

Vinnova Rapport VR 2019:06

Mycket görs, mycket mer måste göras

UNIVERSITETS OCH HÖGSKOLORS BIDRAG
TILL HÅLLBAR UTVECKLING

Utgivare:

Vinnova - Sveriges innovationsmyndighet

Titel:

Mycket görs, mycket mer måste göras

Författare:

Björn Brorström och Birgitta Pahlsson

Serie och nummer:

Vinnova Rapport VR 2019:06

ISBN-nummer:

978-91-87537-85-1

Diarienummer:

ISSN 1650-3104

Utgiven:

Oktober 2019

Produktion & layout:

Vinnova kommunikation

Innehållsförteckning

Förord	4
Sammanfattning	6
01. En studie av de bästa – idé, syfte och metod	7
1.1 Inledning	7
1.2 Studiens syfte	8
1.3 Metod och urval	8
1.4 Rapportens fortsättning och disposition	9
02. Tolv framgångsrika lärosäten	10
2.1 Inledning	10
2.2 Om Universitetskanslersämbetets utvärdering av hållbar utveckling	10
2.3 De tolv – översiktlig och kortfattad presentation	10
2.4 Sex identifierade utgångspunkter och ansatser för integrering	12
03. Förhållningssätt till hållbarhet, förebilder och goda exempel.....	14
3.1 Inledning	14
3.2 Förekommande förhållningssätt till hållbar utveckling	14
3.3 Förebilder och goda exempel	15
3.4 Fler goda exempel	22
3.5 Lärosätenas främsta bidrag till en hållbar samhällsutveckling	22
3.6 Ett försök till sammanfattning	23
04. En internationell utblick	24
4.1 Inledning	24
4.2 Organisationer och nätverk för hållbarhet	24
4.3 Framgångsrika lärosäten	24
4.4 Några slutsatser	27
05. Dilemman, bidrag och förväntningar	28
5.1 Inledning	28
5.2 Dilemman för den hållbara högskolan	28
5.3 En kommentar till redovisade dilemman – grund för utvärderingsmodell	30
5.4 Stöd och hinder i det fortsatta utvecklingsarbetet	31
06. Status på hållbarhetsarbetet och behov av fortsatta satsningar.....	33
6.1 Inledning – det står väl till	33
6.2 Internt – vad bör och kan universitet och högskolor göra	33
6.3 Externt – vad bör och kan andra göra	33
6.4 Dags att agera och göra ännu mer	34
Referenser	36

Förord

För att möta de stora samhällsutmaningarna i Agenda 2030 har universitet och högskolor en viktig uppgift. Det krävs samverkan, kraftsamling och innovation.

Hur går arbetet med Agenda 2030 inom universitet och högskolor? Detta är en dokument- och intervjustudie för att undersöka det. Studien är en fortsättning av utvärderingen av universitets och högskolors arbete med att främja en hållbar utveckling som Universitetskanslersämbetet genomförde 2017. Då fick tolv av de utvärderade lärosätena fick betyget "Lärosätet har en väl utvecklad process för arbetet med hållbar utveckling inom utbildning". Det är dessa lärosäten som vi studerar i denna rapport.

Björn Brorström och Birgitta Pålsson vid Högskolan i Borås har skrivit rapporten. Rapporten har seminariebehandlats under ledning av Anna-Carin Ramsten och Rebecka Engström på Vinnova. Resultatet är en fristående Vinnova-rapport, där åsikterna är författarnas. Rapporten har tagits fram som en del av Vinnovas uppdrag att inkomma med analyser till regeringens forskningspolitik (U2019/01906/F).

Rapportens titel summerar resultatet - mycket görs, mycket mer måste göras.

Vinnova i oktober 2019

Göran Marklund

Direktör och ställföreträdande generaldirektör för externa frågor

Anna-Carin Ramsten

Senior analytiker och ansvarig för Vinnovas analysarbete av högre utbildning och forskning

***Det krävs samverkan,
kraftsamling och
innovation.***

Sammanfattning

Universitet och högskolor har en viktig uppgift i att bidra till att målen i Agenda 2030 nås. Mycket görs, men ännu mer kan och måste göras. Denna rapport syftar ytterst till att stödja lärosätena i ett fortsatt arbete med att integrera hållbar utveckling i utbildning och forskning och i samverkan med näringsliv och förvaltning. Ett projekt har genomförts där de tolv lärosäten som fick betyget "Lärosätet har en väl utvecklad process för arbetet med hållbar utveckling inom utbildning" vid Universitetskanslersämbetets (UKÄ) utvärdering under 2017 har studerats. En närmare granskning har skett av de inlämnade självvärderingsrapporterna, årsredovisningarna, UKÄ:s bedömning och personliga intervjuer med företrädare för lärosätena har genomförts.

Studiens resultat är en beskrivning av en rad goda exempel för hur arbetet med hållbar utveckling kan bedrivas strategiskt och operativt. En komplettering sker också med en internationell utblick. Studien och då framför allt de personliga intervjuerna har gett underlag för en problematisering av arbetet mot att bli den hållbara högskolan och av ett antal dilemman och svårigheter som är gemensamma för de flesta lärosäten behandlas. Medvetenhet om och metoder för att hantera dilemman och bemästra svårigheterna är avgörande för kvaliteten i hållbarhetsarbetet. De personliga intervjuerna har också gett underlag för resonemang och slutsatser om viktiga insatser från lärosätena och om insatser som faller på andra aktörer för att stödja och underlätta lärosätenas ansträngningar. Särskilt är våra uppmaningar riktade till regeringen som vi uppfattar vara alltför passiv i förhållande till lärosätena. Rapporten är också ett underlag för olika aktörers strategiska beslut och handlingar för att stödja lärosätenas hållbarhetsarbete.



01. En studie av de bästa – idé, syfte och metod

1.1 INLEDNING

Universitetens och den högre utbildningens och forskningens betydelse för en gynnsam samhällsutveckling är en ständigt aktuell fråga. Betydelsen av en verksamhet vars syfte är att utveckla och verifiera kunskap av skilda slag och sprida kunskap till gagn för kunskapsbaserade bedömningar, beslut och handlingar är given. Så är det dessvärre inte alltid och utan att närmare beskriva de oroväckande utvecklingstendenser med ökat missbruk av information och det kunskapsförakt som vi kan observera runt om i världen så är det viktigt att ständigt hävda och värna den akademiska friheten och rätten för lärare och forskare att formulera problem, välja metoder för genomförande och former och kanaler för resultatredovisning. Med den akademiska friheten och oberoendet följer också ett stort ansvar för universitet och högskolor, lärare och forskare att långsiktigt säkra hög kvalitet i utbildning och forskning för en gynnsam samhällsutveckling.

Med ovanstående som en självklar utgångspunkt för utveckling av högre utbildning och forskning vågar vi oss ändå på att ställa frågan om det kan förekomma något som skulle kunna benämnas berättigad styrning av universitet och högskolor om omständigheterna så kräver. Berättigad styrning skulle därvid kunna bestå i att, med djup förståelse för betydelsen av lärosätenas långtgående självständighet och egen rådighet över strategier och beslut, åstadkomma styrning med uppdrag och incitament som stöder en viss angelägen inriktning på

verksamheten. Ett förtroende för lärosätenas förmåga är en viktig egenskap i en berättigad styrning. En utgångspunkt för styrningen är de dramatiska samhällsförändringar som sker och de globala utmaningar som finns och som måste mötas med kraftfulla satsningar på utbildning och forskning. För viktiga resonemang om universitetens roll och betydelse för hållbar utveckling, se Duderstadt och Weber (2012) och Weber (2012).

De globala utmaningarna som är formulerade i dokumentet Agenda 2030 i sjutton mål och 169 delmål är oundgängliga för en hållbar utveckling. Målen kräver för att kunna hanteras stora och betydande insatser från alla och inte minst från universitet och högskolor som kunskapsproducenter och förmedlare av kunskap. Det är rimligt att universitet och högskolor ges tydliga uppdrag att verka för genomförande och implementering av målen, uppdrag som går utöver högskolelagens allmänt formulerade krav från 2005 att universitet och högskolor i sin verksamhet ska främja en hållbar utveckling. Situationen kräver att insatser görs och det är inte möjligt att fullt ut förlita sig på lärares och forskares engagemang och insatser i den akademiska vardagen. Många uppfattar nog det vi framför som en självklarhet, men många menar säkert också att interventioner av olika slag uppifrån och utifrån är onödiga, till och med skadliga. Högskolelagens krav att universitet och högskolor ska främja en hållbar utveckling anses av många vara tillräcklig. Det finns en medvetenhet inom lärosätena om

vad som väntar och vad som måste göras. Politisk styrning och pekpinnar från riksdag och regering undanbedes.

1.2 STUDIENS SYFTE

Det finns enligt vår bedömning och uppfattning all anledning att ställa höga krav på universitets och högskolors arbete med hållbar utveckling och Agenda 2030. Det finns också all anledning att i förhållande till kravet i högskolelagen utvärdera lärosätenas hållbarhetsarbete, vilket Universitetskanslersämbetet (UKÄ) också gjort, med det ytterst anmärkningsvärda resultatet att av 47 utvärderade universitet, högskolor och övriga utbildningsanordnare fick 35 bedömningen "Lärosätets process för arbetet med hållbar utveckling inom utbildning är i behov av utveckling", det vill säga underkänt (UKÄ 2017). Tolv lärosäten blev således godkända och anses ha en väl fungerande process. Det finns också starka skäl som ett led i utvecklingen av lärosätenas hållbarhetsarbete att använda det underlag som tagits fram i samband med utvärderingen. Inte för att utvärdera utvärderingen eller peka på att lärosäten som vid detta tillfälle blev ifrågasatta har eller inte har förbättrat sig, utan för att sprida kunskaper om alla de viktiga och goda saker som faktiskt görs. Detta i syfte att bidra till en kvalitetshöjning av hållbarhetsarbetet inom lärosätena.

Den nu genomförda studien är initierad och finansierad av Vinnova och utgör ett av flera projekt för att ta fram underlag till den kommande forskningspropositionen. Projektets övergripande syfte är att beskriva hur universitet och högskolor bäst kan bidra till att målen i Agenda 2030 implementeras.

Detta görs genom att beskriva förebilder och sprida goda exempel och mot bakgrund av den idén har valet av studieobjekt efter avstämning med uppdragsgivaren fallit på att studera de tolv lärosäten som faktiskt blev godkända. Det är således ett positivt urval där de tolv som klarade sig bäst utifrån UKÄ:s kriterier och bedömning har studerats. Ansatsen och urvalet öppnar också för att kartlägga och beskriva vilka möjligheter och hinder som dessa, enligt UKÄ:s utvärdering, framgångsrika lärosäten anser finns för en fortsatt god utveckling av hållbarhetsarbetet. Identifierade och beskrivna hinder blir då en grund för budskap till regeringen och andra intressenter om vad som borde göras för att underlätta och stödja lärosätena.

1.3 METOD OCH URVAL

De tolv lärosätena som ansetts ha en väl utvecklad process för arbetet med hållbar utveckling inom utbildning har studerats och kartlagts genom analys av de självvärderingsrapporter som skickades till UKÄ i mars 2017, genomgångar av UKÄ:s bedömningar, genomgångar av rektors och i förekommande fall studentkårsordförandens förord i årsredovisningarna för 2016–2018 samt personliga intervjuer med företrädare för ledningarna vid lärosätena.

Med utgångspunkt från den bild av situationen som genomgångarna och den noggranna läsningen av dokument har gett och våra förkunskaper om viktiga frågor och dilemman vid utveckling av hållbarhetsarbetet ställdes den tillämpade intervju mallen samman. Personliga intervjuer planerades in och genomfördes. De personliga intervjuerna inleddes med en fråga om den aktuella situationen vid lärosätet med särskild koppling till hållbarhetsarbetet. Vi gav således intervjupersonerna stort utrymme att själva utveckla resonemangen om status i hållbarhetsarbetet, viktiga händelser och planerade satsningar och aktiviteter. I slutet av intervjun behandlades betydelsefulla beslut och åtgärder från intressenter av olika slag som bör fattas och genomföras för att stödja en fortsatt utveckling av hållbarhetsarbetet. Däremellan, som en av de viktiga frågorna, lät vi intervjupersonerna kommentera en uppsättning dilemman och svårigheter i kvalitetsutvecklingen av hållbarhetsarbetet. Dessa dilemman och svårigheter har kunnat noteras i genomgångarna av självvärderingsrapporterna och i UKÄ:s bedömningar, men baseras också på våra förkunskaper och egna erfarenheter från Högskolan i Borås av att arbeta med att integrera hållbar utveckling i utbildning och forskning för att kunna möta de globala utmaningarna.

Urvalet av lärosätena förtjänar eller kanske snarare kräver några ytterligare kommentarer. Vår studie handlar som tidigare sagts inte om att utvärdera utvärderingen eller att studera om förbättringar har skett sedan inlämningen av självvärderingsrapporterna. Den handlar om att finna goda exempel och välgrundade uppfattningar om hinder och möjligheter för fortsatt utveckling. Med den utgångspunkten blir valet av de bästa enligt UKÄ:s utvärdering naturligt och ändamålsenligt. Därmed inte sagt att de tolv studerade lärosätena är bäst eller ens var bäst. Gränsen mellan de två betyg som tillämpades av UKÄ är inte knivskarp och utifrån egna bedömningar och uppfattningar saknar vi något eller några lärosäten i toppgruppen samtidigt som vi undrar över varför några av de lärosäten som är med är det.

De tolv studerade lärosätena har varit framgångsrika i sitt hållbarhetsarbete utifrån UKÄ:s kriterier och är således ett självklart val. Värt att nämna är att de flesta av de tolv lärosätena också finns högt upp i den ranking av miljöledningsarbetet som Naturvårdsverket genomför. Många tillhör också den grupp av lärosäten som har certifierade miljöledningssystem. Två av lärosätena har också deltagit i en bedömning av hållbarhetsarbetet genomförd av Times Higher Education. Av 462 bedömda och rankade lärosäten placerade sig båda lärosätena bland de tio bästa. Vi använder begreppet framgång och framgångsrika för de tolv, väl medvetna om att framgång kan vara många olika saker, betraktas på olika sätt och mätas på olika vis. Graden av framgång kan växla över tid, det som en gång var framgångsrikt behöver inte vara det längre som följd

av omvärldsförändringar och brist på anpassning och utveckling. Framgång kan också ha med förväntningar att göra och en verksamhet kan således bedömas positivt om förväntningarna var låga och vice versa om förväntningarna var höga. Lärosätena kan också vara framgångsrika i olika avseenden. Ett hållbart campus behöver inte vara kombinerat med att hållbarhet är integrerat i utbildning och forskning. Sammanfattningsvis påstår vi således inte att de tolv lärosätena är de mest framgångsrika i absolut mening, det beror ju på, men de är bra och intressanta att studera för att få veta mer om hur den hållbara högskolan tar form.

Vi har som en central del i datainsamlingen genomfört personliga intervjuer. Vi kontaktade lärosätena, med ett e-brev ställt till rektor på respektive lärosäte, med en kort information om den pågående studien och om att vi inom kort skulle ta kontakt för att bestämma tid för intervju. Flera lärosäten återkopplade omedelbart med uppgift om vem vi skulle kontakta, några fick vi påminna. I flera fall fick vi uppgift om att rektor skulle ersättas vid intervjutillfället. Så på de flesta håll genomfördes intervjuerna med prorektor eller vicerektor med god insyn i och/eller ansvar för arbetet med hållbar utveckling tillsammans med strateger eller samordnare för hållbar utveckling i rektors stab eller miljöchefer. Hänvisningen och delegeringen från rektor till prorektor eller vicerektor speglar väl hur ansvaret för hållbar utveckling är ordnat inom de allra flesta lärosätena. Ett av lärosätena avböjde medverkan med hänvisning till hög arbetsbelastning för berörda medarbetare, men också baserat på uppfattningen att vederbörande inte såg någon nytta med studien. Någon personlig intervju blev det således inte. Ett specialfall är också Högskolan i Borås eftersom författarna till denna rapport fram till årsskiftet varit ytterst engagerade i lärosätets arbete med hållbar utveckling (se Brorström och Pålsson, 2018, och Nolin och Brorström, 2015). Kortare samtal har genomförts med cheferna för de tre akademierna vid lärosätet för att fånga upp eventuella aktuella satsningar och aktiviteter i verksamheten efter årsskiftet.

Tio personliga intervjuer har således genomförts, varav en på telefon. Vid fyra tillfällen har rektor medverkat, och ett av dessa tillfällen var telefonintervjun. Antal intervjupersoner vid intervjutillfällena har varierat. Utöver telefonintervjun har vid två ytterligare tillfällen en person medverkat. Vid de övriga sju intervjuerna har det varit fler personer i rummet, vid ett tillfälle hela fem personer där rektor var en av dessa. Intervjusituationerna har således varit varierande och det är långt ifrån idealt att fem personer försöker svara på frågor med risk för att inte alla kommer till tals med sina synpunkter och uppfattningar. Med något undantag har mottagandet varit mycket gott och stämningen under intervjuerna, som i de flesta fall varade i närmare 1,5 timme, god. Flera har gett en positiv återkoppling i samband med intervjun. Det uppfattades vara

ett bra tillfälle för egenreflektion och många har också visat intresse för att ta del av resultatet av studien.

