

Hogeschool Van Hall Larenstein is al langer op weg met het realiseren van de SDG's. Op grond van die ervaringen en van onderzoek geeft Jos van Hal advies aan instellingen die zich ook willen storten op het thema duurzaamheid. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen?

Puzzelen en pionieren

Aan de slag met de SDG's

Jos van Hal

Hogeschool Van Hall Larenstein

Sinds de herfst van 2015 vormt het kader van SDG's het richtsnoer voor het nadenken over en het voorbereiden op de toekomst. Het concept 'duurzaamheid' heeft hiermee een concreet onderwerp en tijdspad gekregen. De 2030 *Agenda for Sustainable Development* van de Verenigde Naties betekent voor hogeronderwijsinstellingen een versnelde aanpassing als het gaat om duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Die aanpassing zal plaatsvinden op alle niveaus van de individuele instellingen en in een gezamenlijke zoektocht door koepelorganisaties zoals de Vereniging van Universiteiten (VSNU) en de Vereniging Hogescholen. Binnen de hbo-instellingen zijn een activistische grondhouding en wendbaarheid, meestal van *early adopters*, doorslaggevend geweest bij het inslaan van trajecten voor de implementatie van de SDG's. Deze fase van kwartier maken en pionieren lijkt in 2020 voorbij; inmiddels worden er op instellingsniveau daadwerkelijk keuzes gemaakt: van inspiratie naar implementatie. Hiermee raakt het SDG-denken aan de fundamentele functies van onderwijs en onderzoek in het hoger beroepsonderwijs (hbo).

Duurzaamste hogeschool

Van Hall Larenstein (VHL), met vestigingen in Leeuwarden en Velp, mag zich de duurzaamste hogeschool van Nederland noemen. Met zijn *Instellingsplan 2018-2021* werkt VHL als een van de eerste Nederlandse hbo-instellingen met een selectie van *priority SDGs*, een duidelijke route om het duurzaamheidskader centraal te integreren in bedrijfsvoering, onderwijs en onderzoek (Figuur 1). De vervolgfase, de im-

plementatie van de SDG-ambities uit het Instellingsplan, is lastiger. Er zijn geen of nauwelijks richtlijnen die uitleggen hoe zo'n implementatietraject eruit ziet. Het SDG-kader zelf waarschuwt voor selectie en adviseert een integrale aanpak na te streven.

Via de jaarlijkse SDG-rapportage van het Centraal Bureau voor de Statistiek en vergelijkbare landenrapportages krijgen we alleen achteraf zicht op de gemaakte progressie ten opzichte van de nulmeting uit 2016. Bovendien rapporteren jaarcijfers van het SDSN (Sustainable Solutions Development Network, onder leiding van Jeffrey Sachs) volgens een methodiek die een bias laat zien, waardoor ze de voetafdruk van de verschillende landen niet proportioneel weergeven. Hierdoor lijken de rijkere landen van de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) op het gebied

Het SDG-kader zelf

waarschuwt voor selectie

en adviseert een integrale

aanpak na te streven

Duurzame doelen

SDGs at Van Hall Larenstein

Van Hall Larenstein is a sustainable university of applied sciences. We educate students to become ambitious and innovative professionals and we perform applied research in order to make a significant contribution to a sustainable world. As a green university of applied sciences, we are also in a position to contribute to this. Although we have an affinity with all 17 Global Goals, based on our teaching portfolio and research groups, we have decided to specifically focus on the following goals:

2. No Hunger
3. Good Health
4. Quality Education
6. Clean Water and Sanitation
11. Sustainable Cities and Communities
13. Climate Action
14. Life below Water
15. Life on Land

(VHL, *Instellingsplan 2018-2021*)

Figuur 1 De prioriteits-SDG's van Van Hall Larenstein

van SDG's beter te presteren.² Het is dus puzzel- en pionierswerk voor organisaties en bedrijven om uit te vinden hoe ze het SDG-kader kunnen operationaliseren.

