

# Den hållbara högskolan och Högskolan Väst

Björn Brorström och Birgitta Pålsson

**KFi**

U-rapport nr 102

# Den hållbara högskolan och Högskolan Väst

Björn Brorström och Birgitta Pålsson

U-rapport nr 102

ISBN 978-91-87454-81-3  
© KFi tillsammans med författarna 2021  
KFi – Kommunforskning i Västsverige  
c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg  
Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

# Innehåll

Förord .....	5
1. Egenskaper för den hållbara högskolan – en utvärderingsmodell ..	7
Inledning .....	7
Den hållbara högskolan - innebörd .....	8
2. Högskolan Väst - det samverkande lärosätet med goda hållbarhetskvaliteter .....	10
Beskrivning.....	10
Bedömning och rekommendationer.....	11
Mot det hållbara lärosätet – utvecklingspotential och rekommendationer .....	18
3. Den tillämpade modellens styrkor och svagheter.....	21
Efterord .....	23
Referenser .....	25
Bilaga 1. Utvärderingsmodellens områden och frågor .....	26
Bilaga 2. Styrgruppens sammansättning.....	29

# Förord

I december 2018 publicerade vi rapporten ”Från tyst vår till het sommar - implementering av hållbar utveckling vid ett akademiskt lärosäte”. Rapporten gavs ut i Högskolan i Borås rapportserie Vetenskap och profession. Utifrån en omvärldsorientering som spänner från Rachel Carsons uppmärksammade bok 1962 ”Tyst vår” fram till den obehagligt torra och heta sommaren 2018 och ett resonemang om lärosätenas stora betydelse för att nå målen i Agenda 2030, beskrivs hur Högskolan i Borås arbetat med att utveckla hållbarhetsperspektivet och integrera hållbarhet i all verksamhet. I detta utvecklingsarbete framträdde ett antal möjligheter och hinder. De senare kan beskrivas som en uppsättning dilemman som ett lärosäte måste hantera för att etablera och stärka den hållbara högskolan. Dessa dilemman bekräftades som centrala i en senare studie där hållbarhetsarbetet inom tolv framgångsrika lärosäten, alla godkända i en utvärdering genomförd av Universitetskanslersämbetet, studerades och där företrädare för lärosätena intervjuades. Studien finansierades av Vinnova och rapporten som publicerades hösten 2019 gavs titeln ”Mycket görs, mycket mer måste göras”.

De dilemman som identifierats utgjorde därefter grundbultar i ett förslag till utvärderingsmodell där hanteringen av dessa dilemman omvandlades till kvaliteter i etablering av den hållbara högskolan. Poängen med utvärderingsmodellen är att den har fokus på verksamhetens innehåll, inte system, förutsättningar, processer, rutiner och regler. Modellen har nu i en av oss genomförd tredje studie tillämpats vid Högskolan Väst där en bedömning skett utifrån ledningens beskrivningar av hur lärosätet svarar mot de ställda kvalitetskraven, det vill säga hur dilemman hanterats (se bilaga 1 där utvärderingsmodellens områden och frågor redovisas). För att följa och värdera såväl modellen som sådan och tillämpningen vid högskolan tillsattes en styrgrupp med representanter från utbildningssektorn (se bilaga 2). Styrgruppen har vid tre tillfällen deltagit i möten, diskuterat genomförande och resultat och gett viktiga synpunkter och kommentarer på modellen och tillämpningen.

Den studie och rapport som nu publiceras visar konkret hur modellen kan tillämpas. Den innehåller, i ljuset av genomförd tillämpning, kommentarer till

modellens styrkor och svagheter samt resonemang kring fortsatt modellutveckling och tillämpning.

Hamburgö och Borås 17 mars 2021  
Björn Brorström och Birgitta Pahlsson

# 1. Egenskaper för den hållbara högskolan – en utvärderingsmodell

## Inledning

Universitet och högskolor har en mycket stor betydelse för en hållbar samhällig utveckling. Det är genom forskning som nya rön och upptäckter kan göras som innebär verksamhetsutveckling och implementering och tillämpning av bättre tekniker och metoder. Det är genom forskning som förståelse kan skapas för samband och sammanhang inom vars ram förändringar mot ett mer hållbart samhälle ska genomföras. Forskningen belyser vilka möjligheterna och hindren för genomförande av förändring är och vilka institutionella arrangemang som krävs för nödvändiga beslut och åtgärder. Lärosätenas andra kärnuppgift, utbildning är om möjligt ännu mer central i sammanhanget. Det åvilar universitet och högskolor ett stort ansvar att inte bara utveckla och verifiera kunskap utan också att sprida kunskap till alla de hundratusentals studenter som efter utbildning ska verka inom näringsliv, kulturliv och förvaltning. Det är synnerligen viktigt att beskriva, förklara och problematisera innebörden av hållbar utveckling och målen i Agenda 2030 och därigenom skapa förutsättningar för självständiga och välgrundade bedömningar och ställningstaganden. Ansvaret för kunskapsspridning omfattar också aktörer inom den samverkan som lärosätet bedriver. Här finns en ömsesidighet och ett ansvar för lärosätena att aktivt ta tillvara de lärdomar som dras och de kunskaper som kan vinnas i samverkan. Med dessa viktiga utgångspunkter borde ambitionen för alla vara att bli den hållbara högskolan.

