Thematische review – Duurzaamheid

REVIEWRAPPORT

24 mei 2023

Arteveldehogeschool
Campus Hoogpoort

Inhoud

1. Situering en reviewcommissie 4
2. Thematische review Duurzaamheid 6
2.1 Algemeen beleid 6
2.2 Onderwijs 11
2.3 Onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en levenslang leren (Artevelde Academy) 15
2.4 Diensten en organisatie 17
3. Besluit 20
3.1 Globale beoordeling 20
3.2 Sterke punten 22
3.3 Groeikansen 23
4. Bijlagen 26

1. Situering en reviewcommissie

In de periode 2015-2017 krijgen de instellingen hoger onderwijs zelf de kans om aan te tonen dat ze in staat zijn om de volledige verantwoordelijkheid op te nemen voor het borgen en verbeteren van de kwaliteit van hun opleidingen. Deze regie wordt bij de instellingsreview beoordeeld in de derde *'trail'*, de '*reviewtrail'* genoemd.

De hogeschool heeft een systeem van **thematische reviews** mee in haar regie opgenomen. Deze kunnen op vraag van de directie worden uitgevoerd met het oog op de inschatting van de implementatiegraad van een welbepaalde (onderwijs)beleidslijn of van het kwaliteitsniveau dat in de hogeschool wordt bereikt op een bepaald thema (vb. internationalisering in het curriculum). Dit rapport is de output van de thematische review Duurzaamheid die aan de hogeschool werd uitgevoerd.

De review vond plaats op 22, 23 en 24 mei 2023.

De commissie, die hiertoe werd samengesteld bestaat uit 6 leden, een procesbegeleider en een notulant:

- Wim Lambrechts, voorzitter
- Arjen Wals
- Kim Ceulemans
- Anne Snick
- Femke Lootens
- Jeroen De Ryck, student-commissielid

Voor een korte beschrijving van hun CV, zie bijlage 1.

- Liesbeth Masco, procesbegeleider
- Iris Fruru, notulant

De reviewbronnen die door de commissie gebruikt worden, zijn:

- De infobundel Thematische review 'Duurzaamheid';
- De kritische reflecties van de verschillende entiteiten op het functioneren van Arteveldehogeschool met betrekking tot het thema 'duurzaamheid';
- De resultaten van een onderzoek bij de studenten en alumni over duurzaamheidstopics;
- Gesprekken met vertegenwoordigers van beleid, onderwijs, onderzoek, diensten en organisatie (medewerkers, studenten, externe partners);
- Toonmoment 'Walk the talk'.

Er vond een mondelinge rapportering plaats op 24 mei 2023 waarbij de betrokken entiteiten een eerste feedback van de commissie ontvingen.

De resultaten van de thematische review worden ook publiek gemaakt.

Elke entiteit zal met de feedback aan de slag gaan en hieruit verbeterinitiatieven afleiden. De registratie en opvolging van de implementatie van deze verbeterinitiatieven gebeurt in het jaarplan van de betrokken entiteit.

2. Thematische review Duurzaamheid

2.1 Algemeen beleid

1. Wat is de visie en strategie rond duurzame ontwikkeling in de hogeschool en hoe wordt dit geïntegreerd?

Visie

Arteveldehogeschool heeft een eerste beleidsnota omtrent duurzaamheid opgesteld in 2010 ('Duurzaam Hoger Onderwijs aan Arteveldehogeschool – 2010'). Vertrekkend vanuit de brede definitie van duurzaamheid wordt in de beleidsnota het engagement uitgesproken om duurzame ontwikkeling te integreren in drie domeinen: curricula, onderzoek & maatschappelijke dienstverlening en interne bedrijfsvoering. De visie wordt verder geconcretiseerd in het beleidsdocument 'visie op duurzame ontwikkeling' (s.d.), waarin enerzijds verwezen wordt naar sterke duurzaamheid als uitgangspunt ("*Daarbij vertrekken we vanuit het sterke duurzaamheidsmodel waarbij welvaart en economie ten dienste staat van de samenleving (en niet omgekeerd) en waarbij het voortbestaan van onze samenleving afhankelijk is van het voortbestaan van onze planeet en zijn natuurlijke bronnen*"); en de Sustainable Development Goals (SDGs) als kompas ("*Binnen Arteveldehogeschool gebruiken we hierbij de Sustainable Development Goals als kompas en dit vanuit de 'whole institute approach'*"). De beleidsnota 'Indicatoren voor leerresultaat duurzame ontwikkeling' (2016), zorgde voor een verdere concretisering van het engagement op gebied van onderwijs, door het specifiëren van vijf leerresultaten, de zogenaamde *21st century skills* (digitaal geletterd zijn, duurzaam kunnen handelen, ondernemingszin hebben, wereldburger zijn en een passende onderzoekshouding aannemen). Een laatste beleidsdocument dat aangehaald wordt, is de 'Nota van de Commissie Duurzaam Hoger Onderwijs van de Vlaamse Overheid', daterend van 2019.

Naast de algemene visie en missie rond duurzaamheid, vinden we ook andere beleidsprioriteiten terug bij de hogeschool. Het gaat dan van een toekomstplan met vier mindshifts, over zes kritische succesfactoren, tot tien strategische doelen. Duurzaamheid zien we hierin niet expliciet voorkomen, aangezien dit thema transversaal voorkomt binnen alle domeinen. We leren uit de gesprekken dat bij het uitstippelen van strategische prioriteiten het thema duurzaamheid altijd meegenomen wordt. Alleen is dit voor een externe partij/stakeholder niet altijd duidelijk bij het bekijken van de verschillende strategische prioriteiten, aangezien het als transversaal thema niet altijd expliciet vermeld wordt. Bovendien kunnen we als commissie opmerken dat het niet meteen duidelijk is hoe de verschillende domeinen, succesfactoren en strategische doelen van de hogeschool zich tot elkaar verhouden. Het lijkt ons toch interessant om duurzaamheid hierin expliciet mee te nemen. Een prioriteit, ook één die transversaal is (zoals bijvoorbeeld ook geldt voor internationalisering), verdient een aparte vermelding om niet vergeten te worden. Het is daarom aan te bevelen duurzaamheid meer expliciet te maken in de vier grote mindshifts, de zes kritische succesfactoren, en de tien strategische doelen. Duurzaamheid als transversaal thema riskeert anders te worden weg-geïntegreerd en onzichtbaar te worden.

Duurzame ontwikkeling als concept evolueert voortdurend. Om tot een werkbare visie en missie te komen is het belangrijk om de gebruikte concepten goed te definiëren, en de vinger aan de pols te houden van recente ontwikkelingen in dit domein. We zien dat de hogeschool houvast wil geven aan haar stakeholders door het bieden van een definitie van duurzaamheid, aan de hand van een gedetailleerde 'Visie op duurzaamheid'. In dit document wordt eerst een definitie geformuleerd, wordt aangehaald waarom dit belangrijk is en wordt de link gemaakt met de SDGs. De definities en kaders (SDGs, leerresultaat duurzaam handelen, enz.) lijken goed bekend bij de werknemers. Bij de studenten is dat wat minder (al is dit een normaal gegeven in de meeste hogescholen en universiteiten). We vragen ons tot slot nog af of er ook plaats is voor kritische bedenkingen rond de SDGs en andere kaders rond duurzaamheid.

In de hogeschoolbrede visie wordt verwezen naar het belang van voortschrijdend inzicht en pluralisme bij de invulling van duurzaamheid. Ook de inzichten rond duurzaamheid in het hoger onderwijs blijven evolueren. Zo zijn er meer actuele visies op duurzaam hoger onderwijs waarin democratisch te overleggen ethische vragen voorop staan ("welke wereld willen we?"), terwijl de meer technische vragen ("welke skills zijn daarvoor nodig en hoe worden die geleerd?") daaruit volgen. Het is daarbij zeker van belang dat de hogeschool naar eerdere kaders verwijst en erop voortbouwt, maar daarnaast moet er ook de bereidheid zijn deze kaders aan te passen, zelfs overboord te gooien, indien blijkt dat de kaders door de veranderende werkelijkheid zijn ingehaald. Bij het herijken van de visie kan de directie zich laten bijstaan door een deskundige op het terrein van duurzaam hoger onderwijs. Bij het herzien van de missie en visie van de hogeschool ten aanzien van duurzaamheid is het van belang dat alle stakeholders (intern en extern), ook degenen die in eerste instantie zeggen weinig met het thema te hebben, actief te betrekken.

Continue communicatie van de visie en missie rond duurzaamheid blijft ook noodzakelijk. Hoe wordt de visie en missie momenteel gedeeld met (nieuwe) werknemers, externe partners, studenten? Een snelle blik op de website van de Arteveldehogeschool doet vermoeden dat er op dit vlak ook nog groeikansen zijn. Bijvoorbeeld: hoe kunnen externen meer te weten komen over de engagementen en implementatie van duurzaamheid op de hogeschool? Momenteel vinden we hierover op de website niet veel informatie terug, behalve een referentie naar het woord 'duurzaamheid' onder missie en visie, bij 'Over ons'. Het screenshot hieronder toont het onderdeel 'Over ons' van de website van de Arteveldehogeschool. 'Waarom kiezen voor Arteveldehogeschool' verdient daar misschien een concrete vermelding naar duurzaamheid. Dit bleek ook uit het gesprek met de externe partners naar voor te komen: Arteveldehogeschool mag gerust meer naar buiten komen met alle goede duurzaamheidsacties en -initiatieven. Arteveldehogeschool kan duurzaamheid tot visitekaartje van de organisatie maken, en prominent laten zien wat de hogeschool doet, waar ze zelf trots en tevreden over is, maar ook waar de organisatie nog mee worstelt.