Behoorlijk complex

Op basis van een *nulmeting* kan een hbo-instelling laten zien hoe ze bijdraagt aan het bereiken van de doelstellingen in 2030. Het is de maatschappelijke opdracht van elke hogeschool om de vertaalslag te maken op het primaire operationele niveau van de organisatie: de onderwijs- en onderzoeksgroepen. Door het uitvoeren van een nulmeting creëert een instelling de basis voor het afleggen van verantwoording (*accountability*). Daarnaast kan een instelling, net als elke andere organisatie, de bedrijfsvoering verduurzamen.

Het is behoorlijk complex om de onderzoek- en onderwijsportefeuille tegen het licht van de SDG's te houden. Een selectie vaststellen van SDG's waarmee de instelling affiniteit heeft, is op zichzelf geen ingewikkelde exercitie; het doorlichten van de assets – de onderwijs- en onder-

zoeksgroepen – is van een heel andere orde. Een herkenbare uitdaging, die in de literatuur ook wel de *silo challenge* wordt genoemd. De organisatorische, financiële inrichting van het onderwijs- en onderzoekshuis stimuleert het disciplinair denken, dat lange tijd is versterkt door de focus op specialismen en het denken en belonen in rankings; een geïntegreerde benaderingswijze is of te soft (holistisch), of te complex (*wicked*). Toch adresseert de SDG-agenda juist die interdisciplinaire, geïntegreerde benadering om de grote maatschappelijke opdrachten het hoofd te kunnen bieden. Een eerlijke nulmeting dus, als eerste stap.

De tweede stap is om de onderzoek- en onderwijsdisciplines uit te dagen *interdisciplinair* te werken, volgens de principes van een lerende organisatie (zie Figuur 2). Faciliteer dat de expertises binnen het onderwijs en onderzoek worden getoetst op de bijdrage aan de SDG's; maak zichtbaar waar de disciplines elkaar versterken (synergetisch effect), waar ze elkaar beconcurreren of benadelen door hun gekozen oplossingsrichting (*trade-offs*) of waar er sprake is van negatieve impact (*spill-over effects*), en saneer waar nodig de *sustainability sinkholes*³. Op *governance*-niveau orkestreert het strategisch management de *policy* op deze analyse, die ook wel bekend staat als de Policy Cohesion for Sustainable Development⁴ op uitvoeringsniveau is deze exercitie normaliter de kern van de accreditatiecyclus, zowel voor opleidingscraho's als voor lectoraatsaanstellingen.

Seven overarching 'action-oriented' characteristics of a Learning Organisation

- 1) developing and sharing a vision centred on the learning of all students;
- 2) creating and supporting continuous learning opportunities for all staff;
- 3) promoting team learning and collaboration among staff;
- 4) establishing a culture of inquiry, innovation and exploration;
- 5) establishing embedded systems for collecting and exchanging knowledge and learning;
- 6) learning with and from the external environment and larger learning system; and
- 7) modelling and growing learning leadership

(Kools & Stoll, 2016)

Figuur 2 Zeven principes van een lerende organisatie

Duurzame doelen

Hierbij moeten we opmerken dat de verantwoordingscriteria achterlopen op de maatschappelijk urgente uitdagingen. Ook specifieke duurzaamheidskeurmerken voor onderwijsinstellingen, zoals het Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE), zijn tot op heden nog niet aangepast aan het SDG-kader en verliezen hierdoor hun impact.

SDG-beleidsorkestratie⁵ dus, als een indirecte vorm van leidinggeven, stimuleert en faciliteert het lerend vermogen van een organisatie en beïnvloedt de cultuur en de ethiek van die organisatie. Het doorbreken van de silo-achtige inrichtings- en verantwoordingsstructuur is daarbij wel de lastigste maar een noodzakelijke structuurwijziging. De SDG's als kaderstelling kunnen hierbij behulpzaam zijn voor de capaciteitsontwikkeling en het lerend vermogen van de organisatie om trans- en interdisciplinair⁶ te leren werken. De noodzaak van maatschappelijke transformaties vraagt van stafmedewerkers om deze competenties te ontwikkelen en in onderwijs- en onderzoeksprojecten toe te passen.

