

## Bedömargruppens yttrande över kvalitetssäkringsarbetet vid Handelshögskolan

### Bedömargruppens uppdrag

Universitetskanslersämbetet (UKÄ) har gett oss i uppdrag att granska kvalitetssäkringsarbetet vid Handelshögskolan. I detta yttrande framgår våra bedömningar med vidhängande motiveringar och ett förslag till samlat omdöme.

Härmed överlämnar vi vårt yttrande till UKÄ.

### Bedömargruppens sammansättning

I bedömargruppen har följande ledamöter ingått:

- Anders Axelsson, Lunds tekniska högskola (ordförande, sakkunnig)
- Camilla Maandi, Uppsala universitet (sakkunnig)
- Dorte Salskov-Iversen, Copenhagen Business School (sakkunnig)
- Alexander Haraldh, Umeå universitet (studentrepresentant)
- Daniel Wiberg, Företagarna (arbetslivsföreträdare).

### Bedömargruppens arbete

Granskningen har utgått ifrån de krav som ställs i högskolelagen (1992:1434) och högskoleförordningen (1993:100) samt i *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015)*<sup>1</sup>. Se vidare *Vägledning för granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete* (UKÄ 2018). Underlag för bedömningen har bestått av lärosätets självvärdering, studentinlagan samt dokumentation kopplat till de fördjupningsspår som bedömargruppen har granskat vid det andra platsbesöket. Intervjuer har genomförts i samband med två platsbesök, med representanter för lärosätet, studenter och doktorander samt med arbetslivsföreträdare som lärosätet samarbetar med. Scheman för platsbesöken finns i bilaga 1 och 2.

### Bedömningsprocessen

På grundval av underlagen har vi granskat lärosätets kvalitetssäkringsarbete och gjort en bedömning utifrån nedanstående bedömningsområden.

Bedömningsområden:

- styrning och organisation
- förutsättningar
- utformning, genomförande och resultat
- jämställdhet
- student- och doktorandperspektivet
- arbetsliv och samverkan.

<sup>1</sup> Se även UKÄ:s översättning *Standarder och riktlinjer för kvalitetssäkring inom det europeiska området för högre utbildning (ESG), 2015*.

UKÄ har delgett lärosätet vårt preliminära yttrande, för att ge möjlighet att korrigera eventuella sakfel. Delningstiden var tre veckor. Vi har tagit del av lärosätets svar (se bilaga 4) och har korrigerat yttrandet om vi bedömt att det har varit befogat.

För bedömargruppen

Anders Axelsson  
Ordförande

## Bedömargruppens bedömning

### Handelshögskolan

#### 1. Styrning och organisation

##### Bedömning med motivering: Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet

###### *Inte tillfredsställande*

Bedömargruppen anser att kvalitetssystemet i sin helhet inte är tillfredsställande. Det finns åtskilliga dokument som kan hänföras till detta, men de ger en löst sammanhållen bild av systemet, där det är svårt att se den totala strukturen och systematiken.

När Handelshögskolan i Stockholm skapades 1909 formulerades också den grundläggande övergripande strategin, som fortfarande genomsyrar verksamheten: "att stärka Sveriges konkurrenskraft genom att ge en vetenskapligt grundad forskning och utbildning". Kvalitetssystemet knyter an till strategin, som har kompletterats med en internationaliseringspolicy. Kvalitetssystemet består av två delar, där den första delen beskriver tre faser som omfattar utbildningen från antagning till examination. För varje fas anges ett antal nyckeltal som används för att följa och styra kvaliteten. Den andra delen består av kvalitetsdialoger med externa parter, som dokumenteras och utmynnar i ackreditering, ranking eller annan typ av godkännande av lärosätets verksamhet.

Som komplement till kvalitetspolicydokument presenteras närmare åttio dokument (*Content list of SSE Quality Assurance Related Policy Documents*). Bedömargruppen anser att denna information kan struktureras tydligare och därmed bli mer överblickbar. Det är tänkt att kvalitetssäkringsarbetet ska följa de tre faserna utifrån policy och kompletterande dokument, men det är svårt att få en överblick av hur kvalitetssystemet fungerar i sin helhet.

Sammantaget anser bedömargruppen att lärosätet har följande styrkor inom bedömningsområdet  
Styrning och organisation

- Lärosätet har en väl etablerad och känd strategi som är en god grund för kvalitetsmål och kvalitetssäkring.
- Lärosätet har en beslutad kvalitetssäkringspolicy som är en del av den strategiska styrningen.
- Det finns en intern organisation som ger goda förutsättningar för kvalitetssäkringsarbetet.
- Den interna organisationen av kvalitetspolicy i tre faser skapar en ändamålsenlig grund för kvalitetssäkringsarbetet.
- Lärosätet deltar framgångsrikt och systematiskt i prestigefyllda internationella nätverk. Lärosätets roll som en internationell handelshögskola stärks och säkras genom de omfattande kvalitetsdialoger som sker med externa kvalitetsorganisationer. Genom den kontinuerliga externa kollegiala granskningen får lärosätet incitament för kvalitetsutveckling.
- Det finns en delaktighet och ett engagemang hos lärare och studenter i de interna processerna för kvalitetsarbetet.
- Lärosätet tar till vara de resultat och slutsatser som genereras av kvalitetssystemet och ger ett antal goda exempel på detta.

- Under de tre faserna av studenternas läranderesor (*student learning journey*), beskriven genom de tre faserna, följs de olika delarna upp, bl.a. genom nyckeltal men också på andra sätt.

Bedömargruppen identifierar följande utvecklingsområden:

- Samla och organisera befintliga kvalitetsdokument på ett sätt som speglar de tre faserna. Det kan underlätta både effektivitet och transparens för lärosätets kvalitetsarbete. Det bör då också tydligt framgå hur kvalitetssäkringsarbete sker på alla nivåer: kursnivå, programnivå och övergripande programutbudsnivå. En sådan beskrivning kan visa hur kvalitetssäkringssystemet kopplar in i den reguljära verksamhetsplaneringen och verksamhetsuppföljningen. Detta har också lärosätet uttryckt i sin självvärdering, vilket bedömargruppen stödjer helhjärtat.
- Integrera kvalitetssäkringsarbetet för de olika externa organisationerna i kvalitetssystemet på ett tydligare sätt, så att det gynnar både interna och externa parter. Då kan även arbetet och resultaten av t.ex. EQUIS-ackrediteringen dokumenteras och kommuniceras tydligare.
- Tydliggör hur delegationer som rör kvalitetssäkringen längre ner i organisationen dokumenteras och kommuniceras. Detta tydliggör ansvarsfördelningen.
- Lägg stor vikt vid digital information genom intranät, webbplats och studentportal, där sökbar information om arbete och resultat från kvalitetssystemet presenteras.
- Den årliga utvärderingen av resultat genom olika typer av enkäter och nyckeltal borde kompletteras med andra periodiska granskningar, t.ex. kritiskt granskande självvärderingar för de olika utbildningsprogrammen. I dessa genomlysas och granskas varje utbildningsprogram styrkor och svagheter, hur utbildningen lever upp till lokala mål, högskolelag, högskoleförordning och examensordning av oberoende utvärderare. För något program täcks detta in av EQUIS, men inte hela programportföljen.