Navigeren tussen optimalisatie of transitie

De taal in de stukken die de commissie las, laat aan de ene kant de wens zien om meer te doen aan duurzaamheid, maar toont anderzijds ook dat de organisatie tegelijkertijd belemmerd wordt door de taal van management, innovatie, kansen grijpen, levenslang leren, ondernemerschap, voorbereiden op, enz., waarachter veelal instrumenteel en economisch efficiëntie-denken schuilt. Arteveldehogeschool spreekt in haar beleid over het belang van een zogenaamde ´mindshift´ maar het is de vraag of er hier nu, stilzwijgend en onbedoeld ongetwijfeld, sprake is van een optimalisering en legitimering van bestaand gedachtegoed of daadwerkelijk van een transitie naar manieren van denken en doen die gestoeld zijn op fundamenteel andere principes, waarden en routines.

Het is daarom van belang om op gezette tijden te reflecteren op de onderliggende waarden, principes en aannames om na te kunnen gaan of de gekozen route er een is van het bestendigen van activiteiten die in de kern niet duurzaam (meer) blijken te zijn of dat de route daadwerkelijk bijdraagt aan een diepere transitie gestoeld op andere waarden, principes en aannames.

Hoewel alle beleidsdocumenten van de Arteveldehogeschool erg duidelijk zijn, doet het lezen van de kritische reflecties en de gesprekken met de verschillende stakeholders ons vermoeden dat er nog groeikansen zijn rond het co-creëren van een visie die doordrongen is in alle geledingen van de organisatie. Eén inspirerend en verbindend kader rond duurzaamheid ontbreekt momenteel nog. Het creëren van een nieuwe hogeschoolbrede visie rond duurzaamheid neemt echter tijd in beslag en hiervoor is een verdere dialoog met de verschillende stakeholders van de hogeschool nodig. Door co-creatie kan dit een levende visie worden die breed gedragen is, waar iedereen op de hogeschool trots op is en die ook gebruikt wordt bij het werven van personeel, aantrekken van studenten, enz.

Van management naar governance rond duurzaamheid

De hogeschool heeft een sterk lineaire organisatiestructuur en is in zekere zin een traditionele lijnorganisatie met parallelle opleidingen en expertisenetwerken. De directie geeft aan niet te veel regie te willen voeren op het vlak van duurzaamheid maar er de voorkeur aan te geven ideeën en initiatieven te laten opborrelen vanuit de organisatie en daar ruimte voor te creëren. De coördinatie van het ´dossier´ duurzaamheid ligt bij één persoon die gestationeerd is bij een van de diensten

(met name: onder de Directie Facilitair Beheer) en als beleidsmedewerker duurzaamheid 0,4 FTE heeft om deze taak uit te voeren.

De ambities van de Arteveldehogeschool zijn hoog en aanbevelenswaardig en de bottom-up initiatieven zijn vernieuwend en inspirerend, maar de geringe beschikbare percentages om te zorgen voor ruimte, regie en synergie steken hier schril tegen af. Indien duurzaamheid in al het werk en alle beslissingen binnen de organisatie een stem en invulling moet krijgen, dan moet het vertegenwoordigd zijn op alle niveaus, ook op directieniveau. In die zin missen we de zichtbaarheid van een sturend orgaan rond duurzaamheid in het organogram van de Arteveldehogeschool. Een stem die bij alle beslissingen duurzaamheid meeneemt is nodig, zelfs al is dit volgens de directie breed gedragen binnen de verschillende onderdelen van de organisatie. We wijzen graag op het belang van ruimte, tijd en middelen die nodig zijn om meer coherent richting te geven aan de uiteenlopende en boeiende activiteiten rond duurzaamheid die momenteel in de organisatie plaatsvinden. Op een bepaald moment is het echter tijd om die bottom-up initiatieven volop te versterken, en daarvoor is een volwaardige faciliterende rol nodig (in de vorm van een coördinator, facilitator, broker, dispatcher). Deze facilitator is geen uitvoerder van de initiatieven, maar brengt mensen en projecten bij elkaar, en versterkt hun onderlinge coherentie.

Deze faciliterende rol is ook van belang bij het proces van visievorming. Regelmatig kwam tijdens de gesprekken aan bod dat een gedragen visie ontbreekt. Het proces van visievorming kost tijd, en dient te gebeuren in samenwerking met de betrokken stakeholders. De commissie realiseert zich dat er geen routekaart is maar vraagt om een zoekend proces met vallen, opstaan en regelmatig bijsturen en herijken.

Van marge naar mainstream

Er lijkt sprake van een bevlogen en gecommitteerde minderheid binnen alle lagen van de organisatie – ook bij de studenten – maar ook van een passieve, wellicht deels ook onverschillige, meerderheid die niets of weinig heeft met het thema duurzaamheid. De uitdaging is om die meerderheid betekenisvol te betrekken en duurzaamheid van de marge naar de mainstream te krijgen als een vanzelfsprekendheid.

Het is belangrijk om het gesprek aan te gaan met studenten en medewerkers die zich niet verwant voelen aan de missie om bij te dragen aan een duurzame wereld. Dit vraagt om het zoeken naar gemene delers maar ook om steeds te laten zien dat, of men het nu leuk of belangrijk vindt of niet, het onmogelijk is je geheel te onttrekken aan duurzaamheid: alles wat men doet heeft impact op duurzaamheid, in positieve of negatieve zin. Bij een volgende thematische review is het te overwegen om ook mensen uit te nodigen uit de meer sceptische dan wel ongeïnteresseerde geledingen binnen de organisatie voor een gesprek met de commissie. Het nadeel van een bottom-up approach is dat alleen de reeds overtuigden in actie treden, maar je geen hefboom hebt om de niet overtuigden mee te krijgen. Van een hogeschoolbrede inbedding kan met enkel een bottom-up aanpak dus niet echt sprake zijn. Dat hiaat kan deels worden ingevuld door een top-down ondersteuning, maar dat riskeert op weerstand te stoten (iets wordt opgelegd) of tot louter pro-forma verduurzaming te leiden. Co-creatie met alle partijen (staf en studenten en eventueel stakeholders) wordt het best begeleid en gefaciliteerd door een (interne of externe) partij. Ook

bijscholing van docenten over het thema duurzaamheid (inclusief ecologische dimensies) kan een piste zijn om externe expertise binnen te halen.

Het hart van de Whole Institution Approach

De Arteveldehogeschool geeft duurzaamheid aandacht in de hele organisatie. De SDGs spelen een rol op de achtergrond van alle operationele eenheden van de organisatie. De Arteveldehogeschool wil graag integraal en transversaal werken met een *Whole Institution Approach* (WIA). Er zijn prachtige pareltjes op het snijvlak onderwijs-onderzoek-maatschappij die een doorkijkje geven naar hoe de hogeschool zich zou kunnen ontwikkelen als gehele organisatie, indien die pareltjes de norm zouden zijn van al het onderwijs en onderzoek. Kenmerken van die pareltjes zijn onder meer: boundary-crossing (tussen disciplines, maar ook tussen de 5 O's – *Onderzoek, Onderwijs, Ondernemen, Overheid, Organisaties t.b.v. maatschappelijke dienstverlening*), werken aan relevante vraagstukken en het actief betrekken van stakeholders, inclusief de studenten, bij het zoeken naar oplossingen, enige ruimte voor emergentie en het toepassen van alternatieve vormen van assessment. Er is ook de intentie en eerste aanzet om het eigen onderzoek en onderwijs te betrekken bij de verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering, al is dit vanwege de complexiteit niet altijd haalbaar.

De WIA voorziet in een goede heuristiek om vanuit de organisatie integraal aandacht te kunnen besteden aan duurzaamheid. In het hart van de WIA staat veelal het ethos, de cultuur, de governance en het leiderschap dat een organisatie kenmerkt. Met name de ´waartoe?´-vraag en het bepalen van het morele kompas met betrokkenheid van alle stakeholders is hierbij van belang. Slechts dan kan er een doorleefde visie ontstaan die kan inspireren en de identiteit van een organisatie kan gaan bepalen. De WIA vraagt daarnaast om een reflexieve of lerende organisatie waarbij het steeds kritisch bevragen (met name: doen we de dingen die we doen nog wel goed? Maar ook en minstens zo belangrijk: doen we nog wel de goede dingen?) essentieel is. Vanuit dit hart kunnen dan de andere WIA componenten vorm krijgen: curriculum (als inhoud maar ook als een complex gesprek), pedagogiek & didactiek (welke nieuwe leervormen zijn er dan nodig?, Arteveldehogeschool als microkosmos van een duurzame wereld, een living lab en oefenplek voor duurzame ontwikkeling), professionalisering van alle medewerkers (management, lectoren, onderzoekers, administratief en technisch personeel, enz.) en de relatie met de buurt (bijvoorbeeld de wijk, de stad en de wereld). De commissie ziet een eerste aanzet en bereidheid hiertoe binnen Arteveldehogeschool, maar is van mening dat de WIA-aanpak nog verder uitgebreid moet worden. Met name de link naar het ethos/governance en de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de eigen bedrijfsvoering (campus als living lab) dient nog verder geëxpliciteerd te worden.

