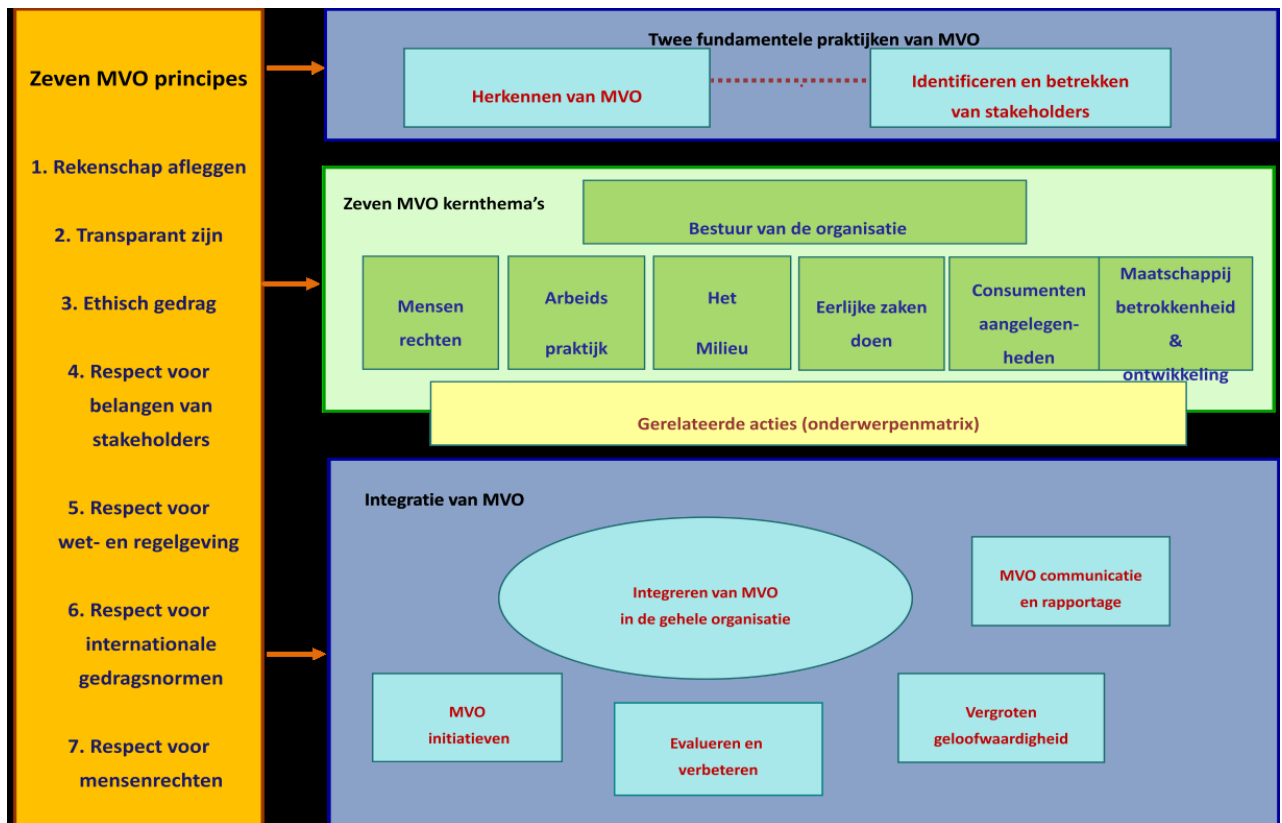
#### 6. Consumentenaangelegenheden

- a. Eerlijke marketing, feitelijke en ongekleurde informatie en eerlijke contracten
- b. Beschermen van de gezondheid en veiligheid van consumenten
- c. Duurzame consumptie
- d. Klantenservice, -ondersteuning en oplossen van klachten en geschillen
- e. Bescherming consumenteninformatie en privacy
- f. Toegang tot essentiële diensten
- g. Voorlichten en bewustmaken

#### 7. Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap

- a. Maatschappelijke betrokkenheid
- b. Onderwijs en cultuur
- c. Creëren van werkgelegenheid en vaardighedenontwikkeling
- d. Ontwikkelen van en toegang tot technologie
- e. Welvaart- en inkomenscreatie
- f. Gezondheid
- g. Maatschappelijke investeringen