#### Bedömningar av bedömningsgrunder:

##### **1.1 Lärosätets kvalitetssystem är uppbyggt för att säkerställa kvaliteten i utbildningarna och det relaterar till övergripande mål och strategier som lärosätet fastställt för sin utbildningsverksamhet.**

*Inte uppfyllt*

Bedömargruppen anser att det finns ett kvalitetssystem som utgår från övergripande mål och strategier. Kvalitetssystemet, daterat juni 2014, utgår tydligt från de övergripande mål som varit vägledande för utbildningsverksamheten sedan starten av lärosätet. De ger däremot en löst sammanhållen bild av systemet, där det är svårt att se den totala strukturen och systematiken.

Bedömargruppen anser att lärosätets höga ambitioner för internationalisering ställer större krav på en samlad beskrivning av kvalitetssystemet. Detta skapar bättre förutsättningar för samarbete med externa parter. Samtidigt skapas tydlighet genom en väl definierad systematik, vilket kan skapa en ännu större delaktighet för personal och studenter i kvalitetsarbete.

När lärosätet skapades 1909 formulerades också den grundläggande övergripande strategin: "att stärka Sveriges konkurrenskraft genom att ge en vetenskapligt grundad forskning och utbildning", enligt

självvärderingen. Den visionen lever lika stark i dag som när lärosätet kom till, vilket bekräftades vid intervjuerna.

Målen för kvalitetssystemet formuleras på följande sätt, enligt *Summary of Quality Assurance Policies at SSE 2019*, beslutad i juni 2014. Kvalitetssystemet ska

- vara ett stöd för lärosätet att behålla sin grundläggande strategi att stödja Sveriges konkurrenskraft genom en forskningsbaserad utbildning som kontinuerligt utvecklas
- utvärdera lärare, kurser och program
- göra det möjligt för lärosätet att leva upp till de krav som ställs av externa ackrediteringsorgan och andra intressenter.

Det beskrivs också i flera av strategidokumenterna hur viktig internationaliseringen har blivit för lärosätet. Lärosätet har engelska som koncernspråk, och det finns en målmedveten strävan att internationalisera utbildningsprogrammen. Den här utvecklingen kopplas till den globaliserade verkligheten som gäller både företag, utbildning och arbetsmarknad.

Självvärderingen och *Summary of Quality Assurance* beskriver att kvalitetssystemet består av två delar. Den första delen är det övergripande ramverket för kvalitetssystemet, som beskrivs i form av tre faser, som tydligt är inriktade mot att säkerställa kvaliteten i utbildningen (*"the student learning journey"*). För varje fas anges olika nyckeltal (KPI) som används för att följa och styra kvaliteten:

- Fas 1: Arbetet med kvalitet i rekryteringsprocesser för personal och antagningsprocesser för studenter
- Fas 2: Arbetet med kvalitet i undervisning och lärande
- Fas 3: Arbetet med kvalitet av resultat och utfall.

Den andra delen består av de kvalitetsdialoger som förs med externa parter, det vill säga både flera ackrediteringsorganisationer och andra externa intressenter. Arbetet med kvalitetsdialoger är utförligt beskrivet i självvärderingen.

Enligt bedömargruppens erfarenhet är *European Quality Improvement system (EQUIS)* och *Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB)* de två viktigaste ackrediteringarna för de flesta av världens alla handelshögskolor. Lärosätet har varit EQUIS-ackrediterat sedan 1999 och fick sin senaste femåriga ackreditering 2018. EQUIS delas ut av *European Foundation for Management Development (EFMD)*. Utvärderingen innehåller självvärdering, platsbesök, intervjuer och internationell peer-review, vilket rapporteras i en ackrediteringsrapport. I den ges återkoppling och förslag till förbättringar.

Som medlem i *Global Alliance of Management Education (CEMS)* är lärosätet en av 32 utvalda medlemmar som ger en *Master in International Management*. CEMS utvärderar vart fjärde eller vart femte år på ett liknande sätt som gäller för EQUIS. Studenter från alla deltagande handelshögskolor utvärderar sin utbildningsvistelse, vilket används för en ranking av skolorna.

Till *UN Global Compact's Principles for Responsible Management Education (RME)*, skickar lärosätet in en rapport vartannat år som beskriver hur regelverkets principer följs upp.

*Partnership in International Management (PIM)* består av 65 ledande handelshögskolor och har som syfte att stimulera internationellt studentutbyte.

Rankning genom Financial Times betraktas som ett måste för de internationellt inriktade handelshögskolor som vill ligga i framkant. Det är egentligen inte ett kvalitetssystem, men visar på att deltagarna arbetar systematiskt med kvalitetsunderlag som regelbundet lämnas till Financial Times. Även här har lärosätet placerat sig väl i rankningen. UKÄ:s utvärderingar är också en viktig förutsättning för lärosätets verksamhet. Av självvärderingen framgår att erfarenheter från kvalitetsdialoger bearbetas av *Quality Assurance Team*. UKÄ och bedömargruppen informerades innan det första platsbesöket att *Quality Assurance Office/Team* hade upphört som fristående enhet och kommer att ingå i programkontorets (*Program Office*) reguljära verksamhet.

Bedömargruppen anser att det hade varit en fördel om dessa externa kvalitetsgranskningar hade ingått i beskrivningen av kvalitetssystemet på ett tydligare sätt, till fördel för både interna och externa parter. Då skulle även relevanta delar av arbetet med och resultaten från t.ex. EQUIS-ackrediteringen kunna kommuniceras tydligare.

Som komplement till kvalitetspolicydokument presenteras närmare åttio dokument i sammanställningen *Content list of SSE Quality Assurance Related Policy Documents*. Av dessa är cirka två tredjedelar från perioden 2016–2019 och en tredjedel är producerade eller reviderade under de två sista åren. Det är alltså många dokument som har reviderats, producerats, kommunicerats och införts under relativt kort tid. Mängden dokument ställer högre krav på överblickbarhet och struktur. Sammanställningen består av dokument som har tagits fram i samband med den här utvärderingen och som saknar de huvudsakliga dokumenten som bedömargruppen bygger sina värderingar på, t.ex. *Quality assurance policy* och strategidokument.

Bedömargruppen saknar en samlad beskrivning av kvalitetssystemet, där policy och kvalitetssäkringsprocesser behandlas strukturerat. Detta skulle förbättra både effektivitet och transparens för lärosätets kvalitetsarbete. Det bör då också tydligt framgå hur kvalitetssäkringsarbetet sker på alla nivåer: kursnivå, programnivå och övergripande programutbudsnivå. En sådan beskrivning kan visa hur kvalitetssäkringssystemet länkas samman med den reguljära verksamhetsplaneringen, årscykeln och verksamhetsuppföljningen. Likaså kan årscykeln för kvalitetsarbetet beskrivas tydligt. Många högskolor har samlat detta i någon typ av kvalitetshandbok, där även planering för kvalitetshändelser under året presenteras.