De implementatie van het algemeen beleid

Ook wat betreft het uitwerken van de visie en missie in concrete doelstellingen en acties zien we nog enkele groeikansen. Voor het luik van onderwijs zijn de ambities vertaald naar leerdoelen duurzame ontwikkeling voor de professionele bacheloropleidingen en de graduaatsopleidingen. We zien dit echter niet voor alle domeinen: bijvoorbeeld voor 'diensten en organisatie' zou een beleidsprioriteit als duurzaamheid logischerwijs uitgewerkt kunnen worden in concrete doelstellingen. Knap is dat de hogeschool de eigen carbon footprint heeft in kaart gebracht, en daarbij rekening heeft gehouden met alle dimensies (de zogenaamde scope 1, 2, en 3 emissies), maar het valt op dat de

opvolging en vertaalslag op beleidsniveau (bijvoorbeeld in de vorm van een klimaatplan) op zich laat wachten. Vandaar de suggestie om voor alle domeinen, net zoals bij het domein onderwijs, de visie en missie uit te werken in concrete doelen en acties. Op de implementatie van het algemeen beleid rond duurzaamheid gaan we uiteraard dieper in bij elk van de domeinen die hierna volgen (zie 2.2 Onderwijs, 2.3 Onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en levenslang leren, 2.4 Diensten en organisatie).

2.2 Onderwijs

2. Wat is de visie en strategie rond duurzame ontwikkeling in het ENW en/of de opleidingen en hoe wordt dit geïntegreerd?

Arteveldehogeschool heeft duurzaamheid als transversaal thema in het onderwijs geformuleerd, en verder geconcretiseerd in de beleidsnota 'Indicatoren voor leerresultaat duurzame ontwikkeling' (2016). De focus wordt daarbij gelegd op vijf leerresultaten (21st century skills): digitaal geletterd zijn, duurzaam kunnen handelen, ondernemingszin hebben, wereldburger zijn en een passende onderzoekshouding aannemen. De commissie waardeert deze aanpak, omdat op die manier vermeden wordt dat het thema naast (of in de marge van) het 'reguliere' curriculum terecht komt. Bovendien biedt het een kader aan de expertisenetwerken en opleidingen om met deze leerresultaten aan de slag te gaan. Wel dient erover gewaakt te worden dat er voldoende expliciete aandacht gaat naar het thema. De formulering als transversaal thema houdt immers het risico in dat men ervan uitgaat dat het wel ergens aan bod komt, zonder dat het expliciet benoemd wordt.

De leerdoelen duurzame ontwikkeling voor graduaatsopleidingen en professionele bacheloropleidingen zijn opgesteld volgens de academische kaders rond individuele duurzaamheidscompetenties. Arteveldehogeschool definieert vijf leerdoelen:

(i) Studenten denken en werken vanuit systeemkennis en een toekomstvisie (holisme): sluit aan bij 'systeemdenken' en 'anticipatorisch denken';

(ii) Studenten gaan constructief en kritisch om met emoties, waarden en normen van zichzelf en anderen (pluralisme): sluit aan bij 'normatieve competentie' en 'interpersoonlijke competentie';

(iii) Studenten werken co-creatief samen met elkaar en andere stakeholders: sluit aan bij 'interpersoonlijke competentie';

(iv) Studenten zijn ondernemend en creatief en tonen actief maatschappelijk engagement: sluit aan bij 'strategische competentie' en 'interpersoonlijke competentie';

(v) Studenten reflecteren kritisch over het doorlopen proces (metacognitieve vaardigheden): dit leerdoel is eerder overkoepelend geformuleerd en kan (impliciet) gekoppeld worden aan alle individuele duurzaamheidscompetenties.

Voor elk leerdoel worden de indicatoren verder gespecifieerd op het niveau van graduaat en bachelor (waarbij het bachelor-niveau nog een onderscheid maakt tussen basis en excellentie niveau). Bovendien wordt per leerdoel aangegeven op welke onderdelen dit aansluit bij andere leerresultaten, met name digitale geletterdheid, ondernemingszin, wereldburgerschap en onderzoekende houding. De commissie waardeert deze aanpak, omdat dergelijke dwarsverbanden de integratie van de leerresultaten kunnen versterken. Daarbij dient evenwel als aandachtspunt geformuleerd te worden dat er voldoende aandacht moet zijn voor een expliciete positionering van

de leerdoelen in het kader van duurzaamheid, waarbij kritisch kan gereflecteerd worden over de leerdoelen rond duurzaamheid: in hoeverre heeft het doorlopen proces effectief wel (en niet) bijgedragen aan verduurzaming, wat is positieve dan wel negatieve impact van genomen beslissingen en acties?

Arteveldehogeschool toont een waaier van acties en initiatieven om de visie, strategie en leerdoelen te integreren in de verschillende expertisenetwerken en opleidingen. Heel wat opleidingsonderdelen gaan inhoudelijk op het thema in, soms als keuzevak, soms als verplicht vak. Er is veel variatie in de manier waarop opleidingen of expertisenetwerken dit inrichten. Het expertisenetwerk Business en Management, bijvoorbeeld, heeft meer dan dertig (internationale) opleidingsonderdelen rond duurzaamheid. Er wordt ook ingezet op modulair onderwijs, waarbij acht weken lang wordt gefocust op een bepaald thema (vb. 'Diversity and Inclusion'; 'Global Challenges'). Er is ook ruimte voor innovatieve multi-, inter- en transdisciplinaire projecten (voornamelijk in keuzevakken). Voorbeelden die aangehaald werden zijn Vrijplaats, 3ID labs, Community Service Learning en de SDG Corner. De meeste van de besproken voorbeelden en initiatieven situeren zich in de bacheloropleidingen. De graduaatsopleidingen zijn nog vrij nieuw, en bieden dus nog ruimte om meer in te zetten op duurzaamheid.

Uit de gesprekken die de commissie voerde en de voorbeelden die aan bod zijn gekomen tijdens het toonmoment blijkt dat er ook aandacht is voor duurzaamheid in opleidingsspecifieke leerresultaten, al lijkt de ene opleiding hier wat verder in te staan dan de andere. De commissie beveelt dan ook aan om specifieke aandacht te besteden aan de vertaalslag van de algemene leerdoelen voor duurzame ontwikkeling op het niveau van een opleiding (of opleidingsonderdeel). Daarnaast is het domein van leerdoelen en competenties nog in volle ontwikkeling. Daarom adviseert de commissie om op dit vlak om de vinger aan de pols te houden van recente ontwikkelen, bijvoorbeeld het Europees competentiekader voor duurzaamheid GreenComp, dat in 2022 gelanceerd is (Bianchi et al., 2022), en in de komende jaren meer aandacht zal krijgen in onderwijs en onderzoek.

Uit de gesprekken bleek ook dat het de verwachting is dat alle opleidingen, op basis van de algemene leerresultaten, met duurzaamheid aan de slag gaan, en het thema op die manier integreren in het curriculum. Van iedere opleiding wordt dan ook verwacht dat er een opleidingsspecifieke invulling aan gegeven wordt, al worden er op dit moment nog geen minimum verwachtingen gesteld van hoe deze invulling er moet uitzien. Een dergelijk vertaalslag op het niveau van de opleiding neemt de nodige tijd in beslag, te meer omdat docenten en onderwijsbegeleiders het eigen vakgebied vanuit een duurzame lens moeten (durven) benaderen, om op die manier studenten te ondersteunen om een dergelijke lens te leren hanteren. De commissie ziet voorbeelden van hoe hiermee aan de slag gegaan wordt, maar ziet ook nog groeikansen op het vlak van de disciplinaire vertaalslag.

De aanpak van Arteveldehogeschool, waarbij duurzaamheid zowel inhoudelijk als procesmatig ingebed wordt in de huidige kaders, en er ruimte is voor kritische reflectie over die kaders, sluit mooi aan bij de academische discussie over de transitie naar duurzaam hoger onderwijs. Deze transitie mag niet beperkt blijven tot het toevoegen van duurzaamheid als keuzevak (cf. tabel 1:

veranderniveau 1; onderwijs *over* duurzaamheid), maar moet kritische vragen stellen om op die manier het hele systeem te veranderen. De commissie waardeert dat Arteveldehogeschool out-of-the-box durft te denken. Er wordt luidop gedroomd over het afstappen van een klassieke, lineaire en vakdisciplinaire opbouw van curricula, en een evolutie naar vakken/curricula over opleidingen en expertisenetwerken heen. Dit vraagt een enorme omkanteling, maar het feit dat Arteveldehogeschool hierover nadenkt, en op die manier kritische vragen stelt bij het huidige onderwijssysteem, toont aan dat deze organisatie zich volgens het schema van Sterling (2004, cf. tabel 1) situeert in veranderniveau 2 (reform), maar stilaan evolueert naar veranderniveau 3 (transform).

Tabel 1. Veranderniveaus duurzaam onderwijs (Sterling, 2004)

	Level 0	**Level 1: Accomoda-tion**	**Level 2: Reform**	**Level 3: Transforma-tion**
Type of change	No or weak change	Green gloss	Serious reform	Whole system rede-sign
Type of learning	Ignorance or denial (no learning)	Adaptive	Critically reflective	Transformative
Response	Rejection or mini-mum	'Bolt-on'	'Build-in'	Rebuild or redesign
Effect on ESD	No change	Cosmetic reform	Serious greening	Wholly integrative
State of education	As usual	Education *about* sus-tainability	Education *for* sustai-nability	Sustainable education

Arteveldehogeschool heeft heel veel ruimte gelaten voor het bottom-up laten groeien van acties en initiatieven voor duurzaamheid in de verschillende expertisenetwerken en opleidingen. Deze vrije ruimte om met duurzaamheid aan de slag te gaan, is door heel wat gemotiveerde studenten en docenten benut, die vanuit een 'sense of urgency' samenwerken met andere stakeholders en op die manier alternatieven verkennen en met oplossingen experimenteren. Als resultaat van die bottom-up aanpak ontwikkelde zich aan Arteveldehogeschool een lappendeken van initiatieven op het snijvlak van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact. Uit de gesprekken met verschillende stakeholders bleek de waardering voor deze bottom-up aanpak, maar kwam tegelijkertijd ook vaak aan bod dat nu de tijd gekomen is om de bottom-up aanpak te verbinden met een top-down versterking: een gedragen visie, aangevuld met de nodige waardering en ondersteuning zodat de bottom-up initiatieven verder kunnen groeien, opschalen en zich met elkaar kunnen verbinden over de grenzen van opleidingen en expertisenetwerken.