Bij VHL hebben we bij zes onderwijsteams onderzocht welke capaciteits- en trainingsbehoeften er bestaan: bijna alle 71 respondenten gaven aan zich sterker te willen verbinden aan een SDG-leertraject.

Education for Sustainable Development

The Agenda 2030 requires a fundamental position towards Education for Sustainable Development (ESD), in times of accelerating change (Wals. A. & Corcoran.P, 2012). ESD empowers learners to take informed decisions and responsible actions for environmental integrity, economic viability and a just society for present and future generations (Rieckmann 2017, Unesco). Specifically SDG 4 : Quality Education and Target 4.7 indicates

- (i) global citizenship education and
- (ii) education for sustainable development, including gender equality and human rights, are mainstreamed at all levels: (a) national education policies, (b) curricula, (c) teacher education and (d) student assessment" (Inter-agency Expert Group on SDG Indicators / IAEG-SDG's, 2016: 7)

Figuur 3 Education for Sustainable Development

Dit *competence framework*

kunnen we toepassen

op verschillende niveaus

van het onderwijssysteem

Over de SDG-competenties die maatschappelijke transformaties mogelijk moeten maken is al veel gepubliceerd en getheoretiseerd; de *21st-century skills*⁷ vormen daarvan een onderdeel, als het gaat om persoonlijkheids- en samenwerkingsvaardigheden. Voor de specifieke taakbelasting voor het vormgeven van maatschappelijke transformaties is een fundamentele positie nodig, die samenvalt met het concept Education for Sustainable Development (ESD, zie Figuur 3). Dit concept komt terug in Doelstelling 4 (kwaliteitsonderwijs), target 7 (onderwijs voor duurzame ontwikkeling en wereldburgerschap).

Uit onderzoek komen hiervoor vijf *key competences* naar voren die we hier gemakshalve in het Engels weergeven en die gedeeltelijk samenvallen met de *21st-century skills*:

- *Systems thinking competence*;
- *Futures thinking (or anticipatory) competence*;
- *Values thinking (or normative) competence*;
- *Strategic thinking (or action-oriented) competence*;
- *Collaboration (or interpersonal) competence*. (Wiek et al., 2011, 2016)

Dit *competence framework* kunnen we toepassen op verschillende niveaus van het onderwijssysteem, maar een duidelijk *assessment framework* ontbreekt. Hierop voortbouwend heeft de Unesco (Rieckmann, 2017) een 'SDG Competencies Framework' ontwikkeld (zie Figuur 4), maar ook dit bevat geen assessmentcriteria. Het dichtst in de buurt van een assessment framework voor ESD-competenties komt dat van Oonk (2016)⁸, met name de door haar ontwikkelde en getoetste *rubric for boundary crossing competence assessment framework* (Figuur 5). Bij zowel Rieckmanns competence-model als bij Oonks assessment framework staat de inter- of transdisciplinaire *systems thinking competency* centraal. Aanvullend hierop benadrukt Perez Salgado⁹ (2017) het concept van *intervention competences* voor de professionele praktijk, dat in het Unesco-model minder urgentie krijgt in *collaboration competency*. Perez Salgado benadrukt doelgerichte, adequate actie en de waardering van het belang van besluitneming en interventies ten bate van duurzaamheid (Figuur 6).

Duurzame doelen

Box 1.1. Key competencies for sustainability

Systems thinking competency: the abilities to recognize and understand relationships; to analyse complex systems; to think of how systems are embedded within different domains and different scales; and to deal with uncertainty.

Anticipatory competency: the abilities to understand and evaluate multiple futures – possible, probable and desirable; to create one's own visions for the future; to apply the precautionary principle; to assess the consequences of actions; and to deal with risks and changes.

Normative competency: the abilities to understand and reflect on the norms and values that underlie one's actions; and to negotiate sustainability values, principles, goals, and targets, in a context of conflicts of interests and trade-offs, uncertain knowledge and contradictions.

Strategic competency: the abilities to collectively develop and implement innovative actions that further sustainability at the local level and further afield.

Collaboration competency: the abilities to learn from others; to understand and respect the needs, perspectives and actions of others (empathy); to understand, relate to and be sensitive to others (empathic leadership); to deal with conflicts in a group; and to facilitate collaborative and participatory problem solving.