**Bijlage 2 Informatie over ISO21000**  
**Figuur 3 Overzicht samenhang ISO 26000**



**Bijlage 3**

**Schets van van databescherming en digitalisering**

Thema > Recht V	Web Lectures	Open Education Resources	Her-Gebruik ABC	Open Access Data	Cloud Computing	Informatie Beveiliging	Learning Analytics	Privacy Beleid	Net Neutraliteit
Privacy	X	X			X	X	X	X	
Auteurs Recht	X	X	X	X					
Portretrecht	X	X							
Naburige Rechten	X	X							
Databanken Recht	X	X	X	X					
Telecom m. Wet	x	X	x		X	x			X
Overig	X	X	X		X	X		X	
	-CAO	CAO	BW	BW, CAO	Patriot Act Beveiligingsnormen	Beveiligingsnormen		WBP	

### **Zelfverklaring NEN-ISO 26000:2010 Maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties**

Ondergetekende, de heer/mevrouw....., (naam functie bij.....),

Verklaart NEN-ISO 26000:2010, *Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van Organisaties* toe te passen bij [het toepassingsgebied van zelfverklaring, bijv. locaties, organisatiedelen] en dit te hebben onderzocht en beoordeeld aan de hand van het proces beschreven in NPR 9026+C1:2012.

De organisatie verklaart de principes en richtlijnen van NEN-ISO 26000:2010 toe te passen en te borgen dat dit bij voortduring het geval zal zijn. In het kader van deze zelfverklaring wordt dat minimaal [X]jaarlijks onderzocht en beoordeeld.

De organisatie geeft met deze zelfverklaring een onderbouwing en uitwerking van de gemaakte keuzes ten aanzien van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid op de volgende gebieden.

1. Onderschrijven en toepassen van de zeven principes van MVO.
2. Identificeren en betrekken van stakeholders.
3. De zeven MVO-kernthema's en 37 MVO-onderwerpen.
4. Integratie van maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen de organisatie.

De resultaten van het onderzoek zijn te vinden op [www.XX.....](http://www.XX.....)

Naam organisatie:

Locatie:

Straat en huisnr.:

Postcode en woonplaats:

Handtekening:

Datum en plaats:

## Bijlage 5

## Een aantal relevante referenties en naslagbronnen

### *Intern*

- huidige internetpagina over duurzaamheid (retrieved 13 november 2013)  
<http://www.tilburguniversity.edu/nl/thema/duurzaamheid/>

### *Context van CSR*

- European Commission (2011) 'A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility'. Brussels: COM (2011) 681 final.
- Fleming, P. and Jones, M. T. (2013) *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis & Critique*. London: Sage.
- ISO (2010) 'Guidance on Social Responsibility'.
- Defining Social Responsibility: [www.iso.org/iso/iso26000\\_sr.pdf](http://www.iso.org/iso/iso26000_sr.pdf)
- Matten, D. and Moon, J. (2008) "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility'. *Academy of Management Review* 33(2), 404-424.

### *Rankings, toetsen, jaarlijkse activiteiten e.d.*

- De SustainaBul is een ranglijst van Nederlandse universiteiten en hogescholen op het gebied van duurzaamheid en transparantie. Onder het motto 'practice what you preach' brengen studentenorganisatie Morgen (een Studentennetwerk voor een duurzame toekomst) en Rank a Brand ieder jaar het duurzaamheidsbeleid van de Nederlandse universiteiten en hogescholen in kaart. Zie [www.sustainabul.nl/](http://www.sustainabul.nl/)
- Nederlandse opleidingen kunnen tijdens de opleidingsbeoordeling (accreditatie) bij de NVAO het bijzonder kenmerk "duurzaam hoger onderwijs" aanvragen op basis van een keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs van voldoende niveau:  
[http://www.nvao.net/bijzonder\\_kenmerk\\_duurzaam\\_hoger\\_onderwijs](http://www.nvao.net/bijzonder_kenmerk_duurzaam_hoger_onderwijs)
- Warme truiendag, jaarlijks in februari: [www.warmetruiendag.nl/](http://www.warmetruiendag.nl/)
- Dag van de Duurzaamheid: [www.dagvandeduurzaamheid.nl/](http://www.dagvandeduurzaamheid.nl/)

