

Hoe is de strategie van de HHs te koppelen aan de SDG's en hoe is dit meetbaar te maken?

Auteur: Masha Bayeva

Studentnummer: 13011006

Begeleider van de HHs: E. Willekes

Begeleider van het stagebedrijf: Ernst van Weperen

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ter afronding van mijn vierjarige studie Finance & Control aan de Haagse Hogeschool. Het afstuderen is een leerzaam proces geweest, waarbij ik de kennis en vaardigheden die ik heb geleerd tijdens mijn studie heb kunnen toepassen in de praktijk. Tijdens het afstudeerproces heb ik ook nieuwe vaardigheden ontwikkeld.

Het schrijven van mijn scriptie en daarmee de afronding van mijn studie was niet mogelijk geweest zonder de steun van vrienden, familie en docenten. Allereerst wil ik mijn begeleider Egbert Willekes bedanken voor zijn enthousiasme, professionaliteit, kritische blik en motiverende feedback op de juiste momenten. Zijn motivatie en begeleiding hebben mij goed geholpen bij het gehele proces van het schrijven van mijn scriptie. Daarnaast wil ik ook graag Ernst van Weperen, mijn opdrachtgever en begeleider binnen de HHs, bedanken voor zijn steun en begeleiding tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek. Ook wil ik mijn dank uitbrengen aan andere medewerkers van het team met wie ik tijdens mijn afstudeertraject heb samengewerkt. Tenslotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens alle fases van mijn studie.

Masha Bayeva

Den Haag, augustus 2020

Handtekening stagebegeleider:

Managementsamenvatting

Uit de gesprekken met het team dat de strategie van De Haagse Hogeschool (HHs) implementeert, is gebleken dat de HHs in 2019 een *SDG Charter* heeft getekend. Het SDG Charter is een intentieverklaring die in 2015 als eerste door premier Rutte is ondertekend om het behalen van SDG's (Sustainable Development Goals) in Nederland tot een commitment te maken (Thouras, 2019). Het ondertekenen van dit document betekent dat de HHs ook een commitment is aangegaan om de SDG's een plaats binnen de onderwijspraktijk te geven.

Op dit moment heeft de HHs geen vorm van *sustainability reporting* en rapporteert niet over de activiteiten in de duurzaamheidsbranche. Het bestuderen van deze informatie en de gesprekken met mijn stagebegeleider en tevens HHs *Policy officer World Citizenship* Ernst van Weperen leerden dat de beste manier om actie te ondernemen is een onderzoek doen naar het implementeren van SDG's. Vervolgens zou het helpen om de impact van de HHs op de SDG's te meten. Daarom heeft de HHs aan een vierdejaarsstudent Finance & Control Masha Bayeva gevraagd om de SDG's aan de strategie van de HHs te koppelen. Daartoe is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe is de strategie van de HHs te koppelen aan de SDG's en hoe is dit meetbaar te maken?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn SDG's?
2. Welke manieren zijn er om SDG's meetbaar te maken?
3. Wat zijn de belangrijkste pijlers van de strategie van de HHs?
4. Hoe zijn de genoemde pijlers te koppelen aan de SDG's?
5. Op welke manier is de bijdrage van de HHs aan de gekozen SDG's meetbaar te maken?

Om al deze vragen te beantwoorden werden eerst alle zeventien SDG's onderzocht. Daarnaast werd onderzocht op welke manier de doelstellingen het best gemeten kunnen worden. Vervolgens werden de belangrijkste pijlers van de strategie van de HHs bepaald. Om de SDG's te koppelen aan de strategie werd besloten om de SDG's te kiezen die het meest bij de strategie van de HHs passen. Dit zijn:

- SDG 4: Kwaliteitsonderwijs;
- SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur;
- SDG 13: Klimaatactie;
- SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken.

De volgende stap in het beantwoorden van de onderzoeksvraag was het meetbaar maken van de gekozen SDG's. Uit het onderzoek bleek dat KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) de meest gebruikte manier zijn om doelstellingen te meten. Vervolgens werden met de inspiratie van de indicatoren die andere duurzame universiteiten en hogescholen in Nederland gebruiken voor de vier bovenstaande SDG's de KPI's opgesteld. Om de HHs een keuze te geven werden er voor elke SDG minimaal drie KPI's opgesteld. De HHs kan de KPI's gebruiken die volgens het College van Bestuur het meest relevant zijn om de impact van de school op de gekozen SDG's te meten

Tabel 5: KPI's voor de gekozen SDG's met toelichting

SDG	KPI's	Bron of een toelichting
SDG 4: Kwaliteitsonderwijs	Het percentage studenten dat tevreden is over zijn opleiding	Hogeschool Van Hall Larenstein
	Het percentage studenten dat na één jaar opleiding aan de universiteit blijft studeren	Hogeschool Van Hall Larenstein
	Het uitvalpercentage (hoe lager hoe beter)	Hogeschool Van Hall Larenstein
	Het percentage studenten dat direct na het afstuderen een baan krijgt	Zo kan beoordeeld worden of de kwaliteit van het onderwijs als hoog beoordeeld wordt door werkgevers
	Het percentage vrouwen en mannen van de gehele populatie studenten (bij voorkeur gelijk en zonder grote afwijkingen)	Deze informatie is bij elke universiteit te vinden en geeft aan of mannen en vrouwen gelijke kansen krijgen om aan de hogeschool te studeren
	Het percentage internationale studenten aan de HHs (op dit moment is dat de meerderheid en dit moet op gelijk niveau blijven)	Hogeschool Van Hall Larenstein
	Het percentage internationale docenten aan de HHs	Het is belangrijk om niet alleen internationale studenten te verven, maar ook voldoende internationale docenten te hebben. Dat zorgt voor meer Engels sprekende docenten aan de internationale opleidingen en creëert meer banen voor internationale docenten in Nederland
SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	Het inkomen van school uit onderzoeksactiviteiten als percentage van het totale inkomen	Deze informatie is te vinden in het <i>financial statement</i> en laat zien hoeveel geld HHs verdient door onderzoeken

	Het aantal citaatvermeldingen van de documenten van de HHs in andere academische bronnen	Een hoog aantal vermeldingen in academische bronnen, betekent dat de HHs goede academische informatie oplevert voor de ontwikkeling van andere onderzoeken
	Het aantal binnen de deadline afgeronde onderzoeken per jaar, als percentage van het totaal aantal onderzoeken	Deze KPI laat zien hoe consistent de onderwijsinstelling is in onderzoek en zal ook helpen om in de gaten te houden of een onderzoek te lang duurt
SDG 13: Klimaatactie	Het percentage stages in de HHs met als hoofdthema duurzaamheid	Deze KPI kan de betrokkenheid van studenten bij het thema duurzaamheid meten
	Het aantal projecten met als doel de ontwikkeling van duurzaamheid binnen de HHs, met een indicatie voor hoeveel procent het project compleet is. Per project kunnen indicatoren gecreëerd worden	Deze KPI laat zien aan de externe organisaties in hoeverre de HHs bezig is met duurzame ontwikkelingen en helpt ook om deze ontwikkelingen beter te evalueren
	Het percentage groene energie van het totale energieverbruik van de HHs	Deze KPI laat zien hoever de school is met het gebruik van groene energie
	Gasverbruik in m ³	Hogeschool Van Hall Larenstein
	ELEKTRAVERBRUIK in kWh	Hogeschool Van Hall Larenstein
	Waterverbruik in m ³	Hogeschool Van Hall Larenstein
	Afvalproductie in kg	Hogeschool Van Hall Larenstein
SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken	Aantal alumni waarmee de school langer dan vijf jaar werkt	Deze KPI laat zien in hoeverre alumni de school een betrouwbare partner vinden.

	Het percentage medewerkers dat denkt dat de communicatie binnen de universiteit effectief is	Als de communicatie binnen de HHs niet goed is, kan dat betekenen dat partnerschappen binnen de HHs niet goed werken.
	Aantal in het afgelopen jaar nieuw ontstane partnerschappen	Deze KPI verklaart in hoeverre de school bezig is met het creëren van nieuwe partnerschappen en hoe effectief dit is.
	Het percentage van partners die tevreden zijn over de samenwerking met de HHs	Deze KPI laat zien wat de partners van het partnerschap van de HHs vinden en kan helpen om relaties met partners indien nodig te verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Inleiding.....	7
Methodologie	9
1: Wat zijn Sustainable Development Goals?.....	10
1.1 Wat zijn SDG's	10
1.2 Voor- en nadelen van de SDG's	12
2: De manieren om SDG's meetbaar te maken.....	16
2.1 Op welke manieren kunnen doelstellingen van een organisatie worden gemeten?	16
2.2 Wat zijn KPI's?	16
3: Huidige situatie binnen de HHS	18
3.1 Wat is de strategie van de HHS?	18
3.2: Aanvullende informatie over WIN.....	20
4: Hoe kunnen de pijlers van de strategie van de HHS gekoppeld worden aan de SDG's?	21
4.1 Kenmerken van de belangrijke pijlers van de strategie van de HHS	21
4.2 Het bepalen van SDG's	21
5: Hoe kunnen de gekozen SDG's gemeten worden	24
5.1: Indicatoren van de duurzame universiteiten van Nederland	24
5.2 KPI's voor SDG's.....	25
5.3 Testen van KPI's aan de voorwaarden van goede KPI's	27
Conclusie, aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek.....	32
Conclusie en aanbevelingen	32
Beperkingen van het onderzoek	32
Nawoord	33
Literatuurlijst	35
Bijlagen	37

Inleiding

Uit het rapport van PricewaterhouseCoopers (2018) blijkt dat 72% van 729 wereldwijde bedrijven de term Sustainable Development Goals (SDG's) in zijn rapportages gebruikt. Het artikel *Duurzame ontwikkeling: van concept tot strategie* (Cörvers, 2008) beschrijft dat 'sustainability' duurzaamheid betekent. Duurzaamheid is een concept dat voortkomt uit het besef dat 'het niet zo door kan gaan', dat het wereldwijde proces van elkaar versterkende technologie, kapitaalgroei, productie en consumptie, niet veel langer kan worden volgehouden door de beperkingen van de aarde.