Datainsamlingen har också omfattat en läsning av förekomsten av hållbarhet i rektorernas förord i årsredovisningarna för övriga lärosäten. Detta i syfte att inte missa något unikt och nydanande i arbetet med utvecklingen av hållbarhet.

1.4 RAPPORTENS FORTSÄTTNING OCH DISPOSITION

Nästa kapitel inleds med några kommentarer till redovisade uppfattningar om UKÄ:s utvärdering. Därefter presenteras de tolv lärosätena och deras hållbarhetsarbete översiktligt respektive kategoriserat utifrån sex olika utgångspunkter och ansatser för integrering. I kapitel 3 redovisas en uppsättning goda exempel hämtade från de tolv lärosätena. De goda exemplen är av olika karaktär och i olika grad genomgripande. Det finns överlappningar mellan de korta lärosätesbeskrivningarna i kapitel 2 och redovisning av förhållningssätt till hållbar utveckling och goda exempel i kapitel 3. Dessa överlappningar, som är helt medvetna och dessutom oundvikliga, innebär att vissa viktiga strategier, satsningar, aktiviteter och resultat upprepas och samtidigt att viktig kunskap upprepas och förmedlas. Kapitel 3 ger många uppslag till sätt att utveckla hållbarhetsarbetet. I kapitel 4 ges en internationell utblick genom att några lärosäten som ofta nämns i sammanhanget hållbar utveckling kortfattat beskrivs. I kapitel 5 behandlas dilemman för utveckling av hållbarhetsarbetet. Här finns också synpunkter från intervjupersonerna om hinder och möjligheter för fortsatt utveckling. Rapporten avslutas med slutsatser om status i lärosätenas hållbarhetsarbete och synpunkter på viktiga åtgärder från externa aktörer.

02. Tolv framgångsrika lärosäten

2.1 INLEDNING

I detta kapitel redovisas de tolv lärosätena, och deras arbete med hållbar utveckling och Agenda 2030 översiktligt respektive med utgångspunkt från sex ansatser för integrering, men först lämnas några korta kommentarer till uppfattningar om UKÄ:s utvärdering baserat på de personliga intervjuerna.

2.2 OM UNIVERSITETSKANSLERSÄMBETETS UTVÄRDERING AV HÅLLBAR UTVECKLING

Den allmänna och övergripande uppfattningen är att utvärderingen av lärosätenas integrering av hållbar utveckling i utbildningen var ändamålsenlig. Arbetet med sammanställningen av självvärderingsrapporterna var ett tillfälle för att systematiskt beskriva vad som görs och detta arbete har i sig varit kvalitetsdrivande. Det positiva resultatet av utvärderingen "Lärosätet har en väl utvecklad process för arbetet med hållbar utveckling inom utbildning" var en viktig bekräftelse på god kvalitet, menar många. Andra uttrycker att resultatet visar att lärosätet är på rätt väg i integreringen av hållbar utveckling i utbildningen. Någon annan talar om att utvärderingen visar att utvecklingen av hållbarhetsarbetet har gått från att vara baserat på eldsjälur till att vara systematiskt. Ett starkt uttalande gjordes från ett lärosäte: "Ett underbetyg fanns inte på kartan. Det hade varit obegripligt inte minst för lärosätets externa partners."

Bekräftelsen har framför allt haft betydelse internt. Stolthet inom organisationen används av flera intervjupersoner som en beskrivning av effekter och flera har uppmärksammat framgången och på olika sätt spridit resultatet såväl internt som externt. Uppmärksamheten externt har dock varit tämligen begränsad. Framför allt är det andra lärosäten, de som inte är i fronten, som uppmärksammat det goda resultatet och också efterfrågat mer information. Med undantag av UKÄ:s rapporter, pressmeddelande och en uppföljningskonferens genomförd i samarbete med Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) har inte särskilt mycket hörts från centralt håll. Några påpekar avsaknaden av reaktion och uppmuntran från regeringens sida.

En förekommande uppfattning är också att utvärderingen var undermålig eftersom den inte var tydlig med att hållbar utveckling är en självklar del i den ordinarie verksamheten: en politiskt styrd utvärdering där hållbar utveckling rycks loss från sitt sammanhang, hävdas det. Betydligt större betydelse

tillmäts utvärderingen av den intervjuperson som undrar vad som händer med de "75 procent" som inte blev godkända. Det negativa utfallet måste få konsekvenser, menar intervjupersonen. En viktig omständighet som anses viktig att diskutera, till exempel på myndighetsdialogerna, är att finansieringsvillkoren för att bedriva hållbarhetsarbete inte är jämförbara mellan små och stora lärosäten. Det krävs resurser för att över tid kunna leva upp till alla de krav som ställs, till exempel kriterier och krav på olika typer av certifieringar och ackrediteringar och att vara uthållig i hållbarhetsarbetet. Ett skäl till att finansieringsvillkoren måste vara mer likvärdiga än i dag är att rekrytering av studenter sannolikt i ökande grad kan komma att påverkas av kvaliteten på hållbarhetsarbetet och lärosätenas renommé. Detta är en väldigt intressant och viktig synpunkt.

Från denna allmänna bild finns det några uppfattningar och bedömningar som sticker ut. För ett av de mindre lärosätena har resultatet av utvärderingen varit mycket positivt för och i kontakter med inte minst andra lärosäten. Många känner till det goda resultatet av utvärderingen, framförs det. Ett annat lärosäte framför att bilden av lärosätet förändrats på ett positivt sätt som följd av utvärderingen, såväl internt som på andra lärosäten. Kunskaperna har ökat om den bredd som verksamheten inom lärosätet faktiskt har och också lett fram till insikten om betydelsen av att berättelsen om lärosätet och dess verksamhet och utveckling med fokus på hållbarhet tas fram och sprids. Internt inom lärosätet har utvärderingen och utvecklingen mot ett bredare perspektiv på hållbarhet inneburit många spännande och intensiva, på gränsen till hetsiga, diskussioner när konkurrerande perspektiv på hur hållbarhetsarbetet ska beskrivas och bedrivas har varit på agendan.

2.3 DE TOLV – ÖVERSIKTLIG OCH KORTFATTAD PRESENTATION

De tolv lärosätena som enligt UKÄ:s utvärdering har ett väl utvecklat hållbarhetsarbete är av mycket varierande slag; stora och små, breda och specialiserade, vetenskapliga och konstnärliga, gamla och unga. I det följande presenteras de tolv lärosätena i bokstavsordning med några korta kommentarer till inriktning och särskilda egenskaper. Vi har för varje lärosäte valt ut några uppgifter eller uttalanden som vi menar är särskilt typiska och intressanta för respektive lärosäte och som redovisats i självvärderingsrapporten, rektors förord i årsredovisningarna eller vid den personliga intervjun.

Beskrivningarna nedan avser en rad olika förhållanden, utan någon ambition att möjliggöra systematiska jämförelser mellan lärosätena. Syftet är att lyfta fram viktiga uttalanden och omständigheter för hållbarhet.

Beckmans. Lärosätet har nyligen fått en ny organisationsform och beslutsordning och i den förändring som skett och sker är hållbarhetsarbetet centralt. Lärosätet har ett projektorienterat arbetssätt och ett centralt begrepp och en central egenskap för verksamheten och hållbarhetsarbetet är autenticitet: projekt som studenterna genomför under studieåren är på riktigt och i nära kontakt och samarbete med branscher och organisationer. Pedagogiken bygger på ateljésystemet och autenticitet är hållbarhetsarbetets kärna och stora styrka. Hållbarhetsmålen är integrerade i lärosätets kvalitetssäkringssystem.

Chalmers. En miljö- och hållbarhetspolicy fastställdes redan år 2000. Utvecklingen av miljö- och hållbarhetsarbetet startade med eldsjälarna i verksamheten. Över tid har arbetet blivit alltmer systematiskt och i dag bedrivs en av ledningen styrd integration av hållbar utveckling i verksamheten. Teknikens relevans i samhället har funnits länge på agendan. Samarbetet med andra aktörer är välutvecklat. Det finns ett stort antal viktiga centrumbildningar inom området inklusive Göteborgs centrum för hållbar utveckling (GMV) som delas med Göteborgs universitet. Utvecklingen inom lärosätet beskrivs med formuleringen att det har funnits en agenda, tillfällen och agenter.

Göteborgs universitet. Vid Göteborgs universitet finns sedan många år tillbaka erfarenhet av att integrera hållbar utveckling i verksamheten. Lärosätet var också tidigt ute med att certifiera miljöledningssystemet. Det sker en övergripande styrning från ledningen med delegation och uppdrag till ansvariga i organisationen. Många exempel finns på åtgärder för att integrera hållbar utveckling men skillnader finns mellan olika fakulteter. Göteborgs centrum för hållbar utveckling (GMV) är ett starkt stöd. Viktiga är också ett antal centrumbildningar med flervetenskapligt inriktad forskning. En omständighet är även att universitetets visionsarbete kan komma att ta sin utgångspunkt i målen i Agenda 2030.

Handelshögskolan i Stockholm. Lärosätet har i jämförelse med många andra universitet och högskolor speciella förutsättningar i form av sin relativt sett begränsade omfattning och med goda ekonomiska resurser, dock ej i form av statsanslag. Det finns ekonomiskt stöd från näringslivet att driva hållbarhetsfrågor. Högskolan har en etablerad flervetenskaplig forskning och välutvecklad internationell samverkan plus centrumbildningar inom hållbar utveckling, delvis integrerade i utbildningen. Det finns ett tryck utifrån från olika samhällsorganisationer och samarbetspartner att driva hållbarhetsfrågor i

en bred bemärkelse. Lärosätet förväntas säkra att studenterna har aktuella kunskaper och en stor medvetenhet om de svårigheter och även möjligheter som väntar i yrkeslivet för att nå målen i Agenda 2030. Inriktningen sammanfattas i uttrycket "Green ideas and business".

Högskolan i Borås. Utvecklingsarbetet har haft sin bas i ett certifierat miljöledningssystem. En top-down-ansats i implementeringen av hållbarhet har tillämpats. En stark strävan har funnits att utveckla och förmedla kunskaper om det breda hållbarhetsperspektivet och om konkurrerande värden vid utveckling av hållbarhet och genomförande av målen i Agenda 2030. Ett medel för att sprida kunskaper är att efter ingående prövning av en särskild kommitté hållbarhetsdiplomera kurser som svarar mot högt ställda krav på integrering. En satsning sker nu inom teknik- och ekonomiområdet på att systematiskt arbeta med målen i Agenda 2030.

Högskolan i Jönköping (JU). Cheferna för fackhögskolorna har ansvaret för integration på respektive skola. En framgångsfaktor är och har varit fastställda examensmål inom hållbarhet, liksom ackrediteringar och externa granskningar. Insatser sker nu för att etablera ett mer övergripande perspektiv och öka forskningsanknytningen. Hållbar utveckling knyts också till den nya strategin för högskolan som styrelsen fattar beslut om under våren 2019. Kopplat till strategin är avsikten att fackhögskolorna ska välja inriktning avseende hur de vill arbeta med målen i Agenda 2030.

Högskolan i Skövde. Hållbarhetsarbetet knyts till högskolans profilering inom digitalisering och informationsteknologi. Till och med kan digitalisering som utbildnings- och forskningsområde, och som den stora utmaning den är för alla samhällsorganisationer och professioner, sägas vara överordnat hållbarhet. Ett bottom-up-perspektiv har gällt och lärare och forskare har varit drivande i den utveckling som varit, men 2017 inleddes ett strategiskt arbete. Nu väntar för fortsatt utveckling mötet mellan perspektiven top-down och bottom-up. Ett brett förhållningssätt till målen i Agenda 2030 har nu ersatt idén att fokusera några särskilt utvalda mål.

Konstfack. Att ställa kritiska frågor är enligt uppgift utmärkande för lärosätet och alla utbildningar präglas allt mer av hållbarhet. Det har funnits ett stort samhällsengagemang långt innan hållbar utveckling blev ett mål. Integrationen av hållbarhet bygger i hög grad på den enskilda medarbetarens arbete och insatser och blir därför naturligt integrerat i verksamheten.

KTH. Lärosätet har nyligen genomfört en omorganisation och i det kvalitetssäkringssystem som utvecklas och etableras integreras hållbarhetsfrågor. Det finns en övergripande samord-

ning av det strategiska och systematiska arbetet med hållbar utveckling, men ansvaret för genomförande ligger på skolor och programansvariga. Det sker en viss styrning uppifrån men grundidén är "frihet under ansvar". Ett uppdrag gäller nu för alla skolor att redovisa, per utbildningsprogram, vilka tre av de sju globala målen som är mest centrala. Redovisningen syftar bland annat till att underlätta studenternas val av program.

Linnéuniversitetet. En utveckling har skett från ett beroende av eldsjälar till en ökad systematik i arbetet med att integrera hållbar utveckling i utbildning och forskning. En tydlig ansvarsfördelning finns med delegation från rektor till fakulteterna. En fråga som formuleras för utvecklingsarbetet är hur varje ämne bäst kan bidra. Begreppet perspektivträngsel används för att beskriva problematiken att få rum med nya inslag i utbildningarna. En ny strategi benämnd Vision 2030, som präglas av hållbarhetstänk i hela verksamheten, är under framtagning. Utmärkande för lärosätet är också den betydelse som förvaltningen tillmätts som stöd och drivkraft i utvecklingsarbetet.

SLU. Miljö finns i lärosätets rötter. Beslut har fattats om ett inriktningsdokument kopplat till hållbarhet och de globala samhällsutmaningarna. Kopplingen till Agenda 2030 ska genomsyra allt som görs inom lärosätet. I detta innefattas en breddning från stark fokus på miljö till att hållbarhetsarbetet även handlar om hållbar produktion och förvaltning. Lärosätets miljöledningssystem är certifierat och genomgår nu en översyn som bland annat kommer att innebära ett samspel med ett nytt kvalitetssystem. Ett problem som särskilt uppmärksammas är progression i hållbar utveckling. Det handlar om pedagogisk utveckling och krav på progression såväl ämnesmässigt som på bredden samt avseende generella kompetenser.

Uppsala universitet. Mål och strategier inom lärosätet utgår från ett helhetsperspektiv på samhällsutvecklingen och hållbarhet är en naturlig del i detta. Beskrivningarna vittnar om ett stort engagemang och många eldsjälar inom verksamheten. Många exempel finns också på integrering av hållbar utveckling och olika initiativ som tas inom etablerade centrumbildningar. Ett bekymmer för en stor organisation kan vara att möjligheterna till flervetenskap försvåras. Det finns en potential att bättre integrera kompetenscentrum och forskningsmiljöer i utbildningen.

Av de studerade och ovan presenterade lärosätena är följande miljöcertifierade enligt ISO 14001: Chalmers, Göteborgs universitet, Högskolan i Borås, KTH, Linnéuniversitetet och SLU.

2.4 SEX IDENTIFIERADE UTGÅNGSPUNKTER OCH ANSATSER FÖR INTEGRERING

Lärosätenas sätt att arbeta med att integrera hållbar utveckling och arbeta med målen i Agenda 2030 har dels historiska förklaringar, dels är de sprungna ur olika verksamhetslogiker, vilket innebär att förutsättningarna för genomförande och integrering skiljer sig åt mellan olika typer av lärosäten.

Vi har definierat sex olika ansatser som ett resultat av genomgången och tolkningen av de personliga intervjuerna.

1. Hållbar utveckling är en del av ett samverkansideal och en flervetenskaplig inriktning på utbildning och forskning. Det finns en logisk koppling mellan lärosätets övergripande verksamhetsidé och satsningen på hållbar utveckling. Ett framträdande exempel är här Högskolan i Borås där missionen Vetenskap för profession, att med ett vetenskapligt förhållningssätt och med vetenskapliga metoder ta utgångspunkt i praktikens problem, fullt ut och helt logiskt är förenlig med en hållbarhetsinriktning. Att ta sig an de samhälleliga utmaningarna blir naturligt med utgångspunkt i en sådan mission. Även SLU och Linnéuniversitetet kan sägas vara exempel på ansatsen och inriktningen.
2. Hållbar utveckling har sin bas i ett sedan många år tillbaka stort engagemang kring miljöfrågor. Lärosätena har haft starka utbildnings- och forskningsprofiler inom miljöområdet och successivt har ett bredare perspektiv vuxit fram. Exempel på denna utveckling och inriktning är Göteborgs universitet och SLU. Göteborgs universitet har och har haft nationellt ledande och internationellt erkända forskargrupper inom miljöområdet och lärosätet satsade dessutom tidigt på att certifiera sitt miljöledningssystem. För ett lantbruksuniversitet är inriktningen mot miljö en självklarhet. Samtidigt kan en integrering av andra aspekter och tillämpning av ett bredare perspektiv visa sig vara ett bekymmer vid utveckling av hållbarhetsarbetet och arbetet med de sju globala målen.
3. Hållbar utveckling har sin bas i att det krävs nya tekniska lösningar och mer hållbara lösningar för att hantera samhällsproblemen. Tekniska universitet såsom Chalmers och KTH har lösningar på hållbarhetsutmaningar i form av metoder för ökad energieffektivitet, klimatsmarta miljöer och städer samt nya och mer hållbara material. Svårigheten kan vara att placera in den tekniska lösningen i ett bredare sammanhang, att se samspelet mellan teknik, ekonomi, miljö och människa. Det handlar då dels om teknikens konsekvenser för andra viktiga samhäl-

leliga värden, dels om samhälleliga och organisatoriska förutsättningar för att kunna implementera och tillämpa nya tekniska lösningar. En teknisk lösning är inget värd om den inte kan tas om hand av det samhälle eller den organisation som ska tillämpa den. Det krävs förståelse hos lärare och forskare för omgivningsförutsättningar och omständigheternas betydelse.