Critical thinking competency: the ability to question norms, practices and opinions; to reflect on own one's values, perceptions and actions; and to take a position in the sustainability discourse.

Self-awareness competency: the ability to reflect on one's own role in the local community and (global) society; to continually evaluate and further motivate one's actions; and to deal with one's feelings and desires.

Integrated problem-solving competency: the overarching ability to apply different problem-solving frameworks to complex sustainability problems and develop viable, inclusive and equitable solution options that promote sustainable development, integrating the above-mentioned competences.

Figuur 4 Key Competencies for Sustainability

Oonk (2016) reasons that boundary crossing competences are relevant in the context of System Thinking. Boundary crossing competence is defined as the ability to manage and integrate multiple discourses and practices across different sociocultural boundaries (Akkerman & Bakker, 2011, Umemoto, 2001, Walker & Nocon, 2007 as cited by Oonk 2016). It combines Interpersonal Competences and System Thinking Competences for Transformational change processes.

Figuur 5 Boundary crossing competence

Intervention Competences

Other scholars argue that a whole new profession is emerging, that of the sustainability professional. (Perez Salgado 2017). Perez Salgado introduces the Intervention Competence for sustainability and defines seven professional dimensions of competences associated with these change processes to devise, propose and conduct appropriate interventions that address sustainability issues:

- reaching decisions or interventions;
- learn from lived experience of practice & connect to scientific knowledge;
- engage in political-strategic thinking, deliberations and actions;
- ability for showing goal-oriented, adequate action;
- adopting and communicating ethical practices;
- cope with the degree of complexity;
- translate stakeholder diversity into collectively produced interventions (actions) towards sustainability.

Figuur 6 Intervention competences

Een duidelijke keuze van het strategisch management is hierin van belang

Transformational competences ten behoeve van het realiseren van de SDG's zijn niet eerder theoretisch onderbouwd, behalve in het Unesco-document (2017)¹⁰, en het gaat er ook niet om dit nog verder te analyseren of te vervolmaken, maar eerder om praktische leersituaties, lesmateriaal en *assessment rubrics* per opleidingssector te ontwikkelen. Voor het ontwikkelen van trainings- en assessmentcriteria voor transformational competences bestaat draagvlak binnen de SDG-coalitie en de Vereniging Hogescholen. Het is, naast het uitwisselen van 'good SDG practices' en een 'SDG roadmap' een van de speerpunten van de coalitie.

Basic/recognition: Identifying and acknowledging what a university is already doing to contribute to the SDG's can provide a powerful narrative about impact and a strong impetus for further action.

Medium: opportunistic alignment: Different areas across the university recognise the usefulness and importance of the SDG framework and find opportunities to use it to frame or drive discrete activities and programs without an overall strategy.

Advanced/organising principle: The ongoing and far reaching impact will come if the SDG's become part of 'business-as-usual' for the university, by recognising and integrating the SDG framework into all relevant university governance structures and frameworks.

(SDSN Australia/Pacific, 2017)

Drie niveaus

De onderzoeksfase van VHL, van 2017 tot begin 2020, heeft inzichten opgeleverd over de methodiek en het tempo van integratie van de SDG's op de primaire functies. Daarin verschilt het onderzoekstraject van VHL niet van dat van andere hogeronderwijsinstellingen. Uiteindelijk zijn de adviezen van het Australische onderzoek¹¹ dat drie ambitieniveaus voor SDG-integratie formuleert, nog steeds relevant. Hierin is een duidelijke keuze van het strategisch management van belang, zoals eerder genoemd door middel van SDG-orkestratie.

De drie niveaus (Figuur 7) vertonen overeenkomsten met het vijfsterrenmodel van AISHE en verdienen een verdere praktische uitwerking.