En viktig omständighet vid utveckling av hållbarhetsperspektivet är att lärosätena har skilda förutsättningar som följer av traditioner och verksamhetens inriktning. Det kan handla om att hållbar utveckling är en del av ett samverkansideal och en redan etablerad tvärvetenskaplig inriktning på utbildning och

forskning. En given utgångspunkt finns i praktikens problem och samhälleliga utmaningar. Ett annan slags förutsättning kan vara att basen är ett sedan många år tillbaka stort engagemang kring miljöfrågor inom lärosätet. Ett tredje typ av lärosäten är de som har fokus på tekniska och mer hållbara lösningar för att hantera samhällsproblemen och där en konkret efterfrågan på stöd från näringsliv och förvaltning finns.

Lärosätena har således olika utgångspunkter för att etablera ”den hållbara högskolan”. Vi menar att självinsikt om typ av lärosäte är viktigt för att kunna hantera de problem och dilemman som utvecklingen mot det hållbara lärosätet innebär; insikt måste finnas om styrkor och svagheter, risker och möjligheter i arbetet med att stärka verksamheten och i forskning och utbildning förmedla ett brett perspektiv på hållbarhet.

### **Den hållbara högskolan - innebörd**

Den hållbara högskolan har integrerat innebörden av hållbar utveckling i utbildning, forskning, samverkan och på campus. Det finns en kunskap bland medarbetare och studenter om målen i Agenda 2030 och en förståelse för problematiken att genomföra målen och åstadkomma förändring. Den hållbara högskolan har en tydlig och känd strategi för hur lärosätet ska utveckla och sprida kunskap inom hållbarhet och därigenom bidra till en hållbar samhällsutveckling. Den hållbara högskolan lever som den lär och uppfyller som organisation högt ställda krav på hållbarhet. Innehållet i all verksamhet; utbildning, forskning, samverkan, ledning och administration präglas av ett tydligt hållbarhetsperspektiv.

Ett flertal dilemman har uppmärksammats, prövats och bekräftats i en studie av tolv universitet och högskolor som alla bedrivit ett framgångsrikt och uppmärksammat hållbarhetsarbete. Dessa dilemman kan uttryckas som egenskaper som är nödvändiga att inneha för att vara en etablerad hållbar högskola. Det handlar om sju egenskaper som delvis är överlappande.

1. Det finns en uthållighet och systematik i hållbarhetsarbetet.
2. Eldsjälars engagemang och initiativ tas till vara.
3. Uthållighet säkras parallellt med att förnyelse sker.
4. Progression inom hållbar utveckling finns i utbildningsprogram, såväl gällande kunskaper som förmågor.
5. Stor ämnesmässig kompetens förenas med ett tvärvetenskapligt angreppssätt i utbildning och forskning. För att kunna möta



mångfacetterade samhälleliga problem fordras en tvärvetenskaplig ansats och en ömsesidig respekt över disciplinära gränser.

6. Policies och strategier rörande hållbar utveckling är förankrade i ledningar och hos medarbetare och studenter.
7. Ett hållbart lärosäte lever som det lär och beslutar och agerar i organisationens vardag i enlighet med fastställda mål och policies.

De sju egenskaperna har i denna studie prövats mot hållbarhetsarbetet vid Högskolan Väst dels som ett led i utvecklingen av en modell och metod för att bedöma lärosätets hållbarhetsarbete, dels för att stödja lärosätet i utvecklingen av arbetet med att integrera hållbar utveckling i verksamheten. Detta har skett genom att utvalda informanter i högskolans ledning besvarat frågor baserade på de sju egenskaperna. Frågorna återfinns i bilaga 1. Uppgiften för informanterna har varit att, inom ramen för sitt verksamhetsuppdrag, kortfattat beskriva och bedöma verksamheten relaterad till berörda egenskaper. Att ett ledningsperspektiv använts motiveras av dels en rimlig avgränsning av utvärderingens omfattning, dels vår erfarenhet av ledningens betydelse, såväl strategiskt som i handling, för framgång i hållbarhetsarbetet.

## 2. Högskolan Väst - det samverkande lärosätet med goda hållbarhetskvaliteter

### Beskrivning

Högskolan Väst är ett ungt och expansivt lärosäte med ett starkt uttalat samverkansideal som ledstjärna. Samverkan med företag och offentlig verksamhet är en naturlig del i utbildning och forskning och utgångspunkten är ofta praktikens problem. På högskolans hemsida, under vinjetten forskning, återfinns följande text:

*"Vi är övertygade om att forskning som genomförs tillsammans med andra verksamheter i samhället blir mer relevant - för alla. På så sätt skapar vi nytta, utveckling och vinst för alla parter."*

Arbetsintegrerat lärande inom utbildning har varit ett signum för högskolan sedan många år tillbaka och under senare år även inom forskarutbildning och forskning. Under vinjetten arbetslivsintegrerat lärande/AIL-plattformar på högskolans hemsida uttrycks följande:

*"Högskolan Väst ligger, genom sin breda satsning på samverkan med omgivande samhälle och genom sin övergripande profil Arbetsintegrerat lärande, väl framme när det gäller nyskapande modeller för innovation och samproduktion"*

Högskolan Väst är idag enligt en av informanterna genomgående en "samverkande högskola". Vid ett lärosäte med stark betoning på samverkan och innovation föreligger en naturlig koppling till samhällliga behov och problem och följaktligen till målen i Agenda 2030 och hur dessa ska hanteras och implemen-

teras. Det finns således en följdriktig och omedelbar koppling mellan lärosätets övergripande verksamhetsidé, mål och strategier och att bedriva utbildning och forskning inom hållbar utveckling. Detta innebär gynnsamma förutsättningar för att hållbarhetsarbetet kan integreras i den utbildning och forskning som utvecklas i nära samspel med praktikens problem och i dialog med ledningar och medarbetare inom näringsliv och offentlig verksamhet.