Uit de gesprekken met het team dat de strategie van De Haagse Hogeschool (HHs) implementeert, blijkt dat de HHs in 2019 een *SDG Charter* heeft getekend. Het SDG Charter is een intentieverklaring die in 2015 als eerste door premier Rutte is ondertekend om van het behalen van SDG's (Sustainable Development Goals) in Nederland een commitment te maken (Thouras, 2019). Sindsdien hebben bedrijven, kennisinstellingen, ngo's, gemeenten en zorginstanties zich daarbij aangesloten. Het ondertekenen van dit document betekent dat de HHs een commitment is aangegaan om de SDG's een plaats binnen de onderwijspraktijk te geven. Omdat er nog 36 hogescholen zijn die de SDG Charter hebben getekend (Thouras, 2019) is het belangrijk voor de school om actie te ondernemen om de hoge concurrentiepositie te kunnen behouden. Veel onderwijsinstellingen in Nederland werken nu al aan het vergroten van hun duurzaamheid. De Universiteit Leiden heeft bijvoorbeeld de pagina *De duurzame universiteit* op haar website aangemaakt, met informatie over haar duurzaamheidsactiviteiten, waaronder een overstap naar een groene stroomleverancier om bij te dragen aan het verminderen van CO₂-uitstoot (Leiden Universiteit, 2019)(Leiden Universiteit, 2019). Op dit moment heeft de HHs geen vorm van *sustainability reporting* rapporteert niet over de activiteiten in de duurzaamheidsbranche. Het bestuderen van deze informatie en de gesprekken met mijn stagebegeleider en tevens *HHs Policy officer World Citizenship* Ernst van Weperen leerden dat de beste manier om actie te ondernemen is een onderzoek doen naar de mogelijke implementatie van SDG's. Vervolgens zou het helpen om de impact van de HHs op de SDG's te meten. Daarom heeft de HHs aan Masha Bayeva, vierdejaarsstudent Finance & Control, gevraagd om de SDG's aan de strategie van de organisatie te koppelen. Daarbij is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe is de strategie van de HHs te koppelen aan de SDG's en hoe is dit meetbaar te maken?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn SDG's?
2. Welke manieren zijn er om SDG's meetbaar te maken?
3. Wat zijn de belangrijkste pijlers van de strategie van de HHs?
4. Hoe zijn de genoemde pijlers te koppelen aan de SDG's?
5. Op welke manier is de bijdrage van de HHs aan de gekozen SDG's meetbaar te maken?

In dit rapport worden stap voor stap de deelvragen beantwoord, om vervolgens een antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In hoofdstuk 1 wordt de deelvraag

1 beantwoord worden, in hoofdstuk 2 deelvraag 2. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de belangrijkste pijlers van de strategie van de HHs omschreven, en in hoofdstuk 4 worden deze gekoppeld aan de SDG's. In hoofdstuk 5 worden de indicatoren voor het meten van de gekozen SDG's opgesteld, en het rapport wordt afgesloten met de conclusie en de aanbevelingen.

Methodologie

Het onderzoek dat uitgevoerd is om de hoofdvraag te beantwoorden is kwalitatief. De reden daarvoor is dat het onderwerp van het onderzoek niet direct meetbaar is, omdat bijvoorbeeld de strategie van de HHs niet direct te meten is. Het is belangrijk om in kaart te brengen wat de strategie van de HHs is. Dit is gedaan door interviews af te nemen met mensen die kennis over de strategie hebben en vervolgens die te koppelen aan de SDG's.

Om te onderzoeken hoe de strategie van de HHs aan de SDG's gekoppeld kan worden en hoe deze vervolgens gemeten kunnen worden, zijn een aantal stappen ondernomen. Ten eerste is onderzocht wat SDG's zijn en wat hun doel is. Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van deskresearch in academische artikelen en informatie van organisaties zoals de Verenigde Naties (VN). Vervolgens is gekeken naar manieren om SDG's te meten. Hiervoor is ook deskresearch gebruikt.

Daarnaast is onderzocht wat de belangrijkste pijlers zijn van de strategie van de HHs. Door de uitbraak van COVID-19 werd het moeilijker om interviews te organiseren. Daarom is dit onderzoek deels gedaan door het raadplegen van informatie op de website van de HHs, informatie die ik van de medewerkers van de HHs via e-mailcontact heb verkregen (zie bijlage 7) en deels door middel van interviews en gesprekken met medewerkers (voor de vragenlijst zie bijlage 6). Er zijn twee medewerkers geïnterviewd: Eveke Louw, coördinator van het team Wereldburgerschap en Internationalisering van de HHs en Antti Jylha, teamleider en hoofd van het *User experience design program*. Eveke Louw is geïnterviewd omdat zij veel over de huidige strategie van de HHs weet, zij zit immers in het team dat deze strategie helpt te implementeren. Antti Jylha is geïnterviewd om te kijken hoe de strategie geïmplementeerd wordt binnen de andere opleidingen dan Finance & Control (F&C). Er zijn ook informele gesprekken gevoerd met de stagebegeleider over de implementatie van de strategie in de faculteit waar hij als docent werkzaam is. De interviews zijn afgenomen in de vorm van videogesprekken via Microsoft Teams. Daarbij is ook doorgevraagd.

Vervolgens is de strategie van de HHs aan de SDG's gekoppeld door de belangrijkste kenmerken van de strategie van de HHs te analyseren en die vervolgens te koppelen aan SDG's met dezelfde kenmerken. Zo zijn de best passende SDG's voor de strategie van de school gekozen. Ten slotte zijn indicatoren bepaald waarmee de gekozen SDG's gemeten konden worden. Dit is gedaan door ook naar andere duurzame scholen in Nederland te kijken en hun indicatoren te identificeren, om vervolgens deze indicatoren als inspiratie voor de indicatoren van de HHs te gebruiken.

De resultaten van dit onderzoek zijn gepresenteerd aan de leden van het team Wereldburgerschap en Internationalisering. Hun feedback is in het rapport verwerkt.

1: Wat zijn Sustainable Development Goals?

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord: *Wat zijn SDG's?*

1.1 Wat zijn SDG's

In 2015 hebben 195 landen besloten dat ze de wereld kunnen en willen veranderen (World Top 20 projects, 2015). Dit zou te bereiken zijn door hun respectieve regeringen, bedrijven, media, instellingen voor hoger onderwijs en lokale ngo's samen te brengen om de levens van de mensen in hun land voor 2030 te verbeteren. Er werden zeventien Sustainable development goals opgesteld. Hieronder deze gedetailleerder omschreven (World Top 20 projects, 2015) (Verenigde Naties, sd):

1. Geen armoede: ondanks aanzienlijke vooruitgang in de strijd tegen armoede sinds 1990 leven meer dan 800 miljoen mensen, waaronder 70% vrouwen, nog steeds in extreme armoede. De nieuwe agenda voor duurzame ontwikkeling zal nu gericht zijn op uitbannen van extreme armoede tegen 2030.
2. Geen honger: hoewel de situatie in veel landen is verbeterd, leven veel mensen over de hele wereld nog steeds in honger en ondervoeding. Ondervoeding treft bijna 800 miljoen mensen wereldwijd, vooral vrouwen en kinderen. Het doel van de 2030 Agenda is om de honger en alle vormen van ondervoeding binnen de komende tien jaar met 50% te verminderen. Gezien de snelgroeiende wereldwijde vraag naar voedsel zal de voedselproductie wereldwijd tegen 2050 naar schatting moeten zijn verdubbeld. Ongeveer 70% van de ondervoede mensen is voor zijn levensonderhoud direct of indirect afhankelijk van de landbouw van kleine boeren, en loopt dus het risico op ondervoeding.
3. Goede gezondheid en welzijn: iedereen moet toegang hebben tot gezondheidszorg en medicijnen van goede kwaliteit, inclusief bescherming tegen financiële risico's. Een andere doelstelling voor 2030 is te zorgen voor universele toegang tot seksuele en reproductieve gezondheidszorg, inclusief gezinsplanning, informatie en onderwijs.
4. Kwaliteitsonderwijs: alle kinderen, adolescenten en volwassenen, vooral degenen die het meest gemarginaliseerd en kwetsbaar zijn, moeten toegang hebben tot onderwijs dat past bij hun behoeften en de context waarin ze leven. Dit maakt onderwijs een bijdragende factor om de wereld veiliger, duurzamer en onderling afhankelijker te maken.
5. Gendergelijkheid: gelijke kansen voor mannen en vrouwen in het economische leven, de uitbanning van alle vormen van geweld tegen vrouwen en meisjes, de eliminatie van vroegtijdige en gedwongen huwelijken en gelijke participatie op alle niveaus.
6. Schoon water en sanitair: naast toegang tot drinkwater, sanitaire voorzieningen en hygiëne omvat deze doelstelling aanvullende doelen, zoals het beschermen en herstellen van watergerelateerde ecosystemen (waaronder bergen, bossen, wetlands, rivieren en meren). Deze doelstelling heeft tot doel de waterkwaliteit te verbeteren en de waterverontreiniging te verminderen, vooral het type dat wordt veroorzaakt door gevaarlijke chemicaliën, en pleit ook voor grensoverschrijdende samenwerking als sleutel tot het beheer van watervoorraden op alle niveaus op een geïntegreerde manier.

7. Betaalbare en duurzame energie: universele toegang tot betaalbare, betrouwbare en moderne energiediensten. Aangezien duurzame ontwikkeling afhangt van klimaat-vriendelijke economische ontwikkeling, streeft dit doel naar een substantiële toename van het aandeel van hernieuwbare energie in de wereldwijde energiemix en een verdubbeling van het wereldwijde tempo van verbetering in energie-efficiëntie. Een ander doel is om het onderzoek naar hernieuwbare energie en energie-efficiëntie alsmede investeringen in energie-infrastructuur en schone energietechnologieën te bevorderen.
8. Eerlijk werk en economische groei: het ondersteunen van economische groei, het verhogen van de economische productiviteit en het creëren van fatsoenlijke banen. Dit doel beoogt ook de bestrijding van dwangarbeid en de beëindiging van moderne slavernij en mensenhandel tegen 2030. Duurzame economische groei mag niet ten koste gaan van het milieu, daarom pleit doel 8 ook voor een verbeterde wereldwijde hulpbronnefficiëntie in consumptie en productie en de ontkoppeling van economische groei van aantasting van het milieu.
9. Industrie, innovatie en infrastructuur: deze doelstelling is gericht op ondersteuning van technologieontwikkeling, onderzoek en innovatie, vooral in ontwikkelingslanden, door kleinschalige industriële en andere bedrijven betere toegang te bieden tot financiële diensten, waaronder betaalbaar krediet, en de integratie van deze bedrijven in waardeketens en markten te vergroten. Dit doel pleit ook voor universele en betaalbare toegang tot internet in de minst ontwikkelde landen ter wereld.
10. Ongelijkheid verminderen: doel 10 staat voor het creëren van een duurzame inkomensgroei voor de armste 40% van de wereldbevolking en het bereiken van *empowerment* en sociale, economische en politieke inclusie voor iedereen tegen 2030. Dit doel beoogt gelijke kansen te waarborgen door de afschaffing van discriminerende wetten, beleid en praktijken, terwijl het vergemakkelijken van een ordelijke en veilige menselijke migratie en mobiliteit door bijvoorbeeld de uitvoering van een degelijk migratiebeleid. Het voorziet ook in een betere vertegenwoordiging en een grotere stem voor ontwikkelingslanden bij de besluitvorming in internationale economische en financiële instellingen.
11. Duurzame steden en gemeenschappen: dit doel is gericht op het verminderen van de negatieve milieueffecten, met name op het gebied van luchtkwaliteit en afvalbeheer. Het vraagt om meer inclusieve en duurzame vormen van verstedelijking, met name gebaseerd op een participatieve, geïntegreerde en duurzame benadering van stadsplanning. Daarnaast beoogt het universele toegang tot veilige en inclusieve groene en openbare ruimtes, met name voor vrouwen en kinderen, ouderen en personen met een handicap, en toegang te bieden tot veilige en betaalbare huisvesting en vervoerssystemen.
12. Verantwoorde consumptie en productie: doelstelling 12 roept op tot de uitvoering van het tienjarige VN-programmakader voor duurzame consumptie- en productiepatronen. Dit doel staat voor een milieuvriendelijk beheer van chemicaliën en al het afval, evenals voor een substantiële vermindering van de afvalproductie door maatregelen zoals recycling. Dit doel is ook gericht op het halveren van voedselverspilling, het aanmoedigen van bedrijven om duurzame praktijken toe te passen en het bevorderen van duurzame openbare aanbestedingspraktijken.

