

Nota Universiteitsraad

UR nummer 23.084	DMS nummer INK-2023-0306
----------------------------	------------------------------------

Aan : College van Bestuur

Van : Lijst VUUR

Opsteller : Tamara Luiken, Lune de Rijck, m.m.v. Matias Edelstein and Boaz Chemtob

Onderwerp : Positie van duurzaamheid / Position of sustainability

Status : Ter bespreking

Kern van de inhoud/Core of the content

Duurzaamheid moet op alle niveaus van de universiteit worden geïntegreerd. Hoewel er positieve stappen zijn gezet om de duurzaamheidsdoelstelling van de UU voor 2030 te halen, is er aanzienlijke ruimte voor verbetering van het duurzaamheidsbeleid. Deze nota identificeert verschillende tekortkomingen met betrekking tot de structurele integratie die nodig is om duurzaamheidsinitiatieven te ontwikkelen en uit te voeren en stelt verschillende oplossingen voor. Het memo is een samenwerking tussen leden van verschillende raden en teams en andere medewerkers van de UU (Universiteit Utrecht) uit verschillende delen van de organisatie.

Het memo stelt de volgende punten van zorg aan de orde:

- Momenteel is duurzaamheid niet diep genoeg geïntegreerd in de organisatie. De inspanningen worden momenteel voor een belangrijk deel aangestuurd door veelal losgekoppelde Green Teams in verschillende faculteiten, die vinden dat het hen ontbreekt aan middelen, een duidelijke agenda en toegang tot informatie en relevante externe partijen. Aangezien de leden van deze teams over het algemeen vrijwilligers zijn, komt hun werk op het gebied van duurzaamheid logischerwijs op de achtergrond te staan.
- Het duurzaamheidsbureau wordt momenteel niet ten volle benut. Het zou een centraal punt in de organisatie moeten zijn waar kennis van verschillende gepassioneerde medewerkers, wetenschappers en onderzoekers wordt gecombineerd en omgezet in advies en actie voor duurzame verandering, alsmede een centraal punt waar studenten en medewerkers terecht kunnen voor overleg over verschillende onderwerpen en nieuwe initiatieven kunnen voorstellen. Dit kan worden bereikt met meer personeel en een betere integratie.
- Momenteel heeft niet elke faculteit of elk bedrijfsbureau een Green Team, en is er geen opwaartse en neerwaartse kennisstroom binnen de organisatie. Dit moet tot stand worden gebracht door betaalde teams van professionals op te richten, initiatieven van gepassioneerde individuen en faculteitswetenschappers te stimuleren en te faciliteren, en tegelijkertijd te zorgen voor synergie en complementaire inspanningen tussen belanghebbenden en de betrokken afdelingen en deskundigen.
- Er moeten mechanismen voor eigen verantwoordelijkheid en verantwoording worden ingesteld, waaronder regelmatige monitoring, rapportage en analyse van relevante gegevens, zodat we inzicht krijgen in de duurzaamheidsprestaties van de UU. Momenteel ontbreken universiteitsbrede KPI's. Dergelijke mechanismen zijn ook van vitaal belang voor de continuïteit van projecten en voortdurende verbetering met het oog op het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen van de UU.

Sustainability needs to be integrated at all levels of the university. Although positive steps have been taken towards meeting the UU's sustainability target for 2030, there is significant room for improvement in sustainability policy. This memo identifies several shortcomings regarding the structural integration needed to develop and implement sustainability initiatives and proposes several solutions. The memo is a collaborative effort between members of different councils and teams as well as other UU (Utrecht University) employees from various parts of the organization.

The memo raises the following concerns:

- Currently, sustainability is not integrated deeply enough into the organization. Efforts are currently driven for an important part by mostly disconnected Green Teams in various faculties, who feel they lack funds, as well as a clear agenda and access to information and relevant external parties. As the members of these teams are generally volunteers, their work on sustainability will logically take a backseat to other activities.
- The Sustainability Office is currently not used to its fullest potential. It should be a central point in the organization where knowledge from various passionate employees, scholars, and researchers is combined and turned into advice and action for sustainable change, as well as a central hub where students and employees can come for consultation on various topics and propose new initiatives. This can be achieved with more personnel and better integration.
- Presently, not every faculty or corporate Office has a Green Team, and there is no upwards and downwards flow of knowledge within the organization. This should be established by creating paid teams of professionals, empowering and facilitating initiatives driven by passionate individuals and faculty scholars, while ensuring synergy and complementary efforts between stakeholders and the relevant departments and experts.
- Mechanisms for ownership and accountability, including regular monitoring, reporting and analysis of relevant data need to be established, so that we have insight into the UU's sustainability performance. Currently, university-wide KPIs are lacking. Such mechanisms are also vital for the continuity of projects and continuous improvement towards reaching UU sustainability goals.

Verzoek aan het college van bestuur / Request to the executive board

De nota bevat het volgende voorstel:

1. Het is essentieel om de uitwisseling van expertise en ideeën binnen de universiteit te vergemakkelijken. Om dit te bereiken moeten meer toegewijde, betaalde functies worden gecreëerd in verschillende delen van de organisatie. Meer functies binnen het Sustainability Office zullen de taak van dit bureau helpen uitbreiden.
2. Posities binnen groene teams moeten worden omgezet in betaalde functies met daaraan toegewezen VTE's, zodat het duurzaamheidswerk kan worden geprioriteerd, en de verantwoordingsplicht en de eigen inbreng worden vastgelegd.
3. Er worden drie specifieke functies voorgesteld op het niveau van de universiteit, de faculteit en het bedrijf om te zorgen voor verantwoording, verantwoordelijkheid en deskundigheid:
 - a. Duurzaamheidscoördinator (op faculteitsniveau): Deze persoon heeft een overzicht over de duurzaamheidsuitdagingen en de bevoegdheid en het vermogen om ze aan te pakken.
 - b. Energiecoördinator (op faculteitsniveau): Toegewijd aan energiebeheer op faculteitsniveau. Wij stellen een proefprogramma van 12 maanden voor voor een aantal faculteiten waar deze kwestie het meest urgent is.
 - c. Materiaalstroombeheerder: Deze functie zou gericht zijn op het adviseren van beleidsmakers over duurzaam leveringsbeleid en vereisten voor aanbestedingen en aankopen, met een geïntegreerde aanpak om zowel circulariteit als een koolstofarme bevoorradingsketen te bevorderen.
4. Duurzaamheid moet een explicieter onderdeel worden van functiebeschrijvingen en -evaluaties. Dit moet gebeuren door werknemers (naar schatting) 20% van hun tijd te

laten besteden aan het leren over duurzame praktijken van hun werk, en deze geleidelijk in hun dagelijks werk te integreren. Op die manier zullen werknemers er prioriteit aan kunnen geven, en er dus meer van hun tijd en energie aan kunnen besteden.

