

# TILSYNS- RAPPORT

## Handelshøyskolen BI

Periodisk tilsyn med systematisk kvalitetsarbeid

2021



NOKUT – Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen – er et faglig uavhengig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet.



NOKUTs samfunnsoppdrag, oppgaver og faglige uavhengighet er definert i universitets- og høyskoleloven og er nærmere spesifisert i forskrifter. I tillegg utfører NOKUT tilsyns- og forvaltningsoppgaver etter delegasjon fra departementet.



Formålet med NOKUTs virksomhet er å sikre og fremme kvalitet i utdanning ved

- å føre tilsyn med, informere om og bidra til å utvikle kvaliteten i norsk høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning
- å godkjenne og informere om utenlandsk utdanning og informere om mulighetene for godkjenning av utenlandsk utdanning og kompetanse i Norge



NOKUTs arbeid skal bidra til at samfunnet kan ha tillit til kvaliteten i norsk høyere utdanning, høyere yrkesfaglig utdanning og godkjent høyere utenlandsk utdanning.



NOKUT bruker sakkyndige i akkrediteringer, tilsyn, evalueringer, godkjenning av utenlandsk utdanning og prosjekter.

Du kan lese mer om arbeidet vårt på [nokut.no](http://nokut.no).



NOKUT er sertifisert som miljøfyrtårn

<b>Institusjon</b>	Handelshøyskolen BI
<b>Sakkyndige</b>	Kristin Aldridge, Tina Bering Keiding, Monica Alterskjær Sundset og Geir Egil Dahle Øien (komitéleder)
<b>Dato for vedtak</b>	27. oktober 2021
<b>NOKUTs saksnummer</b>	20/08539

## Forord

NOKUT fører tilsyn med kvaliteten i høyere utdanning og skal bidra til kvalitetsutvikling ved institusjonene. Dette gjør vi blant annet gjennom å føre tilsyn med institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid. Alle norske universiteter og høyskoler er pålagt å ha dokumenterte interne systemer for kvalitetssikring av utdanningen. Det skal ikke gå mer enn åtte år mellom hvert tilsyn med en institusjons systematiske kvalitetsarbeid.

Denne tilsynsrapporten består av innstillingen fra den sakkyndige komiteen (kapittel 1–5) og Handelshøyskolen BI sin uttalelse til den sakkyndige komiteens vurderinger (kapittel 6). Disse dokumentene var grunnlaget for behandlingen i NOKUTs styre 27. oktober 2021, hvor følgende vedtak ble fattet:

*Det systematiske kvalitetsarbeidet ved Handelshøyskolen BI er tilfredsstillende: Alle krav i universitets- og høyskoleloven §§ 1-6 og 4-3 (4), studiekvalitetsforskriften § 2-1 (2) og studietilsynsforskriften § 4-1 er oppfylt.*

Den sakkyndige komiteen har hatt følgende sammensetning:

- Geir Egil Dahle Øien, professor ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (komitéleder)
- Monica Alterskjær Sundset, professor ved UiT Norges arktiske universitet
- Tina Bering Keiding, lektor og visesenterleder ved Aarhus Universitet
- Kristin Aldridge, student ved Høgskolen i Innlandet.

Den sakkyndige komiteen har vurdert det systematiske kvalitetsarbeidet ved Handelshøyskolen BI basert på skriftlig dokumentasjon fra institusjonen og besøk ved institusjonen 23.–25. mars 2021. Komiteen leverte sin innstilling 21. juni 2021.

Seniorrådgiverne Frøydis Maurtvedt, Philipp Friedrich og Olve Iversen Hølaas har vært NOKUTs saksansvarlige i tilsynet. NOKUT ønsker å takke den sakkyndige komiteen for vel utført arbeid. NOKUT vil også takke alle ansatte og studenter ved Handelshøyskolen BI som har bidratt til komiteens arbeid gjennom å dokumentere kvalitetsarbeidet, delta på intervjuer og annet.

Oslo, 27. oktober 2021

Kristin Vinje

# Innhold

<b>1 Om tilsynet ved Handelshøyskolen BI.....</b>	<b>6</b>
<b>2 Om Handelshøyskolen BI og organisering av kvalitetsarbeidet .....</b>	<b>7</b>
2.1 Om Handelshøyskolen BI.....	7
2.2 Organisering av kvalitetsarbeidet.....	9
<b>3 Vurderinger og konklusjoner for de enkelte kravene .....</b>	<b>13</b>
3.1 Universitets- og høyskoleloven .....	13
Kvalitetssikring.....	13
Læringsmiljø .....	15
3.2 Studiekvalitetsforskriften .....	17
Krav til systematisk kvalitetsarbeid – periodiske evalueringer .....	17
3.3 Studietilsynsforskriften .....	19
Strategi og kvalitetsområder .....	19
Forankring og kvalitetskultur .....	21
Ordninger for systematisk kontroll.....	24
Systematisk innhenting av informasjon .....	26
Bruk av kunnskap fra kvalitetsarbeidet .....	28
Vurdering og utvikling av institusjonens studieportefølje .....	30
<b>4 Komiteens konklusjon for institusjonens systematiske kvalitetsarbeid .....</b>	<b>32</b>
<b>5 Vedlegg til komiteens innstilling til NOKUT.....</b>	<b>33</b>
<b>6 Institusjonens uttalelse til komiteens innstilling .....</b>	<b>34</b>

## Abstract

Since 2003, every Norwegian higher education institution is subject to an external review of its quality work every six to eight years, conducted by the Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (NOKUT) in compliance with the European Standards and Guidelines (ESG) 2015. A successful completion of such a review based on the Act relating to universities and university colleges as well as the Ministerial Quality Assurance Regulations and NOKUT's Academic Supervision Regulations, is a prerequisite for the institutions to continue their operations.

The reviews are carried out by expert committees appointed by NOKUT and are based upon comprehensive documentation submitted by the respective institutions on the setup and implementation of their internal quality assurance systems. An examination of the documentation is followed by an on-campus site visit, where institutional key actors, such as leadership, relevant faculty members, administrative staff, and students are interviewed. In 2021, due to the COVID-19 pandemic, all site visits were replaced by digital meetings across two to three days.

The Norwegian Business School (BI) is a non-for-profit private foundation and a specialized university institution that offers bachelor's and master's degree programmes as well as PhD-programmes within its field of business. Additionally, BI provides shorter and longer courses under the Life-Long-Learning-umbrella. BI has a student body of 21 000 and a faculty consisting of 366 full-time equivalents.

In 2021, BI underwent an external review for the third time. The expert committee concluded that BI's quality assurance system fulfils each of the legal requirements. The institution has developed a comprehensive and transparent quality assurance system that contributes to ensuring and developing quality education. BI's quality work is sufficiently documented, with a holistic and clear structure. In addition to well-defined roles and responsibilities, the expert committee concludes that the development of indicators with corresponding threshold values for each of the quality areas is a strength of BI's quality work. The indicators are visualised and used through a digital dashboard. The expert committee considers that the digital dashboard has great potential for further development of BI's quality assurance system and work.

Even though BI fulfils each of the legal requirements under this review, the expert committee points out room for improvement in its final report. Firstly, it recommends that BI should strengthen its analytic capacity with regards to development of the quality assurance system, how data derived through the quality assurance system is used for quality improvement, and its systematic analysis of results from national reports with particular emphasis on quality areas with low score. Secondly, BI should prioritise the systematic development of individual and collective pedagogical competencies, especially for faculty members at BI campuses outside of Oslo as well as for leadership level. Thirdly, BI needs to further strengthen its cooperation with the external stakeholders and the business community. A business college such as BI would benefit from a more systematic cooperation with its external partners regarding the relevance of its study programme portfolio.

# 1 Om tilsynet ved Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI (BI) ble 23. september 2020 bedt om å sende inn dokumentasjon på hvordan kvalitetsarbeidet oppfyller gjeldende krav i lov og forskrifter. I tillegg til dokumentasjon på kvalitetsarbeidet på institusjonsnivå ba NOKUT høyskolen om å sende inn dokumentasjon på kvalitetsarbeidet ved følgende studietilbud:

- bachelor i finans
- bachelor i digital kommunikasjon og markedsføring
- Master of Science in Business (siviløkonom), Major in Economics
- Executive Master of Management – prosjektledelse (30 studiepoeng)
- PhD in Strategy, Entrepreneurship and Innovation

BI sendte inn dokumentasjon 28. januar 2021. Studentorganet BISO sendte sin studentuttalelse 29. januar 2021.

På grunn av reise- og forsamlingsrestriksjoner under koronapandemien ble alle NOKUTs tilsynsbesøk våren 2021 gjennomført digitalt. Institusjonsbesøket ved BI fant sted 23.–25. mars 2021. Komiteen intervjuet da representanter fra institusjonens øverste ledelse, studenter med og uten tillitsverv, læringsmiljøutvalget, undervisere, emneansvarlige fra de utvalgte studietilbudene, studieprogramansvarlige, representanter fra undervisningsutvalg, instituttledere, studieadministrasjon, eksterne samarbeidspartnere og styremedlemmer. Alle intervjuer foregikk i Zoom.

Vurderingene til den sakkyndige komiteen er basert på dokumentasjon som er mottatt fra institusjonen, og intervjuer under institusjonsbesøket. Oversikt over den skriftlige dokumentasjonen er tilgjengelig i elnnsyn – offentlig elektronisk postjournal.

## Språklige presiseringer

BI bruker i stor utstrekning engelsk i dokumentasjonen. NOKUT har et mål om å bruke norsk klarspråk i sine rapporter. Regelverket for tilsynet er gitt i lov om universiteter og høyskoler (uhl), forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning (studiekvalitetsforskriften) og forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning (studietilsynsforskriften). Alle lov- og forskriftstekster er på norsk, og norsk blir brukt gjennomgående i tilsynet. Derfor vil NOKUT også i denne rapporten bruke norske begreper og ord i størst mulig grad, men der det er hensiktsmessig, bruker vi BIs terminologi. Dette gjelder spesielt for stillingstitler og roller der BI ikke har eller ikke bruker norske oversettelser. Engelske termer vil stå i kursiv. Vi gjør rede for de ulike rollene under.

BI bruker ordet «kurs» både om emner på alle nivåer og om andre kurs. For å unngå misforståelser for lesere utenfor BI og NOKUT benytter NOKUT ordet «emner» når det er mest dekkende for innholdet.