4. Hållbar utveckling är en naturlig del i den verksamhet som bedrivs, och hållbar utveckling knyts till den innehållsmässiga profil som gäller eller som utvecklas vid lärosätet. De konstnärliga högskolorna Beckmans och Konstfack kan sägas utmärkas av denna inriktning. Att till exempel integrera hållbarhetsfrågor vid design av nya produkter och tjänster är självklart, något alternativ finns inte. En intressant ansats är också den som Högskolan i Skövde tillämpar, att koppla hållbar utveckling till lärosätets innehållsmässiga profil som är informations-teknologi och digitalisering. Digitalisering skulle ju också kunna vara det 18:e målet i Agenda 2030 enligt en förekommande uppfattning i samhällsdebatten.
5. Hållbar utveckling och förklaringen till en ökad intensitet i hållbarhetsarbetet är att utvecklingen i hög grad påverkas av eller stöds av externa förväntningar och krav från intressenter i lärosätets omgivning. En del i detta är ett nära samarbete med näringslivet där hållbarhetsfrågor av skilda slag uppmärksammas och där lärosätet förväntas kunna bidra till en gynnsam omställning, inte minst genom att studenterna förser med kunskaper om hållbar utveckling och Agenda 2030. En annan del är att lärosätets attraktivitet och legitimitet påverkas av utfallet i externa utvärderingar av utbildningens och forskningens kvalitet och där krav på hållbarhet för certifiering eller ackreditering är centralt. Handelshögskolan i Stockholm är ett exempel på detta och delvis också Högskolan i Jönköping.
6. Hållbar utveckling stöds bäst av att "låta tusen blommor blomma". En utgångspunkt är här att universitet och högskolor per definition gör gott i den utbildning och forskning som bedrivs. Någon aktiv styrning och ledning för att lärosätet ska bidra till implementeringen av målen i Agenda 2030 behövs därför inte. Uppsala universitet kan sägas utmärkas av stort utrymme för verksamheten och en medvetet begränsad direktstyrning från centralt håll.

03. Förhållningssätt till hållbarhet, förebilder och goda exempel

3.1 INLEDNING

Samtliga studerade lärosäten har sedan UKÅ:s utvärdering fortsatt sitt utvecklingsarbete i form av strategiska satsningar, åtgärder och aktiviteter i kärnverksamheten som kan bidra till lösningar på de utmaningar vi står inför i implementeringen av Agenda 2030. Genomförda intervjuer och uttalanden från rektorer i årsredovisningarna visar på en hög medvetenhet om universitetens och högskolornas ansvar att i samverkan med andra samhällsaktörer medverka till att uppnå målen och att möta de komplexa samhällsutmaningar som vi står inför, och då särskilt klimatutmaningen som de senaste åren blivit allt mer uppmärksammas av forskare och medierna.

Studien har visat att integrationen av hållbar utveckling på många lärosäten inledningsvis utgått från skilda perspektiv och förhållningssätt till hållbar utveckling. Det gäller till exempel frågan om integration i hela verksamheten i stället för sidoordnat kärnverksamheten. Det gäller också hållbar utveckling utifrån de tre dimensionerna i stället för enbart miljödimensionen, så också synen på de tre dimensionerna som ömsesidigt beroende och i konflikt med varandra i stället för som separata delar. Behovet av ett helhetsperspektiv och ett mer komplext angreppssätt som ställer krav på flervetenskap för att lösa de globala samhällsutmaningarna har blivit alltmer uppenbart. Agenda 2030 och de sjutton målen, som anses vara odelbara och ömsesidigt beroende av varandra, har bidragit till denna utveckling och också synliggjort universitetens och högskolornas självklara ansvar att bidra till ett genomförande av Agenda 2030. Att ta utgångspunkt i ett helhetsperspektiv och närma sig hållbar utveckling brett är dock inte problematiskt. I strävan att beakta alla dimensioner inom hållbar utveckling och alla de globala samhällsutmaningarna finns en risk att miljödimensionen, och främst då klimatmålets särställning som den mest akuta frågan att lösa för att klara av de övriga sexton målen, tonas ner. En viss prioritering av vilka samhällsutmaningar som inledningsvis är mest brådskande att adressera och samverka kring kan därför vara nödvändig.

3.2 FÖREKOMMANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL HÅLLBAR UTVECKLING

Av intervjuerna framgår att lärosätena över tiden i ökad utsträckning anammat en bredare och mer holistisk syn på hållbar utveckling, från miljö till hållbar utveckling, och även ett mer ämnesrelaterat fokus i relation till hållbarhet. Det finns

dock exempel på lärosäten som tidigt i utvecklingsprocessen antagit ett brett förhållningssätt till hållbar utveckling, också utifrån ett ämnesperspektiv.

I fokus för många lärosäten är nu hur varje ämne kan bidra till att möta de globala utmaningarna. Hållbar utveckling och Agenda 2030 ses av flera lärosäten som övergripande mål. På Chalmers uttrycks det som att FN:s globala mål är övergripande mål för hela verksamheten. Utvecklingen går också mot en mer naturlig integrering i hela verksamheten: hållbar utveckling är eller bör vara en naturlig del av kärnverksamheten, inte en sidoverksamhet. Som exempel nämner en av de intervjuade på Chalmers att en förklaring till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete just är att hållbar utveckling integrerats naturligt i utbildningsverksamheten, i alla utbildningsprogram och vid framtagandet av nya sådana, men också ansvarsmässigt och i ordinarie processer för utbildningen, inklusive kvalitetssystemet. Hållbar utveckling är inte ett tillägg i kurserna utan en integrerad del.

Det uttrycks också en ökad medvetenhet om betydelsen och användningen av Agenda 2030 och de sjutton globala målen som verktyg eller utgångspunkt för hållbarhetsarbetet. Tidigare var det de tre dimensionerna av hållbar utveckling i enlighet med Brundtlandkommissionens definition, nu är det målen i Agenda 2030. En förklaring, som framförs i ett par av intervjuerna, är att samhällsutmaningar vars innebörd stöds av fakta och vetenskaplighet bidrar till en hanterbar konkretisering av hållbar utveckling i en verksamhetskontext. Samhällsförändringarna blir därigenom inte ideologiskt färgade.

Flera lärosäten anger att det i nu gällande eller pågående omarbetningar av strategier och visionsdokument finns beskrivningar och resonemang som relaterar till hållbar utveckling, Agenda 2030 och de sjutton globala målen. Visioner och strategier anpassas också i ett par fall tidsmässigt till Agenda 2030, till exempel Vision 2030 på Linnéuniversitetet och Strategi 2030 på KTH. På Göteborgs universitet har diskussioner förts om att det kommande visionsdokumentet ska struktureras på ett annorlunda sätt än i dag och utgå från ett helhetstänk om hållbar utveckling och Agenda 2030 i stället för att utgå från utbildning, forskning och samverkan. På många lärosäten diskuteras lärosätets bidrag till implementering av Agenda 2030. På SLU har bidraget genom utbildning, forskning och samverkan nyligen tagits upp i led-

ningsrådet efter en dialog med alla prefekter. Kopplingen till Agenda 2030 arbetas nu in i den kommande strategin och ska genomsyra allt.

På flera lärosäten ses det som en självklarhet att strategiskt och systematiskt arbeta med hållbarhet och Agenda 2030, med hänvisning till verksamhet och verksamhetsidé, medan det på ett universitet med stor bredd i verksamheten finns en övertygelse om att kärnverksamhet med hög akademisk kvalitet i sig bidrar till en hållbar utveckling och till lösningar på de samhällsutmaningar som adresseras genom de globala målen. "Målen kodifierar det vi gör", uttrycker en av de intervjuade.

Behovet av ett brett förhållningssätt till de globala målen lyfts fram vid intervjuerna. På Beckmans uttrycks ett praktiskt förhållningssätt till målen; de arbetar med alla målen, eftersom de är odelbara. Agenda 2030 ses som en bra mental bild. Göteborgs universitet hänvisar till den kartläggning som fyra lärosäten med myndighetsuppdrag genomförde om sina bidrag till de globala målen, främst inom forskningen men också i utbildningen. Göteborgs universitet och SLU driver utvecklingen och nu undersöks vilka mål som berör verksamheten och kopplingen mellan dessa över disciplinränder. Göteborgs universitet och Chalmers har skapat ett IT-verktyg för mappning av målen och en handlingsplan för att nå målen. Problemet uppges vara att få ihop målen med helheten.

Att hålla "öppet för hela paletten" som en av de intervjuade formulerar det innebär dock utmaningar. En annan av de intervjuade menar att detta ställer krav på organiserad samverkan över ämnes- och fakultetsgränser på en lärosätesövergripande nivå, och att relevans för ämnen, utbildningsprogram och forskningsprofiler på akademi-, fakultets- och institutionsnivå ger en naturlig avgränsning av vilka mål som det fokuseras på lokalt. På KTH framhålls att Agenda 2030 handlar om vad vi menar med hållbar utveckling efter 2015. Agenda 2030 betraktas som en operationalisering av hållbar utveckling och ett slags definition är att hållbar utveckling gäller om hållbarhetsarbetet innebär att genomförandet av ett mål stöds utan att något annat mål påverkas negativt.

Inom KTH Innovation har en avdelning, forskargrupp och doktorander testat att i en workshop välja ett globalt mål som bidrar till alternativt motverkar ett av de sju målen. Styrkan med målen för hållbar utveckling anses vara att hitta saker där lärosätet kan bidra men också att se var och hur lärosätet eventuellt motverkar. Arbetssättet är exempel på ett konkret och hanterbart sätt att närma sig målen, men kan samtidigt innebära att komplexiteten går förlorad, det vill säga det ömsesidiga beroendet mellan målen som innebär att såväl konflikter som synergieffekter tydliggörs och framträder. Hur hållbar utveckling och Agenda 2030 mer konkret integre-

ras i utbildningen i dag skiljer sig åt mellan lärosätena. Här finns exempel på moment eller kurser om hållbar utveckling som tillägg i utbildningen och pedagogiska fortbildningskurser för lärare i "lärande för hållbar utveckling", som ibland men inte alltid naturligt kopplas till det egna ämnet och utbildningen. Hållbar utveckling används också ibland som perspektiv och gemensam utgångspunkt för att försöka profilera och stödja samverkan över disciplinränder i syfte att bredda utbildningen i mer flervetenskaplig riktning. I utbildningar på masternivå är existerande forskningsmiljöer och projekt över disciplinränder ett stöd för en sådan ansats.

Många lärosäten har utvecklat processer för att ge stöd för och bidra till en mer naturlig integrering av hållbar utveckling med utgångspunkt från berört ämne eller utbildningsinriktning, till exempel i form av konkreta utbildnings- och kursmål, kursrelaterade hållbarhetsprojekt eller seminarier som integreras i en kurs i syfte att ge en grund för mer ämnesanknuten fördjupning, ofta gemensamt anordnade och med kompetensstöd från centralt håll. Ett alternativ till att utgå från ett mer abstrakt hållbarhetsperspektiv är enligt flera lärosäten att konkretisera hållbar utveckling och ta utgångspunkt i aktuella samhällsutmaningar och innebörden av de globala målen utifrån vetenskap och fakta. Ytterligare ett förhållningssätt är att se hållbar utveckling som ett av många perspektiv som kan stödjas genom att stärka de generiska kompetenserna och mer generellt stärka studenternas förmåga att kritiskt tolka och analysera samt att hantera förändringar och ökad komplexitet.

Avslutningsvis: en flervetenskaplig forskningsmiljö inom hållbar utveckling eller flera närliggande miljöer som kompletterar varandra tematiskt, kan utgöra grund för profilering i existerande utbildningsprogram eller för utveckling av nya program med mer interdisciplinära inslag. Att som SLU prioritera nya utbildningsprogram med en flervetenskaplig eller samhällsvetenskaplig inriktning kan samtidigt bidra till en mer gränsöverskridande samverkan också inom forskningen.

3.3 FÖREBILDER OCH GODA EXEMPEL

Nedan redovisas exempel på hur lärosätena hanterar hållbar utveckling och de samhälleliga utmaningar som finns inom ramen för den verksamhet som bedrivs uppdelat på följande kategorier: strategi och organisation, verksamhet, aktiviteter samt centrumbildningar, nätverk och projekt och slutligen uppföljning och utvärdering.

Strategi och organisation

Integration av hållbar utveckling och i ökad utsträckning också implementering av Agenda 2030 är en strategiskt viktig fråga för lärosätena. Flera lärosäten uttrycker hållbar utveckling som en tydlig profil, i några fall som ett övergripande

mål eller vision, till exempel "det hållbara lärosätet" eller att vara "ett av de ledande universiteten i Europa för utbildning och forskning inom hållbar utveckling". Några lärosäten har också en tydlig koppling mellan den strategiska satsningen på hållbar utveckling och verksamhetsidé, till exempel Linnéuniversitetets verksamhetsidé "Globala värden", Chalmers "För en hållbar framtid", Högskolan i Borås "Vetenskap för profession" samt SLU som ett etablerat miljöuniversitet med en tydlig ambition att ha en stark hållbarhetsprofil i verksamheten. Hållbar utveckling har i dessa fall lagts på en övergripande strategisk nivå. Detta gäller också för Högskolan i Skövdes beslutade strategiska satsning att mer tematiskt närma sig hållbar utveckling: "Digitalisering för hållbar utveckling". Här är digitalisering en övergripande profil och en strategisk satsning för hela lärosätets verksamhet, och styrkan i IT ses som en hjälp för att få in ett hållbarhetsperspektiv: att stödja en hållbarhetsproblematiskering i relation till temat och berörda ämnen.

Det finns lärosäten som väljer att inte lyfta hållbar utveckling som en prioriterad och strategiskt viktig fråga, eftersom den anses vara ideologiskt och politiskt styrd. Akademisk verksamhet av hög kvalitet anses ha ansvar för och bidra till att finna lösningar på de utmaningar som Agenda 2030 adresserar genom forskning och utbildning och detta görs i kärnverksamheten. Vågarna att nå dit ser dock olika ut, med eller utan direkt strategisk styrning. Några lärosäten har också en tydlig delegation av ansvaret för hållbarhetsintegreringen och organiseringen av detta till fakulteter.

I ett par fall har det skett en mer naturlig anpassning utifrån verksamhetsinriktning och verksamhetsidé. Exempel på detta är Beckmans som uttrycker det som att inrymma hållbarhet i skolans organisation. Den hållbara utvecklingen kan, framhålls det, inte vara något utanför kärnverksamheten. Litenhet och autenticitet i uppgifter anses bidra till hållbar utveckling. Program är centrala, inte avdelningar och chefer, påpekas det. Avsaknaden av en tydlig struktur och organisation uppfattas inte vara särskilt problematisk. Hållbarhet kan sägas vara inbyggd i kulturen och styrs och bevakas också av medvetna och drivande studenter och av lärosätets samverkanspartner. Även SLU och de tekniskt inriktade lärosätena har genom sin verksamhetsinriktning och med ett starkt miljöfokus haft goda förutsättningar att mer naturligt integrera perspektiv på hållbar utveckling.

På andra lärosäten har strategisk styrning uppfattats som nödvändig för att på ett framgångsrikt sätt driva hållbarhetsarbetet framåt. Det gäller Högskolan i Borås som har en tydlig struktur och organisation för såväl ett strategiskt som systematiskt hållbarhetsarbete och också en tydlig koppling mellan dessa. Ett helhetsperspektiv på hållbar utveckling och inte

gration i hela verksamheten var och är utgångspunkter för det strategiska arbetet. Målbilden "det hållbara lärosätet" anger en tydlig riktning, vilken vidareutvecklas i rapporten "University of Borås as a Sustainable University", där innebörden av ett hållbart universitet beskrivs och en forskningscentrerad modell som stöd för förändring förordas (Nolin och Brorström, 2015). Rapporten har påverkat innehåll i policy- och måldokument och den av styrelsen beslutade policyformuleringen "Forskning kring hållbar utveckling prioriteras". En strategisk organisation leds av rektor, liksom strategiskt inriktade nyckelpersoner i rektors stab och på akademnivå med uppdrag att driva integrering av hållbar utveckling i verksamheten.

En omorganisation genomfördes också vid Högskolan i Borås i syfte att stärka flervetenskaplig forskning och samverkan över gränser, en förändring som kortsiktigt var allt annat än oproblematiserad. Strategigruppen för hållbar högskola, som driver arbetet i riktning mot målet, leds av rektor, vilket innebär en direkt access till ledningsråd och styrelse. Det strategiska arbetet stöds av ett systematiskt arbete, med konkreta högskoleövergripande mål, till exempel etablering av obligatoriska introduktionsmoment och kurser med en problematiserande ansats i relation till ämne och utbildning. Att få till stånd en integrering i ordinarie processer och en naturlig samverkan över gränser har dock setts som problematisk, delvis beroende på bredden i verksamheten.