The memo puts forth the following proposal:

1. It is essential to facilitate the exchange of expertise and ideas within the university. To achieve this, more dedicated, paid positions need to be created across different parts of the organization. More positions within the Sustainability Office will help expand its task.
2. Positions within Green Teams need to be turned into paid positions with FTEs allocated to them, so that sustainability work can be prioritized, and accountability and ownership are established.
3. Three specific positions are suggested on the university, faculty and corporate office level to ensure accountability, ownership and expertise:
 - a. Sustainability Coordinator (on faculty-level): This person will have an overview of sustainability challenges and the authority and ability to address them.
 - b. Energy coordinator (on faculty-level): Dedicated to energy management on the faculty level. We propose a 12-month pilot program for a number of faculties, where this issue is most pressing.
 - c. Material Flow Manager: This position would focus on advising decision-makers on sustainable supply policies and requirements for tenders and purchasing, with an integrated approach to both promote circularity and low-carbon supply chain.
4. Sustainability should be made a more explicit part of job descriptions and job evaluations. It should do so, by allowing employees to spend (an estimated) 20% of their time learning about sustainable practices of their work, and gradually integrating them in their day-to-day work. This way employees will be able to prioritize it, and as such dedicate more of their time and energy to it.

Veel van de geschreven zorgen en oplossingen zijn samengekomen in gesprekken met verschillende faculteitsraden, de universiteitsraad, leden van de Sustainability Office, Green Teams, en andere verschillende werknemers en professionals van de UU. Zo is dit een collectieve daad van veel verschillende hoeken geworden.

Many of the upcoming concerns and solutions were gathered in talks with the faculty and university councils, members of the Sustainability Office, Green Teams, and different employees and individual professionals from UU. Hence, the making of this memo has been a collective effort.

Met bijdragen van/With contributions by

Directie Vastgoed & Campus/ Corporate Real Estate & Campus

- Laurens de Lange

Facilitair Service Centrum/ Corporate Facility Service Centre

- Evi Aangenendt

Faculteit Geowetenschappen/ Faculty of Geosciences

- Silvia Seixas Lopes
- Dr. Ana Poças
- Boaz Chemtob
- Dr. Katja Heister
- Dr. Jesus Rosales Carreon, Assisant Professor

Inleiding¹

"We zitten in een klimaatcrisis", is het statement dat de universiteit naar buiten bracht na de bezetting van het Minnaertgebouw door End Fossil Occupy Utrecht. Met dit statement toonde de universiteit zich bereid te werken aan het einddoel: verduurzamen. In de afgelopen jaren heeft de universiteit op verschillende manieren aan dat doel gewerkt (denk aan het biodiversiteitsprogramma of het energiebesparingsplan). Naast de positieve stappen in de richting van dit doel, is er nog veel ruimte voor verbetering in het benadrukken van het belang van en het bewustzijn rond duurzaamheid op de universiteit. In dit memo delen wij onze ideeën over stappen die in de toekomst genomen kunnen worden.

De universiteit heeft een complexe organisatiestructuur die er niet in slaagt een samenhangend duurzaamheidsbeleid tot stand te brengen. Momenteel staan de directies bovenaan, terwijl het Sustainability office en zijn losse coalitie van Green Teams, als apart bureau, duurzaamheidsprojecten faciliteren en ondersteunen. Helaas voelen de faculteiten zich geïsoleerd en missen zij de structurele integratie die nodig is voor het ontwikkelen en uitvoeren van duurzaamheidsinitiatieven. Wij stellen deze zorg dringend aan de orde omdat de motivatie en het actiepotentieel verloren gaan.

De universiteit heeft zich het optimistische doel gesteld om in 2030 CO2-neutraal en afvalvrij te zijn.¹ Om deze doelen te bereiken moeten duurzame beleidsmaatregelen en acties uit het systeem zelf komen, door duurzaamheid in de kern van de universiteit te integreren. Om dit doel te bereiken, faciliteert de huidige organisatiestructuur de verandering onvoldoende en deze nota zal de belangrijkste problemen belichten waarvan we getuige zijn geweest. Daarnaast zullen we oplossingen voorstellen die een positieve geleidelijke verandering in gang kunnen zetten in de richting van het doel dat we gezamenlijk hebben gesteld: "Werken aan een betere wereld" (Strategisch Plan UU 2025).

Onze zorgen

Het doel van dit memo is om systemische veranderingen binnen de Universiteit Utrecht voor te stellen om prioriteit te geven aan duurzaamheid op een structureel niveau. Leiderschap en ondersteuning op het gebied van duurzaamheid zijn nodig om van de universiteit een 'agent of change' te maken. Het is cruciaal om de huidige tekortkomingen aan te pakken om eigenaarschap en continuïteit van duurzame ideeën en initiatieven te bevorderen. De universiteit beschikt weliswaar over prijzenswaardige platforms zoals het Sustainability Office, maar de reikwijdte ervan is beperkt. De oprichting van de facultaire Green Teams was een poging om dergelijke beperkingen te verhelpen, maar deze initiatieven zijn sterk afhankelijk van gepassioneerde personen in vrijwilligersfuncties en krijgen weinig tot geen steun of begeleiding van de UU. Hoewel vrijwillige inspanningen van gepassioneerde personen lovenswaardig zijn, is voor duurzame verandering een toegewijd team nodig met betaalde functies die verantwoording afleggen en blijf geven van eigen inbreng. De UU zou betaalde functies moeten toewijzen aan duurzame verandering, aangezien zij de noodtoestand heeft uitgeroepen. Door de last van de verandering weg te schuiven van de vrijwilligers naar betaalde functies, kan systematische verandering gemakkelijker worden bereikt, aangezien betaalde werknemers autoriteit en verantwoordelijkheid kunnen krijgen, en verantwoording kunnen afleggen. Hoewel bottom-up benaderingen bewonderenswaardig zijn, zijn top-down benaderingen cruciaal voor het bereiken van duurzame veranderingen.