## 2 Om Handelshøyskolen BI og organisering av kvalitetsarbeidet

### 2.1 Om Handelshøyskolen BI

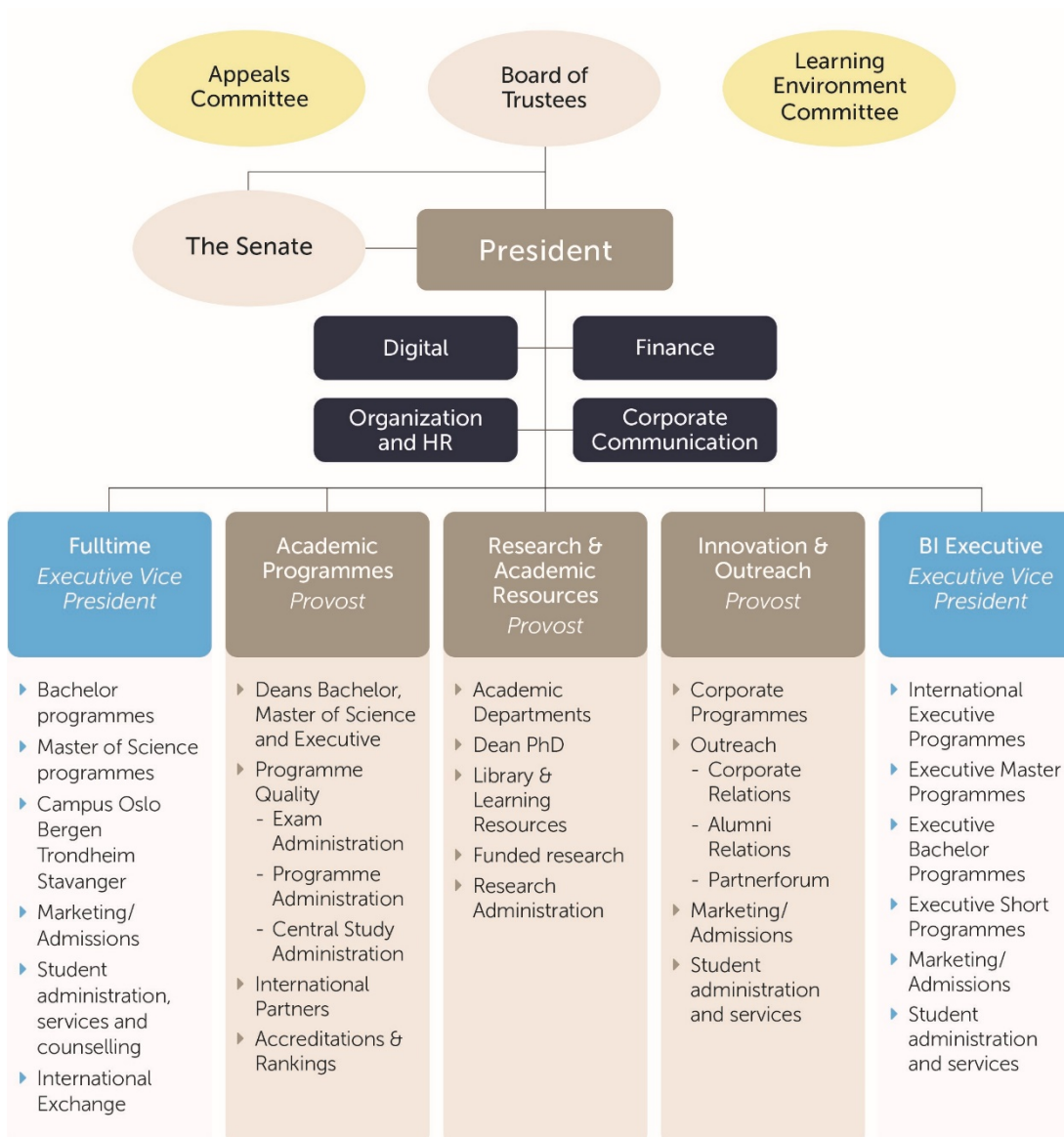
Handelshøyskolen BI er en privat vitenskapelig høyskole og en selveiende stiftelse. BI ble etablert i 1943 som en privateid bedrift som solgte kveldskurs til ledere i arbeidslivet, men som gjennom årene har vokst og utviklet seg, blant annet gjennom flere fusjoner. BI ble akkreditert som vitenskapelig høyskole i 2008 og har i 2021 tre internasjonale akkrediteringer for handelshøyskoler: AACSB, EQUIS og AMBA. Det er de nasjonale kravene som setter premissene for hvordan BI skal drive kvalitetsarbeid, men de tre internasjonale akkrediteringene setter også krav som BI forholder seg til.

BI har sitt hovedsete i Oslo (Nydalen) og har også studiesteder i Bergen, Stavanger og Trondheim. Ved studiestedene utenfor Oslo leverer BI såkalte distribuerte studier, som har helt likt innhold uansett studiested. BI trenger derfor koordinering av undervisningen på tvers av studiestedene og klasser, slik at mulighetene for høyt læringsutbytte blir like for alle studentene ved BI. I 2020 hadde BI ifølge DBH 21 285 registrerte studenter, hvorav 13 190 studenter i Oslo, 3 025 studenter i Bergen, 1 160 studenter i Stavanger og 1 930 studenter i Trondheim. I tillegg var 1 975 studenter registrert på nettstudier. BI har ca. 840 ansattårsverk fordelt på 474 årsverk teknisk-administrative stillinger og 366 årsverk vitenskapelige stillinger. Antall studenter per vitenskapelig årsverk er 58. Til sammenlikning er gjennomsnittet for alle vitenskapelige høyskoler i Norge 22, og gjennomsnitt for alle norske UH-institusjoner er 12.

		2020 (DBH)
<b>Antall studenter</b>	Oslo	13190
	Bergen	3025
	Trondheim	1930
	Stavanger	1160
	Nettstudier	1975
	<b>Totalt</b>	<b>21285</b>
<b>Antall årsverk ansatte</b>	T/A	474
	UFF	366

Høyskolen tilbyr en rekke bachelor- og mastergradsstudier og seks ulike spesialiseringer i ph.d.-programmet. BI har også en betydelig etter- og videreutdanningsportefølje (heretter kalt *BI Executive*), og høyskolen tilbyr mange årskurs og enkeltemner som deltidstilbud. Fagområdene som det undervises i og forskes på ved BI, er blant annet ledelse og organisasjon, strategi, innovasjon og entreprenørskap, finans, økonomi og markedsføring.

Høyskolen ledes av et styre med åtte medlemmer, hvorav fire er eksterne. De interne styremedlemmene består av to representanter valgt av og fra BIs vitenskapelig ansatte samt en representant og en observatør fra de administrativt ansatte. Studentorganisasjonen BISO er representert med ett medlem og en observatør. Rektor ansettes av styret. Kollegiet (*The Senate*) er BIs høyeste faglige organ og har myndighet i henhold til fullmakt fra styret. Kollegiet består av 15 faste medlemmer samt to vararepresentanter og to *deans* som observatører. Kollegiet ledes av rektor.



**Figur 1. Overordnet organisasjonskart over BI**

BI er en matriseorganisasjon med fem hovedlinjer som har ulike ansvarsoppgaver (se Figur 1). Linjene ledes av prorektor for studier og programmer, prorektor for forskning og fagressurser, prorektor for innovasjon og samfunnskontakt, divisjonsdirektør for heltidsstudier og divisjonsdirektør for *BI Executive*. Fagmiljøene er organisert i ni ulike institutter under prorektor for forskning og fagressurser, og instituttene ledes av instituttledere. Denne linjen har også ansvar for ph.d.-programmet. Studietilbudene og BIs kvalitetssystem er organisert under prorektor for studier og programmer. I denne linjen finner vi også tre av fire *deans*, som er porteføljeansvarlige og har ansvar for henholdsvis bachelorstudier, masterstudier (MSc) og *BI Executive*.



### Handelshøyskolen BI og NOKUT

BI søkte NOKUT om institusjonsakkreditering i 2007 og ble akkreditert som vitenskapelig høyskole i 2008. BI har selvakkrediteringsfullmakt for studietilbud på bachelor- og masternivå innen de fagområdene høyskolen tildeler doktorgrad. BI søkte NOKUT og fikk akkreditert mastergradsstudiet i forretningsjus og økonomi i 2019.

Det er tidligere gjennomført tre evalueringer av system for kvalitetssikring ved BI, i 2004, 2011 og 2017. I evalueringene i 2004 og 2011 fikk BI sitt system for kvalitetssikring godkjent.

I februar 2017 kom det nye krav til institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid i KDs studiekvalitetsforskrift og i NOKUTs studietilsynsforskrift. Samme vår gjennomførte NOKUT et pilotprosjekt for å teste ut ny modell for tilsyn med kvalitetsarbeid. Tilsynet skulle telle som et ordinært tilsyn for de institusjonene som gjennom pilotprosjektet fikk vurdert kvalitetsarbeidet sitt til å være tilfredsstillende eller til å ha enkelte mangler. Dersom de sakkyndige vurderte at kvalitetsarbeidet ikke hadde kommet langt nok i å tilfredsstillende gjeldende krav, ville tilsynet ikke gå videre til vedtak i NOKUTs styre. BI ble invitert til å delta i pilotprosjektet som én av sju vitenskapelige høyskoler. Komiteen for BI vurderte at det systematiske kvalitetsarbeidet ved institusjonen ikke hadde kommet langt nok til å tilfredsstillende krav i kapittel 4 i NOKUTs studietilsynsforskrift. Tilsyn med kvalitetsarbeidet ved BI gikk derfor, i tråd med premissene for deltagelse i pilotprosjektet, ikke videre til behandling i NOKUTs styre, og BI gikk inn i NOKUTs tidsplan for ordinære tilsyn med institusjonenes systematiske kvalitetsarbeid.

## 2.2 Organisering av kvalitetsarbeidet

### Kvalitetssystemet

BIs kvalitetssystem, *Programme Quality System of BI* (heretter kalt kvalitetssystemet), ble gradvis innført fra høsten 2018, og kvalitetssystemet ble sist oppdatert og godkjent av rektor 26. november 2020. Kvalitetssystemet består av en digital håndbok med prosess- og rollebeskrivelser og et «dashbord» med kvalitetsområder og måleverdier, og systemet er tilgjengelig for ansatte og studenter på BI ved pålogging. Kvalitetssystemet skal omhandle alle deler av studentens studieløp, fra opptak og til studentene er klare for arbeidslivet, og det skal støtte oppunder BIs strategi og ambisjoner. Systembeskrivelsen redegjør for hvordan kvalitetsarbeidet er tilpasset BIs matriseorganisering og flercampusmodell. Kvalitetssystemet er implementert og opereres på tvers av matrisen, og systemet skal gjelde for alle studier ved BI.

Et mål for alle studietilbudene ved BI, er at høyskolen skal legge til rette for at studentene får muligheter og evner til å tilegne seg læringsutbyttene ved studiet, slik at de blir attraktive i arbeidsmarkedet. BI har operasjonalisert studentens læringsbane gjennom seks definerte kvalitetsområder som rapporteres på emne-, studietilbuds-, campus- og porteføljenivå:

- inntakskvalitet (*Admission Quality*)
- akademisk kvalitet (*Academic Quality*)
- læringsmiljøkvalitet (*Learning Environment Quality*)
- læringsutbyttekvalitet (*Learning Outcomes Quality*)
- relevanskvalitet (*Relevance Quality*)
- styringskvalitet (*Programme Governance Quality*)

Høyskolen måler alle kvalitetsområdene. Kvalitetssystemet har definerte måleindikatorer med terskelverdier og oversikt over hvem som har ansvar for å måle hva (rollebeskrivelse). Terskelverdiene skal si noe om hva som er minimum av godkjent kvalitetsnivå, men de skal også kunne si noe om kvalitetsområdene over tid. Kvalitetsarbeidet foregår på tre nivåer, porteføljenivå, studietilbudsnivå og emnenivå, og hvert nivå har prosess- og rollebeskrivelser (se flere detaljer under).

### **Aktørenes ansvar og oppgaver**

Kvalitetssystemets vedlegg E presenterer 19 ulike personroller og/eller sentrale utvalg/fora som skal bidra inn i BIs kvalitetsarbeid. Vedlegget beskriver rollene og hva de skal bidra med i kvalitetssystemet. Studentene er representert i BIs styre, Kollegiet, UUV og LMU.

**TMT** (*Top Management Team*) er rektors ledergruppe, som skal gi råd til rektor om blant annet strategi, måloppnåelse og drift. Referat fra møtene legges ut på intranettsidene til BI. Gruppen består av prorektor for studier og programmer, prorektor for forskning og fagressurser, prorektor for innovasjon og samfunnskontakt, divisjonsdirektør for heltidsstudier, divisjonsdirektør for *BI Executive*, økonomidirektør, organisasjonsdirektør, kommunikasjonsdirektør og digital direktør.

**EMT** (*Extended Management Team*) er rektors utvidede ledergruppe, som skal gi råd til rektor om blant annet porteføljevurderinger, innovasjonsprosesser, AMU og kvalitetssystemet. Gruppen består TMT, instituttledere og *deans*.

**Kollegiet** (*The Senate*) er BIs høyeste faglige organ og har myndighet i henhold til fullmakt fra styret. Kollegiet fastlegger det faglige innholdet i høyskolens utdanningstilbud, regler for opptak, fritak, utfyllende regler om særegne forhold for den enkelte eksamen, sensur og andre studieadministrative forhold, og fastlegger kompetanseprofil og tilsettingsreglement for faglige medarbeidere. Det er Kollegiet som har ansvar for godkjenning av opprettelse og nedleggelse av studietilbud. Kollegiet består av rektor, prorektorene, *deans*, tre valgte studentrepresentanter, seks valgte vitenskapelig ansatte og tre valgte administrative representanter.

**Undervisningsutvalgene** (UUV) er rådgivende utvalg for den enkelte *dean*. BI har ett undervisningsutvalg for hvert programområde (Bachelor, *Master of Science (MSc)*, *BI Executive* og doktorgrad). Utvalgene behandler faglige saker som studieplaner, gjennomgang av emnebeskrivelser (mål, emner, litteratur, pedagogisk modell og evalueringsform), vurdering av kompetansenivå og kompetanseområde for forelesere, veiledere og sensorer, studieprogresjonskrav, opptaksregler, vurdering av samarbeidspartnere og godkjenning av søknader om bedriftsinterne kurs og studietilbud med studiepoeng.

**Læringsmiljøutvalget** (LMU) er et rådgivende organ overfor BIs styre. Hovedformålet til LMU er å sikre studentene reell innflytelse i arbeidet med å skape et godt læringsmiljø.

LMU skal prioritere viktige overordnede problemstillinger og presentere disse for BIs styre gjennom en årlig LMU-rapport.