13. Klimaatactie: deze doelstelling roept landen op om klimaatbeschermingsmaatregelen in hun nationale beleid op te nemen en elkaar bij te staan bij het beantwoorden van de uitdagingen. Het erkent dat het Raamverdrag van de Verenigde Naties inzake klimaatverandering het belangrijkste internationale, intergouvernementele forum is voor onderhandelingen over de wereldwijde reactie op klimaatverandering. Als aanvulling op deze dialoog staat doel 13 voor het versterken van de weerbaarheid tegen klimaatgerelateerde natuurrampen en bevestigt het de toezegging van de ontwikkelde landen om elk jaar 100 miljard dollar gezamenlijk uit alle bronnen te mobiliseren om de ontwikkelingslanden te helpen zich aan de klimaatverandering aan te passen.
14. Leven in het water: een aanzienlijke vermindering van alle vormen van verontreiniging van de zee en het minimaliseren van de verzuring van de oceanen tegen 2025, en bescherming van de ecosystemen van de zee en de kusten al in 2020. Daarnaast moeten specifieke soorten subsidies voor de visserij verboden worden.
15. Leven op het land: doelstelling 15 behelst het behoud, herstel en duurzaam gebruik van ecosystemen, met als doel de ontbossing een halt toe te roepen, aangetaste bossen te herstellen en de herbebossing tegen 2020 substantieel te vergroten. Ook pleit dit doel voor de bestrijding van woestijnvorming tegen 2030 en voor het herstel van land dat is aangetast door woestijnvorming, droogte en overstromingen. Om de biodiversiteit te beschermen zijn maatregelen nodig om de stroperij en de handel in beschermde plant- en diersoorten te beëindigen.
16. Vrede, justitie en sterke publieke diensten: deze doelstelling beoogt voor 2030 vreedzame en inclusieve samenlevingen te bevorderen. Het staat voor het terugdringen van alle vormen van geweld, het beëindigen van foltering en het bestrijden van de georganiseerde misdaad. Bovendien beoogt dit doel corruptie, omkoping en illegale financiële en wapenstromen te verminderen. Doel 16 wil ook inclusieve instellingen en de rechtsstaat bevorderen en gelijke toegang tot de rechtspraak garanderen.
17. Partnerschap om doelstellingen te bereiken: doelstelling 17 roept de ontwikkelde landen op hun verbintenis te hernieuwen om 0,7% van hun bruto nationaal inkomen toe te wijzen aan officiële ontwikkelingshulp. Het streeft naar een grotere mobilisatie van binnenlandse middelen om de afhankelijkheid van buitenlandse steun te verminderen, en naar meer internationale samenwerking op het gebied van wetenschap, technologie en innovatie, alsmede de bevordering van een billijk multilateraal handelssysteem. Deze laatste doelstelling staat ook voor verbetering van de macro-economische stabiliteit en beleidscoherentie in het belang van duurzame ontwikkeling.

1.2 Voor- en nadelen van de SDG's

Op 7 mei 2020 was de onderzoeker te gast bij de onlinepresentatie over de rol en ontwikkeling van SDG's in de wereld. Deze presentatie werd gegeven door Laurence Guerin, die verantwoordelijk is voor de implementatie van Wereldburgerschap binnen de HHs, en Stijn Dhert, docent en coördinator UNESCO ASPnet Flanders. Tijdens deze presentatie werden de geschiedenis, de voor- en nadelen en de uitdagingen van SDG's besproken. Tijdens deze presentatie werden de volgende voordelen en nadelen van de SDGs genoemd.

Tabel 1: Voordelen en nadelen van de SDG's zoals genoemd in de HHs presentatie

Voordelen	Nadelen
Vijfdimensionaal model van duurzame ontwikkeling (people, planet, welvaart, partnerschappen en vrede).	SDG8: Economische groei, als er te veel aandacht wordt besteed aan deze SDG kunnen de andere SDG's niet succesvol geïmplementeerd worden.
SDG's zijn van toepassing op de hele wereld en op iedereen.	Groei van de wereldbevolking is een groot probleem, maar wordt niet besproken in SDG's. Het vergroten van het bewustzijn over anticonceptie heeft niet overal in de wereld prioriteit.
SDG's zijn holistisch.	Vijftien van de SDG's focussen op de mens en het leven van de mens. Er zijn maar twee SDG's (14 en 15) die op dieren en andere levende organismen zijn gericht. Sommigen vinden dat er te weinig aandacht is voor dieren in de SDG's.
Elke SDG wordt gemonitord door organisaties zoals de VN, waardoor iedereen kan zien wat de impact is van bijvoorbeeld landen op de SDG's.	Er zijn zeventien SDG's, maar er is geen duidelijke onderscheid in prioriteiten tussen deze SDG's. SDG 1 bijvoorbeeld zou voor sommigen meer prioriteit moeten hebben dan andere SDG's.

De meningen over deze kwesties zijn verdeeld, en de tijdens deze presentatie besproken voor- en nadelen zijn niet de enige, volgens presentator Stijn Dhert.

Tijdens de presentatie werd ook het feit besproken dat SDG's veel te maken hebben met Wereldburgerschap: om de SDG's te kunnen implementeren zijn ook burgers nodig die de waarden van duurzame ontwikkeling kennen en in de maatschappij willen implementeren.

In het artikel *Achieving the United Nations Sustainable Development* (Bebbington & Unerman, 2018) worden ook nadelen van SDG's besproken. De auteurs noemen namelijk volgende nadelen van de SDG's:

- De uitvoering van de doelen, namelijk, dat om SDG's te implementeren moet er heel veel gedaan worden. Bijvoorbeeld, onderzoeken hoe de SDG's in het internationale recht passen en het vinden van de technologieën voor controle en verantwoording die geschikt zouden kunnen zijn voor het doel van de gids en evaluatieacties om de SDG's te bereiken.
- Geen samenhang van de doelstellingen met elkaar. Sommige doelstellingen kunnen bijvoorbeeld niet tegelijkertijd behaald worden. Bijvoorbeeld SDG 8 en SDG 1 zijn heel tegenstrijdig. Als de economie blijft groeien zoals het nu gebeurt, kan de situatie in sommige landen nog erger worden dan nu en andersom als veel landen gaan strijden tegen de armoede, zou economische groei in sommige landen moeten stoppen.

In tegenstelling tot deze nadelen worden in het artikel *The sustainable development goals provide an important framework for addressing dangerous climate change and achieving wider public health benefits* (Morton, Pencheon, & Bickler, 2019) de volgende voordelen van SDG's besproken:

- De SDG's integreren de drie dimensies van duurzame ontwikkeling (economisch, ecologisch en sociaal), ze zijn zowel van toepassing op landen met een hoog inkomen als op ontwikkelingslanden en er zijn mechanismen om landen ter verantwoording te roepen.
- De SDG's kunnen ook een significant impact hebben op de gezondheidssector. Veel van de maatregelen die nodig zijn om de klimaatverandering op de lange termijn te beperken (minder autogebruik, minder vleesconsumptie, meer hernieuwbare energie, meer biodiversiteit, duurzamer gebruik van land en bodem etc.) hebben ook gezondheidsvoordelen, bijvoorbeeld, meer lichaamsbeweging, betere luchtkwaliteit meer contact met de natuurlijke omgeving, leidt tot een betere geestelijke en gemeenschapsgezondheid.

Conclusie van hoofdstuk 1

In dit hoofdstuk is een antwoord gegeven op de deelvraag *Wat zijn SDG's?* In 2015 besloten 195 landen dat ze de wereld kunnen en willen veranderen. Daarom werden zeventien doelstellingen ontwikkeld die de wereld moeten helpen verbeteren. De meningen over de doelstellingen zijn verdeeld en er kunnen de volgende voor- en nadelen van SDG's genoemd worden:

Tabel 2: Voor- en nadelen van SDG's

Voordelen	Nadelen
Vijfdimensionaal model van duurzame ontwikkeling (people, planet, welvaart, partnerschappen en vrede).	SDG8: Economische groei, als er te veel aandacht wordt besteed aan deze SDG kunnen de andere SDG's niet succesvol geïmplementeerd worden.
SDG's zijn van toepassing op de hele wereld en op iedereen.	De groei van de wereldbevolking is een groot probleem, maar wordt niet besproken in SDG's. Het vergroten van het bewustzijn over anticonceptie heeft niet overal in de wereld prioriteit.
SDG's zijn holistisch.	Vijftien van de SDG's focussen op de mens en het leven van de mens. Er zijn slechts twee SDG's (14 en 15) gericht op dieren en andere levende organismen. Sommigen vinden dat er te weinig aandacht is voor dieren in de SDG's.
Elke SDG wordt gemonitord door organisaties zoals de VN, waardoor iedereen kan zien wat de impact is van bijvoorbeeld landen op de SDG's.	Er zijn zeventien SDG's maar er is geen duidelijke scheiding van prioriteiten tussen deze SDG's. SDG 1 bijvoorbeeld zou voor

	sommigen meer prioriteit moeten hebben dan andere SDG's.
De SDG's integreren de drie dimensies van duurzame ontwikkeling (economisch, ecologisch en sociaal), ze zijn zowel van toepassing op landen met een hoog inkomen als op ontwikkelingslanden en er zijn mechanismen om landen ter verantwoording te roepen.	De uitvoering van de doelen: om SDG's te implementeren moet er zeer veel gebeuren. Zo moet onderzocht worden hoe de SDG's in het internationale recht passen en moeten technologieën gevonden worden voor controle en verantwoording, die geschikt zouden kunnen zijn voor het doel.
De SDG's kunnen ook een significant impact hebben op de gezondheidssector. Veel van de maatregelen die nodig zijn om de klimaatverandering op de lange termijn te beperken (minder autogebruik, minder vleesconsumptie, meer hernieuwbare energie, meer biodiversiteit, duurzamer gebruik van land en bodem etc.) hebben ook gezondheidsvoordelen, bijvoorbeeld, meer lichaamsbeweging, betere luchtkwaliteit meer contact met de natuurlijke omgeving, leidt tot een betere geestelijke en gemeenschapsgezondheid.	Er is geen onderling samenhang tussen de doelstellingen. Sommige doelstellingen kunnen niet tegelijkertijd behaald worden, SDG 8 bijvoorbeeld is in strijd met SDG 1. Als de economie blijft groeien, kan de situatie in sommige landen nog erger worden. Andersom, als veel landen gaan strijden tegen de armoede zou de economische groei in sommige landen afnemen.

2: De manieren om SDG's meetbaar te maken

Om te bepalen hoe SDG's gemeten kunnen worden, is een onderzoek gedaan naar mogelijke manieren om de doelstellingen te kunnen meten. In dit hoofdstuk wordt tweede deelvraag beantwoord: *Welke manieren zijn er om SDG's meetbaar te maken?*

2.1 Op welke manieren kunnen doelstellingen van een organisatie worden gemeten?

In het boek *Principles of Marketing* (Kotler, 2017) wordt besproken dat het belangrijk is voor de organisatie om doelen te stellen, om vervolgens te bepalen welke maatstaven het best permanent opgevolgd kunnen worden. Deze maatstaven worden kritische prestatie-indicatoren (KPI's) genoemd.