Bedömargruppen uppfattar det som att tanken är att kvalitetssäkringsarbetet ska följa de tre faserna. Detta menar bedömargruppen är en ändamålsenlig grund för kvalitetsarbete. Det är dock svårt att få en överblick av hur kvalitetssystemet fungerar i sin helhet.

I självvärderingen beskrivs kvalitetssystemet som integrerat i den interna organisationen, vilket innebär att kvalitetsfrågor diskuteras kontinuerligt inom hela organisationen. Lärosätet är organiserat med institutioner i en linjeorganisation och med fristående utbildningsprogram på tvärs, vilket skapar en matrisorganisation. Bedömargruppen anser att den interna organisationen ger goda förutsättningar för kvalitetssäkringsarbetet.

Kvalitetssäkring sker på kursnivå genom kursvärderingar, klassombud och fokusgrupper. Vidare sker kvalitetssäkring på programnivå genom programdirektör och programkommittéer. I programkontoret finns programkoordinatorer för varje program förutom stödfunktioner för utbildningsprogrammen. Genom information från programdirektörerna sker två sammanställningar per år av varje programs

verksamhet i en programrapport. Denna behandlas och beslutas av *Faculty and Program Board* (FPB). I den deltar fakultetsrepresentanter, institutionsföreståndare och studenter tillsammans med lärosätets ledning. Bedömargruppen uppfattar det som att *Vice President Degree Program* (VPDP) har en nyckelroll, för att se till att underlag bereds och att beslut verkställs.

I *Faculty and Program Board* (FPB) behandlas frågor som rör både grundutbildning och forskarutbildning. Forskarutbildningen säkras genom att doktoranderna deltar i programkommittéer, men även genom *PhD Handbook*, där information är samlad och tydlig för alla.

## **1.2 Lärosätet har en kvalitetssäkringspolicy, eller motsvarande, som är offentlig och en del av den strategiska styrningen.**

*Uppfylld*

Bedömargruppen anser att kvalitetspolicyen är formulerad på ett sätt som gör den till en del av den strategiska styrningen. Det blir speciellt tydligt genom att de olika faserna följs upp och styrs med hjälp av adekvata nyckeltal. Resultaten från de externa kvalitetsdialogerna med olika organisationer ger viktig återkoppling till lärosätet, vilket också bidrar till styrningen mot uppsatta mål. Både i självvärderingen och vid intervjuerna framgår det att lärosätets kvalitetspolicy är väl känd av organisationen.

Den aktuella kvalitetspolicyen är beskriven i *Summary of Quality Assurance Policies at SSE 2019*, beslutad i juni 2014. Policyen består av två delar. Den första delen beskriver tre faser som omfattar utbildningen från antagning till examination. För varje fas anges ett antal nyckeltal som används för att följa och styra kvaliteten. Ambitionen är att följa utbildningen både på programnivå och individnivå genom de tre faserna i studentens läranderesor, enligt kvalitetspolicydokumentet. Den andra delen består av kvalitetsdialoger med externa parter, som dokumenteras och utmynnar i ackreditering, ranking eller någon annan typ av godkännande av lärosätets verksamhet.

Som nämnts ovan finns dessutom närmare åttio dokument angivna i sammanställningen *Content list of SSE Quality Assurance Related Policy Documents*.

## **1.3 Lärosätet har en ändamålsenlig och tydligt definierad ansvarsfördelning för kvalitetsarbetet.**

*Uppfylld*

Bedömargruppen anser att det finns en tydligt definierad ansvarsfördelning för kvalitetsarbetet. Eftersom kvalitetssystemet är integrerat i den ordinarie organisationen, följer ansvars- och delegationsordning naturligt linjeorganisationen. Genom att organisationen på grund av sin storlek är förhållandevis överblickbar kan ansvarsfördelningen enkelt kommuniceras.

### **Ansvarsfördelning**

Utbildningschefen, *Vice President Degree Program* (VPDP), har en viktig roll i kvalitetsarbetet med regelbundna rapporter till *Faculty and Program Board* (FPB), rektorn och styrelsen. FPB har ett omfattande ansvarsområde som rör bl.a. utbildningsfrågor, forskningsfrågor, rekrytering samt jämlikhet

och mångfald. Likaså har *Program Committees*, *Program Directors* och *Head of Departments* viktiga roller i kvalitetssystemet genom kopplingen till FPB.

Ansvarsfördelningen för kvalitetsarbetet är kopplat till linjeorganisationen genom dokumentet *Organisation och beslutsordning för Handelshögskolan i Stockholm*. Den baseras på en grundstadga för lärosätet som är beslutad av regeringen och som har införts genom beslut av lärosätets styrelse och ledning. Vid platsbesöken framstod det att ansvarsfördelningen är väl känd bland medarbetarna på lärosätet.

#### Delegationer och delegationsordning

I dokumentet *Organisation och beslutsordning för Handelshögskolan i Stockholm* framgår att samtliga beslut kan delegeras om inte annat anges. Någon fristående delegationsordning som rör kvalitetssäkringsarbetet har inte presenterats för bedömargruppen. Vid andra intervjuomgången presenterades en delegationsordning som i första hand rör ekonomiska delegeringar. Den ordinära organisationens ansvarsfördelning och delegationsordning gäller alltså även för kvalitetssystemet. Det anges tydligt att styrelsen har delegerat ett omfattande ansvar till rektorn, för bl.a. löpande förvaltning och verksamhet. Utbildningschefen (VPDP) har ett tydligt delegerat ansvar för lärosätets utbildning inom de ramar som ges av FPB och ledningen.

Bedömargruppen anser att en förhållandevis liten organisation kan utnyttja informella kontaktvägar på ett enkelt sätt. Samtidigt finns det en risk för att enskilda personer blir viktigare än de funktioner de företräder. Detta understryker vikten av att ha kvalitetsdokument organiserade på ett systematiskt sätt. Det skapar kontinuitet, förbättrad kommunikation och tydliga prejudikat i handläggningen av kvalitetsfrågor. Samtidigt säkerställs ansvar och delegationer när det gäller kvalitetsarbetet. Bedömargruppen rekommenderar därför också att lärosätet tydliggör de olika funktionernas ansvarsområden på alla nivåer och dokumenterar dem i ett samlat kvalitetssystem.

#### **1.4 Lärosätet har systematiska processer som uppmuntrar till delaktighet, engagemang och ansvar hos lärare, övrig personal samt studenter och doktorander.**

##### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att det finns systematiska processer som uppmuntrar delaktighet, engagemang och ansvarstagande. Vid intervjuer framgick det att personal och studenter är stolta över sitt lärosäte och känner delaktighet i kvalitetsarbetet och i verksamheten i övrigt. Lärosätets strategi skapar en medvetenhet hos både lärare och studenter om vad som ska uppnås.

De externa kvalitetsdialogerna återkommer regelbundet, vilket skapar en lyhördhet för aktuella kvalitetsfrågor samtidigt som lärosätet får återkoppling och förbättringsförslag på sin verksamhet. Den självkritik som lärosätet uttrycker i sin självvärdering som går ut på att skapa ett samlat kvalitetsdokument där alla styrande kvalitetsdokument samlas, stödjer bedömargruppen fullt ut. Det skulle underlätta för alla att ta del av gällande regelverk och rutiner. Därmed stärks delaktigheten och engagemanget i organisationen. Likaså stärks och säkras den kvalitetskultur som lärosätet i mångt och mycket redan har.