**Prorektor for studier og programmer** har det overordnede ansvaret for utvikling, implementering og evaluering av studietilbud og leder administrasjonen for emne- og studiekvalitetssikring. Prorektor for studier og programmer har delegert myndighet og ansvar fra rektor for å bygge en attraktiv og relevant studieportefølje som er i tråd med BIs strategi, og for implementering og utvikling av kvalitetssystemet.

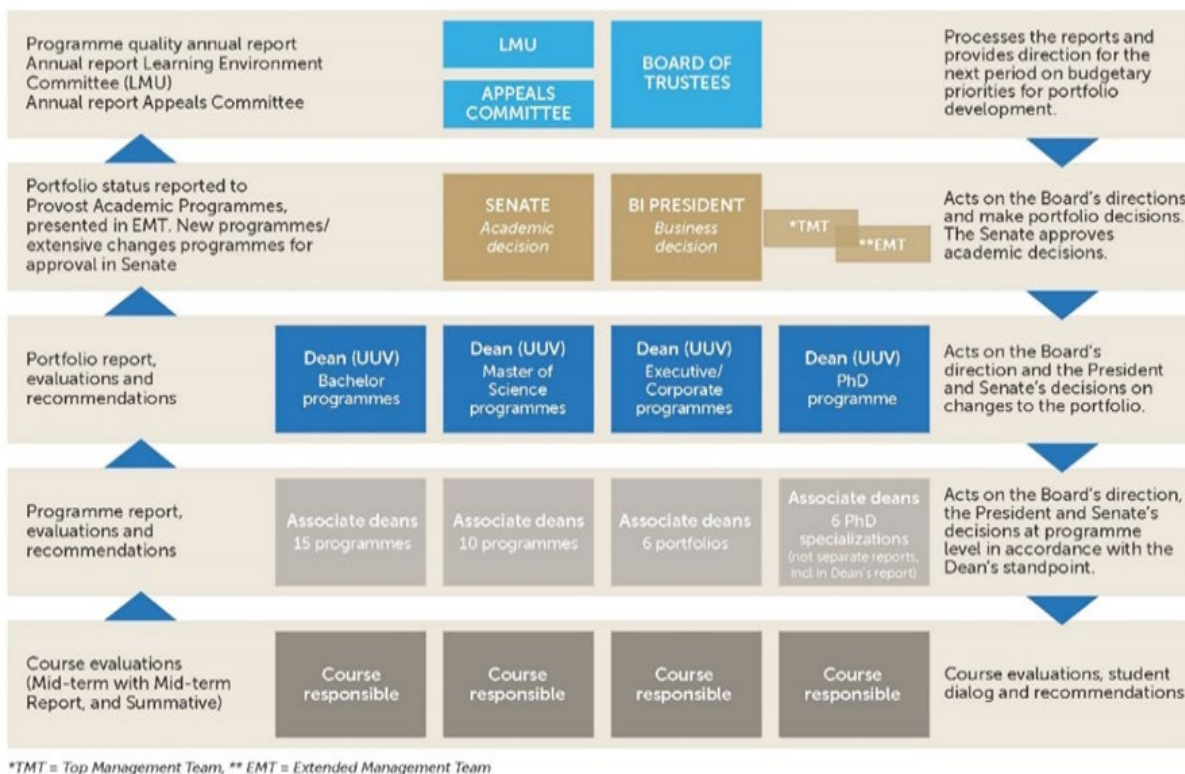
**Deans** ved BI er porteføljeansvarlige og porteføljens faglige ledere innenfor studietilbud på bachelor-, master-, *executive*- og ph.d.-nivå. BIs fire *deans* er ansvarlige for revisjon av studietilbudene, at studiene er av god akademisk kvalitet, og at studiene er attraktive og relevante for både studenter og arbeidsliv. *Deans* skal samle informasjon, analysere porteføljen og presentere eventuelle store endringer og godkjenninger til UUV (som de leder), før det tas opp med rektors utvidede ledergruppe, rektors ledergruppe og Kollegiet. Årlig skal de også presentere en porteføljerapport til EMT.

**Associate Deans** (AD) er BIs studieprogramansvarlige og er faglige ledere for høyskolens studietilbud. De har ansvar for studietilbudenes kvalitet, attraktivitet og videreutvikling. Studieprogramansvarlig godkjenner emnene i studiet og kan foreslå endringer i studietilbudets læringsutbytte og profil.

Kursansvarlig (heretter kalt **emneansvarlig**) har ansvar for å utvikle emnets innhold og design og for å involvere studentene og fagmiljøet. Det er studieprogramansvarlig (AD) som godkjenner små endringer av emnet. Emneansvarlig rapporterer til **instituttleder**, som har personalansvar og ansvar for instituttets forskning og pedagogiske utvikling av fagmiljøet.

**Klassekontakt for fulltidsstudenter** (gjelder for utdanninger på bachelor- og masternivå) er valgt av og fungerer som tillitsvalgt for studentene på et emne. Klassekontakten skal være bindeleddet mellom studentene og emneansvarlig og/eller foreleser og sørge for at studentene blir hørt i forhold knyttet til læringsmiljø og emnets faglige innhold. Klassekontakten skal hvert semester aktivt delta i organiseringen av midtveisevaluering av emnet og delta på studentenes studieevalueringsmøter med AD (eventuelt faglig leder for en spesialisering på MSc eller lokale studietilbudadministratorer (LPA)). Ved eventuelle studentklager skal også klassekontakten være involvert.

Reporting programme quality at the various levels



Figur 2: Illustrasjon av BIs rapporteringslinjer og informasjonsflyt

## 3 Vurderinger og konklusjoner for de enkelte kravene

### 3.1 Universitets- og høyskoleloven

#### Kvalitetssikring

§ 1-6 Universiteter og høyskoler skal ha et tilfredsstillende internt system for kvalitetssikring som skal sikre og videreutvikle kvaliteten i utdanningen. Studentevalueringer skal inngå i systemet for kvalitetssikring.

#### Vurdering

Blis kvalitetssystem beskriver detaljert hvordan kvalitetsarbeidet planmessig og systematisk skal gjennomføres. Kvalitetssystemet omfatter alle studietilbud ved BI: bachelorstudier, masterstudier, *BI Executive*-porteføljen og ph.d.-studier. Rapporterings- og informasjonsstrukturen er beskrevet i kvalitetssystemet ved figur 2. Her beskriver BI hvilke fora som er ansvarlige for hvilke temaer, og illustrerer hvordan systemet har både *top-down*- og *bottom-up*-prosesser.

Kvalitetssystemet beskriver seks kvalitetsområder. Kvalitetsområdene med indikatorer og terskelverdier brukes inn i rapporteringskjedene. Kvalitetsområdene fremstår som hensiktsmessige sett i lys av institusjonens virksomhet og størrelse. Kvalitetssystemet, med alle beskrivelser, prosesser og dashbord, er beskrevet i stor detalj, og det er gjort tilgjengelig for aktørene i kvalitetsarbeidet. Prosess- og rollebeskrivelser med ansvar for oppfølging av indikatorer bidrar til dels til å minske inntrykket av kompleksitet. Hver indikator har en definert eier som er ansvarlig for å følge med på indikatoren og ta grep for å bedre kvaliteten om nødvendig. Dette gir tydelighet til en kompleks struktur, og komiteen har inntrykk av at systemet ikke fremstår unødig komplekst for den enkelte aktør i systemet. Rapporteringslinjene i kvalitetssystemet går fra emneevalueringer til programrapporter, porteføljerapporter og studiekvalitetsrapport. Rolleansvaret er definert, og rolleinnhaver er kjent med sitt ansvar med hensyn til arbeid med evalueringer og rapporter. Studiekvalitetsrapporten er et sentralt element for styrets vurdering av studiekvaliteten ved BI gjennom at den synliggjør behovene for tiltak.

BI har nedsatt et rådgivende utvalg for kvalitetssystemet, som ledes av prorektor for studier og programmer. Det rådgivende utvalgets hensikt er å identifisere forbedringsområder, videreutvikle og foreslå endringer i kvalitetssystemet. Komiteen er svært positiv til høyskolens beslutning om å danne et slikt utvalg og ser utvalget som en åpenbar endringsagent i høyskolens fremtidige kvalitetsarbeid. Et slikt utvalg bør ha mulighet til å spille inn og få igjennom raske justeringer og forenklinger av systemet der det er hensiktsmessig. Utvalget bør sikre en bred representasjon fra ulike brukere av kvalitetssystemet, og komiteen anbefaler at utvalget involverer eller samarbeider med flere ansatte og studenter fra de regionale studiestedene i dette arbeidet.

Studentenes bidrag til kvalitetsarbeidet er tydelig beskrevet i kvalitetssystemet. Studentenes perspektiv kommer frem gjennom formell studentinvolvering som deltakelse i formelle styrer, råd og utvalg på alle nivå der studentevalueringer blir behandlet. Opplæringsprogrammet for studenter gir et godt overblikk over studentenes formaliserte, strukturerte og tydelige involvering i kvalitetsarbeidet. Dette er ikke formalisert i samme grad på *BI Executive*- og ph.d.-nivå. BI begrunner dette med at det er langt tettere

studentkontakt på disse studienivåene. Komiteen anerkjenner synspunktet, men bemerker at uformelle prosesser kan innebære en viss risiko både for å overse problemer og for å handle på enkeltsaker.

Evalueringsprosessene er beskrevet for både emne- og studietilbudsnivå. Studentene deltar i årlige midtveis- og sluttevalueringer av emner samt i evalueringer av studietilbudene. Komiteens inntrykk er at det ikke er full overenstemmelse mellom sluttevalueringenes beskrevne funksjon og deres reelle plass i kvalitetsarbeidet: I flere intervjuer ble sluttevalueringer rapportert som å være lite brukt ut over det rent formelle.

Sluttevalueringene ble sett på som summative evalueringer og fremstod som paradoksale siden det likevel ikke var noen hensikt å endre på noe etter at emnet var ferdig. Komiteens syn er at kvalitetsarbeid på emnenivå ikke kun handler om umiddelbar tilfredshet og korrigeringer i de korte sløyfene, men også om en løpende utvikling av emnet der også sluttevalueringene bør komme til formativ anvendelse i videreutvikling av emnet. Evalueringer på alle nivå er først og fremst ledd i kvalitetsfremmende arbeid, og kontrollaspektet ved evalueringer bør ikke dominere. Komiteen fikk høre om god praksis ved dette i intervjuene. Samtidig er det komiteens inntrykk at BI til dels legger et litt for stort ansvar på de klassetillitsvalgte i kvalitetsarbeidet ved gjennomføring av midtveisevalueringer. Se en videre diskusjon av dette under §4-1(2).

Komiteens vurderinger av det interne systemet for kvalitetssikring hemmes til en viss grad av at kvalitetssystemet i sin nåværende form enda ikke har fått virke gjennom en full syklus. Kvalitetssystemet ble formelt godkjent 26.11.2020, men komiteen er gjort oppmerksom på at svært mange prosesser eksisterte og var innarbeidet også før systemet ble vedtatt.

Komiteen støtter høyskolen i at et godt kvalitetssystem i stor grad bør bygge på eksisterende prosesser, men et helhetlig kvalitetssystem bør gjennomgå alle faser og syklusene følges helt ut dersom alle svakheter og styrker i kvalitetssystemet skal komme klart frem. Komiteen oppfordrer derfor BI til ytterligere å tydeliggjøre det analytiske blikket på oppfølgingssyklusene samt på grunnlaget for arbeidet til det rådgivende utvalget for kvalitetssystemet. Dette inkluderer beskrivelser i systemet som sannsynliggjør at informasjon ikke bare går opp og ned i linjene, men også brukes i sirkulære og organisatorisk lærende prosesser. Gitt de detaljerte rapporteringslinjene mener komiteen det kan være en risiko for at kvalitetsarbeid til tider kan forveksles med dokumentasjonsarbeid.

Komiteen vurderer at BIs kvalitetssystem, slik det fremstår under tilsynet med rikholdige prosess- og rollebeskrivelser og med et dashboard med indikatorer og terskelverdier som operasjonaliserer kvalitetsområder, er tilfredsstillende i henhold til lovens krav. Kvalitetssystemet fremstår i et brukervennlig format på institusjonens intranettsider for studenter og ansatte, og det er lett for de enkelte rollene å finne sitt mandat og sin funksjon. Studentevalueringer inngår i BIs system for kvalitetssikring. Opplæringssystemet bidrar til å sikre at studenter og ansatte er godt kjent med sine ansvarsområder i kvalitetsarbeidet.

## Konklusjon

Kravene i universitets- og høyskoleloven § 1-6 er oppfylt.

## Læringsmiljø

§ 4-3 (4) Institusjonens arbeid med læringsmiljøet skal dokumenteres og inngå som en del av institusjonens interne system for kvalitetssikring etter § 1-6.