En av informanterna framhåller att en långtgående och utvecklad samverkan med näringsliv och offentlig förvaltning också innebär en förväntan från samverkanspartners att lärosätet ska vara drivande i hållbarhetsfrågor och stödja en hållbar utveckling. Informanten menar att samverkan med offentlig sektor, näringsliv och industri i dagsläget inte kan bedrivas utan att hållbarhetsdimensioner beaktas. En viktig aspekt på samverkan med aktörer i det omgivande samhället är också att den innebär ett inflöde av kunskaper och idéer om hur hållbarhet ska säkras.

### **Bedömning och rekommendationer**

Forskningsamverkan och arbetsintegrerat lärande är de egenskaper som utgör basen och kärnan i verksamheten vid Högskolan Väst. Goda förutsättningar finns för ett kvalitativt och utvecklingsorienterat hållbarhetsarbete. En övergripande bedömning av Högskolan Väst, baserad på de beskrivningar och bedömningar som sammanställts av informanterna, är att högskolans verksamhet i delar svarar väl mot flera av de sju egenskaperna, men att mycket av det som görs idag handlar om ett pågående utvecklingsarbete i en ambition att såväl strategiskt som mer systematiskt integrera hållbar utveckling i hela verksamheten och i relation till verksamhetsidéns arbetsintegrerat lärande. Flera viktiga och möjliga förbättringsåtgärder finns för att stärka hållbarhetsperspektivet och utveckla den samverkande högskolan till att också vara den hållbara högskolan. Nedan följer en redovisning av hur vi, baserat på informanternas svar, uppfattar saken kopplat till de sju egenskaperna. För varje egenskap redovisas också bedömningar och rekommendationer.

**Det finns en uthållighet och systematik i hållbarhetsarbetet.** Ett medel och viktigt stöd för att få systematik och uthållighet i hållbarhetsarbetet är ett certifierat miljöledningssystem. Högskolan Väst saknar idag ett sådant. Ett nytt ledningssystem för hållbarhet arbetas nu fram, vilket ska integreras med högskolans ledningssystem. Redan idag gäller dock, enligt en informant, att hållbarhet är en integrerad dimension i högskoleledningens så kallade strategiska årshjul som implementerades under 2020. Detta betyder att hållbarhet kom-

mer att finnas på agendan under högskolans ledningsgruppsmöten i september varje år. Som utgångspunkt och stöd i högskolans strategiarbete används målen i Agenda 2030.

Någon uttalad ambition från ledningen att nå certifiering av ledningssystemet finns inte enligt en av informanterna. Förklaringar är, enligt samma informant, att frågan historiskt varit lågt prioriterat och att det finns en rädsla för överbyråkratisering av hållbarhetsarbetet; för mycket arbete riskerar att läggas ned på pappersarbete i stället för att göra saker.

Enligt uppfattningar från många som har erfarenhet av certifierade system, inklusive de som granskat dessa och sett de resultat som uppnåtts, är en certifiering kvalitetsdrivande i arbetet med att integrera hållbar utveckling i utbildning och forskning och för att hantera direkta effekter av högskolans verksamhet ur ett hållbarhetsperspektiv. Certifieringens poäng är inte minst de återkommande externa uppföljningar som sker och som tvingar fram förtydliganden och förbättringar. Det är således viktigt att poängtera att en certifiering i första hand är en metod för kvalitetsutveckling och för att säkra långsiktighet och uthållighet.

Uthållighet handlar också om anställningar, och enligt den information som framkommit saknas idag anställningar med specifikt inriktade på hållbar utveckling. Här pekar lärosätet i stället på förekomsten av en samordningsgrupp inom lika villkor och jämställdhet samt en samordnare för detta område. Vidare finns en samordnare för miljöarbetet. Vissa resurser avsätts för att upprätthålla dessa funktioner. Samordningsgruppen ska omformas 2021 och ett hållbarhetsråd inrättas med ett utvidgat uppdrag i förhållande till dagens samordningsgrupp. Ekonomiska och ekologiska aspekter ska då enligt uppgift tillföras. Det är en ändamålsenlig utveckling som stärker hållbarhetsinriktningen, men uthållighet kräver mer och det handlar då främst om anställningar inom hållbar utveckling i kärnverksamheten. Lärare och forskare med anställningar som har en inriktning mot hållbarhet och tvärvetenskap skapar stadga och uthållighet i verksamheten, och självklart ger också sådana tillsvidareanställningar möjlighet till fördjupning och förnyelse av hållbarhetsarbetet. En viktig aspekt är emellertid att specifika uppdrag och anställningar inte får innebära att andra medarbetare inte tar sitt ansvar.

Företrädare för högskolan är engagerade i olika sammanhang och nätverk rörande hållbarhet, och samarbeten med andra lärosäten växer fram. Något formaliserat samarbete med lärosäten som inspirerar och i delar ses som förebilder i det systematiska hållbarhetsarbetet finns inte i dagsläget men kan vara ett steg

att ta i det fortsatta utvecklingsarbetet. Det finns mycket erfarenhet och många goda exempel att hämta från framgångsrika universitet och högskolor nationellt och internationellt.