Som jämförelse kan nämnas verksamheten på Chalmers som enligt intervjupersonerna, utifrån ett stort engagemang och driv underifrån av eldsjälar samt en drivande studentkår, relativt oproblematiserad anammade såväl ett systematiskt hållbarhetsarbete som en naturlig integrering i ordinarie processer. Något som har underlättat är en beställarorganisation där högskolans ledning är beställare av utbildning.

På Högskolan i Skövde ses det strategiska arbetet med att utveckla och konkretisera "Digitalisering för hållbar utveckling" som ett framgångsrikt sätt att arbeta, från digitalisering till hållbar utveckling och tillbaka igen. Investeringsprogram och utvecklingsplan finns, så också en tydlig ansvarsfördelning med precisering av uppdrag ner på ämnes-, program- och examinatorsnivå. Alla utbildningsprogram ska ha ett lokalt mål kopplat till temat, vilket stöds av utbildningsmatriser. Mål och utvecklingsplaner gällande kompetensutveckling finns och ansökan om forskarutbildningsområde beräknas vara klar 2020. Det särskilda ansvaret för investeringsprogrammet, inklusive berörda hållbarhetsfrågor, ligger på rektors strategiska råd.

Flera lärosäten har de senaste åren genomfört organisationsförändringar för att stödja flervetenskap och samverkan i utbildning och forskning. Så lyfter till exempel KTH fram en nyli-

gen genomförd omorganisation i syfte att främja strategiska diskussioner över gränser. Medel har också avsatts för studier av miljö och hållbar utveckling på tvärs. På andra lärosäten anges flervetenskapliga centumbildningar och samverkansplattformar som betydelsefulla för utveckling av hållbarhetskunskap och hållbarhetskompetens. Det kan handla om centralt initierade strategiska satsningar eller regeringsuppdrag, men också samverkan initierad underifrån av forskare och studenter och genom samverkan i olika nätverk.

Centralt placerade stödorganisationer lyfts också fram som en förutsättning för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. På KTH finns till exempel KTH Sustainability Office. GMV (Göteborgs centrum för hållbar utveckling) är Chalmers och Göteborgs universitets gemensamma organisation för att främja forskning, utbildning och samverkan inom hållbar utveckling. GMV fungerar som en plattform som driver och samordnar en rad gränsöverskridande projekt och satsningar. Organisationen nämns som ett nödvändigt komplement och stöd för att utveckla och upprätthålla hållbarhetsarbetet och flervetenskap som sedan länge är integrerat i ordinarie verksamhetsprocesser. GMV har bland annat tagit fram verktyg för att utvärdera kopplingen till de globala hållbarhetsmålen.

En stark fakultets- och campusövergripande samverkan och ett stöd från samverkanspartner lyfts fram av SLU men också av Linnéuniversitetet som anger att denna samverkan är en viktig bidragande orsak till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete: betydelsen av att "samverka från sidan". En annan framgångsfaktor har enligt Linnéuniversitetet varit en stark och drivande förvaltning, inklusive universitetskansliet som inledningsvis pratade om, utbildade och drev arbetet framåt. Detta har varit ett viktigt stöd för hela verksamheten gällande hållbarhetsarbetet, så även i dag. Det fanns också en tidig koppling mellan det strategiska och det systematiska arbetet. I intervjuerna och i rektors förord i årsredovisningarna redovisas exempel på centralt initierade och finansierade strategiska satsningar och plattformar för kunskapsbildning över fakultets- och ämnesgränser. Några av dessa är:

- Linnéuniversitetets "Kunskapsmiljö Linné" med krav på flervetenskap, koppling till forskning och utbildning, samverkan internt och externt och att relatera till lärosätets strategi, inklusive Agenda 2030. Tre miljöer är nyinrättade och fem som är under utveckling har beviljats medel.
- SLU:s fyra nya strategiska framtidsplattformar, som integrerar olika vetenskapsområden och ökar samverkan mellan forskarna och olika samhällsintressen, samt strategi för global utveckling genom programmet SLU Global i syfte att bidra till en positiv utveckling i låginkomstländer.

- Uppsala universitets sjuösättning av den gränsöverskridande forskningssatsningen Uppsala University Sustainability Initiative (UUSI), som ska stärka universitetets forskningsmiljöer inom hållbar utveckling.
- UGOT Challenges vid Göteborgs universitet som är ett exempel på en tvärvetenskaplig satsning för att möta globala samhällsutmaningar.

Verksamhet

Utifrån ett verksamhetsperspektiv händer mycket inom området hållbar utveckling, och sedan 2015 med ökat fokus på konkretisering och bidrag till att uppnå FN:s sju ton hållbarhetsmål. Inledningsvis redovisas ett antal exempel på åtgärder och satsningar gällande integrering av hållbar utveckling i verksamheten som tagits upp vid intervjuerna eller i ett par fall som redovisats i rektors förord i årsredovisningarna. Därefter lyfts några mer tematiskt inriktade exempel eller utvecklingslinjer fram, som vi anser vara särskilt intressanta att beskriva närmare.

Goda exempel:

Integrering i utbildningsprogram

- Integrering av hållbar utveckling i alla utbildningsprogram och hållbarhetsprofil på masternivå
- Fler- och tvärvetenskapliga masterprogram
- Prioritering av flervetenskap och samhällsvetenskap i nyinrättade utbildningar
- Program om komplexa samhällsutmaningar
- Doktorandkurser som fokuserar på att identifiera lösningar på de stora hållbarhetsutmaningarna
- Matriser för koppling mellan lärandemål och hållbar utveckling
- Programansvar för och lärarlagsträffar gällande integration av hållbar utveckling

Rekrytering och kompetensutveckling

- Tillsättning av professorer med inriktning mot hållbar utveckling
- Anställning av professorer med samhällsvetenskaplig bakgrund i tekniskt inriktade utbildningar

- Uppdrag som samverkanslektorer
- Pedagogiska utvecklare som stöd för lärande för hållbar utveckling
- Kurs i lärande för hållbar utveckling med nationell antagning för lärare med olika ämnesbakgrund
- Kompetensutveckling om och för hållbar utveckling samt om generiska kompetenser för alla programansvariga och kursledare
- Mål- och kompetensutvecklingsplaner för alla med utbildningsuppdrag
- Inkludering av hållbar utveckling i chefsprogram
- Programansvar för och lärarlagsträffar gällande integration av hållbar utveckling

Goda exempel, tematiskt inriktade:

Forskning och forskningsprojekt med koppling till utbildningsverksamheten

UGOT Challenges är samlingsnamnet för den stora tvärvetenskapliga satsning som inleddes 2016 vid Göteborgs universitet. Gemensamt för de sex centrum som tilldelats medel och inrättats är utgångspunkten att det krävs tvärvetenskaplig forskning för att möta globala samhällsutmaningar. Centrumen ska även utveckla relevanta utbildningar och skapa plattformar för internationella samarbeten och ansökningar om storskalig finansiering. Totalt innebär satsningen en investering på 300 miljoner kronor under sex år.

UGOT Challenges forskningsområden fördelas på sex centrum:

- Centrum för åldrande och hälsa – AgeCap
- Centrum för antibiotikaresistensforskning – CARE
- Centrum för kritiska kulturarvsstudier – CCHS
- Centrum för studier av kollektivt handlande – CeCAR
- Centrum för framtidens kemiska riskanalyser och styrning – FRAM
- Marin vattenbruksforskning – SWEMARC

Forskningsområdena spänner över en stor ämnesmässig bredd. Samtliga har tydliga tvärvetenskapliga inslag. Vissa

initiativ är nya, andra utgår från tidigare forskningsstrukturer som utvidgats till följd av samhällsutmaningsperspektivet. UGOT-satsningen nämns vid intervjuerna som en testbädd för tvärvetenskaplig hållbarhetsforskning och för interdisciplinär samverkan och transformation. En halvtidsutvärdering har genomförts med beslut om fortsatt satsning.

Ytterligare exempel på forskning eller forskningsprojekt med koppling till utbildningsverksamheten är på Chalmers "Wicked sustainability problems" och hur studenter relaterar till dessa problem samt vid Högskolan i Jönköping SER-gruppen, forskargrupp inom lärandepraktik, och Sida-projekt gällande gemensamma utbildningsdoktorander i Rwanda och Etiopien.

Märkning och diplomeringskurser för att följa upp och stödja respektive stärka kvaliteten i integrationen av hållbar utveckling i kurser och ämnen

Verktygslådor för integrering av hållbar utveckling i utbildningen och märkning av "HU-kurser" tas vid intervjun med Göteborgs universitet upp som exempel på viktigt stöd respektive uppföljningsunderlag gällande integrationen av hållbar utveckling i utbildningen. Verktöglådan, som utvecklats för att stödja hållbarhetsintegrering i kurser och utbildningsprogram, är en gemensam digital resurs- och kunskapsbas med litteratur, presentationer och länkar som kan användas av lärarna för att underlätta i den konkreta undervisningssituationen. Den gemensamma verktygslådan, som nu ansvarsmässigt ligger under GMV, finns också i mer fakultetsanpassade versioner. Göteborgs universitet var också "först ut" bland lärosäten med märkning av hållbarhetskurser. Syftet med märkningen var främst att följa upp det universitetsgemensamma målet att öka integrationen av hållbar utveckling i utbildningen men också att synliggöra "HU-märkta" kurser och program gentemot studenterna. Över tiden har kraven för märkning ökat och specificerats och är nu anpassade till Agenda 2030, med krav på minst ett lärandemål som är kopplat till de globala målen, graderat efter fokus eller bidrag till hållbar utveckling. Bedömning sker inom respektive utbildningsorganisation.

På Högskolan i Borås har diplomeringskurser också varit en del i att följa upp mål om integration av hållbar utveckling i utbildningen, där ett mål av flera har varit och är att varje utbildningsprogram ska innehålla minst en diplomerad kurs. Men diplomeringskurser och de krav som ställts för en diplomeringskurser har redan från start varit höga och också ett led i att stärka en fördjupad eller breddad ämnesrelaterad integrering. Detta har skett genom framtagning av bedömningskriterier och en grupp med bred ämnesrepresentation, knuten till Strategigruppen för hållbar högskola, som granskar och bedömer kursplaner och examinationsuppgifter i de kurser som nominerats av akademien. Beslut fattas av rek-

tor. Bedömningskriterierna utgår från ett helhetsperspektiv på hållbar utveckling och ställer krav på problematisering av utbildningens ämnesområden och professionsroll utifrån hållbar utveckling, med ytterligare punkter gällande reflektion kring målkonflikter och bidrag till lösningar av samhällsutmaningar. Antalet kurser som diplomerats efter sex år är ett sextiotal. Kraven för diplomerings blev när den första högtidliga ceremonin genomfördes och då rektor delade ut diplom, en märklig och överraskande upplevelse för avdelningen för resursåtervinning, en för övrigt mycket framgångsrik forskningsmiljö, som "mangrant" ställt upp för att hämta ett givet diplom för sin kurs. Något diplom blev det inte denna gång eftersom det flervetenskapliga och problematiserande perspektivet var otydligt eller saknades. Därför blev det inte heller någon uppsluppen stämning, men detta var länge sedan och är nu preskriberat.

Nu är alla medvetna om kraven och många lärare har uttryckt att bedömningsprocessen är kvalitetsdrivande och har lett till ökad kvalitet och en bättre förståelse för hållbar utveckling och dess relation till ämnet. Liknande bedömningskriterier finns också för examensarbeten som efter nominering och bedömning rekommenderas för stipendier. Även lärarlagsprojekt kan erhålla stipendier för utvecklingsarbete. Ett uttalat önskemål är därvid att utvecklingsarbetet syftar till ett utökat inslag av samverkan och flervetenskaplighet, det vill säga ett mer tvärdisciplinärt innehåll och arbetssätt i samverkan över ämnes- och akademigränser.

Bildning, breddning och generella kompetenser som alternativ eller komplement till hållbar utveckling

Vid intervjuerna har framkommit alternativ eller komplement till att integrera hållbar utveckling som tillägg, eller som ett integrerat perspektiv i relation till berört ämne, delvis beroende på hur man närmar sig hållbar utveckling som begrepp. På flera lärosäten har det skett en utveckling från att ha enbart separata moment och kurser om hållbar utveckling till att sätta ämnet mer i fokus. Ämnet är då utgångspunkt för en kritisk reflektion eller för en konkretisering av de globala målen. Chalmers har såväl separata introduktionskurser med breddat perspektiv, bland annat kursen "Människa, teknik och samhälle", som kurser där hållbar utveckling integreras successivt i relation till ämne och profession. Som exempel nämns integrerade hållbarhetsprojekt med koppling till berörd kurs och ämne. Inspiration har hämtats från Delfts tekniska universitet. Lärarna föreläser och resonerar om sitt ämne och hållbarhetskompetenta lärare och forskare faciliterar med kunskap inom hållbar utveckling och coaching. Även andra lärosäten lyfter fram betydelsen av att utgå från ämnet och på till exempel SLU ses generiska kompetenser, och progression i dessa, som ett sätt att bredda perspektiven i ämnet och utbildningen från ett fokus på miljö till hållbar utveckling.

Vid de båda tekniska universiteterna har satsningen på integration av hållbar utveckling och de återkommande föreläsningsseminarier på temat "Den reflekterande ingenjören" som erbjuds studenterna fångat upp och i viss mån bidragit till en förändrad och bredare syn på ingenjörrollen. På Chalmers sker också en strategisk satsning på integrering av andra vetenskapliga perspektiv än de tekniska i utbildningarna, till exempel genom anställning av professorer med samhällsvetenskaplig bakgrund. Nämnas kan att MIT i en benchmarking-rapport har rankat Chalmers högt för dess tvärvetenskapliga arbete när det gäller utvecklingen av ingenjörutbildning.

Ett exempel på breddning i mer disciplinöverskridande riktning är ett pågående strategiskt arbete vid en av akademerna på Högskolan i Borås där en flervetenskaplig relation till hållbar utveckling i forskning och utbildning utifrån Agenda 2030 nu diskuteras: dels utifrån frågan hur komplexa utmaningar ska mötas, dels utifrån ett internationaliseringsperspektiv kopplat till det globala ansvaret. Alla masterprogram ska innehålla generella kurser inom vissa gemensamma viktiga områden med koppling till de globala målen. Kurserna ska utvecklas och genomföras i samverkan över disciplingränser och mellan olika utbildningsprogram med deltagande och involvering av lärare och forskare från olika discipliner. Exempel på två gemensamma kurser som nu diskuteras är cirkulärt värdeskapande och hållbart ledarskap. Inspirationen till en breddning i utbildningsprogrammet har hämtats från Högskolan i Halmstad och det så kallade "Common Core"-konceptet.

Slutligen vill vi lyfta fram Handelshögskolan i Stockholm som ett exempel på en mer genomgripande strategisk förändring av utbildningen i syfte att förbereda studenterna för de utmaningar som de kommer att möta i samhället och i sina professionsroller, i detta fall genom bildningsmoment som ytterligare en dimension i utbildningen. Lärosätet har sedan länge hållbar utveckling som ett av sina strategiska områden och införde för tre år sedan "Global Challenges track" i utbildningar på kandidatnivå. Spåret utgör cirka 20 procent av utbildningen och ska förbereda studenterna för de samhällsutmaningar som finns och måste hanteras. För ett år sedan skedde en viktig förändring, som innebar att styrelsen fastställde ett utbildningsuppdrag utifrån mission och vision, som benämns FREE, och som ska vara basen för hållbarhetsarbetet vid lärosätet med bildning som en viktig dimension.

FREE står för Fakta- och vetenskapsbaserad, Reflekterande och självmedveten, Empatisk och kulturellt känslig, Entreprenöriell och ansvarstagande, och anger vad studenten ska "veta, göra, vara och uttrycka". Den sammanfattar skolans utbildningsambition. Genom fakta om tillstånd och samhällsutmaningar och genom bildning och breddning ska stu-

denterna förberedas för framtiden. FREE innebär enligt den intervjuade att studenten ska förstå och med "rätt" utbildning vara fri i förhållande till det okända. Hänvisning gjordes här till filosofen Ingemar Hedenius och betydelsen av att med båda fötterna på jorden och fakta som bas kunna möta och hantera framtidens utmaningar. Företagsrepresentanterna i styrelsen och Advisory board vill ha studenter som förstår vad samhället står inför. Enligt den intervjuade kan FREE vara ett svar på problemet med perspektivträngsel, men om bildning är rätt eller om det krävs mer om innebörden av hållbarhet är fortsatt osäkert enligt intervjupersonen.

I syfte att utveckla studenternas förmåga att hantera komplexa utmaningar på bästa sätt och bidra till en mer hållbar samhällsutveckling finns flera alternativ. Ett är att utbildningen tar upp fakta om tillstånd och samhällsutmaningar konkretiserat med Agenda 2030 och därigenom ytterligare stärka progressionen i ämnet. Andra alternativ är att integrera en bildningsdimension eller genomföra utbildningsgemensamma generella kurser. Alternativen kan behöva utredas och problematiseras. Risken med separata kurser i hållbar utveckling kan vara en frikoppling från ämnet och ett ytligt förhållningssätt, på grund av eventuell bristfällig hållbarhetskompetens. Å andra sidan finns också en risk i att tona ner hållbar utveckling för mycket. Detta kan innebära att hållbarhetsarbetet inte blir lika synligt och därmed kan uppfattas försvinna från agendan.

Aktiviteter samt centrumbildningar, nätverk och projekt för samverkan och implementering av Agenda 2030

Nedan redovisas exempel på aktiviteter, med visst fokus på studenterna, som tagits upp i intervjuerna och ses som betydelsefulla inslag i verksamheten och på campus.