In het boek *Navigeren met KPI-dashboards* (De Jager & Van Slooten, 2018) wordt ook besproken dat, om zicht te houden op de voortgang bij het realiseren van doelen, de ideale oplossing een KPI-dashboard is, waarbij alle relevante prestatie-indicatoren in één oogopslag zichtbaar zijn.

Volgens beide boeken zijn KPI's de beste manier om doelstellingen te meten. Kotler (2017) stelt dat KPI's kunnen gebruikt worden voor zeer verschillende soorten doelstellingen. Als voorbeeld geeft hij de KPI's 'omzetgroepercentage' en 'aantal klachten van de klanten'. Deze twee KPI's meten verschillende doelstellingen van verschillende afdelingen binnen een organisatie. De ene laat de winst-omzetrelatie zien en de andere is op de klanttevredenheid gericht. Dit illustreert dat KPI's voor elke soort doelstellingen gebruikt kunnen worden.

2.2 Wat zijn KPI's?

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het opstellen van KPI's de meest gebruikelijke manier is om de SDG's te meten. In deze paragraaf wordt onderzocht wat KPI's zijn en hoe deze gebruikt kunnen worden.

Kritische prestatie-indicatoren

In het artikel *Wat zijn KPI's* (Groen, 2019) worden prestatie-indicatoren omschreven als een verlenging van de strategie van de organisatie die zorgen dat iedereen in de organisatie op dezelfde doelen is gefocust. Ook hebben KPI's een signaalfunctie. Ze waarschuwen mensen in de organisatie zodra de resultaten op een bepaald gebied tegenvallen, zodat er direct een actie ondernomen kan worden.

Hoe bepaal je KPI's?

Oosterveer (2017) legt uit aan welke voorwaarden een goede indicator moet voldoen. Hij noemt de volgende zes voorwaarden:

- **Meetbaar.** Een goede indicator is goed meetbaar. Dat klinkt voor de hand liggend, maar het wil ook zeggen dat de indicator periodiek (dagelijks, wekelijks, maandelijks) beschikbaar is.
- **Simplel.** Beslissingen in een bedrijf worden niet genomen door één persoon. Het is daarom belangrijk dat een indicator voor iedereen in het bedrijf of de afdeling te begrijpen is.

- **Doelgericht.** Een indicator moet relevant zijn voor de business. Een indicator moet de doelen die uniek zijn voor een organisatie en website goed kunnen meten.
- **Relevant.** Welke indicator relevant is, hangt af van de situatie. Bij het optimaliseren van het bestelproces is het waardevol om het aantal klachten als indicator te hanteren. Bij de vraag welke socialmediakanalen het meest effectief zijn voor een leadgeneratiecampagne is de gemiddelde prijs per aangebrachte klant relevant.
- **Actueel.** Een organisatie en haar omgeving ontwikkelen zich constant. De indicatoren moeten up-to-date zijn en aansluiten bij de actuele doelen.
- **Vergelijkbaar.** Een indicator moet vergeleken kunnen worden met andere periodes, groepen gebruikers of de concurrentie en helpt te begrijpen welke ontwikkelingen er spelen.

Samenvatting van hoofdstuk 2

Op basis van literatuuronderzoek is geconcludeerd dat KPI's de beste manier zijn om doelstellingen te meten. Vervolgens is vastgesteld dat KPI's omschreven kunnen worden als een verlenging van de strategie en gebruikt worden om de doelstellingen te monitoren en indien nodig actie te ondernemen. Een goede KPI beschikt over de volgende eigenschappen:

- meetbaar;
- simpel;
- doelgericht;
- relevant;
- actueel;
- vergelijkbaar.

3: Huidige situatie binnen de HHs

In dit hoofdstuk wordt de derde deelvraag beantwoord: *Wat zijn de belangrijkste pijlers van de strategie van de HHs?*

3.1 Wat is de strategie van de HHs?

Op de website van de HHs (De HHs, sd) is vermeld dat de boodschap van de HHs is: “Let’s change. You. Us. The world.” Deze boodschap betekent dat de school voortdurend nieuwe perspectieven moet toepassen om huidige en toekomstige uitdagingen op te lossen. Een van de thema’s die in de HHs een grote rol spelen is *Global Citizenship*, of, in het Nederlands, Wereldburgerschap. De gesprekken met meerdere medewerkers van de HHs, inclusief de docentbegeleider en de stagebegeleider, hebben geleerd dat drie begrippen in elke opleiding geïntegreerd worden: Wereldburgerschap, Internationalisatie en Netwerken (hierna: WIN). Voor een beter begrip van WIN zijn de *International policy officer* van de HHs Eveke Louw (zie bijlage 3) en de teamleider en hoofd van het *User experience design program* Antii Jylha (zie bijlage 4) geïnterviewd. E. Louw vertelde welke richtlijnen de HHs gebruikt om WIN te integreren en A. Jylha vertelde hoe deze implementatie in werkelijkheid verloopt in zijn faculteit. Uit deze interviews is gebleken dat WIN al rond 2016 als een van de pijlers van de strategie van de HHs werd gepresenteerd en dat er sindsdien actief is gewerkt aan de implementatie ervan. Voor 2016 was de school al bezig met wereldburgerschap en internationalisering, maar deze strategieën waren nauwelijks met elkaar verbonden. Daarom is besloten om deze pijlers samen met Netwerken samen te voegen in één WIN strategie. Hieronder wordt gedetailleerder beschreven wat WIN is.

Wereldburgerschap

E. Louw vertelde dat de HHs de richtlijnen van UNESCO en VN gebruikt bij het integreren van wereldburgerschap in het onderwijs, omdat de HHs een UNESCO-school is. Volgens UNESCO (2015) zijn de conceptuele kerndimensies van wereldburgerschap in het onderwijs:

- Cognitief: kennis, begrip en kritisch denken verwerven over mondiale, regionale, nationale en lokale vraagstukken, om de onderlinge verbondenheid en onderlinge afhankelijkheid van verschillende landen en bevolkingsgroepen te begrijpen.
- Sociaal-emotioneel: deel uitmaken van een gemeenschappelijke menselijkheid, waarden, en verantwoordelijkheden, empathie, solidariteit en respect voor verschillen en diversiteit te delen.
- Gedragmatig: effectief en verantwoordelijk handelen op lokaal, nationaal en mondiaal niveau voor een vreedzamere en duurzamere wereld.

De Global Citizenship Education (GCED) (UNESCO, sd) heeft tot doel om leerlingen van alle leeftijden in staat te stellen een actieve rol te spelen, zowel lokaal als wereldwijd, bij het opbouwen van vreedzamere, tolerantere, inclusievere en veiligere samenlevingen. Volgens het *Education 2030*-plan (UNESCO, 2016) is UNESCO’s missie: onderwijs transformeren, het laten herkennen van de belangrijke rol van onderwijs als belangrijkste motor van ontwikkeling en het bereiken van de voorgestelde SDG's. In dit plan besteedt UNESCO specifiek aandacht aan de SDG 4: *Provide Quality Education*. De HHs is de afgelopen jaren bezig geweest om de term wereldburgerschap in elke faculteit te introduceren en te

integreren. Volgens Jylha en Louw heeft elke opleiding de vrijheid om wereldburgerschap te implementeren. De opleiding *User experience design program* heeft bijvoorbeeld het vak *Values in Design*. In dit vak leren studenten de waarden geleerd die elke designer moet kennen. Dit zijn niet alleen de waarden van het vakgebied zelf, maar ook de waarden van een designer die duurzaam moet leren handelen. Dit betekent dat de waarden van het wereldburgerschap worden geïntegreerd in de opleiding, zodat de studenten deze waarden na hun afstuderen implementeren in hun vakgebied.

Internationalisatie

Eveke Louw is in het team dat WIN implementeert verantwoordelijk voor het onderwerp Internationalisatie. Zij vertelde dat het beleid van de HHs voor internationalisatie op meerdere documenten is gebaseerd. Een daarvan is het artikel *Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues* (De Wit, 2010) waarin internationalisatie gedefinieerd wordt als een proces van integratie van een internationale en culturele dimensie in de onderwijs-, onderzoeks- en servicefuncties van de instelling. Uit de interviews met Louw en Jylha bleek dat de HHs de volgende acties onderneemt om internationalisatie in de faculteiten en in de HHs in het algemeen te implementeren.

- Internationale versies van elke studie. Bijna elke faculteit heeft een Nederlandse maar ook een internationale versie van de opleiding.
- Studentenuitwisseling. Sommige opleidingen organiseren uitwisseling met buitenlandse studenten.
- Samenwerking tussen Nederlandse en internationale studenten. Tweektalige opleidingen plannen momenten in als de twee studies met elkaar moeten samenwerken. Dit gebeurt in de vorm van projecten, minors, presentaties en andere bijeenkomsten.

Netwerken

Ter bevordering van netwerken heeft de HHs verschillende strategieën in de faculteiten. Bij Finance & Control bijvoorbeeld worden Netwerkmakten georganiseerd, waar studenten kennis kunnen maken met bedrijven. Er zijn ook workshops waarin zowel bedrijven als studenten betrokken zijn. In opleidingen met een internationale versie en een Nederlandse versie worden ook vakken en projecten georganiseerd waarbij studenten moeten samenwerken. Dit draagt tevens bij de internationalisering. Ook op de website van de HHs (De HHs, 2019) wordt vermeld dat de school een paar algemene wegen gebruikt om netwerken binnen en buiten de organisatie te versterken.

De eerste is het schoolrestaurant The Lighthouse. Naast restaurant is dat ook een plaats om mensen te ontmoeten, anderen te inspireren en samen te innoveren. The Lighthouse biedt een platform voor lezingen, inspirerende verhalen, discussie en debat, workshops, tentoonstellingen, films en optredens. Zo inspireren de studenten en medewerkers elkaar om nieuwe perspectieven te ontdekken op onderwerpen die relevant zijn voor de HHs en de samenleving.

De tweede is internationale samenwerking. Bijna 26.000 studenten uit meer dan 140 verschillende landen zijn ingeschreven aan de HHs. De HHs werkt samen met rond 333 andere onderwijsinstellingen over de hele wereld. Internationale studenten vormen meer

dan 50% de totale studentenpopulatie en meer studenten volgen een Engelstalige cursus. Ook buiten Nederland nemen zij deel aan platforms. Zo heeft de school strategische samenwerkingsverbanden met kennisinstellingen voor hoger onderwijs in landen als Duitsland, Brazilië en China.

3.2: Aanvullende informatie over WIN

Uit de interviews is gebleken dat het team dat bezig is om WIN te helpen implementeren in de HHs ook de SDG's binnen de HHs bekendmaakt. In de faculteiten wordt er vaak over gesproken. Ook omdat de HHs een SDG Charter heeft ondertekend, moet zij actie ondernemen op het gebied van SDG's. Er zijn tot nu toe geen duidelijke richtlijnen met betrekking tot de SDG's. Er zouden veel milieuacties plaatsvinden in de HHs. Er is geen duidelijk doel aan gekoppeld en dus is er geen duidelijke agenda op dit moment, maar er zijn nog steeds veel initiatieven. Daarnaast benadrukten beide geïnterviewden het onderwerp Research. In de laatste jaren is onderzoek heel belangrijk geworden binnen de HHs. Er zijn ook veel projecten binnen de Research Groups die de waarden van WIN in acht nemen. Research bevordert het ontwikkelen van WIN door onderzoeken te doen op het gebied van duurzaamheid en internationalisering.