Arteveldehogeschool verwijst naar de SDGs als richtinggevend kader voor duurzaamheidsinitiatieven. Communicatief hebben de SDGs hun waarde: het is een internationaal erkende agenda, het is herkenbaar voor studenten en docenten, het helpt bij bewustwording rond sociale en ecologische thema's. In het hanteren van de SDGs schuilt echter ook het risico dat bepaalde SDGs afgevinkt worden, zonder rekening te houden met hun onderlinge samenhang. Uit de bevraging van studenten blijkt ook dat niet alle SDGs aan bod zijn gekomen in het onderwijs. Een vakinhoudelijke invulling van de SDGs dient daarom steeds aangevuld te worden met het breder en holistisch kader. Dit kan bijvoorbeeld bewerkstelligd worden door het hanteren van het 'SDG wedding cake model' (Folke et al., 2016) en/of het kaderen van de SDGs in de donut economics (Raworth, 2017). Aangezien Arteveldehogeschool voornamelijk expertise heeft in de sociale en

economische thema's van de SDGs, is het aanbevelenswaardig om ook samenwerkingsverbanden betreffende de ecologische thema's uit te werken.

Verwijzend naar het transitieproces naar duurzaam hoger onderwijs en de veranderniveaus van Sterling (2004) dient ook vermeden te worden dat de SDGs als bijkomende leerstof toegevoegd worden aan het curriculum ('add-on'). Uit de gesprekken met studenten blijkt dat er sprake is van 'SDG-moeheid', waarbij de SDGs ervaren worden als een bijkomend topic, waarvan ze niet direct de link zien met de eigen opleiding of vakgebied. Integreren van de SDGs dient dan ook doordacht te gebeuren, door bijvoorbeeld de hele opleiding te gaan kaderen in het wedding cake model, en zo te verduidelijken welke rol de opleiding (en bij uitbreiding toekomstige professionals) hierin kunnen opnemen. Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd blijkt dat het potentieel zeker aanwezig is in Arteveldehogeschool om samen met studenten kritisch na te denken over een holistische benadering van duurzaamheid en van daaruit te werken aan een inspirerend toekomstperspectief. Dergelijke bottom-up initiatieven zijn echter nog vaak op goodwill en motivatie van enkele studenten en docenten gebaseerd, en kunnen vanuit het beleid nog meer ondersteund worden.

3. Hoe wordt via samenwerking met het lokaal, nationaal en internationaal werkveld/partners ingezet op duurzame ontwikkeling?

De organisatie van expertisedomeinen faciliteert samenwerking op het vlak van onderwijs en duurzaamheid. Vooral tijdens het toonmoment viel op dat er heel wat initiatieven zijn waarbij studenten samenwerken met externe stakeholders. De driehoek onderwijs-onderzoek-maatschappij kwam mooi tot uiting in projectwerking, bijvoorbeeld in de vorm van studentondernemerschap, het werken rond globalisering en diversiteit. Duurzaamheid komt daarin aan bod, soms impliciet, soms expliciet. Dergelijke samenwerkingsverbanden, waarin leren plaatsvind buiten het klassieke curriculum en buiten de muren van de hogeschool, geven een doorkijk naar waar het om gaat in de transitie naar duurzaam hoger onderwijs: focus op maatschappelijk engagement, een sterke verwevenheid tussen leren en onderzoeken. De innovatieve context die gecreëerd wordt (bv. Vrijplaats, Buurtcampus, 3ID Labs) faciliteert kritische reflectie (leren) over maatschappelijke noden (dienstverlening) en het experimenteren met mogelijke oplossingen (onderzoek).

De 'lab-initiatieven' bieden veel potentieel om te 'leren vanuit complexiteit,' in leeromgevingen waarbij samen met maatschappelijke partners geleerd wordt (extern leren). Hierbij mag duurzaamheid als kompas nog explicieter aan bod komen. Vanuit die brede lens kan ook een sterkere verbinding gemaakt worden met het eigen curriculum, om zo duurzaamheid sterker te verankeren in expertisenetwerken en vakgebieden. Op die manier komen meer studenten in aanraking met duurzaamheid.

Door zijn rijke partnerschappen heeft Arteveldehogeschool een groot potentieel voor transdisciplinair leren, zowel van en met andere onderwijsinstellingen en -initiatieven (via bv. Duurzaam Educatiepunt, TAJO, enz.), als partners uit de zakenwereld (via Voka, The Shift, Risaala, enz.) en het maatschappelijk middenveld (armoede-organisaties, zorginstellingen, enz.). Uit het

gesprek dat de commissie met hen had, bleek bij die duurzaamheidspartners een grote bereidheid en wens te leven om de samenwerking met Arteveldehogeschool nog meer systematisch uit te bouwen. De partners zijn op zoek naar een overkoepelende visie die duidelijk omschrijft waar de Arteveldehogeschool naartoe wil met duurzaamheid. Het uitwerken van die visie en het zorgen dat ze instellingsbreed gedragen wordt, is een specifieke taak van het beleid, niet door dit van bovenaf op te leggen, maar door te verkennen hoe de vele initiatieven en samenwerkingen tot een levend ecosysteem kunnen worden gemaakt, gedragen door en ingebed in alle geledingen van de school.

2.3 Onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en levenslang leren (Artevelde Academy)

4. Wat is de visie en strategie rond duurzame ontwikkeling in het praktijkgericht onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en levenslang leren en hoe wordt hier op ingezet?

Het onderzoek van Arteveldehogeschool is georganiseerd rond vijf expertisedomeinen: Business en Management; Communicatie, Media en Design; Gezondheid en Zorg; Onderwijs; Mens en Samenleving. Daarnaast zijn er ook een aantal labs, gericht op laagdrempelige en innovatieve co-creatie rond praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Duurzaamheid als onderzoekstopic zien we terug in individuele (ad hoc) initiatieven en voorbeelden van onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. De transversale benadering van het thema maakt dat duurzaamheid eerder impliciet ingebed zit in het onderzoek.

Vanuit de dienst onderzoek en ontwikkeling wordt nagedacht over duurzaamheid als transversaal thema. Wat dit transversale thema betekent voor onderzoek, en hoe het verder uitgewerkt kan worden, dient nog verder geconcretiseerd te worden. Enerzijds kan dit door te kijken naar duurzaamheidstopics die relevant zijn voor de expertisedomeinen: ‘hoe passen de expertisedomeinen in de holistische benadering van de SDGs’ (inhoudelijke focus). Anderzijds kan dit ook door de procesmatige aspecten van onderzoek en dienstverlening te bekijken: is er bijvoorbeeld nood aan expliciete duurzaamheidscriteria voor onderzoek? Hoe moeten we ethische standaarden positioneren in de context van duurzaamheid?

We zien zowel voor de inhoudelijke als voor de procesmatige aspecten van onderzoek en duurzaamheid heel veel goede voorbeelden bij de verschillende expertisedomeinen. Het komt er nu op aan om deze met elkaar te verbinden in een breder kader voor duurzaam onderzoek. Een stap in de goede richting is het strategisch nadenken/plannen van de expertiselijnen per expertisenetwerk (ENW) (voorbeeld: voor ENW Mens en Samenleving zijn er zes strategische expertiselijnen gedefinieerd). Deze strategische denkoefening biedt kansen om zowel de inhoudelijke als procesmatige duurzaamheidsaspecten van onderzoek en dienstverlening mee in rekening te brengen. Het op strategisch niveau nadenken over expertiselijnen en partnerschappen is zeker een stap naar verdere inbedding van duurzaamheid, maar hierin kan duurzaamheid als kader nog meer geëxpliciteerd worden.

In het reflectierapport wordt aangegeven dat er nood is aan een holistische en uniforme benadering van duurzame ontwikkeling binnen de hogeschool. Er wordt ook gerefereerd naar het innemen van

een duidelijk standpunt op hogeschoolniveau, dat kan leiden naar een overkoepelend duurzaamheidsbeleid. In afwachting hiervan kan voor het domein van onderzoek en dienstverlening al wel aangehaakt worden bij de beschikbare kaders die gehanteerd worden in de hogeschool, met name de conceptnota duurzaam hoger onderwijs. Daarnaast kan ook inspiratie gehaald worden uit het referentiekader duurzaamheid in onderzoek van het Duurzaam Educatiepunt.

Voor wat betreft levenslang leren heeft Arteveldehogeschool de keuze gemaakt om graduaatsopleidingen en andere bijscholingsinitiatieven mee te bundelen onder de expertisenetwerken. Op die manier wordt de doorstroom van onderzoek en onderzoeksresultaten naar levenslang leren gefaciliteerd. Tijdens de gesprekken bleek dat er in bepaalde graduaatsopleidingen aandacht is voor duurzaamheid. Er worden ook andere doelgroepen bereikt, wat zorgt voor diversiteit, waaruit de hogeschool ook veel leert. Dit biedt opportuniteiten om ook in te zetten op een aanbod levenslang leren rond duurzaamheid, al wordt dit potentieel nog niet volledig benut. Redenen die hiervoor aangehaald worden, zijn dat de graduaten nog vrij nieuw zijn in opzet, maar ook dat duurzaamheidsthema's niet altijd gevraagd worden vanuit de professionele doelgroep of het werkveld. Vanuit de commissie wordt verwezen naar de verwachting dat er, mede onder invloed van ontwikkelingen op Europees vlak (Green Deal; GreenComp), in de toekomst meer vraag zal zijn naar professionaliseringstrajecten voor duurzaamheid.