### Vurdering

Dokumentasjonen viser at BI har alle de pålagte formelle strukturene på plass for å kunne ivareta læringsmiljøet ved institusjonen på en god måte. I kvalitetssystemets vedlegg C (merkevareplattformen) gjenspeiles høyskolens strategi, hvor en av grunnpilarene er at institusjonen skal være «læringsorientert». I dette ligger det blant annet å jobbe kontinuerlig med å forbedre læringsmiljøet. Læringsmiljø inngår som ett av seks kvalitetsområder og defineres som de prosessene hvor BI og studentene møtes og reflekterer over studentenes evalueringer av egen læringsprosess.

Gjennom midtveiseevalueringer og summative evalueringer evaluerer studentene læringsaktiviteter, fysisk og psykososialt læringsmiljø samt hvordan studentene blir integrert både sosialt og faglig på studietilbudet. Studentenes tilbakemeldinger blir diskutert i ulike studietilbudsevalueringmøter hvor læringsmiljø og studentinvolvering skal være tema. AD (LPA ved de regionale studiestedene) og klasserepresentantene deltar på møtene. Se mer om studentrollen under § 4-1 (2) Kvalitetskultur.

Videre skal læringsmiljø vurderes i periodiske evalueringer, reakkrediteringsprosesser, programrapporter på alle nivåer og i BIs årlige studiekvalitetsrapport. Informasjonen som brukes i de ulike rapportene, tar utgangspunkt i studentevalueringene som er beskrevet over, men også i Studiebarometeret og SHoT-undersøkelsen (se mer om bruk av kilder og indikatorene under § 4-1 (4) Systematisk innhenting av informasjon). I tillegg til disse rapportene skal LMUs årlige rapport til styret gi viktige føringer for kvalitetsarbeidet og høyskolens arbeid med læringsmiljø på et strategisk nivå.

Det overordnede ansvaret for læringsmiljøet ligger hos styret, men det er LMUs oppgave å være styrets rådgivende organ og sikre studentene reell innflytelse i arbeidet med å skape et godt læringsmiljø. LMU skal prioritere viktige overordnede problemstillinger på tvers av studietilbud og studiesteder. I tillegg skal LMU fremme forbedringsforslag, avdekke avvik og følge opp iverksatte tiltak ved alle BIs studiesteder. LMU følger et årshjul som er tilpasset opplæring av nye studentrepresentanter og studentrepresentantenes generelle arbeidsbelastning gjennom et studieår. BIs administrasjon bistår med sekretærfunksjonen for å sikre kontinuitet.

Ansattrepresentantene i LMU representerer avdelinger som har ansvar for sentrale områder innenfor læringsmiljø (for eksempel Studentrådgivning), og de blir årlig bedt om å gjøre rede for status fra sitt område til LMU. Redegjørelsene er delrapporter innenfor faglig, fysisk og psykososialt læringsmiljø, studentklager som har kommet gjennom Si ifra-portalen, og studentundersøkelser som Studiebarometeret og SHoT. I tillegg skal studenttillitsvalgte lage en delrapport som baserer seg på tilbakemeldinger fra studentorganisasjonen, Studentpanelet og de ulike studentkamrene. Alle rapportene blir diskutert, vurdert og innlemmet i LMUs årsrapport til styret.

Komiteen vurderer at BI har jobbet meget godt med å videreutvikle LMU, og at LMU nå har en sentral rolle i institusjonens arbeid med læringsmiljø. LMU har et tydelig mandat, gode retningslinjer og god opplæring av representantene, og dette gjenspeiles i LMUs årsrapport. Komiteen opplever LMUs årsrapporter som viktig dokumentasjon på høyskolens arbeid

med læringsmiljø og mener at årsrapporten gir gode anbefalinger til styret og ledelsen. Delrapportene fra administrasjonen og studentrepresentantene er grundige og tar opp reelle bekymringer og forventninger. Samlet sett gir delrapportene et godt oversiktsbilde. Komiteen oppfordrer samtidig LMU-representantene til i enda større grad å gå inn på egne og nasjonale undersøkelser på områder hvor BI skårer negativt, og til å utfordre høyskolens ledelse og det rådgivende utvalget for kvalitetssystemet til å følge opp problemstillingene over tid. Årsrapporten, og særlig de delene som tar for seg undersøkelser, kan etter komiteens oppfatning i enda større grad være analytisk og gi flere konkrete eksempler på diskusjoner som har vært i organisasjonen, og tiltak som er gjort på bakgrunn av dette.

Det er tydelig for komiteen at læringsmiljø inngår i BIs interne system for kvalitetssikring, og at høyskolen legger vekt på læringsmiljø på alle nivåer i organisasjonen. I intervju med ledelsen ble det også bekreftet at arbeidet med kvalitetssystemet særlig hadde styrket høyskolen på dette området. Komiteen oppfordrer BI til å fortsette det systematiske arbeidet med aktuelle temaer som likestilling og universell utforming. Videre mener komiteen at BI kan vurdere, for eksempel i forbindelse med revideringer av kvalitetssystemet, om det vil være nyttig å eksplisitt inkludere flere dimensjoner av læringsmiljø i kvalitetsområdet. Læringsmiljøbegrepet er i endring på nasjonalt nivå, og det har kommet forslag om at det også skal omfatte organisatorisk, digitalt og pedagogisk læringsmiljø, i tillegg til det fysiske og det psykososiale (Prop. 111 L om endringer i UH-loven, s. 55). Gjennom dokumentasjonen har høyskolen allerede vist at den jobber med flere dimensjoner av læringsmiljø. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at studentene evaluerer «faglig læringsmiljø», og i arbeidet som gjøres digitalt og pedagogisk blant annet ved Læringscenteret. Koronasituasjonen har utfordret BI til å utforske flere digitale og pedagogiske løsninger for studentene. Komiteen mener derfor at høyskolen har et stort potensial til å videreutvikle disse dimensjonene av læringsmiljøet ytterligere, og slik sett styrke det totale kvalitetsarbeidet med læringsmiljø.

## Konklusjon

Kravene i universitets- og høyskoleloven § 4-3 (4) er oppfylt.



## 3.2 Studiekvalitetsforskriften

### Krav til systematisk kvalitetsarbeid – periodiske evalueringer

§ 2-1 (2) Institusjonene skal gjennomføre periodiske evalueringer av studietilbudene sine. Representanter fra arbeids- eller samfunnsliv, studenter og eksterne sakkyndige som er relevante for studietilbudet, skal bidra i evalueringene. Evalueringresultatene skal være offentlige.

#### Vurdering

BI har utformet veiledning for gjennomføring av periodiske evalueringer av sine studietilbud. I veilederen har høyskolen fastsatt at hensikten med de periodiske evalueringene skal være å avdekke hvorvidt studietilbudene imøtekommer krav i lov og forskrift. Periodiske evalueringer skal ha et strategisk og eksternt perspektiv på kvaliteten i studietilbudet og komme som et tillegg til BIs interne årlige evalueringer. De periodiske evalueringene er i tillegg ment å fungere som beslutningsgrunnlag i arbeidet med utvikling av studieporteføljen. Syklus for periodiske evalueringer skal være hvert femte til sjette år, og dokumentasjonen viser planer og oversikter over første gjennomgang av alle studietilbud. Komiteen minner om at alle studietilbud, inkludert etter- og videreutdanninger, skal gjennomgå periodiske evalueringer, og henstiller til BI å sikre at alle studietilbud er med i de videre planene. BI startet høsten 2020 med periodiske evalueringer av de tre studietilbudene bachelor i finans, *MSc in Finance*, og *MSc in Quantitative Finance*. Våren 2021 er evalueringene for alle de tre studietilbudene gjennomført, og evalueringsrapportene foreligger.

En ekstern evalueringskomite skal gjennomføre analysen og utforme en rapport basert på en mal. Evalueringskomiteen skal minimum inkludere en professor eller en førsteamanuensis med undervisningserfaring fra fagområdet, og vedkommende skal fungere som leder for komiteen. Videre skal komiteen bestå av en representant fra offentlig eller privat sektor med erfaring fra fagområdet samt en student fra studietilbudet eller tilsvarende studietilbud. Studenten kan enten tilhøre BI eller komme fra en annen institusjon. Hvis den periodiske evalueringen tar for seg mer enn ett studietilbud, skal komiteen ha ytterligere ett medlem fra academia, uten krav til førstekompetanse, men med krav om undervisningserfaring. Dette siste medlemmet må også være eksternt. Når ph.d.-programmet evalueres, må alle medlemmer fra academia selv ha en doktorgrad og være aktive forskere. Instituttleder nominerer medlemmene fra academia og fra offentlig eller privat sektor, og *dean* oppnevner disse formelt. Studentorganisasjonen BISO oppnevner studentmedlemmet.

AD presenterer evalueringsrapporten i UUV. Prosedyrer for oppfølgingsarbeidet i henhold til rapportens anbefalinger er beskrevet i veiledningen, og arbeidet gjennomføres av AD i samarbeid med instituttledere og *dean(s)*.

Bransjerådene er ikke involvert i de periodiske evalueringene, siden høyskolen vurderer bransjeråd og periodiske evalueringer som komplementære komponenter i kvalitetsarbeidet. BI understreker også at tidsintervallene for de periodiske evalueringene er så lange at de ikke passer inn i bransjerådenes arbeid. Komiteen vurderer at en systematisk bruk av bransjerådene inn i metodikken for de periodiske evalueringene ville være et godt bidrag til kvalitetsarbeidet. Dette kan bidra til en mer systematisk og formell struktur rundt bransjerådenes bidrag.

Komiteen vurderer at prosedyrene for og eierskapet til periodiske evalueringer er godt forankret ved BI. De periodiske evalueringene vil kunne komme til å ha en sentral posisjon i kvalitetsarbeidet, og prosedyrene for dette arbeidet er logisk bygd opp for å kunne gi en god effekt. Likevel ser ikke komiteen at beskrivelsen av periodiske evalueringer er beskrevet i kvalitetssystemet. Komiteen vil påpeke at det kan være en risiko for manglende integrering mellom periodiske evalueringer og annet kvalitetsarbeid når periodiske evalueringer ikke er beskrevet som en del av helheten. Bestemmelsen om periodiske evalueringer ble tatt inn i studiekvalitetsforskriften i 2016 og utført i februar 2017. Høyskolens arbeid med periodisk evaluering i henhold til egne prosedyrer ble først igangsatt høsten 2020. Komiteen mener at BI fremover i større grad bør prioritere dette arbeidet. De ulike akkrediteringene som trekkes frem i dokumentasjonen som en del av periodiske evalueringer, er svært positive som benchmarking og viktige tiltak i kvalitetsarbeidet. Disse akkrediteringene følger imidlertid ikke institusjonens egne prosedyrer for periodiske evalueringer, og derfor er de mindre egnet som evalueringer av porteføljen.

Komiteen mener det er positivt at BI ikke ser på periodiske evalueringer som produksjon av en rapport fra en ekstern komite, men at de også har et livsløp knyttet til seg. Samtidig kan det virke som om evalueringene primært er knyttet opp i linjeledelsen. Komiteen anbefaler at BI sikrer at rapportene med resultater forankres og diskuteres aktivt i de aktuelle fagmiljøene før organisasjonens lederlinje konkluderer med hva som skal følges opp fra rapporten, i tråd med veiledningen. Det er viktig å ha en læringsorientert tilnærming til evalueringene, og komiteen er opptatt av at evalueringene ikke bare bør bli brukt som kontrollverktøy, men også til faglig utvikling. Økt medvirkning og eierskap i faglærerteamet på emner og programmer vil kunne være et redskap for å styrke dette aspektet ytterligere.

Komiteen vil avslutningsvis minne om at evalueringsresultatene skal være offentlige, og savner en beskrivelse av hvordan dette kravet skal ivaretas i høyskolens veiledning om periodiske evalueringer.

## Konklusjon

Kravene i studiekvalitetsforskriften § 2-1 (2) er oppfylt.

### 3.3 Studietilsynsforordningen

#### Strategi og kvalitetsområder

§ 4-1 (1) Institusjonens kvalitetsarbeid skal være forankret i en strategi og dekke alle vesentlige områder av betydning for kvaliteten på studentenes læringsutbytte.

#### Vurdering

Et viktig strategisk mål for BI er å være en ledende europeisk handelshøyskole. Høyskolen ønsker å utdanne attraktive og ansvarlige kandidater som kan kombinere kunnskap og ferdigheter til et stadig mer internasjonalt og digitalt arbeidsmarked. Det overordnede målet i *Strategy at BI 2025* er «*Shaping people and businesses for a sustainable, international and digital future*», og strategien inneholder mål, verdier og strategiske prioriteringer. Bærekraft, internasjonalisering og digitalisering skal gjennomsyre de tre prioriterte områdene studietilbud, fagmiljø og forskning, og organisasjon (*operational excellence*, som innebærer blant annet videreutvikling av samarbeidet med alumni og bedrifter, BIs ulike digitale infrastruktur og studenttjenester).