¹ Deze nota is in het Engels geschreven en daarna naar het Nederlands vertaald. De Engelse versie is dus accurater, met name als het gaat over nuance en woordkeuze. Wij raden daarom aan om de Engelse versie te gebruiken.

Integratie in de universiteit

Het is belangrijk dat duurzaamheid daadwerkelijk wordt geïntegreerd in de cultuur van de universiteit. Er moeten mensen zijn binnen elke faculteit en elk bedrijfsbureau die verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid nemen voor duurzame maatregelen. Het huidige systeem werkt als volgt: de Sustainability Office streeft naar een duurzamere universiteit als geheel, en de Green Teams gebruiken hun facultaire kennis om duurzame veranderingen binnen elke faculteit door te voeren. Ons huidige systeem, met aparte Green Teams, die meestal uit vrijwilligers bestaan, en een apart Sustainability Office, integreert duurzaamheid echter niet in de diepste kern van onze instelling. Verschillende deelnemers aan deze bureaus hebben hun bezorgdheid geuit over het gebrek aan financiële middelen en betaalde functies om een sterk team in stand te houden. Het is van het grootste belang dat deze facultaire structuur van de Green Teams ook op elke faculteit wordt ingevoerd, hetgeen momenteel niet het geval is.³ Vele deelnemers aan deze Green Teams hebben ons gewezen op de vele belemmeringen die de Green Teams vaak ondervinden, waarvan vele voorbeelden naar voren komen, zoals het ontbreken van duidelijke agenda's of actieplannen, het ontbreken van een bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsstructuur, het gebrek aan communicatie tussen de Green Teams, het onvermogen om rechtstreeks toegang te krijgen tot externe partijen (bv. cateraars) of het onvermogen om gegevens te verzamelen/ontvangen.

Systemische integratie van duurzaamheid in de werking van de universiteit is essentieel om adequaat te reageren op de klimaatcrisis. Wat we nu echter zien, is dat medewerkers van de universiteit belast zijn met vele verantwoordelijkheden, waardoor duurzaamheid slechts een nieuw item is op een toch al uitgebreide takenlijst. Met talloze taken is het geen verrassing dat duurzaamheid vaak op de achtergrond raakt en niet de aandacht krijgt die het verdient. Door de druk op werknemers te erkennen en dit probleem aan te pakken door meer betaalde functies te creëren die gericht zijn op duurzaamheid, kan de universiteit ervoor zorgen dat duurzaamheid de prioriteit krijgt die het verdient.

Collectief eigenaarschap en verantwoording van duurzaamheid

De universiteit heeft de ambitie om in 2030 klimaatneutraal en afvalvrij te zijn. Daartoe is het Duurzaamheidsplan Bedrijfsvoering opgesteld, waarin de directies Vastgoed en Campus, het Facilitair Service Centrum, ITS en HR richtinggevend en prestatiedoelstellingen (KPI's) opstellen om de duurzaamheidsprestaties van de universiteit te monitoren. Deze KPI's zijn echter nog niet volledig universiteitsbreed ingevoerd en bestrijken niet alle universitaire activiteiten. Als zodanig wordt het een uitdaging om de vooruitgang te volgen en de doeltreffendheid van het universitaire beleid bij het bereiken van deze ambitieuze doelstellingen te beoordelen. Door het ontbreken van uitgebreide gegevenscontrole op zowel lokaal als centraal niveau, met name wat betreft koolstofemissies, toeleveringsketen en afvalbeheer, beschikt de universiteit over onvoldoende bewijsmateriaal om gefundeerde beslissingen te nemen. Deze kenniskloof belemmert het vermogen om specifieke acties vast te stellen en uit te voeren die nodig zijn om de UU naar haar duurzaamheidsdoelstellingen te leiden. Om deze kloof te overbruggen is het absoluut noodzakelijk dat wij mechanismen voor eigen verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht instellen, waaronder regelmatige monitoring, rapportage en analyse van relevante gegevens. Op die manier kunnen wij waardevolle inzichten verwerven in onze duurzaamheidsprestaties en de lacunes dienovereenkomstig aanpakken.

Integratie van de Sustainability Office

Om duurzaamheid effectief te integreren in de cultuur van de universiteit is het van essentieel belang een groter team van betaalde medewerkers en Green Teams op te richten en deze te verbinden met het Sustainability Office, die actief kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van duurzame plannen en strategieën. De Sustainability Office kan werken als een stichting binnen de universiteit, die de kennis van verschillende gepassioneerde medewerkers, wetenschappers en onderzoekers kan combineren tot een orgaan van advies en actie voor duurzame verandering. Het vermogen van het bureau om het college van bestuur en de bestuurders van de universiteit te

informerend, te sturen en veranderingen voor te stellen is niet voldoende of niet ten volle benut. Zo leiden een gebrek aan transparantie en versnipperde communicatie ertoe dat veel mensen moeite hebben om de juiste plaats te vinden om projecten op te starten of informatie te vinden, en dat het werk niet effectief is als gevolg van verwarring en verkeerde verwachtingen in de hele organisatie.