**Eldsjälares engagemang och initiativ tas till vara.** Högskolan har inte något gemensamt och strukturerat sätt att ta hand om, uppmärksamma och värna lokala och enskilda initiativ. Det är upp till arbetsenheterna att ta hand om initiativ från enskilda medarbetare. Samtidigt framhålls att centrumbildningar kan fungera som platser där eldsjälar ges utrymme att verka. En av dessa centrumbildningar är Centrum för hållbar utveckling vars syfte är att vara en pådrivande kraft för att Högskolan Väst ska vara en viktig aktör i omställningsarbetet för ett hållbart samhälle. Centrumbildningen ska också verka för att hållbar utveckling genomsyrar utbildning och forskning. Centrum för hållbar utveckling är samordnad med Centrum för mångfald. De båda centrumbildningarna har gemensam styrgrupp.

Vi saknar konkreta exempel på eldsjälares insatser och hur dessa värnas i vardagen, men delar bedömningen att centrumbildningar är viktiga i sammanhanget. Eldsjälar får om de är anslutna till centrumbildningar en organisatorisk tillhörighet, men vid sidan av linjen. Genom centrumbildningar skapas förutsättningar för eldsjälar att verka inom ramen för ett system. Det gäller också möjligheten att involvera engagerade studenter i arbetet. En satsning på centrumbildningar är ett medel för att ge utrymme åt nytänkande och kan också användas för att utveckla och bedriva tvärvetenskap. Centrumbildningen är vidare en metod för att knyta viktiga samarbetspartners till lärosätet. Organisatoriskt har dock inte denna möjlighet utnyttjats vid Högskolan Väst. Några externa ledamöter finns inte med i styrgruppen för centrumbildningarna, men vid några tillfällen per år deltar företrädare för Trollhättans stad och Miljöbron.

**Uthållighet säkras parallellt med att förnyelse sker.** Det är oklart i de svar som avgivits hur avveckling av eventuella äldre och icke längre relevanta program, kurser och moment sker för att ge utrymme för nya områden som hållbar utveckling och innebörden av respektive genomförande av målen i Agenda 2030. Företrädare för Forsknings- och utbildningsnämnden äger ingen kännedom om hur programutveckling sker i syfte att möta problem som till exempel framgår av mål och delmål i Agenda 2030. Istället hänvisas här dels till det nya kvalitetssäkringssystem som utvecklats och som innehåller området hållbar utveckling, bland annat genom information i programrapporter, dels till en kontinuerlig dialog som förs med nämnder, institutioner och ansvariga för området.

Särskilt fokus bör enligt vår bedömning läggas på frågan om avveckling och förnyelse. Kampen om utrymme mellan företrädare för olika discipliner kan vara hård och får inte innebära att det etablerade kvarstår på bekostnad av det nya och angelägna. Den hållbara högskolan förnyar utbildningsutbudet; avvecklar utbildningar för att ge utrymme för nya utbildningar som svarar mot kunskapsutvecklingen och mot förändrade samhälleliga behov. Frågan kvarstår hur detta sker vid Högskolan Väst och med vilken systematik.

**Progression inom hållbar utveckling finns i utbildningsprogram, såväl gällande kunskaper som förmågor.** Hur progression inom hållbar utveckling sker inom ett utbildningsprogram kan variera. Det kan handla om fördjupning och problematisering av hållbar utveckling som fenomen eller fördjupning och breddning av ämneskunskaper i relation till hållbar utveckling systematiskt över tid. Det kan också handla om att använda ett disciplinövergripande angreppssätt för att kunna förklara och förstå helheter. Av intervjuerna med ledningen har dock inte framkommit om, och i så fall hur, progression i hållbarhetskunskap säkras i utbildningen.

I högskolans ledningssystem tas strategiska frågor rörande utbildning upp tematiskt i mars varje år. Då fattas strategiska inriktningsbeslut rörande exempelvis utbildningsutbudets sammansättning vad gäller program och balansförhållande mellan olika utbildningsformer och utbildningsnivåer. Just nu, oktober 2020, pågår ett utvecklingsarbete rörande utveckling av utbudet på avancerad nivå. En gemensam arbetsgrupp med representanter från samtliga institutioner driver arbetet. Här är särskilt uppbyggnaden av kompletta miljöer i fokus. En del i arbetet är AIL-certifiering vilket innefattar progression avseende AIL inom utbildningsprogram. Här finns en potential att också integrera ett hållbarhetsperspektiv, vilket bör vara en självklar del i AIL, och enligt en av informanterna är detta en tydlig inriktning i utvecklingsarbetet.

Det finns uppenbarligen en aktiv diskussion och styrning av utbildningsutbudet. Det är dock inte klarlagt huruvida ledningen inom Högskolan Väst säkrar progression gällande integration av hållbar utveckling i utbildningen. Det är en viktig generell kvalitet för ett utbildningsprogram att progression och länkning finns. Det nya för studenterna tar vid där det gamla slutade. Denna kvalitet gäller i allra högsta grad för hållbarhetskunskap. Erfarenheter från andra lärosäten visar att det finns en risk för att basala definitioner och beskrivningar av innebörden av hållbar utveckling och målen i Agenda 2030 upprepas på kurs efter kurs, vilket dels innebär ett resursslöseri, dels att studenternas hållning till hållbar utveckling påverkas negativt. Ett sätt att komma bort

från denna problematik är att berörd centrumbildning får i uppdrag att i dialog med utbildningsansvariga i verksamheten se över utbildningsprogrammen gällande progressionen i kunskap och förmågor inom hållbar utveckling i kurser och moment genom hela utbildningen. Ytterligare ett alternativ är att involvera studenter i utvärderingen av detta. Att ta fram en högskolegemensam introduktionsutbildning inom hållbar utveckling för samtliga programstudenter och att erbjuda lärarna kompetensutveckling och högskolegemensamma kursmoduler kan också vara ett stöd i att åstadkomma progression.