Kvalitetspolicyn har beskrivits ovan under punkterna 1.1 och 1.2. Det finns ett stort antal processer som



Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

fungerar som styrning för kvalitetssäkringen. Detta gäller både interna (de tre faserna) och externa (t.ex. externa kvalitetsdialoger) processer. När det gäller de interna processerna är det uppenbart att det finns en delaktighet och ett engagemang hos lärare och studenter.

Vid intervjuerna framgick det att lärare tar ett stort ansvar för att se till att kurserna är aktuella och relevanta. Samtidigt följer de studenterna på individnivå. Speciellt gäller det i de kurser som har ett begränsat antal deltagare. Engagemanget är inte knutet bara till genomförandet, utan också till de inledande och avslutande faserna i läranderesan för studenterna. I självvärderingen och vid platsbesöken framgår det att lärarna uppmuntras till ytterligare engagemang genom de möjligheter som erbjuds till internationellt lärarutbyte, liksom möjligheter till personlig utveckling både ämnesmässigt och vetenskapligt.

Studenterna är mycket engagerade och delaktiga i verksamheten, vilket framgår av både självvärderingen och platsbesöken. Mer än 90 procent av studenterna tillhör lärosätets studentkår, vilket skapar ett mycket starkt mandat för studentkåren. Det finns studentrepresentation i både beredande och beslutande organ. Den tidigare ordföranden i studentkåren finns med vid sidan av nuvarande ordförande som representant i *Board of directors*. Det är ett bra stöd och förstärker delaktigheten och skapar kontinuitet. Vid varje möte i FPB har studenterna en stående punkt där de rapporterar sina synpunkter och vilka frågor de vill diskutera, vilket ger förutsättningar för att de kan vara med och sätta agendan. Studenterna kan bidra genom att de tillfrågas i kvalitetsfrågor om kurser och program genom formativa kursvärderingar, summativa kursvärderingar, programutvärderingar, fokusgrupper och i dialog med olika kurs- och programansvariga. Resultaten från kursvärderingar används tillsammans med nyckeltal i de årliga programrapporterna samt ska kommuniceras inför den nya årskursens studenter. Trots en mycket delaktig studentkår anser bedömargruppen att det finnas ett behov av att enskilda studenter får bättre kännedom om organisationen och i synnerhet om kvalitetsorganisationen.

Bedömargruppen anser att det stora engagemanget hos lärare, övrig personal och studenter, omvitnat vid intervjuerna, skulle kunna utnyttjas för att åstadkomma en ännu starkare kvalitetskultur, genom att skapa en medvetenhet om ett samlat kvalitetssystem och dess komponenter. Detta kan exempelvis ske vid befintliga gemensamma utbildningsdagar samt introduktionstillfällen för nya medarbetare och studenter.

När det gäller de externa processerna arbetar lärosätet systematiskt med externa kvalitetsorganisationer och genomför kvalitetsdialoger med t.ex. EQUIS, CEMS, Financial Times och PRME, vilket skapar ett mervärde i kvalitetssäkringsarbetet och engagerar stora delar av organisationen.

**1.5 Lärosätet säkerställer att de resultat och slutsatser som genereras av kvalitetssystemet systematiskt tas tillvara i den strategiska styrningen, kvalitetsarbetet och i utvecklingen av kvalitetssystemet.**

*Uppfylld*

Bedömargruppen anser att det finns kanaler och organ inom organisationen där erfarenheter och resultat kan samlas in och åtgärdas. Lärosätet säkerställer därigenom att resultat och slutsatser som

genereras av kvalitetssystemet systematiskt tas tillvara och åtgärdas. Lärosätet ger ett antal goda exempel på detta. En viktig roll har FPB och VPDP som tar emot och behandlar kvalitetsrapporter från utbildningsprogrammen samt beslutar om åtgärder.

Lärosätet för i självvärderingen fram fyra exempel på hur resultat tas till vara och åstadkommer förbättringar. Två exempel visar på hur externa parter återkoppling har kunnat användas för att utveckla kvaliteten:

- Doktorandernas studieplaner har integrerats i lärosätets *PhD Handbook*, vilket rekommenderades av UKÄ vid deras utvärdering av forskarutbildningen.
- En noggrannare mitt-terminsutvärdering av kurser infördes, vilket rekommenderades av EQUIS.

Vid interna processer har utbildningens kvalitet kunnat utvecklas:

- Studenternas fokusgrupper identifierade ett behov av fler digitala inslag i undervisningen. Som en följd av detta inrättade lärosätet en kurs för lärare, som underlättade för dem att introducera digital information i sina kurser.
- Genom olika kanaler framförde studenterna problemet med avsaknaden av studieplatser. Lärosätet genomförde en omorganisation och ombyggnad som resulterade i 100 nya studieplatser.

Bedömargruppen anser att den stora mängden av styrande dokument, riktlinjer och regelverk som presenteras i *Content list of SSE Quality Assurance Related Policy Documents* ändå visar på en förändringsbenägen organisation som är positiv till förändringar och förbättringar av kvalitetssystemet.

### **1.6 Lärosätet säkerställer att den information som genereras av kvalitetssystemet publiceras och kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt med relevanta intressenter och får en spridning inom organisationen**

*Uppfylld*

Bedömargruppen anser att den information som genereras av kvalitetssystemet publiceras och kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt.

Genom studenternas hela läranderesor (*student learning journey*) beskriven genom de tre faserna följs de olika delarna upp, bl.a. genom nyckeltal men också på andra sätt (*Summary of quality assurance policies for programs at SSE 2019*). All den här informationen är tillgänglig för de olika intressenterna inom organisationen.

Självvärderingen ger exempel på hur informationen från kvalitetssystemet kommuniceras. Information och resultat som genereras av kursvärderingar och programutvärderingar sprids internt till ansvariga i organisationen. Stöddokument finns för hur kursvärderingsresultat ska användas och hanteras.

Vid intervjun poängterades att resultat från de externa granskningarna publiceras på intranätet och att rektorn informerar internt och externt om resultatet. Likaså sprids information till externa intressenter, som viss antagningsinformation, *placement reports* och Financial Times-rankningen. Genom att kvalitetssystemet är integrerat i den ordinarie organisationen kan kvalitetsfrågor kommuniceras genom

de traditionella kanalerna inom organisationen.

Lärosätet uttrycker både i självvärderingen och intervjuerna att informationen till externa parter skulle kunna förbättras. Likaså nämner lärosätet att man skulle kunna förbättra publicering och kommunikation genom att strukturera informationen på ett systematiskt sätt.

I studentinlagan påpekas att information om kursvärderingsresultat från föregående kurs inte alltid förmedlas till studenterna i början av kurserna, vilket är ambitionen för kursvärderingssystemet.

Bedömargruppen rekommenderar att stor vikt läggs på digital information genom intranätet, webbplatsen och studentportalen, där sökbar information om bland annat arbete och resultat från kvalitetssystemet presenteras.