Conclusie van hoofdstuk 3

Uit de gesprekken met medewerkers bleek dat de strategie van de HHs drie belangrijke pijlers heeft: Wereldburgerschap, Internationalisatie en Netwerken. In de onderstaande tabel zijn de kenmerken van elke pijler kort weergegeven:

Tabel 3: Kenmerken van de strategiepijlers van de HHs

Pijler	Kenmerken
Wereldburgerschap	• Verantwoordelijk en duurzaam handelen; • Onderwijs transformeren en ontwikkelen om de belangrijke rol daarvan te laten zien; • Gelijke kansen voor iedere student, ongeacht geslacht, leeftijd en afkomst; • Actie ondernemen wereldwijd.
Internationalisering	• Tolerantie in de samenwerking met andere culturen en nationaliteiten; • Kwaliteit van onderwijs creëren die wereldwijd erkend wordt.
Netwerken	• Samenwerkingen aan te gaan om de wereld samen beter te maken; • Uitwisselen van ideeën om het onderwijs beter te maken; • Nieuwe partnerschappen te creëren om meer van elkaar te kunnen leren en samen zich te ontwikkelen.

4: Hoe kunnen de pijlers van de strategie van de HHs gekoppeld worden aan de SDG's?

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste kenmerken van de pijlers van de strategie van HHs beschreven. Vervolgens wordt op basis daarvan de vierde deelvraag beantwoord: *Hoe zijn de genoemde pijlers te koppelen aan de SDG's?*

4.1 Kenmerken van de belangrijke pijlers van de strategie van de HHs

In hoofdstuk 3 werden de belangrijke pijlers van de strategie van de HHs besproken: wereldburgerschap, internationalisatie en netwerken, en in tabel 3 (zie pagina's 20) zijn de belangrijkste kenmerken per pijler genoemd.

4.2 Het bepalen van SDG's

De W en de I van WIN hebben veel te maken met SDG 4: Kwaliteitsonderwijs. W en I staan voor goed onderwijs voor alle groepen van de maatschappij. Dit houdt in dat onderwijs voor mensen van alle geslachten, culturen, nationaliteiten en leeftijden zonder discriminatie en met internationale samenwerking van scholen wereldwijd plaatsvindt. De UNESCO verwijst zelf bij wereldburgerschap in het onderwijs naar SDG 4. Aangezien de HHs een onderwijsorganisatie is die wereldburgerschap al probeert te integreren, past deze SDG goed bij de organisatie.

Een kenmerk van wereldburgerschap is ook actie te kunnen ondernemen bij de wereldwijde problemen en duurzaam te handelen. Wat de klimaatactie betreft speelt wereldburgerschap een steeds grotere rol binnen de HHs, maar het is nog steeds niet in de strategie inbegrepen. Uit hoofdstuk drie is gebleken dat de HHs zijn studenten tot wereldburgers wil maken. Als de school SDG 13 (Klimaatactie) tot een deel van de strategie maakt, worden alle activiteiten beter onderhouden, en de resultaten van de acties worden makkelijker te evalueren. De HHs publiceert slechts weinig over dit thema, maar uit interviews en gesprekken met medewerkers van de HHs (zie bijlage 5) kwam naar voren dat de school er wel mee bezig is. Daarom kan het kiezen van deze SDG een extra stap zijn voor de HHs richting nieuwe ontwikkelingen op het vlak van dit thema.

De volgende belangrijke pijler van de strategie van de HHs is netwerken. Omdat de HHs met ongeveer 333 onderwijsinstellingen wereldwijd samenwerkt en strategische samenwerkingsverbanden met kennisinstellingen voor hoger onderwijs in landen als Duitsland, Brazilië en China heeft, is het duidelijk dat de school veel doet om partners te werven en te behouden. SDG 17 (Partnerschap om doelstellingen te bereiken) staat ook voor het opbouwen van partnerschappen die in de toekomst waardevolle ontwikkelingen voor de maatschappij kunnen creëren. Daarom past deze SDG goed bij de strategie van de organisatie.

Alle drie de pijlers van WIN zijn deels gericht op het bouwen aan de kwaliteit van onderwijs. Zoals al vermeld in de aanvullende informatie over de WIN hebben E. Louw en A. Jylha beiden aangegeven dat het thema onderzoek van groot belang is binnen de HHs. De onderzoeken die aan de HHs gedaan worden zijn steeds meer WIN-gericht. Onderzoek staat voor

het streven naar nieuwe horizons en voor het brengen van innovatie in de wereld. Omdat de HHs een onderwijsorganisatie is, is het belangrijk voor de school om goed onderwijs te leveren. De uitgevoerde onderzoeken laten deze kwaliteit zien. Via dit thema kan innovatie bereikt worden en er kan ook aan de strategische doelstellingen, namelijk WIN, gewerkt worden. Daarom past ook SDG 9 (Industrie, innovatie en infrastructuur) bij dit thema.

Conclusie van hoofdstuk 4 en een overzicht van de pijlers en gekozen SDG's

In deze paragraaf wordt weergegeven welke SDG's aan welke pijlers gerelateerd zijn. Hieronder volgt een overzicht van de kenmerken van de belangrijke pijlers van de HHs en de daarbij behorende SDG's.

Tabel 4: Pijlers van de strategie van de HHs met bijbehorende SDG's

Kenmerk	SDG	Toelichting
Verantwoordelijk en duurzaam handelen	SDG 13: Klimaat	Verantwoordelijk handelen is vanzelfsprekend, maar duurzaam handelen zal de HHs helpen om klimaat te ondersteunen en een betere toekomstvisie te creëren.
Onderwijs transformeren en ontwikkelen om de belangrijke rol daarvan te laten zien	SDG 4: Kwaliteitsonderwijs SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	Het transformeren en ontwikkelen van onderwijs kan gedaan worden door onderzoeken en innovaties.
Gelijke kansen voor iedereen die wil studeren, ongeacht geslacht, leeftijd, afkomst, etcetera	SDG 4: Kwaliteitsonderwijs	SDG 4: Kwaliteitsonderwijs houdt in dat onderwijs beschikbaar is voor iedereen ongeacht geslacht, leeftijd, afkomst, etcetera.
Actie ondernemen op de belangrijke onderwerpen wereldwijd	SDG 13: Klimaat	Wat de klimaat betreft speelt dit thema een steeds grotere rol binnen de HHs, maar het is nog steeds niet in de strategie inbegrepen.
Tolerantie in de samenwerking met andere culturen en nationaliteiten	SDG 4: Kwaliteitsonderwijs SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken	SDG 4: Kwaliteitsonderwijs houdt de acceptatie van verschillende culturen en nationaliteiten in, en het daarmee leren samenwerken. Als gevolg hiervan kan de HHs nieuwe partnerschappen creëren.

Kwaliteit van onderwijs creëren die wereldwijd erkend wordt	SDG 4: Kwaliteitsonderwijs	SDG 4: Kwaliteitsonderwijs houdt in dat de kwaliteit van het gegeven onderwijs hoog is.
Samenwerkingen aangaan om de wereld samen beter te maken	SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken	SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken is gericht op het creëren van nieuwe partnerschappen om samen belangrijke doelstellingen te behalen.
Het uitwisselen van ideeën om onderwijs beter te maken	SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	Het uitwisselen van ideeën kan plaatsvinden door middel van zowel partnerschappen als door het uitvoeren van onderzoeken, en daarmee innovatie te bereiken.
Nieuwe partnerschappen creëren om meer van elkaar te leren en samen zich te ontwikkelen	SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken	Dit kenmerk en SDG 17 streven naar hetzelfde resultaat.

5: Hoe kunnen de gekozen SDG's gemeten worden

In hoofdstuk 4 zijn vier SDG's gekozen die het best passen bij de strategie van de HHs. Om de impact van de school op deze SDG's te kunnen evalueren, moeten indicatoren aan deze SDG's verbonden worden. In hoofdstuk 2 is geconcludeerd dat de KPI's de meest gebruikte manier zijn om SDG's te meten. Een klein onderzoek leerde dat er geen scholen in Nederland zijn die direct de SDG's meten. Om vast te stellen welke indicatoren andere universiteiten en hogescholen gebruiken om hun prestaties te meten, werd besloten om naar de duurzaamste onderwijsinstellingen in Nederland te kijken. Omdat deze onderwijsinstellingen proberen om nog duurzamer te worden, liggen hun prioriteiten op hetzelfde niveau als die van de HHs, of zelfs hoger. Om te bepalen welke scholen het meest duurzaam zijn, werd de ranglijst SustainaBul (Studenten voor Morgen, 2020) gebruikt. SustainaBul bestaat sinds 2012 in Nederland en is door Studenten voor Morgen opgesteld. Deze ranglijst laat zien welke onderwijsinstellingen het best scoorden op duurzaamheid: Hogeschool Van Hall Larenstein en de Vrije Universiteit Amsterdam.

5.1: Indicatoren van de duurzame universiteiten van Nederland

Hogeschool Van Hall Larenstein

Uit het bestuursverslag van Hogeschool Van Hall Larenstein (2019) (hierna: HVHL) blijkt dat deze instelling vier belangrijke thema's onderscheidt: duurzaamheid, onderwijs, internationalisering en onderzoek. Per thema hebben zij een paar indicatoren opgesteld om de prestaties te meten. Hieronder worden deze indicatoren per thema genoemd.

Duurzaamheid

- Gasverbruik in m³
- Elektraverbruik in kWh
- Watervbruik in m³
- Afvalproductie in kg

Onderwijs

- Tevredenheid van alumni
- Tevredenheid internationale studenten
- Tevredenheid alle studenten
- Percentage van de studenten dat zijn diploma op tijd heeft behaald
- Uitvalspercentage
- Percentage van de studenten dat van studie is gewisseld

Internationalisering

- Aantal internationale studenten (per land)

Onderzoek

- Onderzoeksinzet (aantal lectoren, docenten en studenten dat bij een onderzoek is betrokken)

Vrije Universiteit Amsterdam (VU)

Uit het jaarlijkse rapport van de VU (2019) blijkt dat er daar drie grote thema's zijn: onderzoek, onderwijs en studentenleven. De VU bespreekt de volgende indicatoren:

- Aantal medewerkers met internationale achtergrond
- Academisch personeel met een universitair onderwijskwalificatie
- Aantal nationaliteiten aangemeld voor een studie bij VU
- Percentage eerstejaarsstudenten met internationale achtergrond
- Groei van het aantal masterstudenten per jaar
- Aantal studenten dat gestopt is met een masterprogramma

Uit deze informatie blijkt dat bij HVHL de indicatoren verdeeld zijn in thema's, wat duidelijker maakt welke doelstellingen of onderwerpen ermee worden gemeten. Bij de VU worden verschillende thema's in het rapport besproken en verschijnen soms indicatoren. Hoewel sommige indicatoren van beide instellingen veel op elkaar lijken, zijn de indicatoren van HVHL makkelijker te lezen en te begrijpen.