### *Vergelijkbare initiatieven en voorbeelden van integrale verantwoording*

- The United Nations Global Compact is a platform for business and non-business entities to proactively network and engage in areas of human rights, labour, environment, anti-corruption and contributing to UN goals in order to achieve the common objectives of building a sustainable and inclusive global economy. With more than 10,000 participants spread across 145 countries, the Global Compact is constantly expanding its reach and enhancing opportunities for engagement. See [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Companies also commit to issue an annual Communication on Progress (COP), a public disclosure to stakeholders (e.g., investors, consumers, civil society, governments, etc.) on progress made in implementing the ten principles of the UN Global Compact, and in supporting broader UN development goals. Concerning reporting see [www.unglobalcompact.org/COP/](http://www.unglobalcompact.org/COP/)
- The mission of the Principles for Responsible Management Education (PRME) initiative is to inspire and champion responsible management education, research and thought leadership globally. The PRME are inspired by internationally accepted values such as the principles of the United Nations Global Compact. They seek to establish a process of continuous improvement among institutions of management education in order to develop a new generation of business leaders capable of managing the complex challenges faced by business and society in the 21st century. In the current academic environment, corporate responsibility and sustainability have entered but not yet become embedded in the

mainstream of business-related education. The PRME are therefore a timely global call for business schools and universities worldwide to gradually adapt their curricula, research, teaching methodologies and institutional strategies to the new business challenges and opportunities. Taking the Six Principles as a guiding framework, any institution which is willing to integrate corporate responsibility and sustainability in a gradual but systemic manner is welcome to join the initiative.

Examples of a report:

RSM, Erasmus University: [www.unprme.org/reports/RSMPRMEREPORT2012.pdf](http://www.unprme.org/reports/RSMPRMEREPORT2012.pdf)

Kedge Business School, France: [www.unprme.org/reports/20112012ASReport.pdf](http://www.unprme.org/reports/20112012ASReport.pdf)

- Global Reporting Initiative (GRI) is een instrument om te rapporteren over duurzaamheid. GRI gebruikt het Sustainability Reporting Framework, om zo transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Het Framework past principes en indicatoren toe die organisaties kunnen gebruiken bij het meten en rapporteren van hun economische, ecologische en sociale prestaties. GRI streeft naar een continue verbetering en een toename in het gebruik van de richtlijnen. Zie [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
Een voorbeeld van een GRI van La Trobe University uit Australia:  
[www.latrobe.edu.au/sustainability/report/2012](http://www.latrobe.edu.au/sustainability/report/2012)

## Bijlage 6 Toelichting op Programma- en projectmanagement

### Wat is programma- en projectmanagement?

*Een Programma is het geheel van samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie om één of meer van tevoren gedefinieerde doelstellingen te realiseren, die van strategisch belang zijn.*

Een programma dient om strategische doelen te bereiken middels een portfolio van projecten en organisatieactiviteiten. De strategie en de visie van de organisatie zijn de belangrijkste bronnen voor de ontwikkeling van programma's.

Een programma heeft in het algemeen een langere en minder vastgelegde doorlooptijd dan een project. De veranderingen die het programma beoogt, moeten aansluiten bij de geformuleerde visie en strategie van een organisatie. Tevens dient de verandering te worden verankerd in de bestaande organisatie.

Indien organisatieactiviteiten projectmatig worden aangestuurd, is de kans groot dat de doelstellingen reëel zijn en worden gerealiseerd. De besluitvorming en rapportage, de prioritering, het managen van de samenhang, de afstemming met de lijnactiviteiten en de focus op het bereiken van de baten/bijdragen geschieden dan binnen de kaders van een programma. De besturing en belangenafweging gebeuren dan met inachtneming van het strategisch plan van de Universiteit.

### Projectmanagement versus programmamanagement

Hierbij wordt kort aangegeven waarin programma's en projecten te onderscheiden zijn als het gaat om wat ze leveren:

- Projectmanagement is de planning, het toezicht en de besturing van alle aspecten van een project en het is het motiveren van alle betrokkenen om de projectdoelstellingen op tijd, volgens afgestemd budget, volgens de vastgestelde kwaliteit en conform de overeengekomen inhoud te bereiken. Projecten leveren producten en gebruiken daarvoor een gestructureerde aanpak
- Programmamanagement is het managen van een coherent proces van significante veranderingen over de verschillende organisatieonderdelen heen, waarin meerdere projecten betrokken zijn, teneinde gemeenschappelijke bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Programma's realiseren een visie; zij focussen zich op het managen van een verandering. Een programma kan tevens bevatten de coördinatie van lijnactiviteiten en andere inspanningen om de 'bestaande' organisatie te wijzigen en om zodoende de uiteindelijke strategische doelstellingen te halen.