Op het niveau *Basic* zijn de opleidingen binnen VHL, maar ook aan andere hbo-instellingen, aan het pionieren; we proberen van elkaars ervaringen te leren in de SDG-coalitie. VHL heeft een duurzaamheidskernteam opgericht en heeft besloten dat werken met SDG's voorlopig een *nice to have* is en geen *must-have* bij het behalen van AISHE-niveau 4. De randvoorwaarden voor het bereiken van het niveau *Medium* zouden voor VHL betekenen dat we in een staf SDG-capaciteitstraining opzetten en uitvoeren. We kunnen daarbij leren van voorlopers als Rob van Tulder van de Rotterdam School of Management, die naar verluidt bezig is een SDG-professionaliseringscertificaat te ontwikkelen. Via SDG Nederland en de SDG Academy ontstaat wellicht een samenwerkingsplatform voor deze SDG-capaciteitsontwikkeling. Ook de rol van de Vereniging Hogescholen is wellicht essentieel.

Voor het niveau *Advanced* hebben we capaciteit voor toegepast onderzoek nodig. Daarnaast is het wellicht noodzakelijk meer onderbouwing te vinden om praktijkervaringen en *lessons learned* uit de hbo-postdoc van Annelies Heijmans¹² breder toe te passen bij de Applied Research Centres (ARC's) en opleidingen. Dit kan door een gezamenlijke hbo-aanvraag gefinancierd te krijgen met betrekking tot de

Op dit niveau zijn
de opleidingen bij ons,
maar ook elders
aan het pionieren

Figuur 7 Drie ambitieniveaus voor SDG-integratie

Duurzame doelen

SDG-competentie kennisontwikkeling, en door een methodologie te ontwikkelen om de doelstellingen effectief te integreren in het toegepaste onderzoek van hbo-instellingen. Het zwaartepunt zal, naast praktische en theoretische onderbouwing, blijven liggen op *applied SDG action research*.

Op alle drie niveaus speelt het strategisch management een cruciale rol bij het faciliteren en prioriteren van deze processen binnen de instelling via een *SDG orchestration approach*. En waar nodig en mogelijk is het van belang de samenwerking binnen de Vereniging Hogescholen en de SDG-coalitie te faciliteren en stimuleren.

Kompas en kader

Het SDG-kader kan elke hbo-instelling tot dienst zijn als kompas, als toetsingskader of als communicatiestrategie. Als *kompas* kunnen de SDG's richting geven bij het definiëren en operationaliseren van duurzaamheid in onderwijs, researchprojecten en bedrijfsvoering. Op een verdiept integratieniveau kunnen instellingen het SDG-kader inzetten als een beoordelings- of *toetsingskader* en laten aansluiten bij bestaande of nieuwe *key performance indicators*; of als instrument om te meten hoe ze als onderwijs- en onderzoeksinstituut gedocumenteerd bijdragen aan het behalen van instituut-eigen SDG's en synergieën met minder voor de hand liggende SDG's. Op dit niveau kunnen we transparant communiceren over ons bereikte resultaten.

Tot slot zou ik op basis van ervaringen van VHL en de wet van de remmende voorsprong aan hbo-instellingen willen adviseren om de omarming van het SDG-kader te beginnen op het primaire verantwoordelijkheidsniveau. De focus en synergie van prioriteits-SDG's ontstaan door interdisciplinair samen te werken binnen onderwijs en onderzoek; hiervoor zijn Doelstelling 1 tot en met 15 geschikt. De sectorale hbo's werken primair aan enkele samenhangende SDG-clusters. De voorgestelde methodiek hiervoor noemen we de *Nexus approach*³. Deze clusters kun je min of meer rubriceren langs de traditionele 3 P's van sociale, economische en planetaire dimensies of voorwaarden.

De specifieke toepasbare SDG's die voor het hoger onderwijs aansluiten bij de SDG-clusters zijn, naast de eerder genoemde Doelstelling 4.7:

- Doelstelling 7 (betaalbare en duurzame energie), target a,
- Doelstelling 9 (Industrie, innovatie en infrastructuur), targets 5, b en c.