Integratie in faculteiten en directies via Green Teams

De Green Teams kunnen hetzelfde doen, maar dan op het niveau van de faculteiten en de bedrijfskantoren. Het is belangrijk dat de curricula, faciliteiten en werkmethoden van alle faculteiten en kantoren duurzamer worden. Het is belangrijk dat het beleid centraal wordt aangestuurd, maar een toewijzingsgerichte lens kan helpen om kennis en beleid effectief per toewijzing te implementeren. Nog niet alle faculteiten en kantoren hebben een Green Team, maar alleen samen kunnen we duurzaam worden. Het is belangrijk dat elke faculteit en directie een betaald team krijgt van professionals, gepassioneerde individuen en faculteitswetenschappers, die in een specifieke context kunnen samenwerken om actief duurzame veranderingen te bevorderen en nauw kunnen samenwerken met het faculteitsbestuur en de directiehoofden om duurzaam beleid te stimuleren. Een Green Team dat dus rechtstreeks kan communiceren met het Sustainability Office om een kennisstroom te creëren, naar boven en naar beneden, kan een afdelingsinclusief centraal beleid creëren.

Voorstel

In dit voorstel zullen wij de belangrijkste aspecten met betrekking tot het vergroten van de duurzaamheidsinspanningen aan de universiteit onderzoeken. Ten eerste benadrukken wij het belang van meer betaalde functies die specifiek op duurzaamheid zijn gericht. Deze functies zullen de druk op het bestaande personeel helpen verlichten en ervoor zorgen dat duurzaamheid de prioriteit krijgt die het verdient. Daarnaast bespreken wij de noodzaak van effectieve coördinatie zowel naar boven als naar beneden binnen de hiërarchie van de universiteit. Verder zullen we de mogelijkheid onderzoeken om duurzaamheid effectief te integreren in de banen van de huidige medewerkers. In het hele voorstel zullen wij de nadruk leggen op het belang van de integratie van deze functies in bestaande structuren en het vergroten van de zichtbaarheid en de participatie om een cultuur van duurzaamheid in de hele universiteit te bevorderen.

Wij zullen de volgende ideeën en constructieve mogelijke oplossingen voor onze eerder geuite bezorgdheid voorstellen;

1. Om duurzaamheid te bevorderen is het essentieel de uitwisseling van deskundigheid en ideeën zowel naar boven als naar beneden binnen de universiteit te vergemakkelijken.

De Sustainability Office kan, in samenwerking met de Green Teams, dienen als platform voor deze kennisstroom. Deskundig advies van het bureau moet worden verstrekt aan het College van Bestuur, de directeuren van de directies en de faculteitsbesturen, zodat besluitvormers weloverwogen keuzes kunnen maken met betrekking tot duurzame praktijken. Om het ontstaan van ideeën over duurzaamheid te bevorderen, moeten bovendien kennisdeling en een gecentraliseerd informatiepunt beschikbaar zijn, zodat zij eventueel kunnen bijdragen tot verduurzaming van de universiteit. Om deze duurzaamheidsinspanningen doeltreffend aan te sturen en te coördineren, moeten op verschillende gebieden van de universitaire organisatie speciale, betaalde functies worden gecreëerd. Het Sustainability Office heeft de taak op zich genomen de coördinatie tussen verschillende belanghebbenden, intern en extern van de universiteit, te verzorgen. Deze taak zal pas meer van toepassing worden wanneer duurzaamheid beter wordt geïntegreerd in de universiteit, waarbij de Sustainability Office een verbindende functie heeft.

- a. **De Sustainability Office moet een bureau worden dat op centraal niveau duurzame veranderingen faciliteert en begeleidt.** Door meer betaalde functies binnen de Sustainability Office te creëren, kan het bureau zijn taak uitbreiden door een belangrijke facilitator en moderator van duurzame verandering op centraal niveau te worden. Dit zou bijvoorbeeld een beleidsadviseur kunnen zijn, die zich uit in het doen van meer concrete beleidsvoorstellen aan het college van bestuur. Een toezichthoudende rol is denkbaar via de duurzaamheidscoördinator, die later zal worden toegelicht.

2. Groene Teams kunnen een nuttige plaats zijn waar duurzame actie kan worden gericht op faculteit en bedrijfsbureau (HR, Communicatie, Financiën, enz.).

De TU Delft heeft dit systeem voor ogen, waarbij elke faculteit en elke directie zijn eigen Green Team heeft, dat zich richt op specifieke kwesties, oplossingen en implementaties die rechtstreeks verband houden met de specifieke faculteit en afdeling.⁴ In het huidige systeem zijn de weinige facultaire Green Teams die de UU heeft vooral vrijwilligersfuncties van enthousiaste medewerkers en studenten. Om duurzame actie te stimuleren, moeten deze functies worden omgezet in betaalde functies met een duidelijke structuur die verandering binnen de specifieke toewijzing bevordert. Het is belangrijk dat er binnen elke faculteit en elk directie mensen zijn die verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid nemen voor duurzame actie. Door deze coördinerende rol te creëren, lopen personen die duurzame initiatieven willen nemen minder kans hun gedrevenheid te verliezen door ingewikkelde bureaucratie. Door betaalde functies te stimuleren wijst u kennis en deskundigheid toe aan een specifieke persoon die gezag kan houden om te controleren en te overleggen met belanghebbenden om duurzame verandering volledig te integreren binnen de toewijzing. De toezichthoudende rol kan worden opgevat via de duurzaamheidscoördinator, die later zal worden toegelicht.

- a. **Het is belangrijk dat deelname aan Green Teams niet leidt tot meer werkdruk en werklast voor de deelnemers.** Aangezien werknemers vaak genoeg al veel op hun bordje hebben, is het belangrijk om FTE's te richten op deelname aan de Green Teams, zodat reeds werkzame werknemers op een boeiende en gepassioneerde manier aan de Green Teams kunnen deelnemen, zonder het Green Team als een bijzaak onder aan hun to-do-lijstje te moeten behandelen. In het geval van studenten zou dit de vorm kunnen aannemen van een functie als student-assistent.