De prioriterte områdene blir omsatt til tre strategiske pilarer: 1) forskningsbasert (*research-based*), 2) læringsorientert (*learning-oriented*) og 3) påkoblet (*connected*). BI har laget en oppfølgingsplan som konkretiserer målene innenfor hvert satsningsområde, og styret får rapporteringer på hvordan institusjonen ligger an. Merkeplattformen skal understøtte strategien og viser hvordan pilarene skal støtte studentenes læringsutbytte. Høyskolen forutsetter blant annet at alle studietilbudene har et forskningsbasert innhold, at studietilbudene er «læringsorienterte», og at de er «påkoblet» gjennom tette bånd til samfunns- og arbeidsliv.

Kvalitetssystemet er et av de digitale satsningsområdene, og systemet er koblet til de tre pilarene. «Læringsorientert» innebærer blant annet at høyskolen skal legge vekt på pedagogisk utviklingsarbeid og analysere studentens læringsprosesser. Kvalitetssystemet skal legge til rette for et slikt arbeid og inneholder ulike verktøy og prosedyrer som skal brukes for å identifisere styrker og svakheter. Systemet har som mål å systematisk støtte opp under, kontrollere og videreutvikle kvalitetsarbeidet ved høyskolen. Kvalitetsarbeidet har definerte kvalitetsområder, felles rutiner og prosedyrer og definerte roller og ansvarsoppgaver. Kvalitetssystemet har også som mål å sikre åpenhet og involvering av ansatte, studenter og andre interessenter.

De seks kvalitetsområdene skal til sammen sikre studiekvaliteten og dekke vesentlige områder av betydning for kvaliteten på studentens læringsutbytte. Fem av kvalitetsområdene er definert og operasjonalisert med indikatorer og terskelverdier, og disse fem skal rapporteres om på emne-, studietilbuds-, campus- og porteføljnivå. Styringskvalitet er et overordnet kvalitetsområde som evaluerer i hvilken grad de fem andre kvalitetsområdene etterkommer høyskolens kvalitetsstrategier. Dette området er ikke operasjonalisert med indikatorer, men skal måles gjennom kvalitative kontroller og rapporter (se også § 4-1 (4) Systematisk innhenting av informasjon).

Komiteen mener at BIs strategi og kvalitetsområder dekker de vesentlige områdene for studentenes læringsutbytte. Kvalitetsområdene er tydelig definerte og logisk strukturerte. Det er en klar styrke i systemet at institusjonen har tydelige prosessbeskrivelser om hvem i organisasjonen som har ansvar for å følge opp hvilke indikatorer, og hvordan arbeidet skal gjennomføres. BIs strategi på utdanningsområdet er bygget på en god analyse av trender i

utdanningsmarkedet, og kvalitetssystemets pilarer ligger tydelig og gjennomgående til grunn for kvalitetsarbeidet.

Komiteen vil likevel bemerke at pilaren «læringsorientert» i enda større grad kan inkludere universitetspedagogisk og didaktisk tenkning, og i mindre grad måles ut fra studentenes tilfredshet. «Tilfredshet» er etter komiteens mening en lite egnet indikator for å operasjonalisere kvalitetsarbeid, da den primært måler studentenes opplevelser opp mot deres egne forventninger, og ikke opp mot noe mer konkret, for eksempel læringsutbyttet. Dokumentasjonen viser i liten grad hvordan studentenes opplevelser av undervisningskvaliteten (utover tilfredshet) kommer frem og brukes i utviklingsarbeidet. Komiteen ønsker i den forbindelse å fremheve potensialet som ligger i BIs læringscenter, og vil oppfordre høyskolen til å sikre at senteret får en plass i systemet som går utover ren støtte til undervisningsmetodikk og teknologi. Komiteen vil videre understreke at pilaren «forskningsbasert» bør tolkes bredere enn bare at de vitenskapelig ansatte selv skal forske på et høyt nivå og uavhengig av studietilbudenes behov. Innholdet og metodikken i alle studietilbud, inkludert de distribuerte studietilbudene, bør også reflektere forskning som de vitenskapelig ansatte selv jobber med, og pedagogikken som anvendes, bør bygge på anerkjent læringsforskning.

Om pilaren «påkoblet» skriver BI i sin redegjørelse at høyskolen gjennom tette bånd med næringsliv og samfunn skal sørge for relevans i utdanningen og bygge bro mellom teori og praksis. Dette skal høyskolen oppnå blant annet gjennom *internships* for studentene og samarbeidsavtaler. Relevanskvalitet er et kvalitetsområde, og her skal høyskolen blant annet følge med på antall *internships* på fulltidsstudiene. Ut over dette viser ikke dokumentasjonen i særlig grad hvordan det formelle systemet fanger opp informasjon fra samfunns- og arbeidsliv, for eksempel gjennom bransjeråd og andre kontakter i næringslivet. Under institusjonsbesøket snakket komiteen blant annet med eksterne samarbeidspartnere, og komiteen er overbevist om at BI har god og bred kontakt med ulike bransjer og næringsliv. Komiteen vil rose dette uformelle kvalitetsarbeidet, det store alumninettverket og de mange kontaktene som BI har gjennom sine *BI Executive*-studenter. I intervjuet med *deans* ble ønsket om bedre data for å måle relevansaspektet tatt opp som et forbedringspunkt. Høyskolen bør derfor vurdere om «påkoblet» bør løftes enda mer også i det formelle kvalitetssystemet, gjennom bruk av flere ulike kilder, ettersom kontakt med næringslivet er en så viktig del av høyskolens profil og visjon.

Komiteen vurderer at BI har jobbet veldig godt med egen strategi, og at strategien henger godt sammen med kvalitetssystemet. Det er tydelig at høyskolen arbeider strategisk med videreutvikling av studietilbudene, både med tanke på innhold i studietilbudene og når det gjelder å utnytte moderne læringsteknologi for å støtte læringen og styrke læringsmiljøet. Strategien har dermed et bredt og helhetlig syn på utdanningskvalitet, og BIs uttrykte ambisjoner for utdanningsområdet er høye. Strategien gir også uttrykk for gode og fremtidsrettede kjerneverdier som studentsentrering og læringsfokus, med spesielt trykk på individuelt læringsutbytte og læringsstrategier samt ansvarlighet, etikk og bærekraft.

## Konklusjon

Kravene i studietilsynsforordningen § 4-1 (1) er oppfylt.

## Forankring og kvalitetskultur

§ 4-1 (2) Kvalitetsarbeidet skal være forankret i institusjonens styre og ledelse på alle nivåer. Institusjonen skal gjennom kvalitetsarbeidet bidra til å fremme en kvalitetskultur blant ansatte og studenter.

### Vurdering

#### Forankring

Kvalitetsarbeidet ved BI er forankret i styret og ledelse på alle nivåer. Ansvar og roller i kvalitetsarbeidet er også tydelig beskrevet i kvalitetssystemet. Kvalitetssystemet legger opp til en effektiv tilbakemeldingsstruktur, og tydelige årshjul bidrar til systematikk og forutsigbarhet. Kvalitetssystemet skal være et transparent system der styret og ledelsen er godt oppdatert på kvaliteten i studietilbudene. Se kapittel 2.2 for nærmere beskrivelser.

BIs styre har det overordnede ansvaret for driften av høyskolen, og har gjennom delegasjonsreglementet delegert myndighet til rektor og Kollegiet. Rektor har delegert myndighet til å ta forretningsmessige beslutninger knyttet til BIs studieportefølje. Rektor har videre delegert forvaltning og videreutvikling av kvalitetssystemet til prorektor for studier og programmer. Under institusjonsbesøket fortalte representanter fra styret hvordan styret på et overordnet nivå tar eget initiativ til å drive kvalitetsutviklingen ved BI videre. Referatpunkter fra styremøter viser hvordan styret blir orientert om implementeringen av kvalitetssystemet. I et referat ber styret alle ansatte ved institusjonen, og spesielt ledere, om å iverksette og bruke kvalitetssystemet. Styret ønsker også å bli oppdatert om arbeidet. Komiteen mener at kvalitetsarbeidet er godt forankret i styret, og det er positivt at styret jobber med et bredt kvalitetsbegrep. Gjennom ulike kanaler, som for eksempel LMU-rapporter, rapporteringer fra Kollegiet og dialog med studentrepresentanter, får styret gode innspill som setter medlemmene i stand til å påvirke det strategiske kvalitetsarbeidet ved høyskolen.

På porteføljenivå har *deans* det overordnede ansvaret for utvikling og kvalitetssikring av sin portefølje. Hver *dean* skal årlig utvikle en porteføljerapport som baserer seg på programrapportene som AD-ene har ansvar for å utvikle. Hver AD har ansvar for sitt studietilbud og dets læringsutbytte, og for det faglige og pedagogiske innholdet. Instituttlederne har en viktig rolle i utvikling av vitenskapelig stab, både med hensyn til forskning og pedagogikk, og de gjennomfører årlig utviklingssamtaler med sine medarbeidere. Instituttlederne og *deans* må samarbeide tett om utviklingen av emne- og studietilbud, og denne interaksjonen blir beskrevet i kvalitetssystemet.

I sitt kvalitetsarbeid skal hver *dean* involvere og konsultere UUV for aktiv videreutvikling av det faglige og pedagogiske innholdet i studietilbudene. Det er et viktig forankringsarbeid som skjer i UUV. I intervjuet med medlemmer av ulike UUV ble det sagt at UUV var selve noden i matrisen og stedet hvor ulike problemstillinger belyses og diskuteres fra ulike sider.

#### Kvalitetskultur

Å fremme kvalitetskultur blant ansatte og studenter innebærer blant annet at institusjonen legger til rette for kunnskapsdeling og arenaer for diskusjon om kvalitetsarbeidet og kvaliteten i studietilbudene. I redegjørelsen legger BI vekt på høyskolens opplæringsprogrammer (*onboarding*) som sentralt i arbeidet med kvalitetskultur. Opplæringsprogrammene for vitenskapelig ansatte og studenttillitsvalgte skal sikre rolleforståelse i kvalitetsarbeidet for nyansatte eller ansatte med nyervervede roller og for

studenter med tillitsverv. Komiteen mener det er en tydelig styrke i utviklingen av en felles kvalitetskultur at alle får opplæring i høyskolens kvalitetssystem og kvalitetsarbeidet ved BI. Opplæringsprogrammene ser ut til å ha en positiv effekt på kvalitetsarbeidet. Samtidig råder komiteen BI til å vurdere om opplæringsprogrammene kunne bidra enda tydeligere til å utvikle kompetansen om kvalitetskultur i bred forstand, dvs. utover at deltagerne skal forstå sin rolle i kvalitetsarbeidet og systemets funksjon. Dette kan for eksempel gjelde det å styrke mulighetene for de enkelte ansatte til å bidra til utvikling av kvalitetskultur (særlig med tanke på innspill fra de ulike studiestedene), og å legge til rette for diskusjon og refleksjon rundt hvordan institusjonen forstår «kvalitet».

Komiteen ber også BI vurdere et opplæringsprogram for instituttledere som mer systematisk kan gi dem kompetanse på, og verktøy for, å støtte sine medarbeidere i pedagogisk utvikling og pedagogisk ledelse. Videre vil komiteen oppmuntre høyskolen til å fortsette arbeidet med kunnskapsdeling om kvalitetsarbeidet og kvaliteten i studietilbudene, kollegaveiledning og fagfellevurdering, slik at fagmiljøene på tvers av studiestedene aktivt kan medvirke til forbedring og utvikling av utdanningene. Det er kanskje spesielt viktig å sikre godt samarbeid mellom undervisere ved de regionale studiestedene og emneansvarlige ved Nydalen rundt de såkalte distribuerte studietilbudene.