## 2. Förutsättningar

### Bedömning med motivering: Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet

#### *Tillfredsställande*

Bedömargruppen anser att lärosätet tillhandahåller en miljö som främjar den undervisande personalens möjligheter att vidareutvecklas både ämnesmässigt och pedagogiskt. Lärarna får tydliga förutsättningar för sitt arbete i föreskrifter, som beskriver insatserna i forskning respektive undervisning. Lärosätet säkerställer att infrastruktur, studentstöd och läranderesurser är ändamålsenliga för studenternas och doktorandernas lärande. Utbildningsprogrammets struktur, processer och innehåll definieras för att skapa bra förhållanden för studentens lärande. Detta bestämmer i sin tur vilken lärarkompetens som krävs. Det är alltså utbildningen som ställer krav på institutionerna.

14,5 studenter per lärare understryker att det finns goda möjligheter för kontakter mellan studenter och lärare. Studenter och doktorander får goda förutsättningar att genomföra utbildningen inom planerad studietid genom olika rutiner och processer riktade både individuellt och mot studentgruppen som helhet.

Viktiga planeringsinstrument för kvalitets- och utbildningsbehov är kompetensförsörjningsplaner, anställningsordning och en årlig process för avstämning av undervisningsbehov. Avstämningen är mycket viktig, eftersom institutionschefen och programdirektören stämmer av vilka undervisningsbehov som finns och att detta uppfylls samtidigt som lärarens forskningskompetens kan utnyttjas optimalt av institutionen.

#### Styrkor

- Varje institution har strategiska rekryteringsplaner för att identifiera och kunna möta behov av specialiserad kompetens på lång och medellång sikt.
- Det finns en pedagogisk utvecklingsenhet som ger stöd för pedagogisk utveckling och vänder sig både till lärare och till doktorander samt arbetar med internationella samarbeten.
- Lärarna kan utveckla "egna" kurser inom sitt specialområde, vilket säkrar en vetenskaplig grund och att det finns förutsättningar för forskningsanknytning i utbildningen.
- Hög lärartäthet understryker att det finns goda möjligheter för kontakter mellan studenter och lärare.

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

- Lärosätet arbetar proaktivt för att identifiera studenter som behöver stöd. Målet är att kunna följa individuella studenters prestationer och framsteg även på de största programmen. Inom *Global Challenges Track* har studentgruppen därför delats upp i mindre grupper.
- Studenterna får en introduktion till studierna före start eller i samband med start, där de får information via tryckt och digitalt material samt genom en introduktionsvecka. Även för doktorander finns en introduktionsvecka.
- Studenterna som kommer från ett annat land får specifik information som är viktig för dem.
- Det finns stöd till studenter med särskilda behov.
- Det pågår lovande nya undervisningsinitiativ vid två program som bl.a. innehåller handledning och en ny kursstruktur (*BSc Retail Management respektive BSc in Business and Economics*).

#### Utvecklingsområden

- Stimulera lärarna att utnyttja de pedagogiska utvecklingsmöjligheterna. Det ställs allt högre formella krav på pedagogisk kompetens vid meritering för högre tjänster, och därför är det av stor betydelse både för lärosätet och för den individuella läraren. Det stämmer i så fall också överens med SUHF:s rekommendationer för högskolepedagogisk utbildning för lärare vid landets universitet och högskolor.
- Utveckla de pedagogiska kurserna ytterligare genom att organisera dem som inspirationskurser som inte bara vänder sig till mindre erfarna lärare utan också till de erfarna lärarna, vilket ger möjlighet för lärarna att dela med sig av sina erfarenheter till både yngre och äldre kollegor.
- Överväg att förstärka pedagogisk utveckling genom att inrätta särskilda medel för pedagogiska utvecklingsprojekt som lärare kan ansöka om för att utveckla en kurs eller moment i kurser.
- Undersök möjligheterna och intresset för att inrätta en pedagogisk karriärväg så att särskilt meriterade lärare kan ansöka om att få en titel att jämföra med docent på forskningssidan. Idéer kan hämtas från flera högskolor/universitet, men det är viktigt att lärosätet finner en egen väg som är accepterad och anpassad till organisationen.
- Erbjud konsultativa insatser som riktar sig till lärarlag, för att utveckla en befintlig kurs gemensamt. Det kan leda till intressanta resultat och vara speciellt betydelsefullt eftersom utbildningen digitaliseras i allt större utsträckning.
- Mentorsprogram för undervisande doktorander eller *junior faculty* skulle kunna förstärka befintliga *tenure track*-program. Här kan de äldre erfarna lärarnas erfarenheter utnyttjas.
- Säkerställ att de årliga sammanställningarna för kommande års kompetens- och utbildningsbehov dokumenteras.

#### **2.1 Lärosätet säkerställer att den undervisande personalens kompetens motsvarar utbildningsverksamhetens behov.**

##### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätets organisation understödjer att den undervisande personalens kompetens uppfyller utbildningens behov. Vid lärosätet betonas vilka krav som utbildningen ställer på lärarnas kompetens. Detta skapar goda förutsättningar för att utbildningsprogrammet kan uppfylla sina specifika behov, samtidigt som institutionen kan bidra med uppdaterad information om den forskningsbas som utbildningsprogrammen vilar på.

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

I självvärderingen beskrivs hur de sju institutionerna är inrättade så att utbildningsprogrammen ska ha en forskningsmässig grund på respektive institution, vilket stärker utbildningens forskningsanknytning. Bedömargruppen uppfattar detta som att lärosätet är organiserat så att det är utbildningen som ställer krav på institutionerna. Bedömargruppen har erfarenhet av att det vid många andra högskolor och universitet gäller det omvända, det vill säga det är den kompetens som forskningen genererar som styr utbildningen.

I självvärderingen framgår det att FPB definierar och beslutar om varje utbildningsprogramms mål, struktur, processer och innehåll, för att skapa bäst förhållanden för studentens lärande. Detta bestämmer vilken lärarkompetens som krävs.

En institution "äger" inte ett speciellt utbildningsprogram. Flera institutioner bidrar till att förse utbildningsprogrammet med relevant kompetens. I självvärderingen beskrivs ett bra exempel på samspel mellan utbildningsprogram och institution. Lärosätet omorganiserade sin institutionsstruktur i samband med att man införde en moderniserad MSc, som omfattade innovation och entreprenörskap. Bedömargruppen anser att detta visar på stor uppmärksamhet på utbildningens och forskningens samspel.

I självvärderingen beskrivs viktiga planeringsinstrument för kompetens- och utbildningsbehov genom kompetensförsörjningsplaner, anställningsordning och en årlig process för avstämning av undervisningsbehov. Den sistnämnda är mycket viktig, eftersom institutionschefen och programdirektören stämmer av vilka undervisningsbehov som finns och att detta uppfylls samtidigt som lärarens forskningskompetens kan utnyttjas optimalt av institutionen. Bedömargruppen poängterar vikten av att de årliga avstämningarna för kommande års utbildningsbehov dokumenteras, eftersom kompetensbehov ofta behöver en längre tidsplanering än ett år. Vikten av detta understryks av att varje institution har strategiska rekryteringsplaner för att identifiera och kunna möta behov av specialiserad kompetens på lång och medellång sikt (självvärderingen).