3. Er moeten meer betaalde functies komen om duurzaamheidsinspanningen aan te sturen en te coördineren.

Het is van cruciaal belang dat er binnen de universiteit (faculteiten, bedrijfsbureaus en de hele universiteit) meer specifieke, betaalde functies komen om de duurzaamheidsinspanningen aan te sturen en te coördineren. Hun expertise en kennis op het gebied van duurzaamheid is een must en stelt hen in staat complexe uitdagingen aan te gaan, bestaand beleid te evalueren en praktische oplossingen voor te stellen. Door deze betaalde functies in te stellen, kan de universiteit mensen in staat stellen duurzaamheidsinspanningen te leiden, weloverwogen beslissingen te nemen, effectief samen te werken en zinvolle veranderingen in de richting van een duurzame instelling aan te sturen. Deze functies zouden zowel een adviserende als een leidinggevende rol vervullen en het dagelijks bestuur en de faculteitsraden deskundig advies geven om de besluitvorming en de beleidsontwikkeling te ondersteunen. Verantwoordingsplicht en eigen verantwoordelijkheid zijn essentiële aspecten van deze betaalde functies, waarbij personen de verantwoordelijkheid krijgen om duurzaamheidsinitiatieven aan te sturen. Zij zouden samenwerken met belanghebbenden, input verzamelen en de eindverantwoordelijkheid dragen voor de besluitvorming, zodat duurzaamheid een prioriteit blijft en er concrete maatregelen worden genomen. Bovendien zouden deze betaalde functionarissen verantwoordelijkheid nemen voor hun respectieve gebieden en nauw samenwerken met belanghebbenden om doeltreffende strategieën te ontwikkelen en uit te voeren.

Drie specifieke functies die kunnen worden voorgesteld voor uitvoering op het niveau van de faculteit of het bedrijfsbureau om te zorgen voor verantwoordingsplicht, eigen verantwoordelijkheid en deskundigheid zijn duurzaamheidscoördinatoren, energiecoördinatoren en materiaalstroombeheerders.

a. Duurzaamheidscoördinator;

Om ervoor te zorgen dat duurzaamheid een prioriteit is binnen elke faculteit, is de instelling van een functie van duurzaamheidscoördinator van cruciaal belang. De invoering van deze functie houdt in dat de verantwoordelijkheden en de reikwijdte van de functie moeten worden vastgesteld, hetgeen kan worden ondersteund door besprekingen met Boaz Chemtob, een deskundige op dit gebied. Met een aangewezen duurzaamheidscoördinator kunnen de faculteiten een overzicht krijgen van hun duurzaamheidsstructuur en -strategieën. Geïnspireerd door de Universiteit Delft, waar reeds soortgelijke functies bestaan, kunnen wij deze aanpak aanpassen en toepassen op de Universiteit Utrecht. Vooral voor faculteiten met laboratoria is het van belang een duurzaamheidscoördinator te hebben die specifieke uitdagingen op het gebied van afvalbeheer, circulaire praktijken, inkoop en emissies kan aanpakken. Elke faculteit zal de rol op een andere manier invullen, bijv. Geesteswetenschappen meer gericht op onderwijs, Faculteit Beta meer op laboratoria. Deze persoon zal echter uit de faculteit komen en dus dienovereenkomstig modereren en faciliteren.

b. Energiecoördinator;

Momenteel is er een gebrek aan specifiek personeel gericht op energiebeheer op facultair niveau. Om dit aan te pakken zou de Universiteit Utrecht de functie van energiecoördinator moeten beproeven, te beginnen met faculteiten met laboratoria. Het hoofd Energie is voorstander van dit idee, omdat het zorgt voor specifieke aandacht voor energiegerelateerde kwesties en duurzame praktijken bevordert. De omschrijving van de verantwoordelijkheden en de rol van de energiecoördinator moet prioriteit krijgen, aangezien de lopende besprekingen traag verlopen. Om de budgettaire beperkingen te overwinnen, moet het college van bestuur overwegen middelen vrij te maken om tijdelijke coördinatoren in te huren voor faculteiten zoals Geowetenschappen en andere waar bijzonder veel te winnen valt op het gebied van energieduurzaamheid. Het proefprogramma moet 12 maanden lopen, waarin de doeltreffendheid van de functie kan worden geëvalueerd.

c. Materiaalstroombeheerder:

De Universiteit Utrecht zou moeten overwegen een functie in te voeren die vergelijkbaar is met de functie van materiaalstroombeheerder aan de Universiteit Delft. Deze functie zou zich richten op afvalbeheer, inkoopprocessen en een meer geïntegreerde benadering van duurzaamheid. Momenteel concentreert het afvalprogramma van de universiteit zich vooral op afvalbeheer, met minder vooruitgang op het gebied van inkooppraktijken. Door een materiaalstroombeheerder aan te stellen kan de universiteit een beter inzicht krijgen in het afvalbeheer en lacunes in het systeem opsporen. Deze functie moet nauw samenwerken met relevante afdelingen, zoals de afdeling inkoop en aanbestedingen, om ervoor te zorgen dat duurzaamheidsoverwegingen in het inkoopproces worden geïntegreerd. Er moet een deskundige op het gebied van duurzame bevoorrading worden aangesteld om gespecialiseerde kennis te verschaffen over levenscyclusbeoordelingen en greenwashing, en te adviseren over relevante aanbestedingen en aankoopbeslissingen.