Komiteen vurderer at beskrivelsene av studentenes involvering i kvalitetsarbeidet er bra og tydelig viser studentenes formelle roller. Beskrivelsene taler også mot at det finnes uformelle prosesser hvor studentinvolvering inngår. Studentenes kassetillitsvalgte (klassekontakt) får et stort ansvar i formative evalueringer, og det er positivt at høyskolen prøver å tilrettelegge for omfattende studentinvolvering (se også diskusjon under § 4-1 (5)). Samtidig forblir nytten av de summative evalueringene for å fremme kvalitetskultur uklar, som nevnt tidligere under § 1-6. Dette er en kjent utfordring i sektoren, og nettopp derfor bør BI arbeide mer med dette. Dokumentasjonen viser også at BI i utstrakt grad ansetter studenter som såkalte læringsassistenter. Det kan bidra positivt til læringsmiljøet og kvalitetskulturen, og ordningen tilrettelegger for kontakt mellom studenter på forskjellige årskull. Bruken av læringsassistenter kan også være et viktig bidrag til nærhet til undervisningen når den vitenskapelig ansatte ikke er til stede. Det er samtidig noe uklart for komiteen hvordan studentassistentenes opplæring og systematiske samarbeid med underviserne foregår. Med andre ord er det uklart om studentassistentene jobber med «studentstøtte», eller om de fullt ut er en integrert del av undervisningen.

Komiteen mener at BI bør jobbe mer med ansvarsavklaringer når det gjelder samarbeidet mellom de ansvarlige vitenskapelig ansatte og både studenttillitsvalgte og læringsassistenter. Komiteen fikk ingen indikasjon på negative opplevelser under intervjuene, men BI bør være oppmerksom på at det kan ligge en risiko i at studentene kan få for mye *faglig* ansvar, og også at de kan settes i ubehagelige situasjoner som «mellommenn» mellom studentgrupper og vitenskapelig ansatte. Komiteen vil også peke på funn fra Studiebarometeret som antyder negativt avvik når det gjelder faglig veiledning og innspill, og mener BI bør vurdere læringsassistentenes evner til å gi konstruktive tilbakemeldinger. Dette er behandlet i LMUs årsrapport 2019–2020, men som nevnt under § 4-3 (4) om læringsmiljø gir ikke denne rapporten noen dypere analyser av eventuelle årsaker til disse avvikene. SHoT-undersøkelsen gir også noen signaler som gir grunn til bekymring når det gjelder det psykososiale læringsmiljøet, bl.a. bruk av prestasjonsfremmende midler blant studentene. Dokumentasjonen viser at BI har dette på agendaen i LMU, men komiteen er usikker på hvordan det følges opp. Komiteen mener bred involvering og systematisk arbeid fra BIs side er viktig i forbindelse med denne

problemstillingen, og oppfordrer BI til å fortsette å jobbe for å motvirke denne typen ukultur.

Oppsummert virker det som at kvalitetsarbeidet ved BI er tydelig forankret i institusjonens styre og ledelse på alle nivåer, og komiteen får inntrykk av at institusjonen jobber svært godt med å fremme felles verdier gjennom opplæring, diskusjoner i UUV og formidling av strategien. Kvalitetsarbeidet har en tydelig intensjon og en rekke virkemidler for å fremme kvalitetskultur blant ansatte og studenter. Komiteen har merket seg at høyskolens kvalitetsarbeid understøttes av gode rolleavklaringer og effektivt samspill mellom de ulike aktørene, og dette ble også bekreftet under intervjuene. Samtidig oppmuntrer komiteen høyskolen til å fortsette å videreutvikle sine ansattes kompetanse om bruk av kvalitetssystemet. Videre anbefaler komiteen at høyskolen undersøker hvordan summative evalueringer brukes til å videreutvikle institusjonens kvalitetskultur. Komiteen understreker at evalueringene ikke bare bør sees på som rent summative, men også som formative. I den forbindelse er det også viktig å kommunisere til studentene hvordan evalueringresultatene blir brukt overfor fremtidige generasjoner studenter, både for å øke studentenes forståelse av og medvirkning i disse evalueringene spesielt, og for å videreutvikle institusjonens kvalitetsarbeid mer generelt.

## **Konklusjon**

Kravene i studietilsynsforskriften § 4-1 (2) er oppfylt.

## Ordninger for systematisk kontroll

§ 4-1 (3) Institusjonen skal ha ordninger for systematisk å kontrollere at alle studietilbud tilfredsstillers kravene i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 3-1 til § 3-3 og kapittel 2 i denne forskrift.

### Vurdering

Kvalitetssystemet inneholder årshjul for studieportefølje og studieplanarbeid med frister knyttet til utvikling og etablering av nye studietilbud, reakkreditering og nedlegging av studietilbud. Prosess- og ansvarsrutiner for dette arbeidet er beskrevet detaljert i kvalitetssystemets vedlegg I *Key Quality Process Descriptions*. I tillegg har BI *Executive*-porteføljen egen prosess- og ansvarsrutine for opprettelse av emner og kurs, og egen mal for kvalitetssikring av nye emner. Kollegiet har ansvar for godkjenning av opprettelse og nedleggelse av studietilbud. På emnenivå er det *dean* som har det samme ansvaret. I tillegg til akkreditering og reakkreditering av studietilbud skal også periodiske evalueringer fungere som en ordning for systematisk kontroll (se § 2-1 (2)).

Kvalitetssystemet har et kontrollskjema som skal brukes og fylles ut av AD og kommenteres av *dean* ved både akkreditering og reakkreditering av nye emner og studietilbud. På den måten kontrollerer institusjonen om studietilbudet samsvarer og tilfredsstillers kravene i studiekvalitetsforskriften og studietilsynsforskriften samt BIs egne kvalitetsområder og indikatorer. Vedlagt kontrollskjemaet ligger informasjon om Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk (NKR) med læringsutbyttebeskrivelser og AACSB<sup>1</sup> sine krav til sammensetning av fagmiljøer. Krav fra NKR og AACSB skal brukes i studieplanarbeidet, og «Veiledning til emnebeskrivelse» inneholder tips om for eksempel utforming av læringsutbytte.

### Akkreditering av nye studietilbud

I kvalitetssystemets vedlegg I beskrives opprettelsen av nye studietilbud i fire steg. Ved steg 1 «idéstadiet» skal rektors ledergruppe (TMT) beslutte om arbeidet skal fortsette eller ikke. Hvis ideen går videre til steg 2, involverer «idé-eier» og *dean* flere avdelinger, som for eksempel markedsføring og rekruttering, og de setter ned en arbeidsgruppe for videre arbeid. Ved steg 3 utvikles programdesignet, og BI har utviklet mal for utfylling av studieplan. Kontrollskjemaet som er beskrevet over, fylles også ut. Ved steg 3 diskuterer UUV opprettelsen av studietilbudet og kommer med råd til *dean*. *Dean* presenterer saken for BIs utvidede ledergruppe (EMT). Kollegiet tar så saken videre, vurderer programdesign og studieplan og godkjenner kvaliteten på studietilbudet. Rektors ledergruppe tar til slutt avgjørelsen om høyskolen skal opprette det nye studietilbudet.

Dokumentasjonen gir eksempel på hvordan UUV for masterprogrammer behandler sak om det nye studietilbudet *MSc i Sustainable Finance*. Saksfremlegget inneholder en studietilbudsstruktur, læringsutbyttebeskrivelser, opptakskrav og kontrollskjema, men mal for utvikling av studietilbud er ikke tatt i bruk. Sett i lys av kvalitetssystemets grundige rutinebeskrivelser med veiledninger og maler mener komiteen at BI bør bruke mer av dette materialet ved presentasjonen av studietilbudene på nettsidene sine.

<sup>1</sup> AACSB International er en av de tre internasjonale akkrediteringene for handelshøyskoler som BI har tilegnet seg og er medlem av. Akkrediteringene setter premisser for hvordan BI skal drive kvalitetsarbeid, i tillegg til de nasjonale kravene.



### **Revidering av akkrediterte studietilbud**

Ved revidering av det ordinære studietilbudet beskrives stegene i prosessen i kvalitetssystemet vedlegg I. Revideringen kan være en årlig ordinær revisjon eller en utvidet revisjon. Ved en ordinær revisjon er det snakk om små endringer i profil og læringsutbytte, og her trenger man ikke ny markedsføring eller godkjenning av Kollegiet. Utvidet revisjon omfatter store endringer i studieplanen, læringsutbyttebeskrivelsene eller studietilbudets profil. Ved store endringer må ny markedsføring og ressurser i fagmiljøet vurderes, og Kollegiet må godkjenne endringene. Dokumentasjonen viser at studietilbudene bruker årshjulet og kontrollskjemaet aktivt i sine årlige revideringer. De årlige programrapportene brukes også i revideringen og har som hovedformål å systematisk vurdere om studietilbudet oppfyller regelverk og kvalitetsområdenes terskelverdier. Rapportene danner derfor grunnlag for kontroll i forbindelse med reakkreditering. I oppfølging av rapportene er målet å følge opp og forbedre kvaliteten og attraktiviteten i studietilbudet. Dokumentasjon fra studietilbudene viser også at ved større endringer er saken oppe til vurdering i Kollegiet.

Komiteen mener det er positivt at systemet og ordningene som skal kontrollere at kravene er tilfredsstilt, er bygd opp rundt BIs seks kvalitetsområder og operasjonalisert gjennom kvalitetsindikatorer og kvalitetsprosesser. Det er en styrke at systemet har tydelige eiere med ansvar for å overvåke utviklingen, og om nødvendig forbedre og følge opp gjennom dokumenterte tiltak.

### **Oppsummering**

Komiteen ser at systemet er forholdsvis nytt i sin nåværende form. Dokumentasjonen kan blant annet ikke vise til konkret bruk av egen mal på opprettelse av nytt studietilbud. Gjeldende ordning rundt periodiske evalueringer er også i en oppstartsfase. I lys av dette finner komiteen det utfordrende å vurdere hvordan alle de ulike ordningene og kildene brukes og følges opp over tid. Likevel ser komiteen at BI har rutiner for å kontrollere at studietilbudene og fagmiljøene tilfredsstiller forskriftskravene, gjennom egne retningslinjer og prosedyrer for både akkreditering av nye og reakkreditering av eksisterende studietilbud. Dokumentasjonen viser at kontrollskjemaet blir brukt. Kvalitetssystemet, med ordninger for systematisk å kontrollere at alle studietilbud tilfredsstiller kravene i forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling, fremstår i sum veldokumentert, grundig, heldekkende og konsistent. Ordningen forholder seg aktivt til alle de aktuelle kravene.

### **Konklusjon**

Kravet i studietilsynsforskriften § 4-1 (3) er oppfylt.

## Systematisk innhenting av informasjon

§ 4-1 (4) Institusjonen skal systematisk innhente informasjon fra relevante kilder for å kunne vurdere kvaliteten i alle studietilbud.

### Vurdering

Gjennom kvalitetsarbeidet samler BI inn informasjon som er relevant for de seks kvalitetsområdene med tilhørende indikatorer (se tabellen under). Kvalitetsområdet «styringskvalitet» spiller en overordnet rolle for å sy sammen de fem andre kvalitetsområdene, og dermed evaluere i hvilken grad andre kvalitetsområder etterkommer høyskolens overordnede kvalitetssikringsstrategier. Innen dette kvalitetsområdet legger BI derfor sterkere vekt på kvalitative vurderinger enn ved de andre kvalitetsområdene. Indikatorene ved de enkelte kvalitetsområdene blir rapportert til forskjellige nivåer (emne-, studie-, campus- og porteføljenivå) og aggregert på institusjonsnivå. I kvalitetssystemet er det også definert hvem som har ansvar for de enkelte indikatorene, og hvordan vedkommende skal observere og videreutvikle arbeidet med indikatorene. Til indikatorene er det knyttet terskelverdier som definerer minstekrav for godkjent kvalitet. Terskelverdiene baserer seg blant annet på tidligere erfaringer eller informasjon om progresjon i de enkelte kvalitetsområdene og er justert fortløpende.

<i>Programme Governance Quality</i>	<b>Styringskvalitet</b> er det overordnede kvalitetsområdet som evaluerer i hvilken grad de fem andre kvalitetsområdene etterkommer høyskolens kvalitetssikringsstrategier.
<i>Admission Quality</i>	<b>Opptakskvalitet</b> er knyttet til studentenes forutsetninger og evner når de begynner studiene sine ved høyskolen.
<i>Academic Quality</i>	<b>Akademisk kvalitet</b> viser til de ansattes profil, undervisningskompetanse og akademiske kvalifikasjoner opp mot fagområder, studietilbud og/eller emne.
<i>Learning Environment Quality</i>	<b>Læringsmiljøkvalitet</b> handler om studentens evalueringer av læringsaktiviteter, infrastruktur, det psykososiale miljøet og studentens velferd.
<i>Learning Outcomes Quality</i>	<b>Læringsutbyttekvalitet</b> blir brukt for å evaluere studentenes læringsprogresjon, kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.
<i>Relevance Quality</i>	<b>Relevanskvalitet</b> handler om utdanningens relevans opp mot arbeidsmarkedets og samfunnets forventninger om kandidatens kunnskap, ferdigheter og generelle kompetanse.