De methodologische Doelstellingen 16 (vrede, justitie en sterke publieke diensten) en 17 (partnerschap om doelstellingen te bereiken) daarentegen zijn van toepassing op de *institutional governance*-profilering. Vooral Doelstelling

Op alle niveaus
speelt het strategisch
management hierin
een cruciale rol

16.6 vraagt van hbo-instellingen zich te profileren als een betrouwbaar, transparant instituut, en Doelstelling 17 doet dat vooral met de targets 6, 14 en 17. Hiermee komt de maatschappelijke rol van het hoger beroepsonderwijs tot uitdrukking.

De vier hoofdconclusies van het VHL-researchtraject leiden tot deze adviesstappen.

1. Start een SDG-nulmeting op het meest primaire verantwoordelijkheidsniveau: de onderzoeks- en onderwijsgroepen.
2. Licht de onderwijs- en onderzoeksportefeuilles door op 'unsustainability' en faciliteer de cultuur van een 'lerende organisatie' voor synergetisch samenwerken.
3. Capaciteitsontwikkeling: ontwikkel sectoraal lesmateriaal en een toetsingskader voor *Transformational SDG Competences* op staf- en studentniveau.
4. Versterk de maatschappelijke profilering van je instituut door te rapporteren en communiceren op Doelstelling 16 en 17 (en vermijd *SDG selection & washing*).

Jos van Hal

is Researcher SDGs aan Hogeschool Van Hall Larenstein

Noten

- 1 Verenigde Naties (2015). *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. The three transformative claims of the Resolution: *Integrative, Indivisible, Universal functions of the SDGs* (Resolution 70/1 Preamble). 'We reiterate that this Agenda and the Sustainable Development Goals and targets, including the means of implementation, are universal, indivisible and interlinked' (*Agenda 2030*, 71 '#31').
- 2 The critique is that, despite the deeper attention to the scoring of the spill-over effects for OECD countries, the Higher-income countries (HIC) rank relatively high in the SDG Index report. The concern is that the SDG Index may omit important variables on which rich countries perform worse than others and may therefore produce biased results. This is a result of an equal weighting of all SDGs and leads higher-income countries to perform better on average. (Traub Smidt 2017, SDG index report 2017 p. 33).
- 3 Duurzaamheidsoplossingen die verhullen welke fundamentele problemen eraan ten grondslag liggen.

Duurzame doelen

- 4 Schmitz, L. (2018). *Mission Impossible 2.0: Policy integration in the European Union – A case study on the 2030 and Policy Coherence for Development*. Wageningen University.
- 5 Kanie, N. & Bierman, F. (2017). *Governing through Goals. Sustainable Development Goals as Governance Innovation*. Cambridge: The MIT Press.
- 6 Perez Salgado, F. (2017). *Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability*.
- 7 wijleren.nl/21st-century-skills.php
- 8 Oonk, C. (2016). *Learning and Teaching in the Regional Learning Environment: Enabling Students and Teachers to Cross Boundaries in Multi-Stakeholder Practices*. Dissertatie, Wageningen University.
- 9 Perez Salgado, F. (2017). *Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability*.
- 10 Rieckmann, M. (2017). *United Nation Educational Scientific and Cultural Organization. Education for Sustainable Development Goals (1-62)*. Unesco. developmenteducation.ie/resource/education-sustainable-development-goals-learning-objectives/
- 11 SDSN Australia/Pacific (2017). *Getting Started with SDGs in Universities: A Guide for Universities, Higher Education Institutions, and the Academic Sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition*. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne. www.unsdsn-ne.org/our-actions/SDG's-in-universities/
- 12 Heijmans, E.P.M. *Towards Resilient Communities: Action Learning with SDGs as Compass*. Een postdoc van een SDG-kompas voor met name researchprojecten in living labs.
- 13 Nexus approach, Stafford-Smith (2016). It is defined as a structured way to address cross-cutting issues. It helps to move beyond silos and ivory towers that prelude interdisciplinary solutions (Yillia, 2016). Van Tulder (2018) defines the Nexus challenge as 'the extent to which each SDG can be effectively addressed separately, critically depends on the extent to which companies, governments and other societal stakeholders are able to understand, manage and make use of the interrelations between that and the other SDGs. Success in achieving results in one problem area is thus conditioned by actions, policies and progression in other areas.'

Hogeronderwijs