4. Integratie in bestaande functies

Om de zichtbaarheid van en de deelname aan de duurzaamheidstransitie te vergroten, moet de universiteit haar werknemers aanmoedigen de tijd te nemen om duurzaamheid in hun dagelijks werk te integreren. Door duurzaamheid te integreren als onderdeel van het dagelijks werk van de werknemers zou daadwerkelijk verantwoordelijkheid worden gegeven. De universiteit kan een cultuur bevorderen waarin duurzaamheid wordt gewaardeerd en actief wordt gestimuleerd. Zo zouden wij het goede voorbeeld geven en studenten leren hoe zij duurzaamheid in hun toekomstige werk kunnen integreren. Veel werknemers van de UU hebben al een drukke agenda en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden, waardoor zij wellicht aarzelen om duurzaamheid in hun

dagelijks werk te integreren. Het gebruikelijke argument is: "Het maakt officieel geen deel uit van mijn functie/verantwoordelijkheid" of "Ik weet niet wat er duurzamer kan". Het is echter algemeen bekend dat de overgang naar duurzaamheid in de bedrijfsvoering duurzamere werkpraktijken vereist. Zoals voorgesteld door Laurens de Lange, kan de universiteit de overgang vergemakkelijken door werknemers (naar schatting) 20% van hun tijd te laten besteden aan het leren over duurzame praktijken van hun werk, en deze geleidelijk te integreren in hun dagelijkse werk. Voorbeelden van medewerkers die van de overgang zouden kunnen profiteren zijn

- i. degenen die verantwoordelijk zijn voor inkoop en/of aanbestedingen
- ii. medewerkers van de energieafdeling
- iii. medewerkers die zich bezighouden met afvalbeheer
- iv. laboratoriumpersoneel (d.w.z. technici, managers)
- v. organisatoren van evenementen, enz.

Duurzaamheid zou een explicieter onderdeel moeten worden van functiebeschrijvingen en -evaluaties voor degenen die aan de universiteit werken. Hierdoor zou duurzaamheid ook een hogere prioriteit krijgen. Daardoor zouden meer FTE's worden besteed aan onderzoek naar de duurzaamheid op lange termijn van de praktijken en projecten waaraan aan de universiteit wordt gewerkt.

Dit zou kunnen leiden tot systemische veranderingen. Binnen de directies zou meer tijd kunnen worden besteed aan de integratie van een duurzame strategie in de werking ervan. Directies zoals Directie Financiën, Directie Communicatie, als ook Directie Studenten, Onderwijs & Onderzoek zouden zich dan bijvoorbeeld kunnen aansluiten bij het Duurzaamheidsplan Bedrijfsvoering. Op die manier blijft de strategievorming over dit onderwerp niet beperkt tot een paar geselecteerde bedrijfsbureaus, maar worden thema's behandeld die relevant zijn voor alle activiteiten van de universiteit. Dit zou de integratie van duurzaamheidsprincipes in bestaand beleid kunnen bevorderen. Een voorbeeld van bestaand beleid is het financiële kader, de Kaderbrief, gemaakt door Financiën en HR, waarin duurzaamheid momenteel slechts kort wordt genoemd (en alleen met betrekking tot huisvesting en energie).

Introduction

"We are in a climate crisis," is the statement that the university put out after the occupation of the Minnaert building by End Fossil Occupy Utrecht. With this statement, the university showed a readiness to work towards the end goal: becoming more sustainable. In the past years, the university has worked towards that goal in various ways (think of the biodiversity program or the energy saving plan.) Aside from the positive strides towards this goal, there is still a lot of room for improvement in highlighting the importance of and awareness around sustainability in the university. In this memo, we will share our ideas related to steps that can be taken in the future.

The university has a complex organizational structure that fails to create a cohesive sustainability policy. Currently, corporate offices are on top while the Sustainability office and its loose coalition of green teams, as a separate office, facilitate and support sustainability projects. Unfortunately, faculties feel isolated and lack the structural integration needed in developing and executing sustainability initiatives. We raise this concern urgently because motivation and action-potential are being lost.

The university has set the optimistic goal of becoming CO₂-neutral and zero waste by 2030.³ To achieve these goals, sustainable policies and actions need to come from the system itself, by integrating sustainability within the core of the university. To reach this goal, the current organizational structure does not sufficiently facilitate change and this memo will highlight the main problems we have witnessed. In addition, we will propose solutions that can set a positive progressive change in motion towards the goal we have collectively set "Working towards a better world" (Strategic Plan UU 2025).⁴

Our concerns

The purpose of this memo is to propose systemic change within Utrecht University to prioritize sustainability on a structural level. Leadership and support on sustainability are needed in order for the university to become an agent of change. It is crucial to address the current shortcomings in order to foster ownership and continuity of sustainable ideas and initiatives. While the university has commendable platforms such as the Sustainability Office, its outreach to university is restricted. The initiation of the faculty-based Green Teams was an effort to remedy such outreach limitations, however, these initiatives heavily rely on passionate individuals in volunteer positions and receive little to no support or guidance from UU. Although voluntary efforts from passionate individuals are praiseworthy, sustainable change requires a dedicated team with paid positions which are accountable and exhibit ownership. The UU should allocate paid positions to sustainable change, as it has declared a state of crisis emergency. By shifting the burden of change away from the volunteers onto paid positions, systematic change can be more easily achieved, as paid employees can be assigned authority and responsibility, as well as accountability. Although bottom-up approaches are admirable, top-down approaches are crucial to achieving maintainable change.

Integration into the university

It is important that sustainability will be effectively integrated into the university's culture. There should be people within every faculty and corporate office that take ownership and accountability

² The English version of this memo is more accurate as this has been the language this memo is originally written in, the Dutch version is translated from English. For more accuracy, we recommend reading the English version.

³ Strategisch plan UU 2025, <https://www.uu.nl/sites/default/files/UniversiteitUtrecht-StrategischPlan2025.pdf>

⁴ Strategisch Plan UU 2025, <https://www.uu.nl/sites/default/files/UniversiteitUtrecht-StrategischPlan2025.pdf>

for sustainable action. The current system works on the following: Sustainability Office strives towards a more sustainable university as a whole, and the Green Teams use their faculty-knowledge to implement sustainable change within each faculty. However, our current system, which has separate Green Teams, who are mostly volunteers, and a separate Sustainability Office, does not integrate sustainability into the deepest core of our institution. Various participants in these offices have raised the concern about the lack of financial means and paid positions to sustain a strong team. It is of utmost importance that this faculty-based structure of the Green Teams is also implemented on every faculty, which is not its current status.⁵ Many participants of these Green Teams have made us aware of the many barriers that the Green Teams are often limited by, many examples come to mind such as; having no clear agendas or action-plans, having no authority and responsibility structure, the lack of inter-Green Team communication, the inability to access external parties directly (e.g. caterers) or the inability to collect/receive data.