Komiteen har fått et godt inntrykk av BIs arbeid med indikatorer og terskelverdier. Alle kvalitetsindikatorer har eiere med ansvar for å observere, og om nødvendig forbedre og følge opp gjennom dokumenterte «*corrective actions*». Dette gjør ansvarsfordelingen tydelig. På porteføljenivå er for eksempel de relevante kvalitetsprosessene for læringsmiljø i hovedsak porteføljestyring, studietilbudsutvikling eller akkreditering og avvikling, der *deans* har et tydelig ansvar, inkludert å legge til rette for medvirkning.

Generelt fremstår informasjonsinnhenting ved BI som systematisk, tydelig, logisk og databasert. Høyskolen har et gjennomtenkt system for å hente inn relevante data og informasjon fra forskjellige nivåer og ulike grupper. Relevant informasjon hentes inn fra en rekke kilder, slik som midtveiseevalueringer, summative evalueringer og fag- eller

fagstrengseminarer på emnenivå. På studietilbudsnivå er relevante kilder semestervise studietilbudsevalueringsmøter, resultater fra Studiebarometeret, *Assurance of Learning* (AoL, et verktøy som er en del av AACSB-akkrediteringen), årlige programseminarer og dialoger med bransjeråd. For ph.d.-programmet er det også relevant å samle inn informasjon om studentens første stilling etter uteksaminering. Når det gjelder EVU-tilbudet, er dialog med kunder, emneevalueringer fra deltakerne og møter med interessenter relevante kilder. Møter med studentrepresentantene i UUV og klasserepresentantene for masterprogrammet, studentpanel for bachelorutdanningene, møter mellom studieadministrasjon og klassekontakter samt møter mellom *dean* og AD er relevante kilder på porteføljenivå. SHoT-undersøkelsen, årlige rapporter til styret fra LMU, klagenemnda og studentombudet, og studiekvalitetsrapport fra prorektor for studier og programmer til styret er relevante kilder på institusjonsnivå.

Når det gjelder kildenes relevans for høyskolens kvalitetsarbeid, så mener komiteen at det finnes en god balanse mellom uformell og formell informasjonsinnhenting. Kildene har også en veldig tydelig studentinvolvering, de representerer faglig bredde, og de aggregeres på en effektiv måte som bidrar til kunnskapsdeling i institusjonen. Komiteen har også merket seg at det finnes en genuin interesse blant de involverte for relevant informasjon og data. Samtidig har komiteen en bekymring for at det kan være vanskelig for den enkelte aktør i systemet å vurdere relevansen av alle de ulike kildene som ligger til grunn for kvalitetsarbeidet, og hvordan data eventuelt kan brukes videre. Komiteen ser en mulig risiko for at omfanget av data som samles inn, kan gi en *data-overload*, som i sin tur kan føre til utfordringer rundt å ta avgjørelser i utviklingen av kvalitetsarbeidet.

Videre mener komiteen at noen kilder kan og bør formaliseres og dokumenteres bedre. Dette gjelder først og fremst for arbeidsgiverperspektivet. For å styrke relevanskvaliteten ville det være nyttig å følge opp og å formalisere tilbakemeldingene fra næringslivet i enda større grad, for eksempel gjennom periodiske arbeidsgiverundersøkelser.

I sum fremstår høyskolens bruk av kilder for å vurdere og dokumentere kvaliteten på ulike nivåer som solid, systematisk og relativt dekkende. BI bruker et mangfoldig og relevant sett av kvantitativt og kvalitativt orienterte kilder, metoder og perspektiver for å belyse og dokumentere status for de ulike kvalitetsområdene og -nivåene. Komiteen ser likevel et klart potensial for mer formalisert informasjonsinnhenting fra eksterne samarbeidspartnere. De sakkyndige oppmuntrer også BI til fortløpende å vurdere hensikten med store datamengder, og hvordan institusjonen kan gjøre effektiv bruk av disse i høyskolens fremtidige kvalitetsarbeid. En generell utfordring for komiteen har vært at ikke all kildebruken i systemet har fått virke gjennom en hel syklus. Derfor er det i enkelte tilfeller vanskelig å vurdere hvordan kilder i praksis blir brukt og fulgt opp over tid.

## Konklusjon

Kravet i studietilsynsforskriften § 4-1 (4) er oppfylt.

## Bruk av kunnskap fra kvalitetsarbeidet

§ 4-1 (5) Kunnskap fra kvalitetsarbeidet skal brukes til å utvikle kvaliteten i studietilbudene og avdekke eventuelt sviktende kvalitet. Sviktende kvalitet skal rettes opp innen rimelig tid.

### Vurdering

Høyskolen har et tydelig og godt dokumentert system, med gode verktøy og rutiner og et rikt sett med relevante datakilder og medvirkningsarenaer som ramme for arbeidet.

Overordnet virker det som om BI jobber kunnskapsbasert og ambisiøst med kvalitetsutvikling fra emne- til institusjonsnivå. Høyskolen holder seg bevisst til definerte kvalitetsområder og -indikatorer, i tråd med gjeldende krav. Høyskolen har et godt kvalitetssikringssystem der rolleavklaringer, informasjons- og datainnhenting, indikatorer, osv. er på plass.

På emnenivå har høyskolen faste frister for emnerevisjon, som gjøres i samspill mellom emneansvarlig, AD, *dean* og UUV. Emneevalueringene skal også benyttes aktivt av instituttlederne blant annet for oppfølging av pedagogisk utvikling hos medarbeiderne, noe komiteen anser som en styrke i arbeidet med videreutvikling av pedagogisk kompetanse ved institusjonen. Et sentralt verktøy for å utvikle kvaliteten på studietilbudsnivå er programrapporten, der det settes inn informasjon fra ulike relevante kilder, inklusive møter med studentene og innspill fra eksterne partnere. Det avholdes også årlige programvise dialogmøter for å diskutere programrapporten. I tillegg finnes det semestervise studieevalueringer mellom AD, administrasjonen og studentene. Et årlig veilederseminar avholdes for alle ansvarlige og veiledere på tvers av bachelorprogrammene, blant annet for å samordne og kvalitetssikre veiledningspraksis og kalibrere karaktergivning. Fag- og fagstrengseminarer gir dialog på tvers i tverrfaglige samlinger med faglærere og kan dermed, gitt at de utnyttes godt, bidra til bedre koordinering og innspill til faglig utvikling. Når det gjelder læringsutbyttekvalitet, så brukes AACSB-verktøyet *Assurance of Learning*.

Diskusjoner rundt eventuell etablering av nye studietilbud er basert på vurdering av ulike dimensjoner. Studiets beskrivelse, ressursbehov, markedsvurdering, administrative ressurser, lønnsomhetsanalyse og strategisk viktighet blir vurdert, og komiteen mener at dette i sum gir et godt grunnlag for beslutning. Også prosessbeskrivelsene for utfasing av studietilbud virker transparente og grundig drøftet. På institusjonsnivå gir høyskolen eksempler på hvordan man konkret jobber med klager. I dokumentasjonen finnes det en oversikt over konkrete portaler for ulike typer klager, prosessbeskrivelser for systematisk behandling av ulike typer klager samt beskrivelse av rutine for klage på undervisning. Inntrykket er at institusjonen arbeider systematisk og solid med dette, og på en transparent måte. Et annet positivt eksempel er at studentene bidrar til kvalitetsutviklingsprosesser gjennom forskjellige evalueringer, diverse dialog- eller møteplasser, deltakelse i besluttsende organer, varsler fra Si fra-systemet m.m. Komiteen anser dette som viktige bidrag til å sikre en kontinuerlig utvikling av kvalitetsarbeidet og registrere eventuell sviktende kvalitet. Når det gjelder rapportering og kontroll som bidrag til kvalitetssikring, sløyfelukking og kvalitetsutvikling, benytter høyskolen et nettbasert dashboard som verktøy for de involverte i arbeidet. Det finnes også et vurderingsskjema som benyttes for dokumentasjon av årlig reakkreditering. Dette er et eksempel på systematisk, tydelig, oversiktlig, konsistent og gjennomgående bruk av kvalitetsområdene, og komiteen ser at høyskolen gjør bruk av definerte terskelverdier for akseptabel kvalitet.

Det har som tidligere nevnt vært en utfordring i komiteens vurderinger at kvalitetssystemet fortsatt er relativt nytt, og at ikke alle prosedyrene er operative. Komiteen finner slik sett ikke grunnlag i dokumentasjonen for å kunne konkludere med at alle betydelige avvik faktisk rettes opp innen rimelig tid, men heller ikke det motsatte. En praktisk utfordring er at det ikke skal gå for lang tid før avvik blir rettet opp, og i slike tilfeller bør det administrative ikke stå i veien. Derfor mener komiteen det er viktig å ha et uformelt system på plass som raskt retter opp avvik i praksis, mens man venter på administrativ innfasing i det formelle systemet for å rette opp større systematiske avvik (som da skal dokumenteres).

For å få et helhetlig bilde fra næringslivet vil det også være nyttig med et mer formalisert arbeidsgiverperspektiv ved siden av kandidatundersøkelsene, noe som eventuelt kan tas opp i det rådgivende utvalget for kvalitetssystemet.

En annen utfordring er den tidligere nevnte bruken av summative evalueringer i kvalitetsarbeidet. Under institusjonsbesøket fikk komiteen inntrykk av at sluttevalueringene anses som mindre nyttige enn andre evalueringsformer, slik som midtveisevalueringene. Spesielt studentene sliter med å se effekten sluttevalueringene har for utviklingen av utdanningstilbudene. Komiteen er klar over at dette er en kjent utfordring i sektoren, men oppmuntrer likevel høyskolen til å fortsette arbeidet med en mer konstruktiv bruk av sluttevalueringer. Dette forutsetter at også sluttevalueringer oppfattes som formative, og at man skaper økt bevissthet om hvordan sluttevalueringenes resultater inngår i det videre kvalitetsarbeidet, basert på David Bouds prinsipp om at tilbakemeldinger ikke handler om fortiden, men om fremtiden.

Avslutningsvis vil komiteen utfordre høyskolen på å legge enda bedre til rette for å sette sammen all informasjon og data til et helhetlig bilde. Får den enkelte ansvarlige god nok oppfølging fra høyskolens side når det gjelder hvordan dataene kan brukes, og mulighet til å utvikle sin kunnskap om det systematiske kvalitetsarbeidet? Det er viktig å understreke at komiteen ikke ser dette som en mangel i de ansattes kompetanse, men som en mulighet for å utnytte potensialet som data og informasjon tilbyr i det systematiske kvalitetsarbeidet enda bedre. Komiteen oppmuntrer derfor høyskolen til å finne metoder for å styrke den analytiske kompetansen hos de ansatte. Dette kan bidra til en bedre forståelse av den omfattende kunnskapen som hentes inn i kvalitetsarbeidet. Komiteen anbefaler også å vurdere mulighetene for i enda større utstrekning å trekke inn Læringscenteret i det strategiske arbeidet ved høyskolen.

## Konklusjon

Kravene i studietilsynsforskriften § 4-1 (5) er oppfylt.

## Vurdering og utvikling av institusjonens studieportefølje

§ 4-1 (6) Resultater fra kvalitetsarbeidet skal inngå i kunnskapsgrunnlaget ved vurdering og strategisk utvikling av institusjonens samlede studieportefølje.

### Vurdering

BIs arbeid med strategisk utvikling av institusjonens samlede studieportefølje er beskrevet i kvalitetssystemets kapittel 3.3. Prosessbeskrivelse for porteføljestyring finnes i kvalitetssystemets vedlegg I. Prosessene, møteplassene, rollene, foraene og datagrunnlaget som inngår i porteføljearbeidet ved institusjonen, er godt beskrevet og systematisk og grundig dokumentert. Årshjulet i kvalitetssystemet beskriver på en god måte hvordan rapporteringsprosessene griper inn i hverandre.

Porteføljerapportene utarbeides av *deans* og diskuteres i EMT, med påfølgende beslutning i TMT. I porteføljerapportene er det dokumentert hvordan resultatene fra kvalitetsarbeidet inngår i kunnskapsgrunnlaget for utvikling av den samlede studieporteføljen, og hvordan resultatene utgjør grunnlag for ledelsens beslutninger. Porteføljerapportene inkluderer aksjonspunkter for det kommende året. I rapportene er det gode, tydelige og strategisk forankrede analyser som er underbygget av data fra kvalitetsarbeidet. De rapporterer også på tidligere aksjonspunkter. Dette indikerer at høyskolen er opptatt av å lukke de lange tiltakssløyfene, noe komiteen mener er positivt. Typiske aksjonspunkter i rapportene kan være anbefalinger til nye studietilbudsinitiativ, forslag om større endringer i eksisterende studier og forslag om nedleggelse av studietilbud.