5.2 KPI's voor SDG's

Bij de duurzame universiteiten in Nederland zijn de indicatoren niet altijd verdeeld in groepen. Als dat wel zo is, zijn de indicatoren van elk thema afhankelijk van de relevante onderwerpen binnen dat thema. Ook is te zien dat scholen hun eigen doelstellingen en pijlers gebruiken om indicatoren te bepalen. In deze paragraaf zullen de KPI's per SDG voor de HHs bepaald worden op basis van de informatie uit hoofdstuk 4, tabel 4 en deels paragraaf 5.1.

SDG 4: Kwaliteitsonderwijs

Zoals eerder besproken, heeft de HHs als doel de studenten een goed onderwijs te bieden, waarmee hen wordt geleerd om een tolerante en inclusieve samenleving op te bouwen. Deze SDG staat voor de pijlers van Internationalisatie en Wereldburgerschap. Het onderwijs moet beschikbaar zijn voor alle nationaliteiten en geslachten. Het is belangrijk voor deze SDG dat de kwaliteit van het gegeven onderwijs goed is. De kwaliteit van het onderwijs en de beschikbaarheid voor de verschillende groepen kan gemeten worden door:

1. Het percentage studenten dat tevreden is over zijn opleiding;
2. Het percentage studenten dat na een jaar aan de universiteit blijft studeren;
3. Het uitvalpercentage (hoe lager hoe beter);
4. Het percentage studenten dat direct na afstuderen een baan krijgt (een indicatie van mate waarin bedrijven de kwaliteit van onderwijs erkennen);
5. Het percentage vrouwen en mannen van de gehele populatie van studenten (bij voorkeur ongeveer gelijk en zonder grote afwijkingen);
6. Het percentage internationale studenten aan de HHs (op dit moment is dat de meerderheid en het moet ook op een gelijk niveau blijven);
7. Het percentage internationale docenten aan de HHs (Dit zal helpen om internationale studenten te verven en ook om een voldoende aantal internationale, Engelstalige

docenten te hebben voor de internationale opleidingen. Ook creëert dat meer banen voor internationale docenten in Nederland).

SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur

Deze SDG werd gekozen omdat onderzoek een groot deel van elke universiteit uitmaakt, de HHs is hierop geen uitzondering. De HHs besteedt veel aandacht aan dit onderwerp in het jaarlijkse rapport (De HHs, 2018). Uit de interviews bleek dat alle pijlers van de strategie van de HHs op één of andere manier in de onderzoeken worden toegepast. Bovendien is research de methode voor het brengen van nieuwe ontwikkelingen in de wereld en dat maakt deel uit van het motto van de school. Om de kwaliteit en de ontwikkelingen wat het onderzoek betreft te kunnen monitoren, kunnen de volgende indicatoren gebruikt worden:

- Het inkomen uit onderzoek als percentage van het totale inkomen;
- Het aantal citaatvermeldingen van de HHs in andere academische bronnen;
- Het aantal binnen de deadline afgeronde onderzoeken per jaar, als percentage van het totaal aantal onderzoeken.

SDG 13: Klimaatactie

Deze SDG staat voor het nog niet vastgestelde maar al vaak besproken thema Klimaatactie. Dit is moeilijk te meten, maar er kunnen wel bepaalde indicatoren gesteld worden om de prestatie op dit gebied te meten:

- Het aantal stages binnen de HHs met als hoofdthema duurzaamheid als percentage van het totaal aantal stages;
- Het aantal projecten met als doel de ontwikkeling van de duurzaamheid, met een indicator voor hoeveel procent het project compleet is. Verder kunnen er per project indicatoren gecreëerd worden;
- Het percentage groene energie van het totale energieverbruik van de HHs;
- Gasverbruik in m³;
- Elektraverbruik in kWh;
- Waterverbruik in m³;
- Afvalproductie in kg.

SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken

Deze SDG staat voor een ander belangrijk thema binnen de HHs: netwerken. Het is belangrijk om nieuwe partnerschappen te creëren en bestaande partners tevreden te houden. Om vast te stellen hoe de HHs op het gebied van netwerken presteert kunnen de volgende indicatoren gebruikt worden:

- Aantal alumni waarmee de school langer dan vijf jaar werkt;
- Percentage medewerkers dat denken dat de communicatie binnen de universiteit effectief is;
- Aantal in het afgelopen jaar ontstane nieuwe partnerschappen;
- Percentage partners dat tevreden is over de samenwerking met de HHs.

Al deze indicatoren kunnen gebruikt worden om de gekozen SDG's te meten. In de volgende tabel worden de KPI's per thema verkort weergegeven. De HHs kan kiezen welke van deze KPI's het best bij de organisatie passen.

5.3 Testen van KPI's aan de voorwaarden van goede KPI's

In deze paragraaf wordt bepaald of de opgestelde KPI's aan de kwaliteitsvoorwaarden voldoen. Om te kijken of de opgestelde KPI's bruikbaar zijn, worden deze getest op de in hoofdstuk 2 genoemde criteria:

- Meetbaar: kan deze KPI als een getal weergegeven worden?
- Simpel: kan iedereen die niet op de hoogte is van de activiteiten van de HHs deze KPI begrijpen?
- Doelgericht: is deze KPI gelinkt aan de SDG waaraan hij gekoppeld is?
- Relevant: is deze KPI relevant voor de activiteiten die de HHs uitvoert?
- Actueel: is deze KPI actueel voor de activiteiten van de HHs?
- Vergelijkbaar: kan deze KPI vergeleken worden met de oudere data van de HHs of met de informatie van andere scholen?

Tabel 4: KPI's en de voorwaarden voor een goede KPI

KPI	Meetbaar	Simpel	Doelgericht	Relevant	Actueel	Vergelijkbaar
Het percentage studenten dat tevreden is over zijn opleiding	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het percentage studenten dat na een jaar aan de universiteit blijft studeren	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het uitvalpercentage (hoe lager hoe beter)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het percentage studenten dat direct na het afstuderen een baan krijgt	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het percentage vrouwen en mannen van de	✓	✓	✓	✓	✓	✓

gehele populatie van studenten						
Het percentage internationale studenten aan de HHs	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het percentage internationale docenten aan de HHs	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het inkomen uit onderzoek als percentage van het totale inkomen	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het aantal citaties van HHs-documenten in andere academische bronnen	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het percentage binnen de deadline afgeronde onderzoeken	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het percentage stages met als hoofdthema duurzaamheid	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het aantal projecten met als doel de ontwikkeling van duurzaamheid binnen de HHs, met een indicatie van de compleetheid.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het percentage groene energie van het totale energieverbruik van de HHs	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gasverbruik in m ³	✓	✓	✓	✓	✓	Niet altijd vergelijkbaar

						met andere organisaties
Elektraverbruik in kWh	✓	✓	✓	✓	✓	Niet altijd vergelijkbaar
Waternverbruik in m ³	✓	✓	✓	✓	✓	Niet altijd vergelijkbaar
Afvalproductie in kg	✓	✓	✓	✓	✓	Niet altijd vergelijkbaar
Aantal alumni waarmee de school al langer dan vijf jaar werkt	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percentage medewerkers dat vindt dat de communicatie binnen de universiteit effectief is	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aantal nieuwe partnerschappen	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Percentage partners dat tevreden is over de samenwerking met de HHs	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Uit het onderzoek blijkt dat op vier KPI's na alle KPI's voldoen aan alle voorwaarden. De vier KPI's die niet aan alle voorwaarden voldoen zijn gasverbruik, elektraverbruik, waternverbruik en afvalproductie. Deze KPI's voldoen niet 100% aan de criteria van vergelijkbaarheid, omdat niet alle scholen op hun informatie over het grondstoffenverbruik publiceren. Deze KPI's kunnen wel vergeleken worden met de indicatoren van HVHL en met de oudere informatie van de HHs zelf, om te kijken of de school het verbruik heeft verbeterd.

Conclusie van hoofdstuk 5

Voor een duidelijk overzicht van de KPI's per SDG is een tabel opgesteld:

Tabel 5: KPI's voor de gekozen SDG's met KPI's en toelichting

SDG	KPI's	Bron of een toelichting
SDG 4: Kwaliteitsonderwijs	Het percentage studenten dat tevreden is over zijn opleiding	HVHL
	Het percentage studenten dat na een jaar opleiding aan de universiteit blijft studeren	HVHL

	Het uitvalpercentage (hoe lager hoe beter)	HVHL
	Het percentage studenten dat direct na het afstuderen een baan krijgt	Zo kan beoordeeld worden hoe de kwaliteit van onderwijs beoordeeld wordt door werkgevers
	Het percentage vrouwen en mannen van de gehele populatie van studenten (bij voorkeur rond gelijk en zonder grote afwijkingen)	Deze informatie is bij elke universiteit te vinden en geeft aan of mannen en vrouwen gelijke kansen krijgen om te studeren.
	Het percentage internationale studenten aan de HHs	HVHL
	Het percentage internationale docenten aan de HHs	Het is belangrijk om niet alleen internationale studenten te verven, maar ook een voldoende aantal internationale, Engels-talige docenten te hebben voor de internationale opleidingen. Ook creëert dat meer banen voor internationale docenten in Nederland.
SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	Het inkomen uit onderzoek als percentage van het totale inkomen	Deze informatie is te vinden bij elke universiteit en laat zien hoeveel geld de school verdient door onderzoek.
	Het aantal citaatvermeldingen van documenten van de HHs in andere academische bronnen	Een hoog aantal betekent dat de HHs goede academische informatie oplevert voor de ontwikkeling van andere onderzoeken.
	Het percentage binnen de deadline afgeronde onderzoeken per jaar	Deze KPI laat zien hoe consistent de school is met onderzoeken en helpt ook om die in de gaten te houden als een onderzoek te lang duurt.
SDG 13: Klimaatactie	Het percentage stages met als hoofdthema duurzaamheid	Deze KPI helpt om de betrokkenheid van studenten bij het thema duurzaamheid te meten.

	Het aantal projecten met als doel de ontwikkeling van duurzaamheid binnen de HHs, met een indicator voor hoeveel procent het project compleet is; ook per project kunnen indicatoren gecreëerd worden	Deze KPI laat zien aan de externe organisaties in hoeverre de HHs bezig is met duurzame ontwikkelingen en helpt om deze ontwikkelingen te evalueren.
	Het percentage groene energie van het totale energieverbruik van de HHs	Deze KPI laat zien hoever de HHs is met het gebruik van groene energie.
	Gasverbruik in m ³	HVHL
	Elektraverbruik in kWh	HVHL
	Waterverbruik in m ³	HVHL
	Afvalproductie in kg	HVHL
SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken	Aantal alumni waarmee de school langer dan vijf jaar werkt	Deze KPI laat zien in hoeverre alumni de school een betrouwbare partner vinden.
	Percentage medewerkers dat vindt dat de communicatie binnen de universiteit effectief is	Als de communicatie binnen de HHs niet goed is, kan dat betekenen dat partnerschappen binnen de HHs niet goed werken.
	Aantal in het afgelopen jaar nieuwe gecreëerde partnerschappen	Deze KPI verklaart in hoeverre de school bezig is met creëren van nieuwe partnerschappen.
	Percentage partners die tevreden zijn over de samenwerking met de HHs	Deze KPI laat zien wat de partners van het partnerschap met de HHs vinden en kan helpen om relaties met partners indien nodig te verbeteren.