- "Sustainability Day" vid Göteborgs universitet, Chalmers och Högskolan i Jönköping
- Hållbarhetsdag 2018; "Visst kan vi rädda världen?", Högskolan i Borås
- "The Business Day for Sustainability", Handelshögskolan i Stockholm
- "Den reflekterande ingenjören", Chalmers och KTH
- SLU studentpool
- CEMUS, Uppsala universitet
- "Research Sustainability Day", KTH
- Seminarieserien "För och emot – hållbarhetsdilemman i vardagen och samhällsdebatten", Högskolan i Borås

- Solbilsprojektet, Högskolan i Jönköping
- "Camp Vera – för tjejer som vill forma framtiden", Chalmers

Flera lärosäten arrangerar årligen hållbarhetsdagar för studenterna. Att dessa dagar är betydelsefulla exemplifieras av att aktiviteten nämns av en av de intervjuade som det främsta bidraget till en hållbar samhällsutveckling; speglade det stora studentengagemanget som finns på två närliggande lärosäten. Flera lyfter också fram studentföreningar och studenters stora engagemang och driv. De bidrar till en hållbar utveckling, inte bara efter utbildningen utan också under studietiden. Studenterna "trycker på", driver och påverkar beslut i organisationen och campusmiljön och tillsammans med andra studenter ingår de också i ett sammanhang, i det omgivande samhället, där de kan vara med och påverka. Däremot nämns inte något om drivkraft och intresse från Sveriges förenade studentkårers (SFS) sida. I stället framförs synpunkter från de intervjuade om avsaknaden av arenor för att fånga upp och samla det studentengagemang som finns i stället för att detta kanaliseras i kritik från studenterna. Otåligheten måste omvandlas till ett studentengagemang exempelvis inom centrumbildningar eller föreningar. SFS måste också, som det sägs, omfamna vissa frågor och bättre bidra till att hantera den oro som finns hos studenterna.

"Den reflekterande ingenjören" har nämnts tidigare i texten och avser en studentdriven ideell organisation, som inkluderar studenter och studentföreningar, och som samarbetar med tekniska högskolor och universitet, organisationer och näringsliv. De arrangerar seminarier och aktiviteter för att lyfta ingenjörsyrkets utmaning att utveckla teknik för ett globalt hållbart och gott liv för alla.

CEMUS och SLU studentpool är exempel på studentdrivna centrum och stödorganisationer i utbildningsverksamheten. CEMUS är ett mångvetenskapligt centrum, som är placerat vid Uppsala universitet och bedrivs i samverkan med SLU. I nära samarbete mellan studenter, lärare, forskare och externa aktörer bedrivs kursverksamhet som erbjuder möjlighet till bredd och fördjupning inom hållbar utveckling. Centrumet som är initierat av studenter anges vid intervjun vara en viktig arena för att fånga upp studentengagemang. Undervisningsverksamheten i SLU studentpool riktas mot elever på gymnasiet.

Solbilsprojektet är ett internationellt studentprojekt, där bland annat Högskolan i Jönköpings teknikstudenter årligen deltar. Det ses som en viktig ingång till det omgivande samhället för studenterna. Studenterna får vara en del i samhället och se vad som konkret görs och utvecklas i praktiken, med koppling till utbildningen.

För och emot-seminarierna vid Högskolan i Borås var en viktig del i processen att skapa en djupare förståelse för innebörden av hållbar utveckling utifrån en problematiserande ansats. Seminarierna blev en arena för dialog, debatt och fakta från föreläsare inom komplexa områden och knepiga frågeställningar och samlade lärare, forskare, administratörer och studenter. Särskilt viktiga var seminarierna under en inledande fas i hållbarhetsarbetet då betydelsen av hållbar utveckling ifrågasattes och innebörden av hållbarhet förenklades.

Vid Göteborgs universitet och Chalmers utgör GMV ett betydelsefullt nav för samordning av studentföreningar och studentaktiviteter inom hållbar utveckling, inte bara över lärosätesgränser utan också regionalt och nationellt, bland annat med stöd av deltidsanställda studenter.

Exempel på centrumbildningar och projekt med fokus på samverkan inom hållbar utveckling och i implementeringen av Agenda 2030 har också lyfts fram vid intervjuerna, bland annat följande:

- Ageraprojektet: Chalmers, Göteborgs universitet och sex andra universitet ska, med FN:s globala mål för hållbar utveckling som ramverk, utveckla nya arbetssätt för att utvärdera och följa upp effekter av samverkan. Syftet är att öka samverkanskapaciteten och på sikt stärka lärosätenas bidrag till hållbar utveckling.
- SWEDES: Internationellt center för lärande för hållbar utveckling – en centrumbildning för utveckling av lärande för hållbar utveckling vid Uppsala universitet och i dag en forsknings- och utvecklingsmiljö som erbjuder verktyg, processledning, implementering av Agenda 2030 och uppskalning av utbildning för hållbar utveckling och samverkan över gränser. Lärandelabbet för hållbar utveckling (ESD Learning Lab) är en treårig satsning på Campus Gotland i syfte att främja en utmaningsdriven och tvärvetenskaplig lärandemiljö.

Ytterligare ett exempel som lyfts fram är WISE, ett europeiskt forum för samverkan för att utveckla undervisning för hållbar utveckling och skapa en databank med tvärvetenskapliga fall. Vid Högskolan i Jönköping lyfts JU Sustainability Network fram, en högskolegemensam plattform och mötesplats för utbyte av erfarenheter och idéer kring undervisning och studentengagemang inom hållbar utveckling. Nätverket har initierats och leds av JU Sustainability Group, en grupp forskare med representation från samtliga fackhögskolor. Forskargruppen stöds finansiellt av lärosätet och har nyligen fått ett förnyat och tydligare uppdrag.

Uppföljning och utvärdering

Det systematiska hållbarhetsarbetet

Samtliga studerade lärosäten har ett miljöledningssystem som stöd inom ett mer eller mindre väl utvecklat systematiskt hållbarhetsarbete. De lärosäten som har ett miljöcertifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001, som inkluderar hela verksamheten – det vill säga hälften av lärosätena i denna studie – har alla ett till synes väl utvecklat systematiskt hållbarhetsarbete, varav tre rankas högst i Naturvårdsverkets granskning av statliga myndigheter. Här ingår således inte lärosäten som är stiftelser. De certifierade lärosätena har också ofta en tydlig koppling mellan högskoleövergripande strategier och mål och det systematiska hållbarhetsarbetet. Inom ramen för detta finns policy och mål, handlingsplaner och årliga uppföljningar eller granskningar genom externa revisioner, internrevisioner och ledningens genomgångar, inklusive uppföljning av resultat och måluppfyllelse. Resultaten av dessa uppföljningar utgör för många ett väl fungerande underlag för dialog i ledningen och i verksamheten samt för utvärdering av ett systematiskt förbättringsarbete.

Från bedömningen i UKÄ-utvärderingen kan utläsas en koppling mellan att ha ett miljöcertifierat system och kvalitet i det systematiska arbetet. Därmed inte sagt att ett systematiskt hållbarhetsarbete också innebär integrering av hållbar utveckling i alla ordinarie processer och system. Några av lärosätena anger dock att så är fallet, att hållbarhetsarbetet blivit naturligt integrerat i verksamheten, i alla ordinarie processer. Integrationen av hållbar utveckling, som en kvalitetsaspekt eller ett perspektiv, granskas och följs upp inom ramen för ett kvalitetssäkringssystem på många av de studerade lärosätena. På två av lärosätena anges att hållbarhetsmålen inarbetats i och följs upp inom kvalitetssystemet. Matriser för jämförelser av lärandemål mot hållbar utveckling och Agenda 2030 nämns också som exempel vid intervjuerna.

Nedan följer ett urval av exempel på löpande uppföljningar och självvärderingar internt samt externa rapporteringskrav som nämnts vid de personliga intervjuerna:

- På Göteborgs universitet har den universitetsgemensamma utbildningsnämnden, som har ansvaret för att driva integrationen av hållbar utveckling i utbildningen, också det strategiska ansvaret för att säkerställa integration. Uppdraget ges till GMV att utvärdera systemet för hållbarhetsmärkning och även av det så kallade verktyglådeprojektet.
- På Högskolan i Skövde kommer hållbar utveckling att följas upp och utvärderas i tre cykler: på institutionsnivå, på ledningsnivå av nämnden och genom extern granskning. Utvärdering och uppföljning av det lokala målet "Hur kopplat till temat?" kommer att ske inom ramen för ett nytt lokalt kvalitetssystem.

- På SLU sker uppföljning inom ramen för kvalitets-systemet, och resultatet av kvalitetsarbetet följs också upp genom regelbundna kvalitetsdialoger. I alla kursutvärderingar finns en obligatorisk fråga om integrationen av hållbar utveckling.

Självvärderingar och rapporteringskrav inom ramen för olika medlemskap och ackrediteringar lyfts fram av ett par lärosäten, såsom Högskolan i Jönköping som exemplifierar med självvärderingar inom ramen för certifiering enligt PRME (Principles for Responsible Management Education) och enligt Equis (European Quality Improvement System). Även Handelshögskolan i Stockholm exemplifierar med rapporter enligt PRME-krav. Dessa kan tillsammans med andra typer av uppföljningar sägas bidra till en bred genomlysning av utfört arbete. För lärosäten som också har en EMAS-certifiering ställs krav på en offentlig hållbarhetsredovisning, så också för lärosäten som är stiftelser.

Det finns exempel på internt initierade utvärderingar. På Högskolan i Jönköping genomfördes 2014 en lärosätesövergripande utvärdering av undervisning för hållbar utveckling av en forskargrupp, vilken utmynnade i fem rekommendationer. På Högskolan i Borås genomfördes 2015 en intern utvärdering inför det fortsatta strategiska utvecklingsarbetet och framtagandet av nya högskolegemensamma mål inom hållbar utveckling. Utvärderingen var fokuserad på att genom intervjuer fånga upp erfarenheter, tankar och idéer om integrationen av hållbar utveckling på högskolan i hela verksamheten. Resultatet av intervjuerna utmynnade i rekommendationer till rektor och rektors strategigrupp.

3.4 FLER GODA EXEMPEL

Exemplen nedan har valts ut efter genomläsning av rektors förord i årsredovisningarna 2018 för samtliga lärosäten som medverkat i UKÄ:s utvärdering; detta för att inte missa intressanta och innovativa exempel på integration av hållbar utveckling på lärosäten som inte ingår i studiens undersökningsgrupp. Vi har funnit några särskilt intressanta satsningar som kort beskrivs nedan:

- *Strategi och organisation*, Karolinska institutet: Ny strategi har beslutats, "Strategi 2030", med Agenda 2030 som viktig utgångspunkt. Strategin tar avstamp i ett globalt och långsiktigt perspektiv och stöder att "tänka modigt och nytt – vi kan påverka i rätt riktning". En ny organisation har tagits fram som samlat över gränser främjar strategiska diskussioner. Den består av en fakultetsnämnd med rektor som ordförande för utbildning på alla nivåer och forskning, ett nybildat fakultetsråd samt tre institutionsgrupper.

- *Verksamhet*, Lunds universitet: Under året beslutade universitetet att avsätta 64 miljoner kronor till en tvärvetenskaplig forskarskola inom Agenda 2030. Det är en utmaningsdriven satsning med syftet att stärka forskning och utbildning kring framtidens stora frågor. Forskar-skolan kan rymma ett tjugotal doktorander och kan omfatta doktorander från alla åtta fakulteterna.
- *Aktivitet*, Högskolan i Kristianstad: Högskolans arbete för hållbar utveckling manifesteras genom den interna klimatskatten på flygresor och genom olika utvecklingsaktiviteter relaterade till FN:s hållbarhetsmål i utbildningsprogrammen. Arbetet rapporterades under året till FN:s Global Compact och PRME.

3.5 LÄROSÄTENAS FRÄMSTA BIDRAG TILL EN HÅLLBAR SAMHÄLLSUTVECKLING

Vi avslutar kapitlet med att återge några kommentarer rörande vad intervjupersonerna och lärosätesföreträdarna själva anser vara det främsta bidraget till en hållbar samhällsutveckling. Svaren på den fråga som ställdes om främsta bidraget visar en stor samstämmighet om att studenterna och den utbildning de genomgår är det mest betydelsefulla bidraget. Kritiskt och självständigt tänkande studenter med insikter om hållbarhet är en viktig förutsättning för en gynnsam samhällsutveckling. Även den forskning som genomförs tas givetvis upp som ett självklart bidrag dels genom anknytningen till utbildning, dels genom de forskningsresultat som framkommer och som kan bidra till nya, mer hållbara lösningar och till en ökad förståelse. Samverkan inom forskning lyfts fram av många och betydelsen av deltagande och engagemang i det omgivande samhället och i samhällsdebatten. Universitet och högskolor måste "vara en röst i debatten" för att förmedla och påverka med fakta och därigenom bidra till ökad medvetenhet om den situation som råder. Universitet och högskolor har också en viktig roll i att stödja ökad samverkan mellan olika aktörer i syfte att dessa tillsammans ska kunna hantera stora, komplexa frågor och genomföra åtgärder.

Att studenterna i utbildningen får entreprenöriell kompetens och kunskaper om digitaliseringens möjligheter för hållbar utveckling och för att kunna möta ett förändrat yrkesliv lyfts fram i intervjuerna. Digitaliseringen ses som en av de största utmaningarna. Utbildningens roll och betydelse för att kort-siktigt bidra till en hållbar utveckling problematiseras emellertid av en av de intervjuade. Det är olika tidsskalor på de två verksamheterna, menar intervjupersonen. Utbildningen och dess effekter är för långsamma för att kunna förändra i dag. För sådan förändring behövs forskning och forskningsresultat och aktiv spridning av framkomna resultat.

3.6 ETT FÖRSÖK TILL SAMMANFATTNING

Allt som framkommit under studierna, och kanske särskilt då vid intervjuerna, visar på stort engagemang och en variation i idéer och konkreta åtgärder och aktiviteter som tillsammans skapar optimism inför framtiden gällande lärosätenas möjligheter att bidra till en mer hållbar utveckling.

Bland den stora samling av goda exempel som lyfts fram kan några tydliga observationer göras:

- Att konkretisera hållbar utveckling genom Agenda 2030 och de globala målen underlättar implementeringen i verksamheten, så också bildningsinslag och progression i generiska kompetenser.
- Lärarlag och samverkan över gränser bidrar till breddade perspektiv i utbildningen.
- Gemensamma forskningsprojekt, centrubildningar och centralt placerade stödorganisationer är exempel på former för att utveckla flervetenskap.
- Progression inom hållbar utveckling, och i relation till ämnen i utbildningsprogrammen, underlättas av tydliga ansvarsroller och kvalitetskriterier gällande integration.
- Kompetensutveckling på alla nivåer och brett i verksamheten samt rekrytering av professorer med hållbarhetskompetens är betydelsefullt.
- Det finns behov av arenor för att fånga upp och vidareutveckla det studentengagemang som finns på lärosätena.
- Externa och interna utvärderingar eller löpande uppföljningar, inom ramen för ett certifierat ledningssystem och/eller kvalitetssystem, driver arbetet framåt och bidrar till ökad kvalitet.
- Främsta bidraget anses vara utbildningen av studenter.





04. En internationell utblick

Detta kapitel är i huvudsak författat av Nils Lindh.

4.1 INLEDNING

Det finns ett antal lärosäten, som rätt eller fel, ofta omnämns i internationella sammanhang som förebilder inom arbetet med att integrera hållbar utveckling och målen i Agenda 2030 i den ordinarie verksamheten. Några av dessa behandlas här. Avsnittet inleds med att viktiga organisationer och nätverk för värderingen och utvecklingen av hållbarhetsarbetet presenteras.

4.2 ORGANISATIONER OCH NÄTVERK FÖR HÅLLBARHET

Det finns flera nationella och internationella medlemskapsbaserade organisationer för lärosäten som vill visa ledarskap i fråga om en hållbar utveckling. The International Sustainable Campus Network (ISCN) är en ideell sammanslutning med ett hundratal väl ansedda lärosäten från ett trettiotal länder. Organisationen, som grundades 2007, ger årligen ut en rapport med ett urval av goda exempel på arbete för en hållbar utveckling vid medlemslärosätena. Exempelen presenteras utifrån teman såsom forskning för hållbarhet, integration av hållbar utveckling i utbildning och campus som ett "living lab".

En annan organisation som framför allt är en sammanslutning med medlemslärosäten i Nordamerika är The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE). AASHE har ett självvärderingssystem för hållbara

lärosäten kallat Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS) som fått stor spridning. I detta system ges poäng för systematik och styrning av hållbarhetsarbetet samt arbete med integrering av hållbar utveckling inom utbildning och forskning. För närvarande ingår drygt 300 lärosäten, de flesta från Nordamerika, men även några från Europa, Asien och Sydamerika. Nivåer vid bedömning utifrån poäng är: reporter, bronze, silver, gold och platinum. Fem lärosäten har uppnått den högsta nivån platinum.

Det finns även andra nationella och internationella utmärkelser och rankingar av lärosätens hållbarhetsarbete. University of Indonesia har ett rankingsystem för hållbarhet på universitet och högskolor kallat GreenMetric. År 2018 var över 700 universitet i ett 80-tal länder rankade. Stor tonvikt i denna ranking gäller miljöaspekter på campus. Jämfört med STARS vägs integrering av hållbarhet i utbildning och forskning in i mindre grad.