Systemic integration of sustainability into the university's operation is vital to respond adequately to the climate crisis. What we see now, however, is that employees at the university are burdened with many responsibilities, making sustainability just another item on an already extensive to-do list. With countless tasks to complete, it is no surprise to us, that sustainability often takes a backseat and fails to receive the attention it deserves. By recognizing the strain placed on employees and addressing this issue through the creation of more paid positions focused on sustainability, the university can ensure that sustainability is given the priority it requires.

Collective ownership and accountability of Sustainability

Highlighting the repeated goal, the university's ambition is to become climate neutral and zero waste by 2030. In order to do so, the Corporate Sustainability Plan Operation (*Duurzaamheidsplan Bedrijfsvoering*) has been created in which the Real Estate and Campus Directorates, the Facility Service Centre, ITS and HR set up guiding and performance objectives (KPIs) in order to monitor the university's sustainability performance. However, these KPI's have not yet been fully implemented university-wide and do not cover all university operations. As such, tracking progress becomes challenging to assess the effectiveness of the university's policies in achieving these ambitious goals. The absence of comprehensive data monitoring at both the local and central level, particularly regarding carbon emissions, supply chain, and waste management, leaves the university with insufficient evidence to make informed decisions. This knowledge gap hinders the ability to identify and implement specific actions required to propel the UU towards its sustainability objectives. To bridge this gap, it is imperative that we establish mechanisms for ownership and accountability, including regular monitoring, reporting, and analysis of relevant data. By doing so, we can gain valuable insights into our sustainability performance and address the gaps accordingly.

Integration of the Sustainability Office

To effectively integrate sustainability into the university's culture, it is essential to establish a larger team of paid employees and Green Teams and connect those to the Sustainability Office who can actively contribute to the development and implementation of sustainable plans and strategies. The Sustainability office can work as a foundation within the university, which can combine knowledge from various passionate employees, scholars, and researchers to become an organ of advice and action for sustainable change. The office's ability to inform, direct and suggest change to the executive board and the directors of the university has not been used adequately or to its fullest potential. For example, lack of transparency and scattered communication lead to many people struggling to find the right place to initiate projects or find information, and to ineffective work due to confusion and false expectations across the entire organisation.

⁵ There are only Green Teams in Geo-sciences, UMC Utrecht, University College Roosevelt, Beta-sciences and Pharmaceutical Sciences. Of which the Geo-sciences is the only Green Team that has effectively started making use of the team platform within the faculty.

Integration in faculties and corporate offices through Green Teams

The Green Teams can do the same, but on a faculty and corporate office focused level. It is important that all the faculties' and corporate offices' curricula, facilities and work practices become more sustainable. It is important that policies are centrally driven, however, an allocation-focused lens can help implement knowledge and policies effectively per allocation. As of now, not every faculty and corporate office has a Green Team, however, only together we can become sustainable. It is important that every faculty and corporate office gets a paid team of professionals, passionate individuals and faculty scholars, who can work together in a specific context to actively promote sustainable change and work closely together with the faculty board and corporate office directors to drive sustainable policies. Having a Green Team that can therefore communicate directly with the Sustainability office to create a knowledge flow, upwards and downwards, can create department-inclusive central policies.

Proposal

In this proposal, we will explore the key aspects related to enhancing sustainability efforts at the university. Firstly, we stress the importance of creating more paid positions focused specifically on sustainability. These positions will help alleviate the burden placed on existing staff and ensure that sustainability is given the priority that it deserves. Additionally, we will discuss the need for effective coordination both upwards and downwards within the university's hierarchy. Furthermore, we will explore the possibility of integrating sustainability into current employees' jobs effectively. Throughout the proposal, we will emphasise the importance of integrating these positions into existing structures and increasing visibility and participation to foster a culture of sustainability across the university.

We will propose the following ideas and constructive possible solution to our concerns posed earlier;

1. To foster sustainability, it is essential to facilitate the exchange of expertise and ideas both upwards and downwards within the university.

The Sustainability Office, in collaboration with the Green Teams, can serve as a platform for this knowledge flow. Expert advice from the Office should be provided to the Executive Board, corporate office directors and faculty boards, enabling decision-makers to make informed choices regarding sustainable practices. Additionally, to foster the creation of sustainability ideas, knowledge sharing and a centralized point of information should be available, empowering them to possibly contribute to making the university more sustainable. To drive and coordinate these sustainability efforts effectively, the creation of dedicated, paid positions should be established across various areas of the university organization. The Sustainability Office took the task of coordinating between different stakeholders, internally and externally from the university. This task will only become more applicable when sustainability will be better integrated into the university, with the Sustainability office having a connecting function.

- i. The Sustainability Office should become an office that facilitates and moderates sustainable change on a central level.** By creating more paid positions within the Sustainability Office, the Office can expand its task by becoming a main facilitator and moderator of sustainable change on a central level. E.g., this could be a policy advisor, which manifests itself in proposing more concrete policy proposals to the executive board. A supervisory role can be envisioned through the sustainability coordinator, which will be explained later on.

2. Green Teams can be a useful place where sustainable action can be faculty and corporate office (HR, Communication, Finance, etc.) focused.

TU Delft has envisioned this system where every faculty and corporate office has their own Green Team, that focuses on specific issues, solutions and implementations that are directly focused and

correlated to the specific faculty and department.⁶ In the current system, the few faculty Green Teams that UU has are mostly volunteer positions by enthusiastic employees and students. To push sustainable action, these positions need to be turned into paid positions with a clear structure fostering change within the specific allocation. It is important that there are people within every faculty and corporate office that take ownership and accountability for sustainable action. By creating this coordinating role, individuals that want to take sustainable initiatives are less likely to lose their drive because of complicated bureaucracy. By fostering paid positions you allocate knowledge and expertise to a specific person that can keep authority in order to verify and converse with stakeholders to fully integrate sustainable change within the allocation. The supervisory role can be envisioned through the sustainability coordinator, which will be explained later on.