**Stor ämnesmässig kompetens förenas med ett tvärvetenskapligt angreppssätt i utbildning och forskning.** Den utbildning och forskning som bedrivs inom Högskolan Väst sker enligt uppgift relaterat till tre plattformar och bygger på ömsesidig samverkan och arbetsintegrerat lärande. Dessa plattformar är:

- Hälsoakademien Väst där samverkan sker med regionens sjukhusvård och primärhälsa.
- Kommunakademien Väst där samverkan sker med 14 kommuner i regionen.
- Produktionstekniskt centrum där samverkan med Innovatum och industriella partners sker.

Högskolan Väst har enligt en av informanterna en omfattande utbildnings- och forskningsverksamhet med kopplingar till hållbarhet. Primus, Högskolan Västs KK-miljö, omnämns i sammanhanget. Här bedrivs forskning med fokus på industrins omställning som enligt uppgift också innefattar hållbarhet utifrån ett brett perspektiv. En annan informant nämner att mycket forskning bedrivs inom social hållbarhet och att det finns flera projekt som utgår från en dimension eller ett mål i taget, men få projekt där samtliga dimensioner av hållbar utveckling är berörda. En kartläggning av högskolans hållbarhetsforskning har gjorts av Centrum för hållbar utveckling 2019, men hållbarhetsdimensionen brukar enligt uppgift inte framhåvas vid beskrivning och presentation av högskolans forskning. Ytterligare en uppfattning är att högskolan behöver tydliggöra hållbarhetsaspekterna i utbildning, forskning och samverkan.

Vår bedömning efter att ha tagit del av informanternas svar är att den utbildning och forskning som bedrivs idag inte har en tillräckligt tydlig inriktning mot hållbar utveckling utifrån ett brett perspektiv och ett tvärvetenskapligt angreppssätt. Strategiska diskussioner förs dock gällande att ta ett mer samlat

grepp gällande detta. Genom AIL integreras hållbar utveckling naturligt i kärnverksamheten utifrån aktuella problem från praktiken, men idag inte uttalat eller synligt utifrån ett bredare perspektiv. AIL utgör dock en bra bas för en fortsatt utveckling av hållbarhetsintegrering och ett tvärvetenskapligt angreppssätt.

Vårt samlade intryck är att det, i sann akademisk och kollegial anda, tas många initiativ i verksamheten, vilket naturligtvis är utmärkt, men för att säkra stabilitet, uthållighet och knyta ihop trådar och initiativ inifrån och från samverkanspartners krävs att denna ordning kompletteras med en top down-ansats och tydliga krav på systematik i arbetet med att utveckla tvärvetenskap och tillämpningar inom hållbar utveckling.

**Policies och strategier är förankrade i ledningar och hos medarbetare och studenter.** Högskolan i Västs övergripande värdegrund, vision och varumärke, som beslutades 2017, framhålls vara präglade av högskolans historik med omvälvande händelser och förändringar i högskolans nära omvärld; företagsnedläggningar, skolattack och omfattande flyktingmottagande. Dessa händelser har påverkat högskolans karaktär och kultur och haft konsekvenser nationellt, regionalt och lokalt. Värdegrund, vision och varumärke utgör en plattform för planering av högskolans arbete, vilket innebär att en gemensam förståelse av och ansvar för de satsningar som görs etableras. I skrivande stund förs en diskussion om hållbar utveckling inom lärosätet; om hållbar utveckling ska utgöra en del av visionen och verksamhetsidéen eller om en kommande policy för hållbar utveckling, som ersätter tidigare riktlinjer, ska ses som ett förtydligande av vision och verksamhetsidé. Frågan är om inte både och kan behövas för att strategiskt visa en tydlighet gällande kopplingen mellan högskolans verksamhetsidé och ett hållbart lärosäte, åtminstone så länge detta inte är självklart för alla i verksamheten och för intressenter av skilda slag.

Vi noterar att frågan om vision och strategi för hållbar utveckling är synnerligen aktuell inom lärosätet och att arbete pågår. Det gäller också framtagande av en ny policy för hållbar utveckling. Någon möjlighet att bedöma huruvida policyn är förankrad i verksamheten finns därför inte, men den är enligt uppgift känd bland formella instanser efter att ha varit ute på remiss. En stark rekommendation är naturligtvis att i det pågående arbetet ta tillfället i akt att engagera ledningar, medarbetare och studenter och föra en bred diskussion om policyns innehåll och den strategiska betydelsen av denna.

**Ett hållbart lärosäte lever som det lär i vardagen.** Ett arbete pågår med campusutveckling och enligt uppgift är Agenda 2030 ledstjärnan i arbetet med att utveckla campus. Högskolan har också anslutit sig till det så kallade



Klimatramverket, och en rad målsättningar gällande de direkta effekterna av högskolans verksamhet är formulerade. Ett antal exempel på målsättningar avseende klimatpåverkan är; effektivare energianvändning, minskade koldioxidutsläpp från restauranger och catering, minimering av koldioxidutsläpp vid nybyggnation och ombyggnationer och ökad andel egenproducerad solex. Noteras kan att tjänsteresor, som utgör den största direkta källan till koldioxidutsläpp inom akademien inte nämns här, men tjänsteresor kommer enligt uppgift att inkluderas som ett eget målområde i den nya hållbarhetsstrategin. Detta är ett viktigt steg för att visa att högskolan vill leva som den lär.