5. Hoe wordt via samenwerking met het lokaal, nationaal en internationaal werkveld/partners ingezet op duurzame ontwikkeling?

Arteveldehogeschool heeft een indrukwekkend netwerk van maatschappelijke partners voor projecten en initiatieven. We zien hier een mooie evolutie van de nexus onderzoek-onderwijs naar de driehoek onderwijs, onderzoek en maatschappij. Onderzoek en dienstverlening vertrekken vaak vanuit concrete maatschappelijke noden, die door externe partners worden kenbaar gemaakt. Er is ook sprake van een multiplicator-effect, waarbij een student een bachelorproef uitwerkt, deze leidt tot een maatschappelijk relevant onderzoeksidee, dat idee krijgt vorm in een project(voorstel), de resultaten daarvan stromen vervolgens door in het onderwijs (bv. postgraduaat), enz. Op dit moment groeit en leeft er veel bottom-up. Deze initiatieven zijn bijzonder waardevol omdat ze vertrekken vanuit de gedrevenheid van de medewerkers om met het thema aan de slag te gaan, en er vaak een samenwerking is met externe partners. Er is met andere woorden nauwe samenwerking met externe partners, zowel uit het bedrijfsleven als het middenveld, onderwijs, koepelorganisaties, enz.

Wanneer specifiek de focus wordt gelegd op duurzaamheid als topic voor samenwerking, dan zien we dat de initiatieven talrijk zijn, maar dat ze eerder ad hoc en projectgebaseerd vormgegeven worden. Dergelijke aanpak kan best aangevuld worden met een meer strategische aanpak met blik op de lange termijn. Uit het gesprek met de dienst Onderzoek en Ontwikkeling blijkt wel dat men strategisch nadenkt over het uitbouwen van partnerschappen, om zo te komen tot meer symbiotische netwerken gericht op co-creatie en maatschappelijke impact. Dat biedt een opportuniteit om ook duurzaamheid hierin te expliciteren. Een voorbeeld hiervan is het faciliteren van citizen science; dat gebeurt op dit moment eerder ad hoc, al wordt er strategisch over nagedacht in de context van transdisciplinair onderzoek.

De nauwe samenwerking met externe partners wordt ook bevestigd tijdens het gesprek met duurzaamheidspartners. Daaruit bleek waardering voor de samenwerking, inzet van studenten, keuze voor maatschappelijk relevante topics, enz. De externe duurzaamheidspartners waren van mening dat Arteveldehogeschool nog meer naar buiten mag komen met de initiatieven, omdat het niet altijd duidelijk is voor buitenstaanders waar de hogeschool voor staat en waar ze mee bezig is.

Daarnaast is het ook belangrijk om strategisch na te denken over partnerschappen. Wanneer vanuit de hogeschool vertrokken wordt vanuit het standpunt van 'sterke duurzaamheid', dan kan het zijn dat samenwerking met bepaalde partners moeilijker is. Dit is een denkoefening die nog gemaakt moet worden vanuit het domein onderzoek en dienstverlening, evenals over de ethische principes die aan de basis van onderzoek liggen.

2.4 Diensten en organisatie

6. Wat is de visie en strategie rond duurzame ontwikkeling in de diensten en hoe wordt hier op ingezet?

De verschillende diensten tonen al heel wat indrukwekkende best practices rond duurzaamheid. Deze initiatieven situeren zich voornamelijk bottom-up, en worden door de verschillende diensten ondersteund. Zo maken duurzame selectiecriteria deel uit van de aanbestedingsdossiers, wordt er standaard voorzien in vegetarische catering, going paperless, het mee ondersteunen van de FUTUREproef award als bekroning voor duurzaam studentenonderzoek, initiatieven om vluchten te beperken zoals 'internationalisation at home' en disseminatie van kennis van congressen, enz. Veel initiatieven zijn nu eerder vrijblijvend, terwijl een echte systeemverandering voortvloeit uit maatregelen, die van duurzaamheid de norm maken. Ter illustratie: de beslissingsboom rond duurzaam reizen is momenteel een suggestie, maar zou deel kunnen uitmaken van het reisbeleid. De vele goede praktijkvoorbeelden kunnen dienen als een stevig fundament om duurzaamheidsacties hogeschoolbreed te implementeren en op te schalen. Zo kan de hogeschool echt het goede voorbeeld geven.

De verschillende diensten werken vanuit de hogeschoolbrede kaders (cf. de tien strategische doelen), maar wijzen op de nood om de ambities op het vlak van duurzaamheid verder te concretiseren. De diensten werken met jaaractieplannen, en daarin zouden duurzaamheidsacties en initiatieven concreter opgenomen kunnen worden. Voor de vertaalslag van het strategisch plan op het niveau van de domeinen hebben de diensten meer ondersteuning nodig, waarbij duidelijk geformuleerd moet worden wat de ambities zijn. Als het uitgangspunt van de hogeschool sterke duurzaamheid is, met de SDGs als richtinggevend kader, dan dient dit voor elke dienst/domein verder geconcretiseerd te worden met ondersteuning van het beleid.

De diensten zijn immers een belangrijke schakel tussen de initiatieven die zich bottom-up ontwikkelen enerzijds en het beleid van de hogeschool anderzijds. Zo kan er bijvoorbeeld voor gezorgd worden dat informatie doorstroomt naar het beleid, en op die manier top-down ondersteuning voorzien wordt voor deze initiatieven. We zien al mooie voorbeelden, maar er zijn nog mogelijkheden om die rol sterker uit te werken. Uit de kritische reflecties en het gesprek bleken

verschillende noden: meer uitwisseling tussen de verschillende diensten, meer zichtbaarheid geven aan wat er al is, een gemeenschappelijk begrip van wat duurzaamheid voor Arteveldehogeschool betekent, en daaraan gekoppeld een holistisch kader dat vertaald wordt naar concrete doelstellingen en indicatoren. Een concreet voorbeeld is de berekening van de ecologische voetafdruk van de hogeschool, waaruit aanbevelingen zijn voortgekomen, die uiteindelijk hebben geleid tot het strategisch nadenken over een klimaatplan.

Het klimaatplan kan een belangrijke schakel vormen om bottom-up initiatieven op te tillen en strategische doelstellingen te behalen. Een performant klimaatbeleid bestaat uit het opstellen van langetermijndoelstellingen, het opmaken van indicatoren, en het opmaken van actieplannen. Voor het opstellen van deze actieplannen kan geput worden uit de vele best practices die al bestaan, en expertise van de medewerkers, onderzoekers, studenten en externen. Deze actieplannen dienen ook nauw opgevolgd en bijgestuurd te worden als de indicatoren aangeven dat de actieplannen niet volstaan om de langetermijndoelstellingen te halen. Er werd gesuggereerd door sommige diensten dat deze actieplannen deel zouden kunnen uitmaken van hun jaarrapport, of op een andere manier geïntegreerd kunnen worden in de rapportering door de diensten.

Uit de gesprekken die de commissie voerde, kwam sterk naar voren dat Arteveldehogeschool uitblinkt in haar sterke participatiecultuur, het uitbouwen van een zorgzame community en goede begeleiding naar studenten toe. In lijn met de Whole Institution Approach bestaan er pilootprojecten om samen met medewerkers van de diensten en onderzoekers, docenten en studenten rond duurzaamheidsvraagstukken van Arteveldehogeschool zelf te werken. Dit wordt nu gefaciliteerd door de duurzaamheidsmedewerker.

Verschillende structuren kunnen hier een grotere rol in spelen: naast het opnemen van duurzaamheid als agendapunt binnen het management en de verschillende diensten en werkgroepen kan ook het initiatief ‘de duurzame doorstroming’ een belangrijke rol spelen in het uitwisselen van praktijkvoorbeelden en het doen van beleidsvoorbereidend werk. Studenten spelen ook een belangrijke rol in het verduurzamen van hogeronderwijsinstellingen. De SDG corner en de studentenvertegenwoordigers duurzaamheid zijn hierbij een goede eerste stap in het creëren van een community. De studenten die hierbij betrokken zijn, geven echter aan dat ze een erg beperkt budget krijgen, er geen toegang is tot sociale mediakanalen van de hogeschool, en er te weinig verbinding is tussen de verschillende studentengroepen. Ook de studentenraad geeft aan te weinig budget te hebben om rond duurzaamheid te werken. Het verbinden van de verschillende studenteninitiatieven met elkaar en de acties van medewerkers (bijvoorbeeld door connectie met de Community of Practice Duurzaamheid) kan hun werking verder faciliteren. Daarnaast kan het omvormen van de SDG corner tot een volwaardige Green Office een mogelijke opschaling zijn. Green Offices zijn entiteiten binnen hogeronderwijsinstellingen die voldoen aan de volgende zes basisprincipes: (1) studenten en personeel (2) stimuleren samen duurzaamheid (3) met middelen van de universiteit en (4) binnen de organisatorische structuur (5) waarbij ze samenwerken met interne en externe partijen en (6) via training leren hoe ze de nodige verandering kunnen bewerkstelligen.