Een programma is hierbij dus meer dan een portfolio van projecten. Belangrijk verschil ten opzichte van een project is dat de focus van een programma is gericht op 'outcome' (effecten van de veranderingen, vastgelegd in het strategisch plan van de Universiteit). Een project is bedoeld voor het leveren van Output (gespecificeerde opleveringen).

### Wanneer programmamanagement?

Programmamanagement kan met name een bijdrage leveren in situaties waarbij:

- Complexe veranderingen moeten worden doorgevoerd;
- Er sterke afhankelijkheden bestaan tussen een veelheid van projecten en activiteiten;
- De beschikbare capaciteiten beperkt zijn;
- Een turbulente omgeving bestaat waarbinnen de veranderingen moeten worden doorgevoerd;
- Er veel risico's zijn verbonden met het doorvoeren van de veranderingen;
- Grote kans bestaat op veranderingen gedurende de looptijd;
- Meerdere mogelijkheden zijn om de veranderingen door te voeren;
- De resultaten van meerdere projecten nodig zijn om veranderingen mogelijk te maken;
- Het implementeren van veranderingen een grote impact heeft op de primaire processen, waardoor de continuïteit in gevaar wordt gebracht;
- Sprake is van lastig vast te stellen strategische doelen, onduidelijkheid over de doelen welke moeten worden gerealiseerd;
- Sprake is van afdeling/organisatieoverstijgende projecten met meerdere doelen



Samenvattend kan gezegd worden dat programmamanagement met name geschikt is bij het doorvoeren van veranderingen in (complexe) situaties met een (grote) impact op de bestaande organisatie. Programmamanagement is uitdrukkelijk niet bedoeld om reguliere lijnactiviteiten of operationele of tactische projecten uit te voeren. Deze vinden binnen de lijnorganisatie plaats.

### **Inrichting programma- en projectorganisaties**

Veelal wordt een uniforme programma- en projectorganisatie ingericht, waarbij de verantwoordelijkheden en rollen van de verschillende belanghebbenden duidelijk zijn. Op hoofdlijnen worden de volgende belanghebbenden onderscheiden met de navolgende verantwoordelijkheden:

#### *Stuurgroep*

De stuurgroep is verantwoordelijk voor de voortgang, resultaten, de investeringen en de uitgaven van het programma. De leden dienen dan ook van voldoende 'zwaarte' te zijn. De stuurgroep is expliciet verantwoordelijk voor het welslagen van het programma. De doelstelling is, het opleveren van een bruikbaar resultaat met een toegevoegde waarde voor de business.

De stuurgroep is concreet verantwoordelijk voor:

- Accorderen van het programma en de verschillende deelprojectplan(nen) daarbinnen
- Autoriseren van de toekenning van resources aan het programma en de projecten daarbinnen
- Verzekeren dat de risico's gemanaged worden
- Verzekeren dat de doelstellingen en resultaten als vastgelegd in het plan behaald gaan worden
- Voortgang bewaken
- Beslissingen te nemen die de programmamanager nodig heeft
- Accorderen van de start van elke volgende fase
- Verzekeren dat het programma in lijn blijft met het organisatiebeleid en strategie

De stuurgroep rapporteert aan het CvB.

#### *Programmamanager*

- Verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van het programma, de risico's, de aandachtspunten, de conflicten, de prioriteiten, de communicatie
- Verantwoordelijk voor het budget en de kosten
- Plant en bewaakt de uitvoering van het programma, stelt het bij en legt verantwoording af aan de Stuurgroep. Pleegt actieve interventies om het programma op schema te houden.
- Communiqueert met alle stakeholders
- Ondersteunt het projectmanagement om doelstellingen/resultaten te kunnen realiseren
- Ondersteunt het lijnmanagement en is de brug tussen het programma en de reguliere operatie
- Bewaakt de consistentie van de projectportfolio en bestuurt de afhankelijkheden en interfaces tussen de projecten evenals de risico's
- Bewaakt de consistentie en volledigheid van de organisatie, de processen en de procedures die gecreëerd of veranderd worden als onderdeel van het programma

De Programmamanager rapporteert aan de stuurgroep

#### *Projectmanager(s)*

- Verantwoordelijk voor het dagelijks managen van het project binnen een programma.
- Verantwoordelijk voor het opleveren van producten die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen, binnen de afgesproken tijd en budget
- Houdt het budget en de kosten van het project in de gaten en legt hierover verantwoordelijkheid af aan de Programmamanager
- Plant en bewaakt de uitvoering van het project, stelt het bij en legt verantwoording af aan de Programmamanager. Pleegt actieve interventies om het project op schema te houden.
- Communiqueert met alle relevante stakeholders