Conclusie, aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek

Conclusie en aanbevelingen

In dit adviesrapport wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *“Hoe is de strategie van de HHs te koppelen aan de SDG’s en hoe is dit meetbaar te maken?”* Daartoe werden eerst alle zeventien SDG’s onderzocht. Vervolgens werden de pijlers van de strategie van de HHs bepaald. Om de SDG’s te koppelen aan deze strategie werden de daarbij best passende SDG’s gekozen. Dit zijn:

- SDG 4: Kwaliteitsonderwijs
- SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur
- SDG 13: Klimaatactie
- SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken.

De volgende stap in het beantwoorden van de onderzoeksvraag was het meetbaar maken van de gekozen SDG’s. Uit dit onderzoek bleek dat KPI’s de meest gebruikte manier zijn om doelstellingen te meten. Vervolgens zijn, met de inspiratie van de indicatoren die andere duurzame universiteiten in Nederland gebruiken, voor de vier genoemde SDG’s KPI’s opgesteld. Om de HHs een keuze te geven zijn voor elke SDG minimaal vier KPI’s opgesteld. De HHs kan de KPI’s gebruiken die volgens de administratie het meest relevant zijn om de impact van school op de gekozen SDG’s te meten. In tabel 5, aan het eind van het vorige hoofdstuk, zijn al deze resultaten overzichtelijk weergegeven.

Om de resultaten van dit onderzoek te kunnen gebruiken zou de HHs moeten onderzoeken hoe de HHs hun bijdrage aan de SDG’s kan presenteren aan de buitenwereld. Vervolgonderzoek zou kunnen focussen op het opstellen van een rapportage gericht op de invloed van de HHs op de SDG’s. In de rapportage over de SDG’s kunnen de KPI’s die in dit onderzoek zijn bepaald, gebruikt worden om aan de buitenwereld te laten zien op welke SDG’s de HHs is gefocust en welke impact de school daarop heeft.

Beperkingen van het onderzoek

Oorspronkelijk was het plan om nog meer interviews met medewerkers van de HHs af te nemen. Door de uitbraak COVID-19 echter is dit niet gelukt. Daarom bestaat dit onderzoek voor een groot deel uit deskresearch. Veel van de informatie is toch verkregen van de medewerkers van de HHs, via e-mail of tijdens onlinebijeenkomsten.

Nawoord

Voordat ik aan dit afstudeertraject begon, had ik een aantal leerdoelen voor mezelf opgesteld. Ik wilde meer leren over SDG's en de wijze waarop die in de praktijk bepaald en gemeten worden. Ik verwachtte ook te leren welke valkuilen je in het proces van een groot onderzoek tegen komt, om die in de toekomst te kunnen voorkomen. Voorafgaand aan het onderzoek heb ik mijn sterke en zwakke punten opgesteld op het gebied van professioneel gedrag, onderzoeksvaardigheden en communicatie. Hieronder leg ik per punt uit welke sterke en zwakke punten ik dacht te hebben.

Professioneel gedrag

Ik ben heel perfectionistisch en dit kan zowel een sterk punt als een zwak punt zijn. Ik probeer mijn werk altijd zo goed mogelijk uit te voeren, waardoor ik soms niet altijd weet wanneer ik moet stoppen met verbeteren.

Onderzoeksvaardigheden

Ik heb tijdens mijn studie geleerd hoe ik websites moet gebruiken om wetenschappelijke en academische artikelen te kunnen raadplegen. Ik heb misschien het probleem dat ik niet altijd weet wanneer ik moet stoppen met bronnen zoeken. Ik wil het onderzoek zo goed mogelijk uitvoeren en daarom denk ik vaak dat dit veel meer bronnenonderzoek en werk kost dan er al gedaan is.

Communicatie

Ik probeer altijd zo duidelijk mogelijk te zijn in mijn communicatie. Als ik vragen heb stel ik die ook zo snel mogelijk. Het kan voor mij soms moeilijk zijn om in te schatten wanneer ik de vragen kan stellen om de tijd niet kwijt te raken.

Tijdens mijn onderzoek heb ik de verwachte leerdoelen, namelijk het leren over SDG's en leren welke valkuilen je kunt tegenkomen bij een groot onderzoek, behaald. Ik kwam op een bepaald moment van mijn scriptie in de problemen door te beseffen dat het onderzoek dat ik uitvoerde heel breed is. De HHs is een grote onderwijsinstelling en daarom is er ook heel veel informatie over bijvoorbeeld de strategie van de organisatie. Als ik op de website van de HHs ging zoeken kwam ik andere informatie tegen dan als ik bijvoorbeeld het jaarlijkse rapport bekeek. HHs is heel groot en er zijn continu veranderingen in de organisatie die niet overal zijn opgenomen. Het heeft mij veel tijd gekost om de kern van de strategie van de HHs te vinden, ook omdat ik beperkte toegang tot de medewerkers had en de informatie die ik online vond niet altijd even relevant was.

De beperkte mogelijkheid om interviews af te nemen werd ook een van de grote valkuilen tijdens mijn onderzoek. Omdat in het begin van mijn scriptie de hele wereld in een moeilijke situatie was gekomen door de uitbraak van COVID-19, is mijn planning van het onderzoek sterk veranderd. Toen iedereen verplicht thuis moest blijven, werd het een stuk moeilijker om mensen te bereiken en interviews in te plannen. Het werd ook moeilijker om erachter te komen wie voor welke onderwerpen binnen de HHs verantwoordelijk is. Als ik op school had

kunnen zijn, had ik dat in een paar gesprekken met docenten en medewerkers uit kunnen zoeken. Tijdens de 'intelligente lockdown' werd het echter veel moeilijker om contact met mensen op te nemen en iets in te plannen. Sommige medewerkers reageerden niet op mijn e-mails en sommigen hadden geen tijd voor een interview. Omdat niemand toen wist hoelang de lockdown nog zal duren, was het ook lastig om in te schatten of ik na de lockdown die mensen nog zou kunnen interviewen. Daarom moest ik mijn onderzoek uitvoeren met behulp van al bestaande documenten en de informatie die ik toch van de medewerkers kon krijgen.

Door deze twee problemen en mijn zwakke punt dat ik niet altijd weet wanneer ik moet stoppen met onderzoeken, ben ik een probleem tegengekomen. Ik had namelijk te veel informatie in mijn scriptie opgenomen en daardoor was mijn scriptie heel moeilijk leesbaar. Door te veel informatie vervaagde de kern van het onderzoek en het was niet altijd te begrijpen waarom ik bepaalde informatie had opgenomen.

Door goede feedback van mijn docentbegeleider E. Willekes ben ik erachter gekomen dat ik mijn onderzoek duidelijker moest maken, door informatie eruit te halen en sommige hoofdstukken te herstructureren. Mijn grote fout hier was dat ik niet op tijd door had dat ik eigenlijk veel te diep aan het onderzoeken was en alle informatie die ik nodig had al had gevonden. Ik had eigenlijk eerder de hulp van mijn begeleider moeten vragen, want dan had ik ook op tijd te horen gekregen waarop ik me had moeten focussen. Ik heb tijdens dit onderzoek ook geleerd dat ik beter moet communiceren als ik ergens twijfels over heb. Ik moet niet te perfectionistisch zijn en begrijpen dat het beter is als ik het werk met fouten aan iemand laat zien en dan een feedback krijg, dan dat ik uiteindelijk de kern van het werk kwijtraak.

Als slotconclusie kan ik zeggen dat ik per al eerder genoemd gebied iets heb geleerd. Ik omschrijf de leeruitkomsten per gebied hieronder meer gedetailleerder.

Professioneel gedrag

Ik erken dat ik perfectionistisch ben en vaker naar het kerndoel van mijn onderzoek moet kijken. Ik heb geleerd dat het goed is om soms afstand te nemen van het onderzoek en verbeteren van mijn werk en nog één keer goed te kijken of ik nog steeds bezig ben met iets wat waarde toevoegt aan mijn onderzoek.

Onderzoeksvaardigheden

Ik heb geleerd dat je tijdens een onderzoek jezelf moet afvragen of alles wel helpt bij het beantwoorden van de hoofdvraag. Ik heb geleerd dat het soms beter is om weinig juiste informatie te hebben dan veel informatie die nauwelijks waarde aan het onderzoek toevoegt.

Communicatie

Ik heb geleerd dat ik, als ik ergens twijfels over heb, het beste feedback aan mijn begeleider of collega's kan vragen. Soms kan een mening of een analyse door een lezer hele nuttige kritiek opleveren.

Literatuurlijst

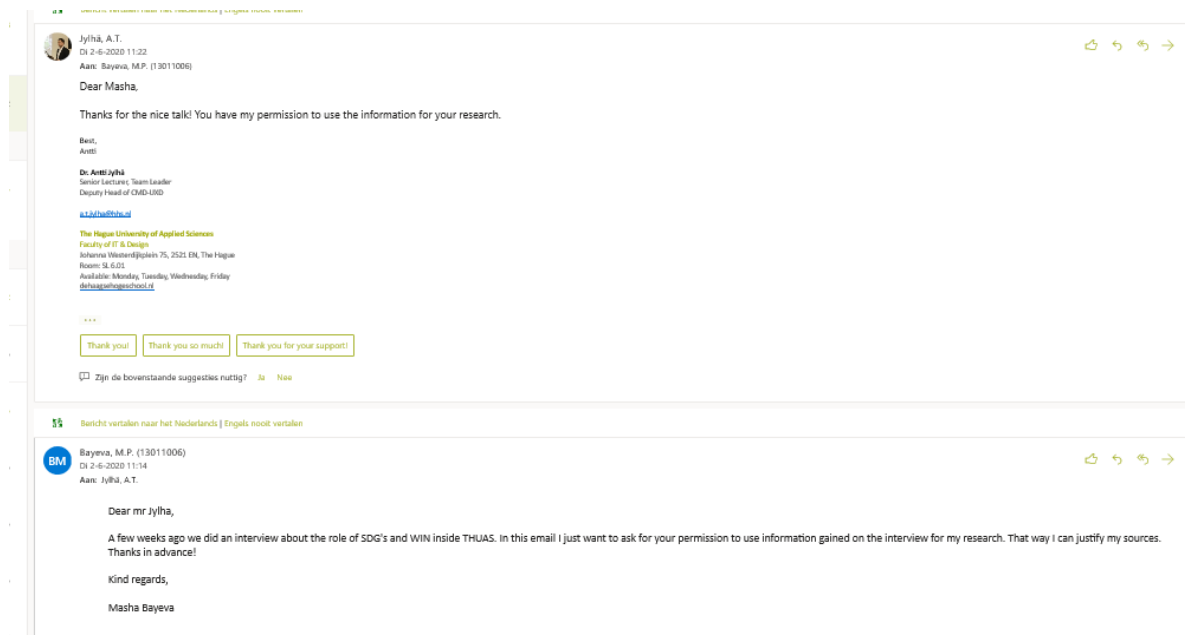
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Cörvers, R. (2008). Duurzame ontwikkeling: van concept tot strategie. *Open Universiteit Nederland*.
- De HHs. (2018). *Annual Report 2018*. De HHs.
- De HHs. (2019). *Working towards change*. De HHs.
- De HHs. (sd). *The story of The Hague University of Applied Sciences*. Opgehaald van De HHs: <https://www.thehagueuniversity.com/about-thuas/about-us/our-story>
- De Jager, E., & Van Slooten, J. (2018). *Navigeren met KPIdashboards*. Noordhoff Uitgevers bv Groningen.
- De Wit, H. (2010). Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues.
- Groen, B. (2019). Wat zijn KPI's? *UvA-DARE (Digital Academic Repository)*.
- Hogeschool Van Hall Larenstein. (2019). *Bestuursverslag 2018*. Hogeschool Van Hall Larenstein.
- Kotler, P. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson Benelux.
- Leiden Universiteit. (2019). *De duurzame universiteit*. Opgehaald van <https://www.universiteitleiden.nl/dossiers/de-duurzame-universiteit>
- Morton, Pencheon, & Bickler. (2019). The sustainable development goals provide an important framework for addressing dangerous climate change and achieving wider public health benefits. *Science direct*.
- Oosterveer, D. (2017). Hoe stel je relevante kpi's en metrics op? *Marketingfacts*.
- PricewaterhouseCoopers. (2018). *From promise to reality: Does business really care about the SDGs?* PricewaterhouseCoopers.
- Studenten voor Morgen. (2020). *Benchmarkrapport 2020*. Studenten voor Morgen.
- Thouras, J. d. (2019). *Hogescholen zetten opnieuw stappen met de Sustainable Development Goals*. Opgehaald van <https://www.vereniginghogescholen.nl/actueel/actualiteiten/hogescholen-zetten-opnieuw-stappen-met-de-sustainable-development-goals>
- UNESCO. (2015). *Global Citizenship Education*. UNESCO.
- UNESCO. (2016). *Education 2030*. UNESCO.
- UNESCO. (sd). *What is global citizenship education?* Opgehaald van UNESCO: <https://en.unesco.org/themes/gced/definition>
- Verenigde Naties. (sd). *17 Sustainable Development Goals*. Opgehaald van Federal Department of Foreign Affairs: <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/en/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