Det finns ambitioner, målsättningar och planer för att begränsa negativa direkta effekter av högskolans verksamhet på klimat och miljö. De direkta aspekter som mäts idag är enligt uppgift det som krävs av Naturvårdsverket och digitala möten. Uppföljningsverktyg saknas dock för andra direkta aspekter, gällande t ex avfallshanteringen. Det är också oklart vilka eventuella avvikelser som finns idag och vilka konkreta beslut som fattats och åtgärder som vidtagits.

Sammanfattande bedömning av innehåll utifrån modellen och dess sju egenskaper

Vår modell för utvärdering har fokus på om lärosäten idag har ett innehåll som motsvarar de sju egenskaperna. Vi försöker här att kort sammanfatta vår bedömning, baserat på de svar som inkommit från ledningsfunktioner, gällande om innehållet i högskolans hållbarhetsarbete idag motsvarar egenskaperna för ett hållbart lärosäte.

- Ett certifierat ledningssystem för hållbar utveckling saknas, så också anställningar med hållbarhetsinriktning i kärnverksamheten. Förutsättningarna för uthållighet kan därför problematiseras. Hållbarhetsarbetet skulle stödjas av certifiering eller av annat säkrat systematiskt hållbarhetsarbete och särskilda anställningar.
- Eldsjälars engagemang och initiativ tas till vara i den centrumbildning som finns inom området, men inte på ett systematiskt eller gemensamt strukturerat sätt.
- Det är oklart huruvida uthållighet parallellt med förnyelse i utbildningens innehåll är säkrat med avseende på samhällsproblem som adresseras i Agenda 2030. Det har av svaren inte framkommit om det finns en systematik för att utveckla föråldrade och mindre samhällsrelevanta utbildningar, kurser och moment och ersätta dem med mer aktuella och relevanta sådana.

- Gällande progression i hållbarhetskunskap och hållbarhetskompetens är det oklart huruvida ledningen inom Högskolan Väst säkrar progression inom hållbar utveckling.
- Ett tvärvetenskapligt arbetssätt gynnas av det samverkansideal som AIL speglar. Här finns en naturlig ingång genom praktikens problem, som inte kan hanteras enbart med ett smalt ämnesperspektiv. Trots till synes starka forskningsmiljöer med praktikrelevans och koppling till hållbar utveckling finns idag inte en synlig satsning på ett tvärvetenskapligt angreppssätt.
- Vi noterar att frågan om vision och strategi för hållbar utveckling är synnerligen aktuell inom lärosätet och att arbete pågår. Det gäller också framtagandet av en ny policy för hållbar utveckling, som ska ersätta nuvarande riktlinjer för hållbar utveckling. Eftersom det handlar om ett pågående arbete har det inte varit möjligt att bedöma förankringsprocessen.
- Om Högskolan Väst ”lever som den lär” idag är svårt att bedöma. Det finns ambitioner, målsättningar och planer för att begränsa negativa direkta effekter på klimat och miljö. Det är dock oklart hur detta kommer till uttryck mer konkret; såväl vad gäller uppföljning och mätning av alla relevanta direkta effekter som hur eventuella avvikelser hanteras och vilka beslut och åtgärder som fattas och vidtas.

## **Mot det hållbara lärosätet – utvecklingspotential och rekommendationer**

I såväl grundutbildningen som forskarutbildningen är arbetsintegrerat lärande ideal och ledstjärna och i forskningen betonas samverkan. Forskning bedrivs också om arbetsintegrerat lärande som modell. Närheten till att placera samhällsproblem i fokus är uppenbar, vilket inte alls behöver innebära att teoretisk relevans går förlorad. Högskolan Väst har också en historik, kultur och värdegrund som vi anser bidrar till att skapa goda förutsättningar att som en ansvarstagande organisation bidra till ett genomförande av Agenda 2030 och de 17 globala målen.

Det finns idag ett väl utvecklat systematiskt arbete inom lika villkor och jämställdhet, centrubildningar som samarbetar över gränser och ett pågående utvecklingsarbete gällande såväl det systematiska hållbarhetsarbetet som en

strategisk diskussion och satsningar som berör integrering av hållbar utveckling på campus och i kärnverksamheten. Det finns således mycket att bygga vidare på, både vad gäller systematik, struktur och ledarskap.

Högskolan Väst har med sin inriktning och sitt samverkansideal goda förutsättningar att bli ett hållbart lärosäte i meningen att de sju egenskaperna utmärker lärosätet, men oklarheter föreligger och behov finns av strategiska satsningar, ökad systematik och centrala beslut som driver på utvecklingen.