Om dit allemaal te faciliteren is een verbindende functie cruciaal. De duurzaamheidsmedewerker doet al fenomenaal werk, maar om de volgende stappen te zetten in het duurzaamheidsverhaal van Arteveldehogeschool zijn meer tijd, middelen, en een mandaat om rond duurzaamheid te werken nodig. Ook het management heeft hier een belangrijke rol in te spelen en kan door sturend leiderschap de transitie naar een sociaal-rechtvaardige wereld binnen de ecologische grenzen mee faciliteren.

7. Hoe wordt via samenwerking met het lokaal, nationaal en internationaal werkveld/partners ingezet op duurzame ontwikkeling?

Er wordt met veel partners samengewerkt in verschillende vormen, op verschillende niveaus. Dit wordt gefaciliteerd door zeer waardevolle ondersteuningsinitiatieven zoals Blikopener, buurtcampus, sociaal circulaire hub. Allerlei soorten partners vinden hun weg naar de Arteveldehogeschool: overheidsinstellingen, bedrijven, middenveldorganisatie, doelgroepen, enz.

Uit de gesprekken met de duurzaamheidspartners bleek dat deze erg positief zijn over de samenwerking met Arteveldehogeschool. De waardering voor de hogeschool blijkt ook uit een van de partners die zichzelf een 'Artevelde ambassadeur' noemde. Er is waardering voor de kwaliteit van de samenwerking, de expertise, het netwerk en de vaardigheden waartoe de partners toegang krijgen. Ook de luisterbereidheid van Arteveldehogeschool voor suggesties wordt gewaardeerd. Daarnaast is de ruimte die wordt gecreëerd voor het experimenteren, het laten groeien van bottom-up initiatieven, en de expertise die in deze pilootprojecten in co-creatie wordt opgebouwd rond gezamenlijk leren een grote sterkte.

Vanuit de partners wordt een nood aangegeven om meer duiding te krijgen over de duurzaamheidsvisie van Arteveldehogeschool, en een duidelijk aanspreekpunt te voorzien. Verder willen ze graag dat er nog meer ingezet wordt op communicatie en samenwerking binnen én buiten de instelling. Een aantal partners gaf ook aan dat Arteveldehogeschool wel heel luisterbereid is als het gaat over suggesties, maar dat ze graag ook nog een terugkoppeling zouden hebben over wat er met die suggesties gedaan wordt.

Rond duurzaamheidsacties van de hogeschool en het opstellen en uitvoeren van het klimaatplan kan nog meer samengewerkt worden met lokale partners (bv. Met de Fietsambassade voor het luik mobiliteit), en andere kennisinstellingen en bedrijven (bv. via the Shift, waar er heel veel expertise is opgebouwd rond duurzaamheid). Hierbij kan Arteveldehogeschool nog wat meer naar buiten komen en communiceren over wat ze doen, en bij welke initiatieven ze nog bijkomende partnerschappen zoekt.

3. Besluit

3.1 Globale beoordeling

De commissie heeft tijdens het driedaagse bezoek gesprekken gevoerd met enorm gemotiveerde medewerkers, studenten en partners, die veel goesting uitstralen om met duurzaamheid aan de slag te gaan: het directieteam, de beleidsmedewerker duurzaamheid, studenten, studentenvertegenwoordigers 'Duurzaamheid' en studenten van de SDG corner, Dienst Onderwijsbeleid, Coördinatoren Onderwijsontwikkeling en Digitaal Leren, Hoofden/medewerkers/docenten van professionele bacheloropleidingen en graduaatsopleidingen, Hoofden Beheer en Organisatie, medewerkers uit interdisciplinaire en/of overkoepelende projecten (3ID labs, Vrijplaats, Community Service Learning), Dienst Onderzoek en Ontwikkeling, Hoofden Onderzoek en Ontwikkeling, Hoofden Levenslang leren, Onderzoekers actief binnen onderzoeksprojecten rond duurzaamheid, medewerkers uit interdisciplinaire en/of overkoepelende projecten (buurt in de campus – campus in de buurt, IDEA Factory – Gentrepreneur), hoofden/medewerkers uit diensten en afgevaardigden van de werkgroep 'Duurzame doorstroming', evenals externe duurzaamheidspartners.

De commissie wenst haar waardering te uiten voor het initiatief van Arteveldehogeschool om als eerste hogeronderwijsinstelling een thematische review rond duurzaamheid te organiseren. Het doel van een thematische review is om in te schatten of een bepaalde beleidslijn voldoende (en met goed kwaliteitsniveau) in de hele hogeschool is geïmplementeerd. We willen daarom de Arteveldehogeschool feliciteren voor het nemen van dit initiatief om als eerste in het Vlaamse hogeronderwijslandschap over te gaan tot een dergelijke gedetailleerde oefening, die een aanzienlijke inspanning vraagt, en als doel heeft om de groeikansen op gebied van duurzaamheid naar voren te brengen en verdere implementatie mogelijk te maken.

De hogeschool spreekt hierbij over een 'startmeting', maar als commissie willen we toch benadrukken dat we onder de indruk zijn van de waaier aan initiatieven die momenteel al genomen worden, en van de professionaliteit en het enthousiasme dat hierbij door de medewerkers aan de dag gelegd wordt. Dit werkt erg aanstekelijk en is bevorderlijk bij het zetten van de volgende stappen, nl. het verbinden van bottom-up met top-down initiatieven. Voor het mainstreamen en opschalen van initiatieven, een prioriteit voor Arteveldehogeschool, moeten de nodige ruimte, tijd en middelen worden voorzien.

Voor wat betreft het algemeen beleid, zien we dat er initiatieven genomen worden, een visie is opgesteld, en beleidsdocumenten zijn ontwikkeld, waarin duurzaamheid impliciet of expliciet benoemd wordt. Enerzijds is er daarbij de nood om deze visie te actualiseren, op basis van voortschrijdend inzicht op het vlak van duurzaamheid en duurzaam hoger onderwijs. Anderzijds is er nood om duidelijke keuzes en ambities te formuleren en te communiceren, om zo de vertaalslag naar concrete acties te faciliteren. Dit alles kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de whole institution approach. Daarbij dient ook kritisch gereflecteerd te worden over het breder kader waarin de hogeschool functioneert: navigeren we tussen het optimaliseren van het huidige systeem, of gaan we voor een grondige transitie naar een duurzaam systeem? Hierbij zien we een duidelijke link naar de mindshifts. Beleidsmatig dient duurzaamheid dus ook duidelijk zichtbaar gemaakt worden, bijvoorbeeld door het explicieter opnemen van het beleidsdomein in het organigram.

Voor wat betreft het onderwijs, zien we dat duurzaamheid als transversaal thema ertoe leidt dat het eerder impliciet aan bod komt, en het niet altijd duidelijk is hoe het thema vertaald dient te worden op het niveau van de opleidingen. Dit heeft medewerkers niet weerhouden om op eigen initiatief aan de slag te gaan, wat ertoe geleid heeft dat er bottom-up een rijk en divers lappendeken aan initiatieven is ontstaan. Dit lappendeken is enorm waardevol, maar vertoont nog wat hiaten om duurzaamheid verder vorm te geven in de hogeschool, en zo tot een nieuw duurzaam onderwijs-ecosysteem te komen. De commissie heeft gesprekken gevoerd met zeer gemotiveerde docenten en studenten, die duidelijk de sense of urgency voelen, en hiermee aan de slag willen, maar die niet altijd de nodige ondersteuning krijgen (de verbinding tussen een bottom-up en top-down benadering). Ook voor onderwijs dient kritisch gereflecteerd te worden over de vraag of we de huidige situatie willen optimaliseren, dan wel de transformatie naar een duurzaam systeem nastreven. Daarbij dient men in te zetten op bewustwording rond het 'hidden curriculum' en daarover kritisch reflecteren.

Voor wat betreft onderzoek, zien we duurzaamheid terugkomen in heel wat mooie voorbeelden, projecten en initiatieven. Vaak staat duurzaamheid daarbij expliciet als onderzoekstopic centraal. Daarnaast zijn er ook initiatieven die eerder impliciet gekaderd kunnen worden in de duurzaamheidsvisie van de hogeschool. Voor die initiatieven is het aan te bevelen dat deze ook concreet worden gekaderd in de visie op duurzaamheid, met focus op sterke duurzaamheid en de SDGs als richtinggevend kader. Deze denkoefening dient ook door de dienst onderzoek en ontwikkeling gemaakt te worden: wat betekent duurzaamheid voor het onderzoek aan de Arteveldehogeschool, en dit zowel inhoudelijk (welke thema's zijn van strategisch belang voor duurzaamheid) als procesmatig (welke duurzaamheidscriteria voor onderzoek hanteren we). Deze strategische denkoefening kan gekoppeld worden aan een nauwere samenwerking, zowel intern tussen de verschillende expertisenetwerken, als extern met de verschillende duurzaamheidspartners. Vanuit die externe partners werd bovendien aangegeven dat Arteveldehogeschool meer proactief naar buiten mag treden.

Voor wat betreft diensten en organisatie, is uit de gesprekken gebleken dat Arteveldehogeschool uitblinkt in participatiecultuur, een zorgzame community en aandacht voor begeleiding van studenten. Er worden heel wat initiatieven bottom-up ondernomen, ook door studenten, maar de initiatiefnemers hebben niet altijd het gevoel dat ze de nodige ondersteuning krijgen vanuit de organisatie. Er is dus meer aansluiting nodig tussen de bottom-up initiatieven en de top-down benadering. Ook meer uitwisseling tussen de best practices kan helpen om duurzaamheid verder vorm te geven in de organisatie. Er is daarbij nood aan een gemeenschappelijk kader. Het opnieuw inrichten van de Community of Practice Duurzaamheid, die eerder aan de hogeschool bestond, lijkt een evidente keuze om verdere integratie van duurzaamheid te ondersteunen (een quick-win). Voorts is er nood aan de ontwikkeling van een klimaatplan, waarbij een aantal diensten aangaf dat dit een richtinggevend kader kan bieden om verder te werken. In dit klimaatplan kunnen lange termijndoelstellingen gekoppeld worden aan concrete acties, waarmee de diensten en bottom-up initiatieven verder aan de slag kunnen. Op die manier, vanuit de whole institution approach, toont de organisatie duurzaam leiderschap, en werkt het volgens het principe 'practice what you preach'.