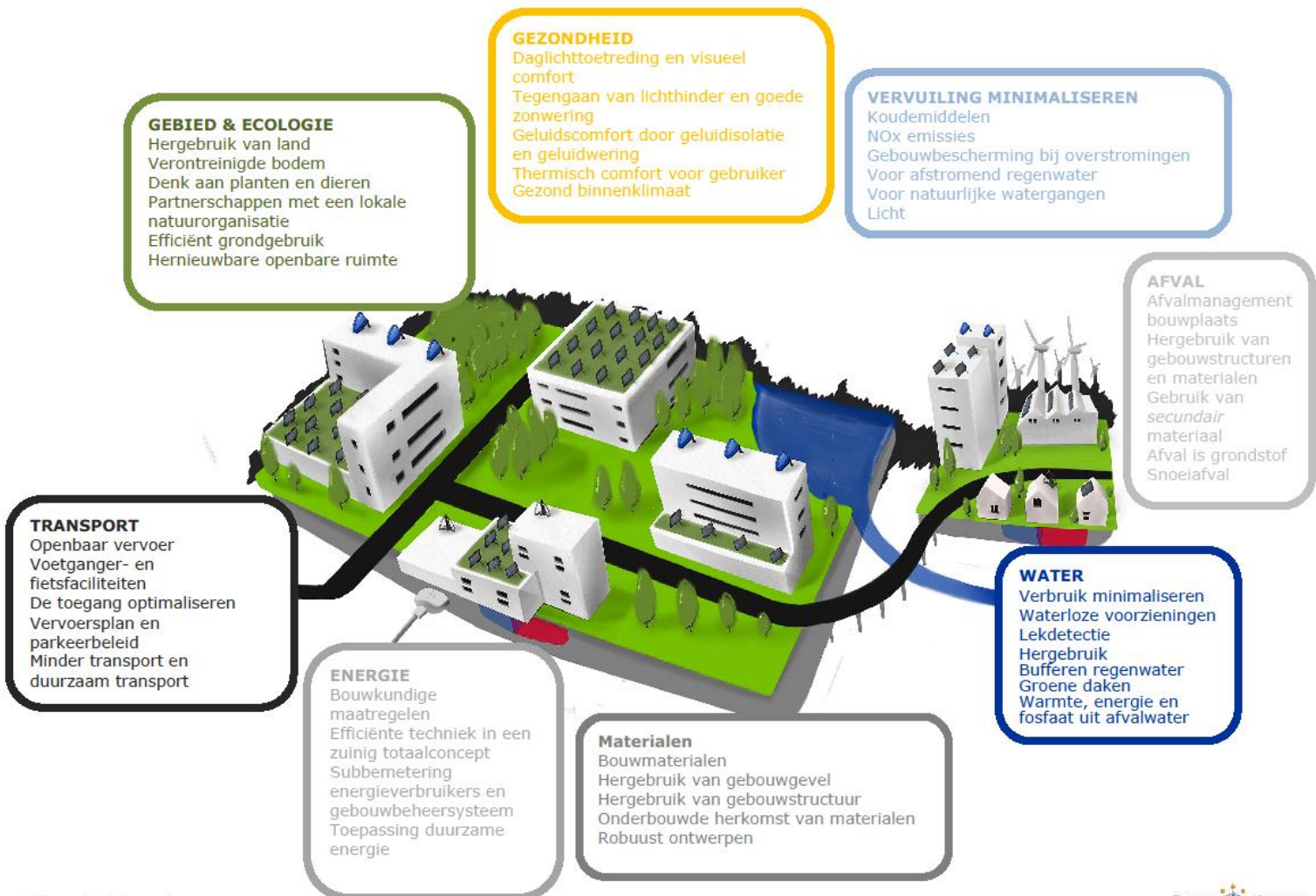
De Projectmanager(s) rapporteert(en) aan de Programmamanager

### *Projectgroep/werkgroep*

Een projectgroep of werkgroep draagt zorg voor de projectuitvoering en de oplevering van de producten binnen het projectplan.

De projectgroep of werkgroep rapporteert aan de projectmanager.

Indien er geen sprake is van een programma, maar van een project, dan geldt in principe dezelfde projectorganisatie met dien verstande dat de projectmanager(s) direct rapporte(eren)ert aan de stuurgroep.



Gebaseerd op brieaam.nl