Rekommendationer i sammanfattning är följande:

1. Utveckla ett certifierbart miljöledningssystem och tillse att en stabil bas för hållbarhetsarbetet läggs fast och att återkommande revideringar sker till grund för kontinuerliga förbättringar.
2. Inrätta och genomför tillsvidareanställningar med inriktning på hållbar utveckling i kärnverksamheten.
3. Utveckla centrumbildningarna till starka tvärvetenskapliga profiler och säkra genom centrumbildningarna hållbarhetskompetens.
4. Skapa klarhet i hur program, kurser och moment avvecklas för att ge utrymme åt nytt.
5. Bestäm och tydliggör processen för förankring av hållbarhetspolicy.
6. Utveckla och etablera ett väl fungerande avvikelsesystem som stödjer att beslut kan fattas om nödvändiga åtgärder för att minska organisationens klimatpåverkan. Synliggör också integration av hållbar utveckling i utbildning och forskning, såväl det som kan bidra till hållbar utveckling och det som mer specifikt har en hållbarhetsprofil och en tvärvetenskapligt ansats.
7. Fatta strategiska beslut för att förtydliga, befästa och vidareutveckla de initiativ till tvärvetenskap som tas i verksamheten.
8. Fatta beslut gällande ledning, organisering och styrning av centrumbildningar, och i detta sammanhang då särskilt Centrum för hållbar utveckling. Beslut behöver fattas om styrgrupp och uppdrag, strategisk styrning måste utövas och ett tydligt ansvar ges till en föreståndare.
9. Utbildningsprogrammen måste planeras och regelbundet ses över gällande progression inom hållbar utveckling, såväl gällande kunskaper som förmågor. En diskussion bör föras om hur inne-

börden av hållbar utveckling och progression kan definieras för att underlätta att progression säkras. Målen i Agenda 2030 kan användas och bidra till en konkretisering av hållbar utveckling i utbildningsverksamheten.

## 3. Den tillämpade modellens styrkor och svagheter

De dilemman för att utveckla hållbarhetsarbetet som utgör grunden för bedömningsmodellen är baserade på empiriska studier och egna erfarenheter av att arbeta med att integrera hållbar utveckling i verksamheten. I flera tidskrifter och vid många tillfällen har dessa dilemman redovisats och vi har fått bekräftelse på deras relevans. När vi nu fokuserar på hur ett lärosäte hanterar problemen istället för att på klassiskt akademiskt vis problematisera företeelser blir det svårare. Svaren på de ställda frågorna och bedömningen i förhållande till de sju egenskaperna handlar i många fall om form och inte uteslutande om sak. Det är uppenbart svårt att utifrån ett ledningsperspektiv uttala sig om sak och innehåll. Ledningens verktyg är visioner, fastställda mål, policydokument, strategier, kvalitetssäkringssystem, anvisningar, regler och rutiner.

Ska vi kapitulera och inse att det är traditionella utvärderingar med fokus på system, processer och förutsättningar som är det möjliga att genomföra? Nej det ska vi inte! Kvalitetsdiskursen som utvecklades vid mitten av 1990-talet med bedömning av förutsättningar och process är grunden för dagens utvärderingar inom högre utbildning och forskning. Denna diskurs är stark och svår att överge, men måste problematiseras!

Vi är övertygade om att ett större fokus på innehåll som grund för utvärderingar, kompletterat med rekommendationer, ger en tydligare och mer rättvisande, om än inte fullständig, bild av status och utvecklingsbehov som kan utgöra ett värdefullt underlag för i detta sammanhang ett kvalitativt förbättringsarbete gällande integrationen av hållbar utveckling. Ytterligare en styrka är att utvärderingsprocessen blir mindre omfattande och administrativt avsevärt mindre krävande för såväl utvärderaren som den organisation som utvärderas.

Ledningsperspektivet, som använts i denna modell, behöver naturligtvis kompletteras med en förankringsprocess och ett bottom up-perspektiv, men att ge ledningen ansvar för att ta ställning till och besvara centrala frågor innebär här en involvering av ledningen som gagnar förankring och förutsättningarna

för etablering av den hållbara högskolan. Varje egenskap i modellen kräver en fördjupning i ett fortsatt utvecklingsarbete inom lärosätet. Vi menar att just den insikten innebär att fokus i utvecklingen av den hållbara högskolan kan förskjutas från form till innehåll!

# Efterord

Företrädare för ledningen vid Högskolan Väst använde vid ett seminarium, där utvärderingsrapporten behandlades, begrepp som inspirerande och nytändning i sin bedömning av rapportens värde. Den redovisade bilden av Högskolan Västs inriktning bekräftades också av seminariedeltagarna. Modellen förefaller således kunna fungera som en beskrivning av styrkor och svagheter i hållbarhetsarbetet, och det förefaller också som att det finns en poäng med en enkel modell som förmedlar kunskaper om verksamheten och dess innehåll. Ledningens bedömning är glädjande men egentligen inte så förvånande eftersom det finns betydande evidens för att de redovisade egenskaperna, som baseras på uppfattade dilemman, är centrala för säkert alla lärosäten.

Nyttan med modellen kan emellertid inte stanna vid att företrädare för ledningen uppfattar att modellen är ett relevant underlag för överväganden och bedömningar. En bedömning med stöd av modellen måste innebära förändring för att modellens långsiktiga relevans ska bevisas. Denna fråga har diskuterats i styrgruppen för projektet. Här har också diskuterats huruvida modellen och hur den kan tillämpas är ”i huvudet” på konstruktörerna, som ju levt med frågan om dilemman och egenskaper under flera år, och därför kan vara svår att enkelt tillämpa för andra. Beskrivningen av egenskaperna kan därför behöva utvecklas ytterligare och förtydligas. Med detta finns ju dock en risk att enkelheten och flexibiliteten kan gå förlorad. En omständighet att beakta är hursomhelst att en tillämpning av modellen säkert kräver bedömare med erfarenhet av att ha arbetat med hållbar utveckling i högre utbildning och forskning. Modellen bygger på peer review och att bedömning görs av väl insatta kollegor.