3.2 Sterke punten

Beleid, visie en strategie

Arteveldehogeschool heeft beleidsmatig initiatief genomen om na te denken over de visie op duurzaamheid en de strategische doelstellingen. De visie volgt zowel de internationale kaders (met name de Sustainable Development Goals) als de recente ontwikkelingen in Vlaanderen (met name de conceptnota Duurzaam Hoger Onderwijs van Educatiepunt). Voor de concrete uitwerking en vertaalslag van het thema, wordt voornamelijk verwezen naar bottom-up initiatieven, gefaciliteerd door een duurzaamheidscoördinator (0,4 VTE).

Door de bottom-up benadering van duurzaamheid is in Arteveldehogeschool een rijk lappendeken ontstaan. Enerzijds integreren sommige docenten (kennis over) duurzame ontwikkelingsdoelen in hun vak(gebied), waarbij de SDGs als referentiekader worden gebruikt. Daarnaast is een rijk gamma aan 'learning labs' gegroeid waar studenten, docenten, onderzoekers en externe stakeholders kennis kunnen maken met de 'brede focus' en systemische complexiteit van duurzaamheid. Die labs hebben het potentieel om een toekomstvisie te bekijken vanuit diverse perspectieven (van zowel disciplines als maatschappelijke partners en stakeholders), werken in ervaringsgerichte leercontexten (wat leren met hoofd, hart en handen toelaat), en laten studenten (en docenten) exploreren hoe zij persoonlijk een concrete bijdrage aan een duurzame wereld kunnen leveren.

Vanuit de arbeidsmarkt groeit de vraag naar werknemers die met complexiteit kunnen omgaan en nieuwe oplossingen kunnen co-creëren. De beleidscontext van vb. de European Green Deal, maar ook recente ecologische crisissen (zoals Europese rivieren die droogvielen) versterken die vraag. Arteveldehogeschool heeft nu al een goede uitgangspositie om duurzaamheid hogeschoolbreed in te bedden. De vele bottom-up initiatieven die Arteveldehogeschool rijk is, tonen aan dat 'leren voor de toekomst' fundamenteel verschilt van 'leren voor een vakgebied'. Immers, aanpassen aan een onbekende, VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) wereld vergt co-creatief experimenteren vanuit het hele, complexe systeem, met diverse partners. Die brede focus ('welke wereld willen we en hoe kunnen we daar samen geraken?') wordt vooral verkend in 'lab-based' learning. Die initiatieven zouden nog meer een systematisch uitgebouwd luik van het onderwijsbeleid kunnen worden, voor alle studenten (alle 'makers van de toekomst') en met sterke verbindingen naar en vanuit de diverse opleidingsonderdelen.

Door zijn partnerschappen meer systematisch uit te bouwen en te valoriseren, krijgt Arteveldehogeschool ook de kans om de vinger aan de pols van de evoluerende arbeidsmarkt te houden. De maatschappelijke en politieke vraag naar andere perspectieven en modellen van sociaaleconomische ontwikkeling vertaalt zich nu al in het opduiken van nieuwe eigendoms- en businessmodellen bij bedrijven en organisaties, en in nieuwe jobs en werkmethodes. Door de partnerschappen waarover Arteveldehogeschool beschikt, kan het zijn studenten proactief voorbereiden op en laten meebouwen aan deze transformatie van het sociaaleconomische landschap. De samenwerking met de diverse partners is een cruciale bron van leren; door met hen samen te werken en alternatieve benaderingen ('oplossingen') te verkennen, beschikt Arteveldehogeschool over een leeromgeving waarin studenten kennis kunnen maken met een emergente (alternatieve) visie op maatschappelijk functioneren, waar ze ervaring kunnen opdoen

met complexiteit en empowerment, en nieuwe vaardigheden kunnen ontwikkelen. Die partnerschappen dienen als een waardevol potentieel gevaloriseerd worden.

3.3 Groeikansen

Kritische reflectie over visie en strategie

- Versterk de vertegenwoordiging van duurzaamheid op alle niveaus van de organisatie. Duid hiertoe een of meerdere personen aan in het organogram - met inbegrip van het directieniveau - die specifiek het thema duurzaamheid vertegenwoordigen en het een eigen stem geven. Deze personen hebben het mandaat erover te waken dat het transversale thema duurzaamheid ook concrete invulling krijgt, en dat het wordt meegenomen in de besluitvorming van de organisatie. Dit hangt nauw samen met het verhogen van de zichtbaarheid van duurzaamheid in het organogram van de Arteveldehogeschool.
- Uit de gesprekken en reflectieverslagen bleek heel sterk de nood aan een gemeenschappelijke en gedragen visie en strategie. Maak daarom werk van een sterke verbinding tussen bottom-up en top-down initiatieven. Dit kan door de goedkeuring en verdere uitwerking van het klimaatplan, dat voortbouwt op de ecologische voetafdruk van de hogeschool en van daaruit sterke ambities en acties formuleert waarop de bottom-up initiatieven kunnen aanhaken. Een bottom-up strategie heeft voordelen maar ook beperkingen; het beleid dient dan ook te reflecteren hoe deze strategie versterkt kan worden, niet alleen (of niet zozeer) door een top-down ondersteuning, maar vooral ook door het inbrengen van externe expertise, zowel inzake kennis van duurzaamheid (bijvoorbeeld bijscholing voor stafleden) als inzake de co-creatie van een visie op duurzaamheid die door alle betrokkenen (vooral staf, maar ook studenten) gedragen wordt.
- Voorzie voldoende tijd, ruimte en middelen om de verbinding tussen bottom-up initiatieven en top-down benadering te ondersteunen en faciliteren. Een concrete mogelijkheid is om opnieuw de Community of Practice Duurzaamheid in te richten, die kan nadenken over de verbinding tussen bottom-up en top-down.
- Hou de vinger aan de pols van recente ontwikkelingen op het vlak van duurzaamheid en duurzaam hoger onderwijs. Een aantal concrete mogelijkheden hiertoe zijn het Europees competentiekader voor duurzaamheid GreenComp; het wedding cake model van de Sustainable Development Goals; en de donut economie. Dit biedt een richtinggevend kader, waarin systemisch en holistisch de verbinding wordt gemaakt tussen verschillende dimensies van duurzaamheid, alsook tussen eigen vak(gebied) en het breder kader (waartoe leiden we op).
- Samenwerking met partners nog bestendigen en meer pro-actief benaderen. Nu gebeurt dit eerder ad hoc, maar voor de duurzaamheidspartners is het niet altijd duidelijk wie waarmee bezig is in de hogeschool. Er is nood aan een aanspreekpunt en een dienst die zorgt voor afstemming. Communiceer beter ook naar de externe partners: er gebeurt al veel, er zijn prachtige initiatieven, maar die zijn niet altijd bekend bij externe partners.

Transformatie van onderwijs

- Ondersteun docenten met de concrete vertaalslag van de Indicatoren voor leerresultaat duurzame ontwikkeling op het niveau van hun eigen cursus. Niet alle docenten zijn

vertrouwd met individuele duurzaamheidscompetenties. Indien het ontwikkelen van deze duurzaamheidscompetenties bij studenten (bv. systeemdenken, omgaan met waarden en morele vraagstukken, onzekerheid, ambiguïteit, enz.) dan zullen docenten zelf ook moeten leren hoe leerarrangementen te organiseren waarin deze competenties kunnen worden versterkt. Op dit moment lijkt de professionele ontwikkeling van medewerkers nogal vrijblijvend te zijn.

- Om het potentieel van de vele bottom-up initiatieven beter te benutten, kan met de studenten (o.a. studentenvertegenwoordigers Duurzaamheid en SDG corner), de docenten en de trekkers van de initiatieven die tijdens het 'Walk the talk' moment van de review werden voorgesteld, worden overlegd hoe ze nog meer mensen kunnen bereiken, hoe sterkere verbindingen met de diverse vakgebieden of cursussen kunnen worden gebouwd, hoe de eigenheid van dit soort ervaringsgericht leren nog beter gevalideerd en als volwaardig onderdeel van een duurzame vorming erkend kan worden, en welke ondersteuning ze daarbij vanuit het beleid nodig hebben.
- Reflecteer kritisch over de aanpak die gevolgd wordt: is deze gericht op het optimaliseren van het huidige systeem, of willen we bijdragen aan de transformatie naar een duurzame wereld? Het schema van Sterling met de verschillende veranderniveaus kan behulpzaam zijn om hierover te reflecteren en te bekijken op welke initiatieven meer (of minder) ingezet dient te worden. Ook op vlak van leren in partnerschap kan nog meer reflexief gewerkt worden in de context van duurzaamheid.
- Partners die hun kennis delen en tijd vrijmaken om met Arteveldehogeschool samen te werken, vormen een belangrijke asset, en Arteveldehogeschool kan dat nog meer zichtbaar maken en expliciet waarderen. Aangezien de SDGs als richtinggevend kader gehanteerd worden, verdient het aanbeveling dat Arteveldehogeschool ook specifiek investeert in SDG 17 (Partnerschap). Een mogelijkheid is bijvoorbeeld dat voor de 'brokering' van die partnerschappen een specifieke dienst of staflid wordt aangesteld; dit is een investering die zal renderen in termen van impact en kwaliteit van het onderwijs.