- a. **It is important that participation in Green Teams should not result in more work pressure and workload to the participants.** As employees often enough have a lot on their plate already, it is important to direct FTEs to participation in the Green Teams, so that already employed employees can participate in the Green Teams engagingly and passionately, without having to treat the Green Team as an afterthought at the bottom of their to-do list. In the case of students, this could take the form of a student assistant position.

3. More paid positions to drive and coordinate sustainability efforts should be created.

Having more dedicated, paid positions within the university (faculties, corporate offices and university-wide) to drive and coordinate sustainability efforts is crucial. Their expertise and knowledge in sustainability would be a must and would enable them to navigate complex challenges, evaluate existing policies, and propose practical solutions. By establishing these paid positions, the university can empower individuals to lead sustainability efforts, make informed decisions, collaborate effectively, and drive meaningful change towards a sustainable institution. These positions would serve both advisory and managerial roles, providing the executive board and faculty boards with expert advice to inform decision-making and policy development. Accountability and ownership are essential aspects of these paid positions, with individuals being assigned the responsibility of driving sustainability initiatives. They would collaborate with stakeholders, gather input, and bear the final responsibility for decision-making, ensuring that sustainability remains a priority and that tangible actions are taken. Moreover, these paid position-holders would take ownership of their respective areas, working closely with stakeholders to develop and implement effective strategies.

Three specific positions that can be suggested for implementation on a faculty or corporate office level to ensure accountability, ownership, and expertise are Sustainability Coordinators, Energy Coordinators, and Material Flow Managers.

a. Sustainability Coordinator;

- i. To ensure sustainability is a priority within each faculty, the establishment of a Sustainability Coordinator position is crucial. Implementing this role would involve defining the responsibilities and scope of the position, which could be supported through discussions with Boaz Chemtob, an expert in this field. By having a designated Sustainability Coordinator, faculties can have an overview of their sustainability structure and strategies. Drawing inspiration from Delft University, where similar positions already exist, we can adapt and implement this approach at Utrecht University. It is particularly important for faculties with

⁶ Found from

<https://d2k0ddhflgrk1i.cloudfront.net/TUdelft/Research%20sites/Sustainability/Sustainable%20TU%20Delft%20-%20Long%20Summary%20v5.3%202027.pdf>
<https://www.uu.nl/sites/default/files/Duurzaamheidsplan%20Bedrijfsvoering%20UU%20Editie%202023.pdf>

laboratories to have a Sustainability Coordinator who can address specific challenges related to waste management, circular practices, and procurement, and emissions. Every faculty will have a different kind of implementation of the role, e.g. Humanities more education focused, Faculty of Science more lab focused. However, this person will be from the faculty, thus moderating and facilitating accordingly.

b. Energy Coordinator;

- i. Currently, there is a lack of dedicated personnel focused on energy management at the faculty level. To address this, Utrecht University should pilot the position of an Energy Coordinator, initially starting with faculties that have laboratories. The Head of Energy is supportive of this idea, as it would ensure dedicated attention to energy-related issues and foster sustainable practices. Defining the responsibilities and role of the Energy Coordinator should be prioritized, as ongoing discussions have been slow. To overcome budget constraints, the board should consider releasing funds to hire temporary coordinators for faculties such as Geosciences and others where there is particularly much to be gained in terms of energy sustainability. The pilot program should run for 12 months, during which the effectiveness of the role can be evaluated.

c. Material Flow Manager:

- i. Utrecht University should consider implementing a position similar to the Material Flow Manager role at Delft University. This position would focus on waste management, procurement processes, and a more integrated approach to sustainability. Currently, the university's waste program primarily concentrates on waste management, with slower progress in procurement practices. By assigning a Material Flow Manager, the university can gain a better understanding of waste management and identify gaps in the system. This position should work closely with relevant departments, such as the purchasing and tendering department, to ensure sustainability considerations are embedded in the procurement process. A sustainable supply expert should be employed to provide specialized knowledge on lifecycle assessments, greenwashing, and advise on relevant tenders and purchasing decisions.

4. Integration in existing positions

In order to increase visibility of and participation in the sustainability transition, the university should encourage its employees to take time to incorporate sustainability in their day-to-day work. By integrating sustainability as a part of employees' day-to-day work, effective responsibility would be given. The university can foster a culture that values and actively promotes sustainability. Accordingly, we would lead by example, while teaching students how to integrate sustainability into their future jobs. Many employees at UU already have a busy schedule and well-defined responsibilities, therefore, they might be reluctant to incorporate sustainability in their day-to-day work. The common argument is: "It is not officially part of my job/responsibility" or "I do not know what can be done more sustainably". However, it is commonly known that sustainability transitioning in operations requires more sustainable work practices. As proposed by Laurens de Lange, the university can facilitate the transition by allowing employees to spend (an estimated) 20% of their time learning about sustainable practices of their work, and gradually integrating it into their day-to-day work. Examples of employees that the transition could benefit from:

- i. those responsible for purchasing and/or tendering
- ii. employees of the energy department
- iii. employees working on waste management
- iv. laboratory staff (i.e technicians, managers)
- v. event organizers, etc.

Appropriately, sustainability would be made into a more explicit part of job descriptions and job evaluations for those working at the university. This would also allow sustainability to move up among their priorities. As a result, more FTEs would be dedicated to investigating the long-term sustainability of the practices and projects worked on at the university.

This could potentially lead to systemic change. More time within corporate offices (*directies*) could be spent to incorporate sustainable strategy within its operation. Corporate offices such as Finance, the Communication Office, as well as Student & Academic Affairs Office could then, for example, join the Corporate Sustainability Plan Operations (*Duurzaamheidsplan Bedrijfsvoering*). As a result, strategy-making on this topic is not contained within a selected few corporate offices, and themes relevant for all operations of the university are handled. This could help the integration of sustainability principles into existing policies. An example of a current policy is the financial framework, the *Kaderbrief*, made by Finance, Control & Administration, which currently only briefly mentions sustainability (and only with regard to housing and energy).

Annex 1. / Bijlage 1.