Modellen innebär bedömningar och ställningstaganden som syftar till att främja utveckling inom lärosätet. Det är inte möjligt eller ens önskvärt att bedöma och fastställa avståndet till att vara den hållbara högskolan eller att lägga en ribba för godkänt och konstatera om lärosätet är över eller under. Likafullt skulle det vara intressant och viktigt att något mer precist kunna uttala sig om kvalitet. När varken ideal eller mål går att använda som precisa måttstockar så återstår, vilket inte är fy skam, jämförelser över tid och jämförelser med andra som möjligheter till att utvinna ännu mer kunskap om lärosätets hållbarhets-

kvaliteter och modellens brister och förtjänster. Alltså fler tillämpningar skulle vara av stort värde. Hur detta arbete kan organiseras finns anledning att återkomma till, men viktigt i sammanhanget är att en styrgrupp med hög kompetens och stort engagemang har följt arbetet med modellutveckling och med tillämpning vid Högskolan Väst. En grupp med kunskap om modellen är således redan etablerad.

Författarna



# Referenser

Brorström, Björn och Birgitta Pålsson, 2018. *Från tyst vår till het sommar. Implementering av hållbar utveckling vid ett akademiskt lärosäte*. Vetenskap för profession, Rapport 45. Borås: Högskolan i Borås.

Brorström, Björn. och Birgitta Pålsson, 2019. *Mycket görs, mycket mer måste göras*. Stockholm: Vinnova.

# Bilaga 1.

## Utvärderingsmodellens områden och frågor

### 1) Uthållighet

Informant: Hållbarhetsstrateg eller motsvarande

- Är lärosätets miljöledningssystem certifierat? Om inte vilka är argumenten?
- Redovisa antalet anställningar med hållbarhetsinriktning vid lärosätet och beskriv inom vilka områden eller discipliner som anställningarna finns. Ange också eventuellt andra anställningsformer genom vilken kontinuitet säkras för arbete med hållbarhet?
- Redovisa fleråriga forskningsprogram med hållbarhetsinriktning.
- Beskriv vilka lärosäten eller andra organisationer som är förebilder för högskolan i arbetet med att bli det hållbara lärosätet och varför dessa ses som förebilder. Finns ett formaliserat samarbete med någon av förebilderna eller något annat lärosäte eller organisation, i syfte att stärka hållbarhetsarbetet?

### 2) Systematik och eldsjälur

Informant: HR-chef

- Hur tar ledningen på olika nivåer inom lärosätet hand om lokala och enskildas initiativ och satsningar på hållbarhet? Redovisa också hur ledningen vårdar och värnar eldsjälur inom organisationen. Notera att eldsjälur kan vara såväl medarbetare som studenter och finnas inom kärnverksamheten och inom stödverksamheten.
- Beskriv hur det systematiska hållbarhetsarbetet stödjer ett innovativt arbete och ger utrymme för enskildas initiativ och agerande.

### **3) Förändringsstrategi**

Informant: Rektor

- Beskriv hur högskolans ledning agerar för att beslutade visioner, mål och strategier för hållbarhet tas om hand av lokala ledningar och verksamheter. Ge också exempel på hur överföring faktiskt skett till studenter och medarbetare.

### **4) Tvärvetenskap; forskning**

Informant: Vicerektor för forskning eller motsvarande

- Beskriv satsningar som har genomförts i syfte att utveckla samverkan över disciplinränder, etablera tvärvetenskap och stärka samverkan med näringsliv och offentlig verksamhet och därigenom bidra till hållbarhetsarbetet.
- Beskriv hur tvärvetenskaplig forskning bidrar till utvecklingen av utbildningen vid lärosätet.

### **5) Tvärvetenskap; utbildning och progression**

Informant: Vicerektor för utbildning eller motsvarande

- Beskriv satsningar som har genomförts i syfte att utveckla samverkan över disciplinränsar, stödja tvärvetenskap och stärka samverkan med näringsliv och offentlig verksamhet.
- Redovisa en uppsättning goda exempel på progression i utbildningen vad gäller hållbarhet. Finns exempel på tydlig progression genom ett helt utbildningsprogram?

## 6) Förnyelseförmåga

Informant: Nämndordförande eller motsvarande

- Beskriv vilka nya program, kurser och moment som har utvecklats i syfte att möta den problembild som målen i Agenda 2030 åskådliggör.
- Redovisa exempel på program och kurser som anpassats eller utvecklats i syfte att ge utrymme för nya program, kurser och moment.

## 7) Trovärdighet

Informant: Förvaltningschef

- Beskriv vilken betydelse policyn och målen för hållbarhet har inom verksamheten? Ge exempel på hur policydokument och principiella ställningstaganden påverkar beslut och agerande i verksamheten.
- Redovisa en uppsättning konkreta beslut och åtgärder i syfte att bli mer hållbara i vardagen på campus.
- Hur agerar förvaltningen i syfte att etablera den hållbara högskolan? Exemplifiera.

# Bilaga 2. Styrgruppens sammansättning

## Ledamöter

Mats Benner, rektor, Ekonomihögskolan, Lunds universitet  
Cecilia Enberg, universitetslektor, Linköpings universitet  
Martin Hellström, rektor, Högskolan Väst, styrgruppens ordförande  
Hanna Stafhammar Kjellgren, kvalificerad utredare, Högskolan Väst

## Adjungerade

Rebecka Engström, verksamhetsutvecklare, Vinnova  
Per Westman, verksamhetsstrateg, Universitetskanslersämbetet

**Kommunforskning i Västsverige, KFi**, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

**Verksamheten** utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö



**KommunForskning  
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)