Onderzoek en ontwikkeling

- Wacht niet op hogeschoolniveau om een proces van visieontwikkeling te doorlopen. Kijk voor visievorming naar de kaders rond duurzaamheid in onderzoek die zijn uitgewerkt door Duurzaam Educatiepunt. Op die manier kan ook beter aansluiting gevonden worden bij onderzoekscalls (cf. VLAIO, ESF, Europese calls).
- De expertisedomeinen liggen inhoudelijk vooral op de sociaal-economisch-culturele dimensies van duurzaamheid en minder op de ecologische of sociaal-ecologische kant. Het is vanzelfsprekend dat Arteveldehogeschool dicht bij haar kernexpertise blijft, en de commissie raadt aan om de benodigde ecologische expertise zo veel mogelijk binnen te halen door het samenwerken met partijen op het terrein van onderwijs, onderwijs, ondernemen en maatschappelijke organisaties, die juist op dit terrein expertise hebben. De commissie merkt op dat Arteveldehogeschool zich al op deze weg bevindt.
- Nadenken over wat duurzaamheid betekent voor onderzoek in de hogeschool: dit dient zowel inhoudelijk (op welke topics leggen we focus) als op vlak van onderzoeksaanpak en methode (transdisciplinaire aanpak) te gebeuren. Hierbij kan de oefening gemaakt worden om het eigen onderzoek concreet te positioneren in het kader van Duurzaam Educatiepunt,

het SDG wedding cake model en/of de donut economie. Op die manier wordt geëxpliciteerd waar het onderzoek van Arteveldehogeschool al bijdraagt en waar er nog eventuele leemtes zijn in die aanpak.
- Zoek meer verbinding tussen de ENWs op vlak van onderzoek. Dit gebeurt nu ad hoc, en er zijn initiatieven om dit meer te ondersteunen, maar probeer dit te koppelen aan een visie op duurzaamheidskwesties (vb. wicked problems; SDG's). Breng onderzoekers samen rond concrete topics (vb. leefbare stad) en initieer en ondersteun op die manier interdisciplinaire samenwerking.
- Ondersteun en faciliteer het bottom-up verhaal ook door de dienst en het algemeen beleid. Durf daarbij out-of-the-box te denken, maak tijd en ruimte vrij voor experimenten, ondersteun en waardeer dit ook.

Diensten en organisatie

- Maak meer werk van (interne en externe) communicatie, om initiatieven meer zichtbaar te maken en te valoriseren. Een dergelijk (professionaliserings)initiatief draagt ook bij tot een breder draagvlak van de visie en doelen rond duurzaamheid in de organisatie. Dit zal ook de transversale inbedding in alle expertisenetwerken, vakken en richtingen bevorderen.
- Finaliseer en implementeer een klimaatplan met langetermijndoelstellingen, en daaraan gelinkte actieplannen die geïntegreerd worden in de rapportering van de verschillende diensten.
- De inrichting en herontwikkeling van de twaalf campussen is complex, maar biedt ook enorme kansen voor de verankering van duurzaamheid in het DNA van de organisatie. Maak gebruik van de dynamiek die ontstaat door de (her)inrichting en (her)ontwikkeling van de fysieke omgeving en gebouwen die deel uit uitmaken van de leerecologie van Arteveldehogeschool en mik op gebouwen en plekken die uitnodigen tot ecologische en sociale duurzaamheid.
- Ondersteun studenten in hun duurzaamheidsinitiatieven: geef ze budget, steun, een duidelijk mandaat, middelen, … Het verbinden van de verschillende studenteninitiatieven met elkaar en de acties van medewerkers (bijvoorbeeld door connectie met de Community of Practice Duurzaamheid) kan hen verder faciliteren.

4. Bijlagen

Bijlage 1 - Korte beschrijving van het CV van de commissieleden:

Wim Lambrechts, voorzitter:
Wim Lambrechts is associate professor aan de Open Universiteit in Nederland, en gastprofessor aan de Universiteit Hasselt. Hij doctoreerde op het thema duurzaam hoger onderwijs middels een Bijzondere Doctoraatsbeurs van het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO), en heeft verschillende Vlaamse en Nederlandse hogescholen begeleid in integratieprojecten rond duurzaamheidscompetenties en -curricula, living labs, whole school approach, professionalisering en assessment. Hij ontving in 2020 een beurs van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), voor een Future of Work project gericht op individuele competenties met betrekking tot duurzaamheid, empowerment en veerkracht in learning communities. In de voorbije jaren leverde hij bijdragen aan het UNESCO-initiatief 'Futures of Education', het Europese competentiekader voor duurzaamheid GreenComp, en de UNECE Environment for Europe Conference.

Arjen Wals:
Arjen Wals is a Professor of Transformative Learning for Socio-Ecological Sustainability at Wageningen University. He also holds the UNESCO Chair of Social Learning and Sustainable Development, and is Visiting Professor at Norwegian Life Science University in Ås, where he supports the development of Whole Schools Approaches & Sustainability. His recent work focusses on transformative social learning in vital coalitions of multiple stakeholders at the interface of science and society. His teaching and research focus on designing learning processes and learning spaces that enable people to contribute meaningfully to sustainability. A central question in his work is: how to create conditions that support (new) forms of learning which take full advantage of the diversity, creativity and resourcefulness that is all around us, but so far remain largely untapped in our search for a world that is more sustainable than the one currently in prospect?

Anne Snick:
Independent researcher, speaker and facilitator of cocreative processes in the field of Systemic Approach to Public Innovation & Responsible Research, working with Smart Coop and various research institutions. Member of the Club of Rome. Fellow of the World Academy of Art and Science. Ethics Expert in Research and Innovation for the European Commission. Expert in sustainable higher education; individual member of the Copernicus Alliance. Country responsible for Belgium in STEAM+ 'Innovating STE(A)M in Higher Education with Transdisciplinary Talent Programs'. Founder of the Young Persons' Guide to the Future (YPGF): transdisciplinary initiative on innovating higher education for the Anthropocene. Expert in sustainable finance: lead researcher for Flanders in Turnaround Money project; guest lecturer Sustainable Finance Master Class (ICHEC-Solvay business school).

Kim Ceulemans:
Kim Ceulemans is Associate Professor bij Toulouse Business School (Toulouse, Frankrijk). Ze behaalde haar Doctoraat in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de KU Leuven rond "duurzaamheidsrapportering in hoger onderwijs" en werkte nadien als postdoctoraal onderzoeker bij het Center for Social and Sustainable Innovation (CSSI) van de Gustavson School of Business (University of Victoria, Canada). Haar expertise ligt binnen de volgende thema's: *sustainability in higher education, responsible management education and learning, sustainability management and corporate social responsibility (CSR), sustainability assessment and reporting, stakeholder engagement practices*. Voor het behalen van haar doctoraat begeleidde ze als duurzaamheidscoördinator aan de Hogeschool-Universiteit

Brussel verschillende projecten met stakeholders (o.m. handleiding rond duurzaamheid voor docenten, AISHE audits, duurzaamheidsrapportering volgens de GRI richtlijnen). Kim behoort tot de stuurgroep van het PRME Chapter France-Benelux (het regionale netwerk van de UN Principles for Responsible Management Education) en is extern lid van de adviesraad van de Copernicus Alliance (European Network on Higher Education for Sustainable Development).

Femke Lootens:
Femke Lootens is Green Office coördinator aan UGent en begeleidt en ondersteunt het Green Office team van studenten en medewerkers die werken rond het verduurzamen van de universiteit. Ze heeft ervaring met duurzaam & transdisciplinair onderwijs, formele en non-formele educatie en (international) jeugdwerk rond duurzaamheid. Ze behaalde haar MSc Milieuwetenschappen aan Wageningen Universiteit.

Jeroen De Ryck, student-commissielid:
Jeroen De Ryck studeert Geografie aan de KU Leuven en is al van jongs af aan bezig met sociale- en milieuproblematieken. Aan de KU Leuven is hij lid geweest van het Living Lab van de Green Office, waar hij lezingen over onderwerpen gerelateerd aan duurzaamheid organiseerde. In zijn middelbaar onderwijs was hij betrokken bij de leerlingenraad en was hij deel van het European Youth Parliament. Ook in zijn vrije tijd is hij gepassioneerd bezig met het begrijpen van en oplossen van duurzaamheidsvraagstukken. Voor COP26 in Glasgow, woonde hij een klimaatconferentie voor jongeren bij, waar hij in gesprek ging met vele mensen met uiteenlopende visies over oplossingen voor duurzaamheidsproblemen.

Bijlage 2 Referenties

Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera, M. (2022). GreenComp. *The European Sustainability Competence Framework.* European Commission, Joint Research Centre.

Chapman, K. (2015). Complexity and Creative Capacity. Routledge.

Folke, C., Biggs, R., Norström, A.V., Reyers, B. & Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. Ecology & Society 21(3): 41.

Hugé, J., & Lambrechts, W. (2019). Nota commissie duurzaam hoger onderwijs. (D/2019/3241/270 redactie) Vlaamse Overheid, Departement Omgeving.

Raworth K. (2017). Doughnut Economics, Seven Ways to Think like a 21st-Century Economist. London: Random House Business Books.

Sterling, S (2004). 'Higher Education, Sustainability and the Role of Systemic Learning', in Corcoran PB & Wals, AEJ (editors), Higher Education and the Challenge of Sustainability: Contestation, Critique, Practice, and Promise, Kluwer Academic.