Styret er orientert gjennom den årlige studiekvalitetsrapporten, der styret bes om å slutte seg til foreslåtte prioriteringer for neste års kvalitetsarbeid. Studiekvalitetsrapporten er en overbyggende syntese av de fire porteføljerapportene. Den summerer opp studentevalueringene med en trafikkløymetodikk og viser hva som skal vektlegges i endringene i porteføljen for neste rapporteringsperiode. I vedleggene til studiekvalitetsrapporten ligger data fra kvalitetsarbeidet. Bruken av dataene inn i rapporten er ikke åpenbar. Et eksempel er terskelverdiene for å settes på *dean* sin «*watchlist*», hvor studietilbud får særskilt oppmerksomhet frem til avvik er lukket. Komiteen finner det positivt at studiekvalitetsrapporten vektlegger behovet for videre arbeid med *MicroMasters* eller *Stackables* gjennom en digital plattform. Samtidig kunne samfunns- og markedspektivet etter komiteens oppfatning vært tydeligere fremhevet i studiekvalitetsrapportens presentasjon av porteføljearbeidet. Komiteen vil oppfordre BI til å sikre at disse perspektivene kommer systematisk og tydelig til uttrykk i fremtidige rapporter.

Komiteen anbefaler generelt høyskolen å tydeliggjøre hvilke medvirkningsprosesser som eksisterer for fagmiljøene i rapporteringskjeden. For å sikre utvikling av kvalitetskulturen i organisasjonen bør fagmiljøene involveres på hvert steg av rapporteringskjeden. Komiteen vil også anbefale at høyskolen tydeligere synliggjør tidsperspektivet for når tiltak trer i kraft ved fallende terskelverdier, og hvilke handlingsalternativ den enkelte ansvarlige har i slike tilfeller. Dette oppleves som noe uklart per i dag.

Høyskolen viser til at studieporteføljen skal være attraktiv og relevant, og diskusjonen om at det tar lang tid fra et marked flagger et behov og en kandidat er ferdig uteksaminert, pågår også ved BI. Komiteen anbefaler i den forbindelse BI å utfordre egen forståelse av hva som danner kunnskapsgrunnlaget for strategisk utvikling av den samlede studieporteføljen. Institusjonens formelle beskrivelse bygger opp rundt linjeforståelse med utvikling og

kvalitetssikring fra emnenivå til studietilbudsnivå, hvor rapporteringslinjen kulminerer i fire porteføljerapporter fra *deans* og årsrapport for studiekvalitet fra prorektor for studier og programmer, i stor grad basert på interne indikatorer. Samtidig uttalte noen ansatte under intervjuene at den strategiske utviklingen i praksis i betydelig grad er basert på markedskreftene. Dette kan synes å stå i motsetning til den dominerende bruken av interne indikatorer i porteføljerapportene.

Et eksempel på resultat fra positiv interaksjon med næringslivet er økt vekt på digitalisering. Dette behovet ble identifisert gjennom bransjerådene. For å møte markedets behov er en utdanningsinstitusjon avhengig av å ha ansatte som er i forskningsfronten. Det er viktig ikke bare for å kunne håndtere markedets behov, men også for å være en bidragsyter til formuleringen av behovet. Det er med andre ord viktig å ha kombinasjonen av det lange og det korte blikket på arbeidsmarkedet og samfunnsutviklingen. Porteføljerapportene har en systematisk arbeidsform for å vurdere porteføljen med data fra interne kilder, men hvordan innhenter høyskolen data på en systematisk måte fra avtagere? I intervjuene kom det frem at personlige samtaler mellom næringslivsrepresentanter og høyskolens ansatte står sterkt. Dette bygger i seg selv ikke opp under det systematiske kvalitetsarbeidet. Institusjonens egen strategi om markedsnærhet fordrer etter komiteens mening en tydelig systematisk tilnærming også på dette området, nettopp for å gi et best mulig kunnskapsgrunnlag for å utvikle porteføljen i henhold til markedets behov.

Overordnet sett finner komiteen det godt dokumentert at BI jobber systematisk og kunnskapsbasert med strategisk porteføljeutvikling basert på grundig dokumentert og mangfoldig kunnskap fra kvalitetsarbeid fra emnenivået og oppover.

## Konklusjon

Kravet i studietilsynsforskriften § 4-1 (6) er oppfylt.

## 4 Komiteens konklusjon for institusjonens systematiske kvalitetsarbeid

### Konklusjon

Det systematiske kvalitetsarbeidet ved Handelshøyskolen BI er tilfredsstillende: Alle krav i universitets- og høyskoleloven §§ 1-6 og 4-3 (4), studiekvalitetsforskriften § 2-1 (2) og studietilsynsforskriften § 4-1 er oppfylt. De sakkyndige har tillit til at institusjonens systematiske kvalitetsarbeid sikrer og videreutvikler utdanningskvaliteten.

### Komiteens kommentarer til konklusjonen

Kvalitetsarbeidet ved Handelshøyskolen BI oppfyller alle krav i gjeldende lov og forskrifter. Høyskolen har hatt en god utvikling siden forrige tilsyn. BI har jobbet systematisk med utvikling av kvalitetsarbeidet, og høyskolen har utarbeidet et gjennomtenkt kvalitetssystem som bidrar til å sikre og videreutvikle kvaliteten i utdanningene. Kvalitetsarbeidet er godt dokumentert, det er tydelig strukturert og forankret, og helheten i kvalitetsarbeidet fremstår som god. Komiteen opplever at ledelsen på ulike nivåer arbeider godt for å sikre kvalitet i utdanningene.

Komiteen vil særlig fremheve at BIs kvalitetssystem har gode og systematiserte prosess- og rollebeskrivelser. Komiteen mener at dette har vært viktig for tydeliggjøring av ansvar, og for å gjøre de ulike aktørene trygge i sitt arbeid. Komiteen vil også fremheve at høyskolen arbeider meget godt med operasjonalisering av kvalitetsområdene, med definerte indikatorer og terskelverdier for hvert kvalitetsområde. BIs dashboard fungerer som en felles plattform for kvalitetsarbeid for alle ansatte. Sammen med den digitale håndboken bidrar det til større åpenhet og systematikk rundt BIs kvalitetsarbeid. Komiteen mener det er av stor verdi for BI at alt kvalitetsarbeid er samlet på denne måten. Resultater fra dashboardet er et nyttig verktøy for videreutvikling av kvaliteten på studietilbudene.

Selv om det er tydelig for komiteen at det systematiske kvalitetsarbeidet ved BI oppfyller alle formelle krav, mener komiteen at kvalitetsarbeidet også har noen forbedringspunkter og et videre utviklingspotensial. Komiteen gir råd til videreutvikling og forbedring av kvalitetsarbeidet ved BI i vedlegg 5 under, men alle rådene går utover minimumskravene som stilles til det systematiske kvalitetsarbeidet i lov og forskrifter.



## 5 Vedlegg til komiteens innstilling til NOKUT

### Råd til videreutvikling av institusjonens systematiske kvalitetsarbeid

I tillegg til å vurdere om kvalitetsarbeidet oppfyller kravene i universitets- og høyskoleloven §§ 1-6 og 4-3 (4), studiekvalitetsforskriften § 2-1 (2) og studietilsynsforskriftens kapittel 4, ligger det i komiteens mandat å gi råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet ved institusjonen.

Den sakkyndige komiteen vil gi følgende råd til BI:

- Komiteen anbefaler BI å fortsette videreutviklingen av kvalitetssystemet og styrke sin analysekapasitet etter hvert som høyskolen får flere erfaringer og praksis med systemet. Komiteen vil særskilt peke på følgende aspekter som viktige i den forbindelse:
  - Tydeliggjøring av oppfølgingssykluser: Dette inkluderer beskrivelser i systemet som sannsynliggjør at informasjon ikke bare går opp og ned i linjene, men også brukes i sirkulære og organisatorisk lærende prosesser.
  - Høyskolens datahåndtering, særlig det som produseres og presenteres gjennom dashbordet. Noen problemstillinger kan være: Hvordan fremstilles og presenteres data, hvem eier dataene, og hvordan skal dataene anvendes?
  - Systematisk analyse av nasjonale undersøkelser, spesielt på områder hvor BI skårer negativt, og systematisk oppfølging av identifiserte problemstillinger over tid.
- Komiteen anbefaler BI å prioritere systematisk oppbygging av individuell og kollektiv pedagogisk kompetanse hos sine vitenskapelig ansatte, inkludert i team av vitenskapelig ansatte (særlig på de såkalte distribuerte studiene og på tvers av studiesteder) og for ledere med ansvar i kvalitetsarbeidet.
- Komiteen anbefaler høyskolen å styrke arbeidet med emneevalueringer og å sikre at arbeidet blir mer enn en kontrollfunksjon, gjennom at det brukes aktivt til kvalitetsutvikling og tilpasses kvalitetsarbeidet i det enkelte emnet. Det ligger i anbefalingen at evalueringer bør utvikles og brukes aktivt av faglærer i arbeidet med emnet, og at avsluttende evalueringer også bør brukes formativt.
- Komiteen anbefaler at BI prioriterer arbeidet med periodiske evalueringer fremover, og at ordningen videreutvikles slik at den blir tydelig og godt integrert i kvalitetssystemet. Dette innebærer også økt vekt på medvirkning fra fagmiljøene i slutfasen av de periodiske evalueringene.
- Siden kontakten med næringslivet utgjør en viktig del av høyskolens profil, anbefaler komiteen BI å innhente informasjon mer systematisk fra flere ulike kilder, blant annet ved vurdering av relevanskvalitet. BI bør vurdere de eksterne innspillene både i et langsiktig og et kortsiktig perspektiv på porteføljeutvikling og prøve å finne en hensiktsmessig balanse mellom disse perspektivene og de ulike behovene som informasjonsinnhenting avdekker.

## 6 Institusjonens uttalelse til komiteens innstilling



Oslo, 23. august 2021

### Uttalelse om innstilling fra sakkyndig komité for tilsynet med kvalitetsarbeidet ved Handelshøyskolen BI

Vi viser til innstilling for tilsyn med det systematiske kvalitetsarbeidet ved Handelshøyskolen BI, mottatt 05. juli 2021.

Handelshøyskolen BI takker den sakkyndige komiteen for en grundig rapport med konstruktive og nyttige tilbakemeldinger.

Dette har vært en spennende og lærerik prosess som har bidratt til å løfte arbeidet med utdanningskvalitet ytterligere for hele BI. Beskrivelsene og tilbakemeldingene fra komiteen er noe BI som organisasjon kjenner seg igjen i som også gir tillit til vurderingene. Tilbakemeldingene og anbefalingene fra komiteen samsvarer også i stor grad med de planene og tiltakene BI er i gang med. Eksempler vi ønsker å nevne er:

- Revidert plan for periodisk evaluering der etter- og videreutdanningstilbudet tydeligere fremkommer og etablering av malverk for hvordan resultatene skal følges opp fra ulike faglige aktører
- Revidert beskrivelse av Executivestudentenes medvirkning i kvalitetsarbeidet på egne kurs og studier
- Årlig revidering av kvalitetsindikatorene med tilhørende terskelverdier
- Kontinuerlig forbedring av kvalitetsprosessene og -indikatorer

BI har til nå gjennomført 4 møter i det rådgivende utvalget for programkvalitet hvor blant annet de ovennevnte punktene har vært på agendaen. Utvalget fungerer etter intensjonen. Generelt ser vi at både innspill, forberedelser til møtene og møtene i seg selv bidrar til forbedring av systematikk og transparen i kvalitetssystemet og kvalitetsarbeidet. Utvalget opprettholder oppmerksomheten på kvalitetsarbeid i alle linjer og konkrete forbedringstiltak blir prioritert.

Til slutt vil vi takke NOKUT for et godt samarbeid og god dialog rundt dokumentasjonsarbeidet og gjennomføringen av tilsynet.

Vennlig hilsen

**Bendik M. Samuelsen**  
Prorektor - Studier og programmer

Campus Oslo  
Telefon 46 41 00 00  
info@bi.no

Campus Bergen  
Telefon 55 54 67 60  
bi-bergen@bi.no

Campus Stavanger  
Telefon 98 25 17 00  
bi-stavanger@bi.no

Campus Trondheim  
Telefon 98 25 17 50  
bi-trondheim@bi.no



www.bi.no • Studieinformasjon 46 41 00 00 • Org. nr. 971 22 8865



DRAMMENSVEIEN 288 | POSTBOKS 578,1327 LYSAKER | T: 21 02 18 00 | [NOKUT.NO](https://www.nokut.no)