Vrije Universiteit Amsterdam. (2019). *ANNUAL REPORT 2018*. Vrije Universiteit Amsterdam.

World Top 20 projects. (2015). *Global Movement – Government Transparency*. Opgehaald van World Top 20 projects: https://worldtop20.org/global-movement?gclid=Cj0KCQjw2PP1BRCiARIsAEqv-pQgKPMpCBdM7z3zq3ifeJ_X_fjGIA1_ZlZaursCIIHnICnmICAkBSIaAvlfEALw_wcB

Bijlagen

Bijlagen 1: Toestemming A. Jylha



Bijlage 2: Toestemming E. Louw



Bijlage 3: Interview met Eveke Louw

Eveke Louw is coördinator van de team Wereldburgerschap en Internationalisering binnen de HHs. Dit team houdt zich bezig met de implementatie van het beleid van de HHs op het gebied van de bovengenoemde begrippen. Het team verleent ondersteuning aan faculteiten bij het implementeren van deze begrippen binnen de opleidingen, door bijvoorbeeld cursussen voor docenten aan te bieden en richtlijnen te stellen voor de implementatie. WIN werd al rond 2016 als strategie binnen de HHs gepresenteerd en sindsdien is er actief

gewerkt aan de implementatie ervan. Voor 2016 was de school al bezig met wereldburger-schap en internationalisering, maar deze strategieën waren nauwelijks met elkaar verbonden. Daarom werd er besloten om deze pijlers samen met Netwerken samen te voegen in één WIN strategie. Netwerken werd eraan toegevoegd, omdat de school steeds meer moest samenwerken en de partnerschappen en communicatie met de buitenwereld steeds belangrijker begonnen te worden. Voor alle drie onderdelen van WIN werden de gebieden bepaald en de faculteiten moesten zorgen dat WIN in deze gebieden geïmplementeerd werd (bijvoorbeeld strategie, curriculum, processen). Er zijn geen duidelijke indicatoren voor deze pijlers ontwikkeld. Er werd besloten dat elke faculteit deze pijlers het beste zelf kan implementeren, omdat de opleidingen heel verschillend zijn en het implementeren van WIN in elke opleiding niet makkelijk op hetzelfde manier gedaan worden.

Een van de taken van het team is om SDG's binnen de HHs te gaan implementeren. Deze keuze heeft te maken met het feit dat het team zag dat SDG een steeds belangrijker rol zou spelen in organisaties. Er werd ook vaak over wordt gesproken bij de netwerkbijeenkomsten. De HHs heeft ook een SDG Charter getekend en dat betekent dat de school al een bepaalde commitment heeft om bij te dragen aan het behalen van SDG's. Op dit moment is het team aan het uitzoeken wat er al gebeurt in de opleidingen op het gebied van SDG's. Mevrouw Louw denkt dat mijn onderzoek kan bijdragen aan het onderzoek van het team. De ambitie van het team is om eerst uit te zoeken wat er gebeurt en vervolgens te beslissen hoe bijgedragen wordt aan SDG's. Uit ons gesprek is gebleken dat zij ook van mening is dat het misschien beter zou zijn als er duidelijke richtlijnen komen voor de SDG's, voor de hele hogeschool. Vervolgens kunnen faculteiten, zoals met WIN, deze strategie op hun eigen manier implementeren.

De grote valkuil om WIN te implementeren is het feit dat er te weinig wordt nagedacht over de vraag waarom een verandering geïmplementeerd wordt. Veel faculteiten hebben als doel om WIN in hun curriculum te implementeren. Dat wordt ook gedaan, niet omdat het nieuwe mogelijkheden kan bieden, maar meer omdat het een verplichte verandering is. Sinds kort is er ook een instrument *Wind Scan*. Met behulp daarvan kan een opleiding zien in hoeverre de WIN binnen de opleiding geïmplementeerd is en op welke gebieden er nog aan gewerkt moet worden. Deze scan is nog niet in werking, omdat het een nieuw initiatief is.

Ik heb mevrouw Louw ook de volgende vraag gesteld: "Vindt u dat KPI's opstellen een goed idee kan zijn om de impact van de school op de SDG's te meten?". Het antwoord was bevestigend, en ze vertelde dat er vroeger veel tegenstaand was tegen KPI's. Tegenwoordig echter zeggen veel meer mensen dat KPI's gebruikt kunnen worden om prestaties te meten.

Mevrouw Louw vertelde ook over initiatieven binnen de HHs omtrent milieuacties. Als studenten bijvoorbeeld voor uitwisseling naar het buitenland gaan, wordt gekeken hoe dat op een duurzame manier gedaan kan worden.

Bijlage 4: Interview met Antti Jylha

Omdat ik een student Finance & Control ben, weet ik alleen hoe er gekeken wordt naar duurzaamheid binnen mijn opleiding. Om in beeld te krijgen hoe andere opleidingen verbonden zijn met WIN, heb ik besloten om de teamleider en hoofd van *User experience design program* Antti Jylha te interviewen. Omdat design een heel andere opleiding is, is het interessant om naar de WIN en SDG's vanuit een ander perspectief te kijken. Uit het interview is gebleken dat de term duurzaamheid in de opleiding goed bekend is. Hij wordt echter meer gebruikt in de internationale dan in de Nederlandse versie van de opleiding. Om studenten kennis te laten maken met duurzaamheid wordt een aantal programma's gegeven, zoals het vak *Values in Design*. Daarin leren studenten de waarden die zij als designers moeten hanteren. Een essentiële waarde is om in de toekomst verantwoord te kunnen werken met kennis van wat er plaats vindt in de buitenwereld. Duurzaam handelen is een van deze waarden. Studenten leren door te debatteren over verschillende onderwerpen, waaronder duurzaamheid en gerelateerde onderwerpen.

Antti vond dat het goed zou zijn voor de school om SDG's voor de HHs te definiëren, omdat de school momenteel al bezig is met term Global Citizenship. Deze twee termen hebben gemeenschappelijke waarden. Sommige SDG's zijn echter relevanter voor de ene faculteiten dan voor de andere. Dit kan een probleem zijn om sommige waarden die minder passen bij het curriculum van de opleiding te integreren. Volgens Jylha kunnen bepaalde oude processen in de weg staan van het implementeren van SDG's, bijvoorbeeld in oudere opleidingen, omdat deze opleidingen bepaalde processen hebben die iedereen goed kent en aan welke iedereen gewend is.

Er zijn veel projectvakken binnen deze opleiding. Dit kan bijdragen aan de implementatie van SDG's, omdat er ook veel researchgroepen binnen de HHs bezig zijn met SDG-gerelateerde onderwerpen. Soms werken studenten met deze researchgroepen en dat geeft hen beter inzicht in het praktische gedeelte van implementatie van SDG's, en in hoe deze worden gebruikt in onderzoeken.

Wat de WIN betreft: deze afkorting is heel bekend bij deze opleiding. Netwerken wordt ontwikkeld door bijvoorbeeld internationale studenten met Nederlandse studenten samen te laten werken. Daarvoor werd een bepaalde periode in beide opleidingen gekozen, waarin de studenten van deze twee opleidingen samen een project moeten doen. Dit helpt voor studenten om nieuwe mensen in hun werkgebied te leren kennen en het helpt ook bij de ontwikkeling van het internationalisatie deel van de WIN. Het feit studenten onderling Engels moeten spreken, vaak zijn er veel verschillende nationaliteiten en culturen binnen de werkgroepen, helpt bij de ontwikkeling van de internationalisering.

Bijlage 5: Meetings met Ernst van Weperen en Lucita Couto Gestal

Bijna elke vrijdag had ik samen met mijn stagebegeleider Ernst van Weperen een meeting over de voortgang van mijn onderzoek. In deze meetings werd ik ook geïnformeerd over initiatieven van de school op het vlak van duurzaamheid. Er wordt op dit moment gewerkt aan een project dat *Green office* heet (Felix Spira, 2019). Dit project is een duurzaamheidsplatform dat studenten en medewerkers in staat stelt om duurzaamheid te integreren in het curriculum, onderzoek, operaties, gemeenschap en bestuur. Het werd gestart omdat door personeel geleide initiatieven vaak moeite hebben om studenten te betrekken en mensen te mobiliseren om actie te ondernemen op het gebied van duurzaamheid. In tegenstelling tot traditionele duurzaamheidsinitiatieven stelt *Green office* studenten in staat om, in nauwe samenwerking met het personeel, voorop in duurzaamheid. Zij ontvangen zo de financiering, het mandaat en de bestuursruimte van het universitaire management. Dit project verkeert nog in de beginfase, maar er zijn meer initiatieven binnen de HHs wat de duurzaamheidsontwikkelingen betreft.

Bijlage 6: Vragenlijst voor interviews

1. Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden binnen de HHs.
2. Weet u wat WIN is? Zo ja, hoe bent u in de aanraking met WIN gekomen?
3. Hoe worden de verschillende elementen van WIN binnen de HHs (of uw opleiding) geïmplementeerd?
4. Weet u wat SDG's zijn?
5. Vindt u dat SDG's en de strategie van de HHs veel met elkaar te maken hebben, en waarom?
6. Vindt u dat het kiezen van SDG's zal helpen om de strategie te monitoren?
7. Wat vindt u van de KPI's als tool om SDG's te meten? Wat zijn de voor- en nadelen?
8. Wat zijn de valkuilen voor het implementeren van WIN binnen de HHs?

Bijlage 7: E-mail met informatie over WIN