**2.2 Lärosätet säkerställer att de tillhandahåller en främjande miljö som ger undervisande personal möjlighet att utveckla såväl sin pedagogiska kompetens som sin ämneskompetens, samt förutsättningar att bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt.**

*Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätet tillhandahåller en miljö som främjar den undervisande personalens möjligheter att vidareutvecklas både ämnesmässigt och pedagogiskt.

Självvärderingen presenterar tydliga förutsättningar för lärarnas arbete i föreskrifter, som beskriver insatserna i forskning respektive undervisning. Vid platsbesöket betonades det att lärarna får möjlighet att utveckla "egna" kurser inom sitt specialområde, vilket säkrar en vetenskaplig grund och att det finns förutsättningar för forskningsanknytning i utbildningen. Bedömargruppen anser att lärosätets storlek och organisation skapar goda förutsättningar för den undervisande personalen att integrera forskning i undervisningen.

Självvärderingen ger exempel på systematiska processer för att följa upp lärarnas kompetensutveckling:

- centrala utvärderingar av kurser

- årliga utvecklingssamtal med institutionschefen
- utvärdering i en *tenure review*-process av den ämnesmässiga och pedagogiska kompetensen samt övriga kompetenser som ingår i *academic citizenship*.

Bedömargruppen anser att det finns ett gott stöd för pedagogisk utveckling som presenteras ingående i självvärderingen och som bekräftades vid intervjuerna.

Det finns en pedagogisk utvecklingsenhet som ger stöd för pedagogisk utveckling som vänder sig till både lärare och doktorander. Självvärderingen ger exempel på att stöd kan ges på många olika sätt:

- arrangera kurser och workshoppar
- ge stöd till programdirektörer och ledningspersoner
- ge stöd till FPB och *Tenure Review Board*
- koordinera internationella samarbeten, t.ex. skapar *International Teachers Program* (ITP) möjlighet för lärare till internationell kompetensutveckling och *Global Colloquium on Participant-Centered Learning* (GloColl) skapar möjlighet för lärare att utbildas i case-metodik vid Harvard Business School.

Med de goda förutsättningar som finns till hands inom lärosätet finns det flera intressanta möjligheter för ytterligare pedagogisk utveckling. Bedömargruppen bidrar med följande idéer:

- Stimulera lärarna att utnyttja de pedagogiska utvecklingsmöjligheterna. Det ställs allt högre formella krav på pedagogisk kompetens vid meritering för högre tjänster, och därför är det av stor betydelse både för lärosätet och den individuella läraren. Det är i så fall också i överensstämmelse med SUHF:s rekommendationer för högskolepedagogisk utbildning för lärare vid landets universitet och högskolor.
- Utveckla de pedagogiska kurserna ytterligare, genom att organisera dem som inspirationskurser som inte bara vänder sig till mindre erfarna lärare utan också till de erfarna lärarna. Det ger möjlighet för lärarna att dela med sig av sina erfarenheter till både yngre och äldre kollegor.
- Överväg att förstärka pedagogisk utveckling genom att inrätta särskilda medel för pedagogiska utvecklingsprojekt som lärare kan ansöka om för att utveckla en kurs eller moment i kurser.
- Undersök möjligheterna och intresset för att inrätta en pedagogisk karriärväg, så att särskilt meriterade lärare kan ansöka om att få en titel att jämföra med docent på forskningssidan.
- Hämta idéer från flera högskolor och universitet, men se till att hitta en egen väg som är accepterad och anpassad till organisationen.
- Erbjud konsultativa insatser som riktar sig till lärarlag för att utveckla en befintlig kurs gemensamt. Det kan leda till intressanta resultat och vara speciellt betydelsefullt eftersom utbildningen digitaliseras i allt större utsträckning.
- Mentorsprogram för undervisande doktorander eller *junior faculty* skulle kunna förstärka befintliga *tenure track*-program.

**2.3 Lärosätet säkerställer att infrastruktur, studentstöd och läranderesurser är ändamålsenliga för studenternas och doktorandernas lärande och att dessa används på ett effektivt sätt**

Uppfylld

Bedömargruppen anser att lärosätet säkerställer att infrastruktur, studentstöd och läranderesurser är ändamålsenliga för studenternas och doktorandernas lärande. Hög lärartäthet möjliggör god kontakt mellan studenter och lärare.

Kvaliteten för lärosätets infrastruktur, studiestöd och läranderesurser säkerställs genom bland annat externa kvalitetsdialoger (EQUIS, CEMS, PRME). Ett aktuellt exempel på inhämtande av extern kvalitetsinformation är UKÄ:s utvärdering av lärosätets forskarutbildning (som framgår av i självvärderingen).

Interna kvalitetsdialoger sker återkommande och har genomgående varit positiva, enligt självvärderingen. Lärosätet samlar in studenternas och doktorandernas synpunkter på infrastruktur och miljö via programutvärderingar, fokusgrupper, forskarutbildningsenkäter och forskarutbildningskommittén.

Lokaler har kompletterats med fler studieplatser som en följd av kvalitetsdialogerna. Studenterna har tillgång till biblioteksresurser och grupprum i tillräcklig utsträckning, vilket framgår av självvärderingen och studentinlagan. Vid de senaste ackrediteringarna har infrastrukturen bedömts vara tillfredsställande, enligt UKÄ (2018, *SSE's PhD programmes in economics and finance*) och EFMD/EQUIS (2018; 2013). Självvärderingen beskriver också att lärosätet investerar i utveckling av it-stöd för digitalisering inom flera områden.

Lärosätet arbetar proaktivt för att identifiera studenter i behov av stöd. Målet är att kunna följa individuella studenters prestationer och framsteg även på de största programmen. Inom *Global Challenges Track* har studentgruppen därför delats upp i mindre grupper.

I både studentinlagan och vid platsbesöken framgick det att studenterna har möjligheter att påverka infrastrukturen, även om insamlingen av synpunkter via exempelvis kursvärderingar förlitar sig på att studenterna själva skriver om detta i de öppna frågorna. Synpunkter samlas även in genom studentkårens möten med *SSE President* och *Senior Executive Vice President*. Studentstödet följs upp via ovan nämnda kanaler.

Det finns ett *Office of Academic Support and Records* och *Student Health Unit*, som ger stöd och riktlinjer för studenter med särskilda behov. Bedömargruppen ser ytterligare ett gott exempel, enligt studentinlagan och platsbesöken, i att studentkåren har tagit initiativ till och startat *Student Health Council*, bland annat för att arbeta med psykisk ohälsa och stress bland studenter. Studenternas hälsa hanteras genom ett samarbete med Stockholms universitet.

#### **2.4 Lärosätet säkerställer, genom rutiner och processer, att studenter och doktorander ges goda förutsättningar att genomföra utbildningen inom planerad studietid.**

##### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att studenter och doktorander får goda förutsättningar att genomföra utbildningen inom planerad studietid genom olika rutiner och processer riktade både individuellt och mot studentgruppen som helhet.