Nedan beskrivs några lärosäten som utmärker sig i hur de har arbetat med att integrera hållbar utveckling i utbildning, forskning, utveckling av campus samt som aktör i lokalsamhället och världen.

4.3 FRAMGÅNGSRIKA LÄROSÄTEN

Urval av internationella lärosäten har gjorts på följande grunder:

- Lärosäten som angetts som förebilder gällande integra-

tion av hållbar utveckling i verksamheten av representanter för svenska lärosäten som intervjuats i denna studie.

- Vissa exempel i ISCN-rapporterna från 2017 och 2018 som indikerat ett genomgripande förhållningssätt till arbetet för en hållbar utveckling.
- Lärosäten som placerat sig högst på AASHE:s STARS ranking och GreenMetric.

Av de lärosäten som undersökts har vissa visat ett mer ensidigt fokus på miljö- och resursfrågor, varför de utelämnats. De lärosäten som uppvisar en syn på hållbar utveckling som bejakar komplexiteten i frågeställningar och utmaningar och svarar på dessa multidisciplinärt har ansetts vara av störst intresse att studera vidare och har därför valts ut.

Strategi och ledarskap

En hållbar utveckling för en organisation eller region kan beskrivas som en vision av en framgångsrik framtid och utifrån denna kan strategier utvecklas med metoden backcasting (Alänge och Holmberg, 2014). Visionen sätts med fördel på lång sikt, men på överskådlig tid. University of British Columbia (UBC) har anammat detta synsätt och profilerar sig som ett hållbart lärosäte som är "regenerativt" och har en positiv nettopåverkan. I sin tioåriga högskoleövergripande strategiska plan 2018–2028, "Shaping UBC's next century", lyfts hållbar utveckling fram i visionen: "Inspiring people, ideas and actions for a better world" och i ändamålet: "Pursuing excellence in research, learning and engagement to foster global citizenship and advance a sustainable and just society across British Columbia, Canada and the world".

Backcasting och den långa horisonten för utveckling syns även i den tjuugoåriga strategin för hållbar utveckling vid UBC:s campus i Vancouver åren 2014 till 2034. År 2035 målas UBC upp som en ledare i ett nätverk av lärosäten som har förvandlat campus till forsknings-, utvecklings- och demonstrationsanläggningar för hållbara beteenden, infrastruktur och samhällen. I detta är universitetet en förändringsaktör som samarbetar med samhälle, företag, myndigheter och civilsamhället som tillsammans lär om hållbarhet och delar innovativa, regenerativa praktiker på och utanför campus. På så vis är campus ett levande laboratorium. I framgångsbilden för år 2035 genomsyras UBC:s undervisning av hållbar utveckling och lärosätet utmärker sig med ett spektrum av grundforskning och tillämpad forskning inom hållbar utveckling. Processen att ta fram strategin tog åtta månader och involverade över 2 000 personer. En styrgrupp med 21 medlemmar arbetade fram strategin med hjälp av en arbetsgrupp. Hållbarhetsarbetet inom UBC rapporteras i hållbarhetsrapporter vartannat år.

Även Yale University i USA har tagit fram en långsiktig strategi för sitt arbete med hållbar utveckling 2017–2025. Det som är intressant är att lärdomar från tidigare strategiska processer togs till vara, vilket ledde till en mer omfattande och inkluderande process för att ta fram den nya strategin. Under perioden med den förra strategin för hållbar utveckling var erfarenheterna att målen var operativa men utan att ta hänsyn till institutionernas prioriteringar av undervisning och forskning samt studenters erfarenheter. Dessutom var engagemanget lågt och det saknades såväl global som lokal koppling till staden New Haven. Erfarenheten var också att tre år är för kort för viktiga målsättningar. Det var också dålig transparens och svagt engagemang från olika intressenter i tidigare strategiprocesser. Därför valdes en mycket mer omständlig process med den nya strategin som innefattade intervjuer med lärosätets ledning, tematiska seminarier med olika grupper, fokusgrupper och interaktion med nyckelgrupper som alumner och administratörer. Utkast till strategin delades iterativt med externa utvärderare och staden. På lärosätet arbetade en kommitté i arton månader med att ta fram strategin för hållbar utveckling.

Strategin kom att centreras kring visionen där hållbarhet är sömlöst integrerat i det akademiska arbetet och verksamheten. Detta bidrar till att lärosätet utmärker sig socialt, miljömässigt och ekonomiskt och positionerar Yale som förebild lokalt och globalt. Den nya strategin har föresatser inom ledarskap, hälsa och välbefinnande, klimat, förvaltarskap, byggd miljö, mobilitet, material och teknologi.

Ytterligare ett universitet som på angivet sätt har haft en omfattande process för att ta fram sin strategi för klimat och hållbar utveckling är McGill University i Kanada. Ledningen involverade över 1 500 personer i en process som sträckte sig över ett halvår. I samråd behandlades prestationer och lärdomar i tidigare insatser och de mest angelägna utmaningarna för framtiden identifierades. I processen inhämtades synpunkter och idéer genom en kampanj på campus och webb. Studenter samt akademisk och administrativ personal som visade stort intresse eller var involverade i något av de fem tematiska områdena – forskning, utbildning, relationer/kultur, campus/drift och styrning – utgjorde arbetsgrupper för att ta fram åtgärder för respektive tema. I strategin ingår att nå klimatneutralitet år 2040 och att erhålla platinum-ranking år 2030 inom AASHE:s STARS med tydliga mål och vad dessa innebär inom olika områden. Ovan redovisade lärosäten har även kortsiktiga mål eller delmål och följer upp dessa regelbundet med rapporter minst vartannat år.

Av europeiska lärosäten utmärker sig Wageningen University and Research i Nederländerna. Wageningen är ett universitet och en forskningsstiftelse med huvudsaklig inriktning på

livsmedel, jordbruk och livsmiljöer med devisen "To explore the potential of nature to improve the quality of life". De uttrycker i sin strategiska plan 2019–2022 att de adresserar de globala utmaningarna som korsar nationella gränser och sektorer; människan överkonsumerar naturresurser, det finns en världsomfattande undernäring, urbana miljöer överbefolkas och klimatet förändras snabbt. Universitetet toppar för övrigt GreenMetric-rankingen.

University of New Hampshire (UNH) har platinum-ranking i AASHE:s STARS. Lärosätet framhåller att hållbarhet går som en röd tråd i verksamheten och formar tillvägagångssätt för utbildning och forskning samt i utveckling av campus. Arbetet med hållbar utveckling inom lärosätet drivs av UNH Sustainability Institute som har uppdraget att vara katalysator, sammankallande och förebild gällande hållbarhetsidéer och handlingar inom och bortom UNH. Institutet främjar en hållbarhetskultur som genomsyrar livet på alla plan: professionellt, i samhället och enskilt. I processen förenar institutet människor och idéer för att göra universitetet till en modell för hållbart lärande som når utöver campus och engagerar statliga, regionala, nationella och internationella partner för att främja hållbara lösningar.

Integration av hållbar utveckling i utbildning och forskning

I ISCN:s rapporter från 2017 och 2018 lyfter lärosäten fram sina erfarenheter av att arbeta med hållbarhetsfrågor vid utveckling av campus, i sin samverkan med omgivande samhälle, engagemang i världen och med integration i forskning och utbildning. De flesta exemplen nedan om integration av hållbar utveckling i utbildning finns beskrivna i dessa rapporter.

University of British Columbia i Kanada uttrycker som målsättning att alla studenter oavsett studieinriktning ska ha möjlighet till studier i hållbarhet och att det är viktigt att rusta dem för att vara förändringsaktörer, ledare i samhället och ansvarsfulla globala medborgare. För att stödja fakulteterna i denna utveckling erbjuder universitetet medel för att utveckla nya kurser genom sitt Pathways Grants-program.

Sedan över femton år tillbaka har universitetet möjliggjort för flera tusen studenter att delta i forsknings- och utvecklingsprojekt för att utveckla UBC till ett hållbart universitet inom ramen för SEEDS (Social Ecological Economic Development Studies) hållbarhetsprogram som studenterna kan söka sig till inom ramen för sin utbildning eller engagera sig i utanför de ordinarie studierna. I upplägget skapas projekt för tillämpad forskning och tvärvetenskapliga partnerskap för att främja hållbarhetsidéer, policyer och metoder samt skapa samhällsreliga effekter genom att använda campus som ett levande laboratorium (living lab).

UBC lyfter fram att SEEDS har varit avgörande för att ta lärosätet i en riktning mot att bli ett lärosäte i linje med den egna strategin. Projekten bidrar till förbättrad hållbarhet genom innovativa forskningsprojekt utvecklade i partnerskap mellan studenter, forskare, lärare, övrig personal och samhällspartner som leder till operativa förändringar vid UBC och utveckling av strategier för att uppnå universitetets miljömål och sociala hållbarhetsmål på femton tematiska områden: klimat, energi, vatten, avfall, mark, mat, transport, samhälle, finans, byggnader, material, biologisk mångfald, upphandling, hälsa och välbefinnande. Dessutom förbättras lärandeprocesserna genom tillämpningar i campusmiljön, så kallade living labs inom hållbarhetsområdet (ISCN 2017 och UBC:s hållbarhetsrapport).

Pennsylvania University omnämns i ISCN-rapporten för 2017 avseende sitt program för integrering av hållbar utveckling i utbildningar, Integrating Sustainability Across the Curriculum (ISAC). Studenter anställs som assistenter under sommaren och arbetar tjugo timmar i veckan med fakultetspersonal för att uppdatera eller skapa nya kursplaner, föreläsningar, uppgifter, texter och tester som inkluderar hållbarhetsteman i olika discipliner. Assistenterna handleds av professorer. Fakultetspersonalen har varit mycket tillfreds med assistenternas arbete. På detta vis integreras också naturligt ett studentperspektiv i utbildningen.

McGill University, Kanada, lyfter särskilt fram sin fond för projekt för hållbar utveckling som studenter, lärare och forskare kan söka medel från för aktiviteter kring hållbar utveckling i närområdet. Studentorganisationerna och universitetet bidrar med hälften var till finansieringen. Satsade resurser motsvarar cirka sex miljoner svenska kronor. Fonden har bidragit till bland annat strategiprocessen ovan, till projekt för att utveckla samtliga teman i strategin för hållbar utveckling, såsom användning av matråvaror som produceras på universitetets mark, projekt både för att minska klimatpåverkan från universitet och öka upptaget av koldioxid på mark som tillhör universitet och ett studentlett hållbarhetssymposium som lyfter fram forskning inom hållbar utveckling vid universitetet. Fonden bidrar till engagemang, ger utrymme för att våga testa och bidrar till att skapa gemenskap.

Aalto-universitetet i Esbo, Finland, har tagit på sig att arbeta för att bidra till Agenda 2030. De framhåller att komplexa hållbarhetsutmaningar som klimätförändringar, förlust av biologisk mångfald och global ojämlikhet kräver en banbrytande samhällsekonomisk forskning och att detta ger lärosätet en unik chans att skapa multidisciplinär kunskap för hållbarhetsutmaningar, något som också förs vidare till utbildningen. Ett program som ger uttryck för detta är ett masterprogram i kreativ hållbarhet som för ihop lärosätets profiler inom design,

handel och ingenjörskonst. Studenterna övas här bland annat i att bemästra konflikten mellan konsumtion och produktion. Inom utbildning finns målet att alla program på grundnivå och avancerad nivå ska innehålla hållbar utveckling till år 2020. Lärare får stöd av kollegor i processen att integrera hållbarhetsaspekterna i sina kursupplägg och i innehållet.

The Hongkong University (HKU) arbetar med integrering av perspektiv på hållbar utveckling och de globala målen i Agenda 2030 i flera av de över 170 "Common Core"-kurser som ges på grundnivå. Alla studenter på grundnivå måste läsa minst sex kurser inom naturvetenskap och teknik, globala frågor, humaniora och Kinakunskap. Det kan nämnas att Högskolan i Halmstad har inspirerats av HKU i sitt arbete med att införa "Common Core" som pilotprojekt i några program.

Delft University of Technology (TU Delft) i Nederländerna menar att alla studenter ska vara utrustade med kunskap och färdigheter för att ta itu med dagens och morgondagens problem. Hållbarhet är ett viktigt samhällsmål, där ingenjörer kommer att spela en stor roll. Därför arbetar universitetet genom sitt Green Office med att tillhandahålla grundläggande kunskap om hållbarhet för alla studenter genom de centrala läroplanerna. Alla kandidat- och masterprogram bör innehålla hållbarhet i relevanta och lämpliga kurser, anpassade till det specifika intresseområdet för programmet. Dessutom är några allmänna principer om hållbarhet av så stor betydelse att lärosätet anser att alla studenter ska utbildas i dem. Där ingår bland annat Agenda 2030, spänningen mellan ekonomisk tillväxt och en hållbar utveckling, teknikens begränsningar i att lösa komplexa utmaningar för en hållbar utveckling samt medvetenhet om ingenjörers ansvar och ledarskap.

Yale University avslutningsvis har i arbetet med Agenda 2030 låtit studentmedarbetare analysera akademisk personals och forskares profiler för att identifiera kopplingar till de globala målen. Det framhålls att detta inte syftar till att ändra eller omdirigera den akademiska kulturen utan att markera vägar för samarbete och möjliga kopplingar till större sammanhang.

4.4 NÅGRA SLUTSATSER

Sammanfattningsvis kan några viktiga slutsatser dras från genomgången av internationellt framgångsrika "Hållbara universitet":

- Ett engagerat och starkt ledarskap är av stor betydelse för framgång.
- Långsiktiga strategier är av betydelse. Dessa bör kombineras med målsättningar på kort sikt och med ärliga och uppriktiga regelbundna uppföljningar för justering av strategierna.

- Ekonomiska incitament, som till exempel används av McGill University, är av betydelse och det kan behövas mer av detta inom högre utbildning i Sverige.
- Förekomsten av samverkansprojekt med tillämpning på campus och som involverar personal och studenter är ett framgångskoncept.
- I likhet med några svenska universitet och högskolor kan hållbarhetsarbetet bli framgångsrikt om det bygger på ämnen och forskning som är nationellt och internationellt starka och profilerade vid det enskilda lärosätet.

Avslutningsvis kan nämnas att Times Higher Education i april 2019 för första gången publicerade en ranking som baseras på mätning av lärosätens insatser för att de sjutton globala målen ska nås. Lärosäten rapporterar själva in underlag för mätning. Här deltog 462 lärosäten och i topp i den samlade bedömningen finns University of Auckland (Nya Zeeland), McMaster University (Kanada) och University of British Columbia (Kanada). Två svenska lärosäten deltog: Göteborgs universitet rankas som nummer sex och KTH placeras på en delad sjunde plats.



05. Dilemman, bidrag och förväntningar

5.1 INLEDNING

Universitet och högskolor har en avgörande betydelse för samhällets omställning till en hållbar utveckling och för ett genomförande av de sju ton målen i Agenda 2030. Detta behöver egentligen inte sägas och upprepas – det finns en stor samstämmighet bland olika samhällsaktörer om lärosätenas viktiga roll. I den här genomförda studien av universitets och högskolors arbete med att integrera hållbar utveckling och de globala målen i Agenda 2030 i verksamheten framträder en klart ökad intensitet och kvalitet i lärosätenas arbete med att utveckla, verifiera och förmedla kunskap om hållbar utveckling och om de globala målen. Belägg för den stora medvetenhet som finns om betydelsen av fokus på hållbarhet är bland annat de insiktsfulla resonemang som förs vid de genomförda personliga intervjuerna kring problem och hinder som uppstår när intentionen att fokusera och integrera hållbarhet ska bli verklighet och vedertagen praxis. Lärosätena möter ett antal svårigheter och dilemman som måste hanteras för att stärka hållbarhetsarbetet. I detta kapitel behandlas sju sådana dilemman. Dessa dilemman ligger därefter till grund för en skiss till en utvärderingsmodell av hållbarhetsarbetet och hållbara lärosäten. Kapitlet avslutas därefter med intervjupersonernas uppfattningar och förslag om vad som borde göras för att ytterligare stärka hållbarhetsarbetet inom universitet och högskolor.

5.2 DILEMMAN FÖR DEN HÅLLBARA HÖGSKOLAN

Uthållighet

En aspekt är att hållbarhetsarbetet ska vara uthålligt över tid och inte ett projekt eller fokusområde som blomstrar under en period. Ingen av intervjupersonerna ser att det är någon risk för att intensiteten och utvecklingskraften i arbetet skulle avta, utan tvärtom ökar målmedvetenheten och engagemanget för att integrera hållbar utveckling i ordinarie verksamhet och medverka till att implementera målen i Agenda 2030. Förbi är den tid då uttalanden från skeptiska medarbetare och andra aktörer att hållbar utveckling kommer att blåsa över togs på visst allvar och föranledde diskussion. Intervjupersonerna talar om att hållbarhet i dag genomsyrar verksamheten, det är en självklarhet att arbeta med hållbar utveckling och det finns ingen återgång. Det finns, menar en av de intervjuade, en stolthet i organisationen för att lärosätet arbetar mycket aktivt med hållbarhet. Hållbarhet ligger i det normala, menar en annan av de intervjuade, och den gynnsamma trögheten som finns i akademiska organisationer innebär att hållbarhet nu är

etablerat, det finns ingen väg tillbaka. Det är till och med så, enligt en av de intervjuade, att det har varit en självklarhet för universitet i alla tider att verka för samhällsutveckling.