Självvärderingen ger exempel på ett stort antal rutiner och processer som syftar till att ge studenter stöd

för att genomföra utbildningen inom stipulerad tid:

- stöd som riktar sig mot hela utbildningen
- stöd som riktar sig till individuella studenter
- stöd till lärare och forskare

Sådana exempel på stöd är de introduktioner som studenter och doktorander får. Studenterna får en introduktion till studierna före start eller i samband med start, där de får information via tryckt material, på webben och genom en introduktionsvecka. Även för doktorander finns en introduktionsvecka. Studenterna som kommer från andra länder får specifik information som är viktig för dem. Det finns stöd till studenter med särskilda behov.

Självvärderingen beskriver flera initiativ med målet att stärka studenternas deltagande. Ett intressant initiativ utförs i programmet *BSc Retail Management* som använder sig av handledning. Detta är möjligt genom extern finansiering och relativt få studenter på programmet. Vid ett annat initiativ för det största programmet *BSc in Business and Economics* introduceras konceptet *Global Challenges Track*, där studenterna introduceras i hållbarhetstänkande som presenteras i en alternativ kursstruktur. Studenterna organiseras i mindre grupper (i samma storlek som de mindre utbildningsprogrammen), för att få en närmare kontakt mellan studenter och lärare.

Bedömargruppen menar att 14.5 studenter per lärare ger goda möjligheter för kontakter mellan studenter och lärare. Vid intervjuerna framhöll flera lärare vikten av att kunna namnen på studenterna. Lärosätet är relativt litet med cirka 60 studenter per program för de mindre programmen, vilket gör att de flesta studenter är "sedda". Mentorer används ofta.

Studenternas resultat följs upp för att identifiera stödbehov vid lärosätet, det finns poänggränser som måste nås för att studenten ska få gå vidare. Även här identifieras behov av stöd.

Doktoranderna följs upp via sina individuella studieplaner. Eftersom doktoranderna är anställda på institutionerna omfattas de också av institutionens kvalitetssäkring. Genom *PhD Handbook* är regelverket presenterat på ett samlat sätt.

### 3. Utformning, genomförande och resultat

#### Bedömning med motivering: Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet

##### *Tillfredsställande*

Sammantaget uppfyller lärosätets kvalitetssystem kriterierna för att säkra och utveckla utformning, genomförande och resultat av utbildningen. Lärosätet har en tydlig ansvarsfördelning samt processer och rutiner för både utformning, utveckling, inrättande och nedläggning av utbildningar. Lärosätets kurser och utbildningar är utformade och genomförs på ett sätt som skapar studentinflytande och studentaktivt lärande. Forskningsbaserad undervisning är ett grundläggande inslag i lärosätets uppdrag, och genomsyrar de principer som styr lärosätets organisation och arbete. Utifrån ett systematiskt kvalitetssäkringsarbete genomför lärosätet regelbundet förändringar av utbildningar och kurser för att åtgärda problem och utnyttja de möjligheter som framkommer i de uppgifter som genereras inom kvalitetssystemet. De planerade eller genomförda åtgärderna för att förbättra och utveckla kurser och utbildningar kommuniceras på ett tillfredsställande och öppet sätt till relevanta parter.



Lärosätet har enligt avtal med regeringen rätt att utfärda examensbevis för kandidat-, master- och doktorsexamen. Då lärosätet inte är en statlig myndighet kan de på ett annat sätt, än statliga lärosäten, fastställa sina regler, utse och anta sina studenter samt utforma sina utbildningar. Lärosätet följer dock examensstrukturen i Bolognaöverenskommelsen från 2007 och lärosätet är föremål för UKÄ:s utvärdering och tillsyn.

Självvärderingen visar att lärosätet har lämpliga rutiner för antagning, tillgodoräknande från partneruniversitet, utfärdande av examina och studenternas rätt till omprövning, enligt vad som framkommer i lärosätets antagningsregler och studenthandboken, reglerna för disciplinära åtgärder (senaste ändringen beslutades av styrelsen 4 oktober 2012) och reglerna för examensbevis (senaste ändringen beslutades av styrelsen 13 september 2016).

En bedömningsgrund är dock inte uppfylld: utformningen och utförandet av lärosätets utbildningar säkerställer inte att de lokala målen, lärandeaktiviteter och examinationer är systematiskt anpassade till nationella mål. Lärosätet säkerställer i första hand att utbildningarna följer internationell standard, genom samarbete med internationella utbildningar, jämförelser, rankning och ackreditering.

#### Styrkor:

- Lärosätet visar förmåga och flexibilitet att agera när data från kvalitetssäkringssystemet påvisar att en utbildning inte följer de kvalitetskrav som styr utbildningarna.
- Det starka fokus Lärosätet har på att inom kvalitetssäkringssystemet generera och analysera data med fokus på relevans när lärosätet utformar, utvecklar, inrättar och lägger ner utbildningar.
- Lärosätets systematiska tillämpning av studentaktivt lärande, inklusive problembaserat lärande, ofta i grupper, och ofta i samarbete med yrkesverksamma.
- Lärosätet har en stark koppling mellan forskning och undervisning. Enskilda lärares forsknings- och undervisningsskicklighet och potential är integrerade aspekter vid beslut om anställning, meritering (*tenure*) och befordran. Lärosätet har nyligen anpassat sin institutionsstruktur för att stärka forskningsbasen när man utvecklar nya utbildningar.
- Lärosätet har processer för tillfällen då det behövs kortsiktiga lösningar, i form av rekrytering av lärare med tidsbegränsade anställningar, fram tills kompetensbehov har korrigerats genom rekrytering av lärare med anknytning till relevant forskningsområde.
- Lärosätet säkerställer att utbildningar och verksamhet följer internationell standard för utformning, genomförande och kvalitetssäkringsarbete.
- Lärosätet kommunicerar resultatet av kvalitetssäkringsarbetet systematiskt och öppet.
- Lärosätet fokuserar på monitorering och förbättring av antagningsförfaranden för att säkerställa både kvalitet och mångfald bland studenterna.
- Lärosätet analyserar systematiskt varför vissa studenter som antagits till lärosätet tackar nej till sin studieplats, särskilt i syfte att nå större mångfald bland studenterna.

#### Utvecklingsområden:

- Bedömargruppen rekommenderar att processer och rutiner för utformning, utveckling, inrättande och nedläggningen av utbildningar, så som detta beskrivs i självvärderingen och som det sammanfattas i lärosätets EQUIS-självvärdering, fastställs i en formaliserad policy och tydligare integreras i lärosätets kvalitetssäkringssystem.
- Bedömargruppen rekommenderar att lärosätet utvecklar systematiska och regelbundna

processer för att granska utbildningarna för att säkerställa att de uppfyller nationella mål samt att det finns en koppling mellan de nationella målen och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer. Uppföljning av länknigen mellan nationella examinationsmål och lokala mål samt lärandeaktiviteter och examinationer skulle med fördel kunna göras genom granskning med *peer review* (se punkten nedan), i programanalyser, genom målmatriser eller genom frågor formulerade i programutvärderingar eller kursvärderingar riktade till studenter och alumner.