Ett något mer utförligt resonemang förs av en av intervjupersonerna som menar att det certifierade miljöledningssystemet är en försäkran om långsiktighet och uthållighet. Certifieringen och därmed förknippade återkommande utvärderingar innebär, bland annat, att någon säger ifrån om kvaliteten i arbetet sviktar. En viktig åtgärd för att ännu mer stärka hållbarhetsarbetet skulle vara att inrätta anställningar med inriktning mot hållbar utveckling. Ett lärosäte pekar också just på den omständigheten att "hållbarhetsprofessorer" anställts som ett exempel på att uthålligheten är säkrad. Hållbar utveckling är etablerat, det är inbyggt i strukturer och är en del av den pågående verksamheten. Interna revisioner och tydliga ansvarsförhållanden stärker också möjligheterna för medarbetare inom organisationen att driva på arbetet.

Eldsjälar och systematik

En problematik handlar om övergången från en utveckling styrd av eldsjälar till det att bedriva ett systematiskt hållbarhetsarbete. Eldsjälarna finns i verksamheten som lärare eller forskare eller i lärosätets ledning och administration, det finns eldsjälar för såväl innehåll som struktur, påpekas vid en av intervjuerna, och dessa är av avgörande betydelse som idégivare, inspiratörer och pådrivare. Men förekomsten av eldsjälar säkrar inte systematiken i hållbarhetsarbetet. Systematik kräver att många involveras på alla organisatoriska nivåer och att formella dokument, regler och rutiner utarbetas, beslutas och följs. En viktig problematik handlar om övergången från en utveckling styrd av eldsjälar till att bedriva ett systematiskt hållbarhetsarbete. En metod i sammanhanget som ledningen kan tillämpa är att låta certifiera miljöledningssystemet eller utvärdera kvalitetssystemet för att därigenom med externt tryck tvingas till att få detaljer och formaliteter på plats.

Samtidigt som det arbetas fram formella system och ordningar där ökad systematik är ett uttryck för kvalitetsutveckling är eldsjälarnas insatser och engagemang fortsatt nödvändiga och ytterst värdefulla. Det gäller att vårda eldsjälarna och idealet är enligt en av intervjupersonerna att alla medarbetare är eldsjälar. En formalisering av arbetet måste förenas med fortsatt visions- och strategiarbete för att befästa och

utveckla hållbarhetsarbetet. En uppfattning eller synsätt som redovisades vid intervjuerna var att det systematiska arbetet ska stödja eldsjälarna, det vill säga underlätta för eldsjälarna att fortsätta att driva på utvecklingen.

En kommentar i sammanhanget är att den föreställning som ibland torgförs att eldsjälarna är ett problem vid verksamhetsutveckling, eftersom beroendet av enskilda individer kan bli för stort är i sig korrekt men alternativet att det inte finns några eldsjälarna alls är mycket sämre: då händer det kanske inte någonting överhuvudtaget.

Top-down och bottom-up

En närliggande problematik som den som beskrivs ovan tar sin utgångspunkt i om förändringsarbetet drivs bottom-up eller top-down. Generellt gäller att systematik kräver top-down: det går inte att rigga en systematisk struktur underifrån. Genomförande däremot kräver engagemang i verksamheten och ett bottom-up-perspektiv. Startar förändringsarbetet bottom-up måste i ett visst läge ett top-down-perspektiv ta vid. Startar förändringsarbetet top-down måste verksamheten och medarbetarna förr eller senare engageras och motiveras och förändringen förankras hos studenter och medarbetare. Annars är det risk för att utvecklingen stannar vid ordning, reda och god struktur men utan innehåll att hålla reda på.

Uppfattningarna kring ansats för förändringsarbete är att båda krävs, att det sker förändringar över tid och att det är viktigt att vara medveten om problematiken. De möten som måste ske mellan formella regler och organisationens vardag är nödvändiga men kan vara problematiska. Middle management – prefekter, studierektorer och forskningsledare – har stor betydelse för att se till att mötet mellan ansatserna och perspektivet blir naturligt och fruktbart samt att ledningens intentioner överförs och medarbetarnas uppfattningar förmedlas. Ett bekymmer kan vara alltför starka forskare eller forskargrupper med en för ensidig syn på hållbarhet, hävdar företrädare för ett lärosäte, alternativt eller samtidigt med alltför svaga chefer.

Progression

Ett fjärde resonemang rör problematiken kring progression av hållbar utveckling i utbildningen. Problemet finns och är känt, men lösningen är svår. För att klara en ändamålsenlig progression och därigenom undvika att definitionen av hållbar utveckling à la Brundtland upprepas eller att de sjutton globala målen beskrivs övergripande om och om igen i olika kurser måste utbildningsprogrammen planeras noga utifrån att innebörden av progression har definierats. Det är en grannliga uppgift att hitta en form för hur kunskapsförmedlingen ska fördjupas. Här finns det stor anledning att ta del av de förebilder som finns och de lärosäten där problematiken har

hanterats eller goda insatser gjorts i syfte att skapa förutsättningar för progression.

Ett sätt att hantera problematiken är att arbeta med lärarlag. Det motverkar risken för upprepningar eftersom lärarna då på ett naturligt sätt kan kommunicera innehållet i sina respektive kurser och moment. Ett annat är att mappa kursernas innehåll konkret och i detalj så att jämförelser går att göra. Mappningen kan då ske mot de sjutton målen och valda delar av delmålen. En metod är också att låta studenterna vara mentorer till lärarna och bevaka att utveckling och fördjupning sker. Ansvariga för programmen måste själva fundera över hur progressionen ska ske, framförs det från en av intervjupersonerna. Det handlar om progression inom programmen men också mellan programmen. Ett särskilt problem rör masterutbildningarna där studentgrupperna ofta är heterogena grupper. Förkunskaperna och förförståelsen är helt enkelt mycket varierande, vilket innebär svårigheter att hitta rätt nivå.

Flervetenskap

Ett resonemang handlar om svårigheterna att få till stånd flervetenskap som möter de befintliga samhällsproblemen. Alla samhällsproblem är mångsidiga och komplexa och kräver, för att kunna hanteras, en flervetenskaplig ansats. Men akademien är fortfarande ämnesorienterad. Vetenskapliga bidrag och kunskaps- och kompetensutveckling sker i ämnet och inte i kombinationen av ämnen. Strävan efter att kontinuerligt stärka ämnet är tillsammans med en fakultetsindeldad organisation ett hinder för att bedriva flervetenskaplig eller tvärvetenskaplig utbildning och forskning. Det är också ett hinder för att kunna anlägga ett brett perspektiv på hållbar utveckling och genomförande av de globala målen.

Samtidigt gäller att utan starka ämnen och ämnesutveckling finns inte någon grund för flervetenskap. En intervjuperson menar dock att ämnesbarriärerna över tid har blivit allt färre och allt lägre. Av stor betydelse har varit de utvärderingar av forskningen som genomförts. Ett av lärosätena arbetar med styrkeområdena på tvären, stuprör undviks genom att ledningen är beställare. Från ett annat lärosäte illustreras fenomenet överdriven teknikoptimism. Tekniker och ingenjörer har lösningarna och det skapar en stolthet att det är de som ska åstadkomma omvandling. Det finns en vilja att lära ut och sprida kunskaper. Samtidigt är det viktigt att skapa förståelse för hur samhället fungerar och vilka svårigheter det kan finnas att genomföra nya lösningar i dåligt rustade eller i starkt institutionaliserade miljöer. Det är svårt med samarbete över ämnesgränserna, påpekas från ytterligare ett annat lärosäte, men det är nödvändigt att försöka.

Trängsel om utrymmet

Ett femte resonemang och hinder för fokus på hållbarhet som

också handlar om flervetenskap är trängseln mellan utrymmet för ämnet och utrymmet för andra viktiga kunskaper och kompetenser. Det är klassiskt vid översyn eller utveckling av ett utbildningsprogram att hävda att andra lärare och forskare kan minska på omfattningen inom en kurs, av ett visst moment, och därigenom ge utrymme för annat innehåll, till exempel av mer allmänbildande karaktär. Men att hitta sådana luckor i den egna kursen är däremot stört omöjligt. Brist på helhetsperspektiv, överdrivet försvar av det egna ämnet och verksamheten och kanske brist på ömsesidighet och förståelse för andra och annat förklarar svårigheten att tillföra nya perspektiv.

Lösningen för att kunna tillföra hållbarhetsperspektiv och bidra till att implementera målen i Agenda 2030 och inte fastna i omöjliga diskussioner är därför att vid program- och kursutveckling ta utgångspunkt i ämnet och inte i generiska kompetenser, eller i hållbarhetskompetens, framförs det av några av intervjupersonerna. Ämnet är i fokus och hållbarhet och Agenda 2030 förs in i sammanhang där det passar och är naturligt ur ett ämnesperspektiv. Det finns också företrädare för den motsatta ordningen, det vill säga att omfattningen på en kurs eller ett program utökas med moment om hållbarhet, alternativt att moment tas bort för att ge utrymme för hållbarhet. Studenterna gillar inte när nya moment läggs till men det finns utrymme för mer, enligt en av de intervjuade: "och det är vi, det vill säga lärosätet och lärarna som bestämmer".

En intressant fråga är vilken typ av kunskap som ska integreras med ämnet alternativt läggas till. Ett alternativ är sakkunskap om hållbar utveckling och Agenda 2030. Ett annat är generiska kompetenser som kan handla om förmåga att utöva ledarskap, organisera, tänka kritiskt, analysera och kommunicera. Ett tredje alternativ är kunskaper och förståelse för de svårigheter som samhälle och organisationer står inför, det vill säga utbildningen förenas med bildningsmoment som förbereder studenterna för att möta olika typer av situationer i yrkeslivet. Breddade perspektiv och en flervetenskaplig ansats i utbildningen ger stöd för utveckling av förmågor, kunskaper och förståelse för att hantera komplexitet och samhälleliga utmaningar.

Trovärdighet

Ett sjunde resonemang handlar om trovärdigheten i implementeringsarbetet gällande integration av hållbar utveckling. Att inte "leva som man lär" i vardagen kan bli ett hinder för implementeringsarbetet. Om ledning eller medarbetare till exempel inte försöker på alla sätt och vis att begränsa flygresor i tjänsten rent konkret riskeras att förtroendet för hållbarhetsarbetet i utbildningen skadas. Studenterna som påverkansgrupp kan bidra till att bryta en negativ utveckling av exempelvis resvanorna genom att påtala en ogynnsam ut-

veckling och kräva förändring. Även retoriken kring hållbar utveckling i strategiska uttalanden är betydelsefull i detta sammanhang. Saknas hållbarhetsperspektivet i resonemang kring viktiga vägval och beslut för lärosätet riskerar trovärdigheten i hållbarhetsarbetet att gå förlorad. Vid genomgång av årsredovisningar för de berörda lärosätena åren 2016–2018 konstaterades att det hos flertalet lärosäten finns en koppling och överensstämmelse, i högre eller mindre grad, mellan det som faktiskt beskrivs och görs inom hållbarhetsområdet och retoriken och uttalanden i rektors förord, det vill säga rektor uppmärksammar vederbörligen de ansträngningar som görs för att lärosätet ska bli mer hållbart.

5.3 EN KOMMENTAR TILL REDOVISADE DILEMMAN – GRUND FÖR UTVÄRDERINGSMODELL

De dilemman som beskrivits och förklarats ovan kan också bilda grund för en kravspecifikation för den hållbara högskolan, en kravspecifikation som då har en grund i företrädare för lärosätenas uppfattningar om vad som måste hanteras för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Som utvärderingsmodell innebär nedanstående sju punkter, jämfört med utvärderingsmodeller inspirerade av European Standard and Guidelines for Quality Assurance, en fokusering och större uppmärksamhet på innehåll i verksamheten och i det här fallet arbetet med hållbarhet. Vår bestämda uppfattning är att större fokus på och bedömning av innehåll och relativt sett mindre uppmärksamhet på förutsättningar och processer skapar ytterligare kraft och press i arbetet med att utveckla hög kvalitet i utbildning och forskning och integrering av hållbar utveckling.

Utvärderingsmodellen består av följande punkter som logiskt följer av identifierade dilemman och svårigheter.

- Den hållbara högskolan är uthållighet över tid. Detta innefattar bland annat att högskolans eller universitetets miljöledningssystem är certifierat. Satsningen som sådan på certifiering är i sig en grund och bevis på uthållighet, men framför allt är de rutiner och kontroller som certifieringen innebär en bas för ett långsiktigt arbete. Certifieringen innebär också frekvent återkommande uppföljningar och granskningar av miljö- och hållbarhetsarbetet.
- Den hållbara högskolan ger eldsjälarna stort utrymme samtidigt som ett systematiskt och kollektivt hållbarhetsarbete bedrivs. Det systematiska arbetet stöder och underlättar för medarbetare att ta initiativ för ett utvecklat hållbarhetsarbete.
- Den hållbara högskolan har strategi och metod för att ett av ledningen drivet förändringsarbete på ett ändamålsenligt sätt möter de förutsättningar som råder i verksamheten, eller det omvända, att initiativ i verksamheten tas om hand av ledningen så att utvecklingskraft och systematik säkras.

- Den hållbara högskolan ger dels goda förutsättningar för verklig flervetenskap, dels bedrivs och planeras flervetenskapliga projekt och program av stor omfattning och av strategisk betydelse. Beslut och åtgärder för att stödja flervetenskapliga initiativ och perspektiv prioriteras och genomförs.
 - En medvetenhet och strategi för progression i utbildningen finns. Det finns en tydlighet i hur och varför hållbarhetskunskap, generiska kompetenser och bildnings- och förståelsemoment tillförs i olika kurser och i program.
 - Den hållbara högskolan har förmåga att utveckla relevanta kurser och moment som stöder att målen i Agenda 2030 kan nås, men också förmåga att utveckla kurser och moment för att därigenom ge utrymme åt hållbarhetskunskap i en bred bemärkelse.
 - Trovärdighet avslutningsvis illustreras med tydlighet i policydokument och strategier om prioriteringen av hållbarhet och arbetet med att bidra till att målen i Agenda 2030 nås, samtidigt som brister av avseende hållbarhet i lärosätets vardag snabbt identifieras och åtgärdas.
2. En annan åtgärd inom lärosätena är att engagera studenterna mer och bättre. Det finns en mängd olika studentgrupper och också en rad aktiviteter riktade mot studenterna, men en återkommande uppfattning är att mer kan göras och att studenternas engagemang kan tas till vara mycket bättre och fördjupas. En av de intervjuade talar om studenternas otålighet och menar att lärosätet måste använda denna på ett konstruktivt sätt. En annan idé, som redovisats tidigare är att studenterna ska vara mentorer för lärarna för att därigenom säkra progression i utbildningen. En sådan modell innebär ju samtidigt att studenternas kompetens och engagemang tas tillvara.
 3. En tredje problematik som flera lärosäten tar upp är att de inte nått ut eller fram med sitt hållbarhetsarbete. Det är dags att sätta samman berättelsen om hur arbetet har bedrivits och bedrivs kring hållbarhet och därigenom ge en tydlig bild av de insatser och satsningar som sker. Ett av lärosätena har en mycket bestämd åsikt på den här punkten och menar att det är helt nödvändigt att genom en ny berättelse förändra bilden av lärosätet som i dag av många uppfattas vara väldigt fokuserat och specialiserat. Därigenom blir ju lärosätet tydligare i sin roll som uppdragstagare och förändringsagent.

5.4 STÖD OCH HINDER I DET FORTSATT UTVECKLINGSBETET

Internt

Det finns ett antal omständigheter som är problematiska i den fortsatta utvecklingen av hållbarhetsarbetet, ett antal beslut som borde fattas och åtgärder som behöver vidtas. En del faller på lärosätena själva, annat på externa aktörer och då särskilt regeringen. De uppfattningar om problem och åtgärder som nämns av intervjupersoner och som handlar om vad universitet och högskolor kan göra själva kan grupperas i tre delar:

1. Övergången eller transformationen från ett ämnesfokus till en tvärvetenskaplig inriktning är besvärlig. Utan starka ämnen ingen tvärvetenskap, betonar en av intervjupersonerna, vilket är alldeles riktigt men samtidigt givetvis innebär en hög fortsatt legitimitet för det klassiska ämnet. Den transformering som krävs innebär ett nytt perspektiv där det samhällreliga problemet är i fokus, inte ofullkomligheten i någon befintlig teori. Ett sätt att hantera problematiken är att anställa medarbetare med hållbarhetskompetens. Det behövs enligt flera av intervjupersonerna fler professorer med hållbarhetsinriktning. Det handlar också om pedagogisk utveckling och att bli bättre på att utbilda om och för en hållbar utveckling, och då också involvera lärare/forskare från olika ämnesdiscipliner och vetenskapsområden för att stödja ett helhetsperspektiv.

Extern

Externa hinder och åtgärder är flera och på olika nivåer. Det allra enklaste handlar helt enkelt om att regeringen som uppdragsgivare borde visa att den uppmärksammar lärosätenas arbete med hållbarhet och visa uppskattning till dem som gör ett särskilt gott arbete. Som sagts tidigare har reaktionerna från regeringen på resultatet av UKÄ:s utvärdering varit synnerligen sparsamma och inte heller kommenteras framstående placeringar i Naturvårdsverkets ranking. Det är svärbegripligt varför framgångsrika lärosäten inte kan ges ett enkelt erkännande.

Ett hinder för en fortsatt gynnsam utveckling av hållbarhetsarbetet kan vara ekonomiska restriktioner. Det kostar att vara på toppen och för mindre lärosäten kan det vara ett bekymmer att klara alla de krav på utredningar och rapporteringar som ackrediteringar och certifieringar kräver. Kanske kan det vara en förklaring till att några mindre/medelstora lärosäten under senare år dalat på Naturvårdsverkets ranking. Det behövs förbättrade ekonomiska villkor, påpekar några av de intervjuade och några trycker särskilt på att det behövs jämlika ekonomiska villkor.

En ytterligare höjning av ambitionsnivån är att regeringen ska vara betydligt mer tydlig med vilka förväntningar den har på lärosätena. Några går ännu längre och menar att regeringen

skulle kunna tilldela lärosätena uppdrag. Det finns enligt flera företrädare behov av ökad samordning och gemensam uppskalning. Det hade varit viktigt och positivt med konkreta uppdrag från regeringen. Även avnämarna, särskilt nämns näringslivet, skulle kunna vara öppnare till grund för större samsyn och bättre samarbete.

Synpunkter framförs också på former och innehåll rörande forskningsfinansiering. En synpunkt är att forskningsrådets ansats borde vara bredare och i mindre grad inriktad mot teknik, en annan att finansiering i större utsträckning borde ske av anställningar. Finansiering av projekt och program stöder inte uthållighet och långsiktighet på samma sätt som permanenta anställningar.

06. Status på hållbarhetsarbetet och behov av fortsatta satsningar

6.1 INLEDNING – DET STÅR VÄL TILL

Det står väl till! Vi hävdar att kvaliteten på de tolv lärosätenas hållbarhetsarbete är hög. Det finns en stor medvetenhet om universitetens och högskolornas betydelse för att åstadkomma nödvändig samhälllig förändring och vad som måste göras för att universitet och högskolor ska kunna bidra ännu bättre långsiktigt. Hoppfullt är att det återkommande framförs att det främsta bidraget till en gynnsam och hållbar utveckling är "våra studenter". Flera tar upp frågan hur berättelsen som beskriver det hållbara lärosätet ska utformas. Det är dags att skriva en sådan berättelse för att få omvärlden att förstå vad framgångsrika lärosäten gör och hur de bidrar till en hållbar samhällsutveckling, men också vad som finns kvar att göra.

Vi avslutar efter ovanstående korta summering med att redovisa ett antal rekommendationer till förändringar i syfte att stärka lärosätenas arbete med hållbar utveckling och därigenom också bidraget till att nå målen i Agenda 2030. Rekommendationerna baseras på vår samlade empiri och huvudsakligen då på utsagor från intervjupersonerna, men också på egna erfarenheter och uppfattningar om vad som borde göras. Några av förslagen riktade till regeringen sammanfaller med rekommendationer redovisade av Agenda 2030-delegationen (SOU 2019:13). Vi tillåter oss också att problematisera en del av de utsagor som redovisats.

6.2 INTERNT – VAD BÖR OCH KAN UNIVERSITET OCH HÖGSKOLOR GÖRA

Det krävs strategiska satsningar på utbildningsprogram och forskning om hållbarhet. Det finns förväntningar från olika håll: från studenter, samverkanspartner och finansierare. Det krävs mod och kraft att bryta spårbundenhet och arbete inom traditionella ämnen och även om ett stort engagemang för hållbarhet finns i verksamheten kan beslut krävas som utmanar den befintliga ordningen och bryter upp etablerade strukturer och inarbetade mönster. Det akademiska ledarskapet accentueras i sammanhanget: att vara ämnesmässig förebild och samtidigt ha drivkraft för att fokusera på de samhälleliga utmaningarna.

Det måste ske satsningar på anställningar inom hållbarhet för att därigenom säkra uthållighet och kontinuitet. Befintliga organisationer med starka fakulteter som förhindrar möten över disciplinränder kan behöva utmanas. Organisationsförändringar i syfte att stödja flervetenskap kan således vara

ett viktigt och ett nödvändigt medel. Många intervjupersoner nämner betydelsen av centrumbildningar för att åstadkomma samverkan och fokus på hållbarhet. Utveckling och etablering av centrumbildningar och styrkeområden förefaller således vara en förnämlig metod. Huruvida dessa efter en viss tidsperiod bör integreras i verksamheten och vara en del av den ordinarie verksamheten är en återkommande fråga som vi väljer att inte fördjupa oss i här, men hur som helst måste verksamhetens resultat vara en del av den ordinarie verksamheten. Samarbete med andra lärosäten nationellt och internationellt måste utvecklas och stärkas för att finna nya vägar, öka den kritiska massan och stärka utvecklingskraften. Det är också viktigt att engagera studenterna mera och bättre.

En metod för kvalitetsutveckling är utvärdering av varandra gällande goda exempel och smarta lösningar för att bidra till implementeringen av Agenda 2030. Lärosäten, som är experter inom vissa områden, kan ansvara för utvärdering av andra lärosäten och ge presentationer av goda exempel inom sina expertområden i anordnade seminarier, nätverksmöten och i dokumentation.

En för många lärosäten gemensam utbildning för hållbar utveckling, som kan bli underlag för ett centralt finansierat utvecklingsprojekt, skulle kunna benämnas "Introduktion om vetenskap och fakta gällande våra samhällsutmaningar". Utbildningen skulle ha både ämnesfokus inriktat mot några av de globala målen och flervetenskaplig inriktning mot Agenda 2030 i sin helhet. Vidare skulle utbildningen inkludera bildningsinslag och generiska kompetenser för att klara komplexitet, konflikter och breddning. Utbildningen skulle också innefatta konkreta projekt i samverkan med det omgivande samhället och med närhet till forskning. Det är också betydelsefullt att utveckla och genomföra innovativa nya program, som utgår från framtidens behov av professioner och som baseras på relevanta starka flervetenskapliga forskningsmiljöer med god finansiering av autentiska utvecklingsprojekt.

6.3 EXTERNT – VAD BÖR OCH KAN ANDRA GÖRA

Agenda 2030-delegationen har redovisat sex förslag avseende högre utbildning och forskning och några av förslagen nedan sammanfaller delvis med dessa förslag. Det finns emellertid en skillnad i det att delegationens förslag är återhållsamma och defensiva. Förslagen handlar om utredningar, uppdrag och belysningar som bör beslutas och genomföras. Vår upp-

fattning och övertygelse är att saker och ting måste göras och att det inte stöder den goda saken att invänta ytterligare beskrivningar och arbete inom regeringskansliet.

Det är enligt vår bedömning svårt att förstå varför universitet och högskolor inte redan fått tydligare uppdrag att bidra till implementeringen av hållbar utveckling. Möjligtvis förklaras det av en alltför stor respekt för den akademiska friheten, vikten av en långtgående självständighet och risken för en otillbörlig styrning. Men det handlar inte om styrning av val av forskningsproblem, frågor och metoder utan om att använda den samlade kompetensen till att möta de globala utmaningarna och att samarbeta över gränser på ett konstruktivt sätt.

Än mer förvånande är att regeringen inte uppmärksammar och skapar goda fortsatta förutsättningar för de lärosäten som är framgångsrika och som kan ges i uppdrag att vara ett stöd för andra lärosäten. Det är så enkelt och viktigt, men politiken tycks i det här fallet inte fungera på det viset, modet saknas att lyfta fram någon före någon annan. Vi är kanske naiva som tror att det skulle vara möjligt, men vi kostar på oss att få uppfattas som det och kommer även fortsättningsvis undra över varför regeringen är och har varit så passiv i den här frågan. En invändning mot premiering av något slag skulle kunna vara att universitet och högskolor inte ska få uppskattning och beröm för något som de ska göra enligt högskolelagen, men det är en kontraproduktiv uppfattning i sammanhanget. Uppmärksamheten skulle också kunna avse lärosäten som framgångsrikt hanterar organisationens egen miljöpåverkan. Ge Naturvårdsverket i uppdrag att utvärdera myndigheternas konkreta resultat av miljöarbetet som utveckling av den befintliga utvärderingsmodellen.

Vi är medvetna om de satsningar som har skett på forskning utifrån de globala utmaningarna, men vill ändå peka på vikten av att ännu mer görs. Det efterfrågas satsningar som inte enbart är teknikinriktade och det efterfrågas ökade basanslag för att lärosätena själva ska kunna göra strategiska satsningar och inrätta anställningar med inriktning mot hållbar utveckling. Båda dessa frågor har diskuterats länge – vikten av att se sambandet mellan teknik, ekonomi, människa och miljö och ökade basanslag – men inga rejäla förändringar sker. Ett viktigt påpekande från en av intervjupersonerna som vi vill understryka är att samtidigt som utbildning och bildning anses vara lärosätenas viktigaste bidrag till hållbar utveckling så löser inte utbildning möjligheterna att nå målen i Agenda 2030. Däremot kan konkreta forskningsresultat ha en mer omedelbar och direkt betydelse.

I direktiven till utredningen "Styrning för starka och ansvarsfulla lärosäten" (U 2017:5) framhålls betydelsen av ökad samverkan mellan lärosäten. I det huvudbetänkande som

lagts fram (SOU 2019:6) saknar vi såväl genomarbetade förslag till samverkan som resonemang kring hur styrning ska stödja en utveckling av hållbara lärosäten. Det senare skulle vara helt naturligt även om utredningsdirektiven inte var konkreta på denna punkt. Vi menar att former för stöd till lärosäten som samarbetar kring genomförande av målen i Agenda 2030 bör utvecklas. Inte minst handlar det om att de mindre lärosätenas utvecklingskraft tas tillvara genom att större och resursmässigt starkare lärosäten ges ett ansvar för samarbete och samordning. Även strategiska samarbeten mellan mindre lärosäten måste uppmuntras och stödjas. Det handlar inte om fusioner utan om att ta vara på styrkeområden från olika lärosäten och därigenom utveckla och etablera starka och uthålliga miljöer.

Det efterfrågas finansiering av anställningar för att öka stabiliteten och säkra uthålligheten. Detta är en direkt uppmaning till forskningsråden att till projekt och tematiska satsningar också knyta anställningar och även resurser för kompetensutveckling. På så sätt skapas förutsättningar för uppbyggnad av långsiktigt starka miljöer. Kompletta akademiska miljöer kan byggas upp med fokus på hållbarhet.

En uppföljning av UKÄ:s utvärdering av lärosätenas hållbarhetsarbete bör genomföras, i synnerhet av de 35 som blev underkända i utvärderingen. UKÄ bör ges ett nytt uppdrag att följa upp den tidigare utvärderingen och säkra att lärosäten med påtagliga brister har bedrivit ett förbättringsarbete. Kanske kan den skiss som tidigare redovisats i rapporten inspirera till korrigeringar av den tidigare tillämpade utvärderingsmodellen. Det finns kritik från många håll mot de tematiska utvärderingarna, men de fyller ett stort behov genom det fokus de har och utvärderingarna är kvalitetsdrivande. I den modell som är under utveckling och som ska testas avseende utvärdering av forskning bör självklart också hållbarhetsaspekten innefattas.

6.4 DAGS ATT AGERA OCH GÖRA ÄNNU MER

Den kommande forskningspropositionen, eller högskolepropositionen om regeringen följer förslaget från resursutredningen (SOU 2019:6), kommer att vara synnerligen viktig för att ytterligare skärpa fokus på hållbar utveckling, Agenda 2030 och de sjutton målen. Vårt intryck och vår uppfattning är att många lärosäten arbetar aktivt med att integrera hållbar utveckling i verksamheten och med en klar inriktning mot att bidra till att målen i Agenda 2030 ska kunna uppnås. Antalet framgångsrika lärosäten är sannolikt fler i dag än när UKÄ:s utvärdering genomfördes. Det finns en mängd goda exempel på offensivt arbete. Vi har intervjuat dedikerade företrädare för universitet och högskolor som också vittnat om mängden av eldsjälar i verksamheten, såväl inom kärnverksamheten som inom administrationen. Vi noterar också en ökad system-



atik och därigenom förutsättningar för ökad kvalitet, uthållighet och bättre spridning av hållbarhetsarbetet.

Samtidigt måste mer göras och fortsatta svårigheter övervinnas och då framför allt för lärosätena att bryta spårundenhet kopplad till klassiska ämnen och utveckla en flervetenskap eller allra helst tvärvetenskap som möter målen. En belysning av problematiken finns i en läsvärd artikel författad av Irwin m.fl. (2018). Enligt dessa är belöningssystemen inom universitet fortfarande knutna till individuella prestationer och till ämnen och sökandet efter sanningen, allt i enlighet med Copernicus vetenskapsideal som enligt författarna stödde teknikutveckling och framväxten av den industriella revolutionen. Hållbarhet kräver i stället institutionella arrangemang, formella och informella institutioner i samklang, med fokus på samarbete mellan forskare från många olika fält som kan ta sig an "wicked problems". Vetenskapen måste vara mål- och lösningsorienterad i förhållande till hållbarhetsutmaningen. Budskapet blir att universitet och högskolor måste anpassa organisation, ledarskap och belöningssystem utifrån nya förutsättningar och omständigheter och tona ned betydelsen och genomslaget av gamla och i sammanhanget icke ändamålsenliga vetenskapsideal. Den nödvändiga transformationen kan behöva stödjas av inslag av berättigad styrning och tydliga incitament från externa aktörer.

Den svårighet regeringen måste övervinna är rädslan för att peka ut och prioritera särskilda miljöer. Det förefaller som

om modet saknas och risken för att bli kritiserad för att, som det kan uppfattas av andra, på vaga grunder lyfta fram och stödja förebilder är för stor och måste undvikas. Vi förväntar oss, och vi tolkar också många av företrädarna för lärosätena på så sätt, ett större konkret engagemang och konkreta insatser från regeringen. Inte minst är det anmärkningsvärt att många saknar reaktion och återkoppling från regeringen, som är huvudman och uppdragsgivare, av goda resultat och utfall i olika typer av utvärderingar av hållbarhetsarbetet. Det är också viktigt att regeringen sörjer för rättvisa finansiella villkor för att alla ska kunna bedriva ett aktivt hållbarhetsarbete och svara mot alla de berättigade krav på dokumentation och systematik som ställs.

Ett viktigt och självklart avslutande påpekande är att alldeles nyss var det femton år till det att målen i Agenda 2030 skulle vara uppnådda, nu är det elva år och så mycket närmare under de fyra år som gått har vi inte kommit. Tvärtom är utvecklingen negativ inom flera målområden, och det gäller bland annat den alarmerande klimatutvecklingen. Enligt 2019 års Sustainable Development Goals Report (2019) har det globala gensvaret inte varit tillräckligt bra. Det handlar om minskad jämlikhet i och mellan länder och ökad global hunger. Även vad gäller klimatmålet går utvecklingen, trots den stora uppmärksamheten globalt och lokalt, åt fel håll!

Mycket görs, mycket mer måste göras!

Referenser

Alänge, S.; Holmberg, J. (2014) "Backcasting – What is a sustainable future and how do we reach it?". Chapter 5 in Alänge, Sverker & Lundqvist, Mats eds. (2014) Sustainable Business Development: Frameworks for Idea Evaluation and Cases of Realized Ideas, Chalmers University Press, Gothenburg s. 63–69

Alänge, Sverker och Lundqvist, Mats eds. (2014) Sustainable Business Development: Frameworks for Idea Evaluation and Cases of Realized Ideas, Chalmers University Press, Gothenburg

Brorström, Björn och Birgitta Pålsson, 2018. "Från tyst vår till het sommar: att implementera hållbar utveckling vid ett akademiskt lärosäte", Vetenskap för profession, rapport 45. Borås: Högskolan i Borås

Direktiv 2017:46. "Styrning för starka och ansvarsfulla lärosäten". Stockholm

Duderstadt, J. och L. Weber (red), 2012. "Global Sustainability and the Responsibility of Universities the Research University". London: Economica

Irwin, Elena G., Patricia J. Culligan, Marina Fisher-Kowalski, Kara Lawander Law, Raghu Murtugudde och Stephanie Pfirmann, 2018. "Bridging barriers to advance global sustainability", Nature Sustainability, vol 1, july, s 324-326

Nolin, Jan och Björn Brorström, 2015. "The University of Borås as a Sustainable University". Vetenskap för profession, rapport 33. Borås: Högskolan i Borås

SOU 2019:6. "En långsiktig, samordnad och dialogbaserad styrning av högskolan". Stockholm

SOU 2019:13. "Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning - världens möjlighet". Betänkande av Agenda 2030-delegationen. Stockholm

Universitetskanslersämbetet, 2017. "Universitets och högskolors arbete med att främja en hållbar utveckling. En tematisk utvärdering". Stockholm

Weber, Luc, 2012. "Universities hard and soft Sciences: all key Pillars of global Sustainability". I Duderstadt, J. och L. Weber (red), *Global Sustainability and the Responsibility of Universities the Research University*. London: Economica, s 3-14

United Nation, 2019" The Sustainable Development Goals Report"

Vinnova Rapport VR 2019:06

Mycket görs, mycket mer måste göras