- Bedömargruppen rekommenderar att lärosätet utvecklar en process för återkommande extern *peer review* av program som inte granskas inom ramen för EQUIS och *The Global Alliance of Management Education*.
- Bedömargruppen rekommenderar att lärosätet skapar en intern och en extern webbplats där resultaten från olika utvärderingar publiceras och sprids. Det underlättar för olika intressenter att hitta data som genererats inom ramen för kvalitetssäkringssystemet och få en överblick över resultaten från olika utvärderingar.
- Bedömargruppen rekommenderar att kvalitetssäkringsarbetet inom ramen för EQUIS anpassas till och integreras med lärosätets kvalitetssäkringssystem där det är relevant,.

### **3.1 Lärosätet har en tydlig ansvarsfördelning samt ändamålsenliga rutiner och processer för utformning, utveckling, inrättande samt nedläggning av utbildningar.**

#### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätet har en tydlig ansvarsfördelning och ändamålsenliga rutiner för både utformning, utveckling, inrättande och nedläggning av utbildningar. I självvärderingen ges exempel på nyligen gjorda förändringar i programportföljen som svar på både resultat av kvalitetssäkringsdata, lärosätets nya strategiska inriktning mot att bli ett "internationellt lärosäte" och lärosätets utbildningsstrategi från 2018, FREE. För att förbättra lärosätets kapacitet för förändring och förnyelse, rekommenderas att lärosätet stärker de processer och rutiner som stödjer förändringar av programmen, för att ge all personal och andra samarbetspartner som är involverade i utvecklingsarbetet goda förutsättningar.

Som förklaras i självvärderingen beslutar styrelsen om lärosätets långsiktiga strategi och budget samt godkänner beslut om lärosätets programportfölj. Ansvar för programportföljen och dess kvalitet finns hos *Faculty & Program Board*. *Faculty & Program Board* delegerar i sin tur arbetet med de enskilda utbildningarna till *Program Directors*, som tillsammans med *Vice President Program Development*, respektive programkommitté, *Advisory Boards* och institutionscheferna sköter det operativa utvecklingsarbetet.

Enligt självvärderingen genomförs förändringar av utbildningarna med utgångspunkt i lärosätets uppdrag, vision och strategiska prioriteringar samt utifrån resultat som framkommer i data inom ramen för kvalitetssäkringssystemet. I EQUIS-utvärderingen anger lärosätet två grundläggande principer för hur utbildningar utformas: säkerställande av externa parter medverkan (särskilt potentiella arbetsgivare), anknytning till den akademiska världen (nationella och internationella goda exempel och jämförelser med andra universitet och utbildningar).

Processerna för att monitorera och utvärdera lärosätets programportfölj sker enligt en programdriven logik, vilket betyder att kvalitetssäkringsdata från alla tre faserna av *Student Learning Journey*

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

analyseras för att lärosätet ska kunna fatta beslut om utformning, utveckling, inrättande och nedläggning av utbildningar och kurser. Data från fas 1 är uppgifter om ansökningar och antagning. Data från fas 2 kommer från studentutvärderingar och studentintervjuer. Data från fas 3 utgörs av uppgifter om utexaminerade och kvalitetsdialoger med externa samarbetspartners. Även internationella jämförelser är viktiga.

Lärosätets dokumentation ger flera exempel på hur processerna nyligen har lett till förändringar av programportföljen. Två exempel är när *Master of Science in General Management* lades ned 2014 och *Master in Business and Management* strukturerades om. I båda fallen var skälet ett minskande intresse bland sökanden och data som indikerade att examinerades löner och karriärutveckling inte var som önskat.

År 2008 startades en ny kandidatexamen i *Retail Management*. År 2018 öppnades utbildningen upp för internationella studenter, samtidigt som det beslutades att erbjuda kandidatexamen i *Business and Economics* på engelska 2020, som en del av lärosätets internationaliseringsstrategi. Därutöver antogs lärosätets utbildningsstrategi FREE år 2018, vilket innebär en systematisk förnyelse av lärosätets programportfölj, när FREE nu ska inarbetas i alla utbildningars lärandemål.

Studentinlagan illustrerar också hur studenter är en del av och har inflytande över det systematiska kvalitetssäkringsarbetet. Deras roll i *Bachelor Program Development Committee's* projekt för att revidera kandidatprogrammet i *Business and Economics* utgör ett exempel.

Lärosätet har kapacitet och flexibilitet att agera då data genererat inom ramen för kvalitetssystemet visar att en utbildning inte håller önskad kvalitet. Bedömargruppen rekommenderar ändå att processer och rutiner för utformning, utveckling, inrättande och nedläggning av utbildningar, som det beskrivs i självvärderingen och sammanfattas i bilagan till lärosätets EQUIS självvärdering, formaliseras i en policy och tydligare integreras i lärosätets kvalitetssäkringssystem.

### **3.2 Lärosätet säkerställer att dess utbildningar utformas och genomförs på ett sätt som uppmuntrar studenterna till att ta en aktiv roll i lärandeprocesserna, vilket också återspeglas i examinationen.**

#### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätets kurser och utbildningar är utformade och genomförs på ett sådant sätt som skapar studentinflytande och studentaktivt lärande. Lärosätet ger exempel på studentprojekt och problembaserat lärande, samt visar hur lärosätets kultur för studentaktivt lärande på olika sätt är en del av didaktiken. Lärosätet följer upp studenternas erfarenheter av examinationsformerna som används programutvärderingarna. Lärosätet följer också upp hur de här examinationsformerna är kopplade till lärandemålen för olika kurser och utbildningar.

Lärosätets pedagogiska kultur återspeglas i dess övergripande mål, dvs. att förbereda studenterna för att inta "aktiva, projektintensiva yrkesroller" i företag och i samhället. Data från fas 3 i Student Learning Journey ger lärosätet information för att utvärdera i vilken grad utbildningar och kurser bidrar till aktivt lärande, som en förberedelse för deras framtida yrkesliv. Det här återspeglas i sin tur i de principer som utgör det övergripande ramverket för Student Learning Journey, och som även utgör mål och fokus för lärosätets kvalitetssäkringsarbete. De grundläggande delar som måste finnas i varje utbildning är (från

självvärderingen som skrivits på engelska av lärosätet):

1. Close collaboration with relevant communities of practice
2. The program must be research based
3. Teaching and assessment formats that require active learning
4. Alignment of course-level and program level goals with regard to instructional activity and assessment

I självvärderingen och i intervjuerna lyfts exempel på obligatoriska inslag i utbildningarna med särskilt fokus på studenternas aktiva roll i läroprocessen:

- Det konsultliknande projektet på *Master of Science in International Business/CEMS The Global Alliance in Management Education*, med studentgrupper som tar sig an ett verkligt problem upplevt inom näringslivet
- *Live Project in Management* under det tredje året på *Bachelor of Science in Business & Economics*, som låter studenter arbeta tillsammans med näringslivsrepresentanter kring specifika företagsutmaningar
- *Applied Retail Track* på *Bachelor of Science in Retail Management*, en modul med "tutorials", som löper parallellt med den vanliga kursplanen under tre år. Modulen innefattar workshops med företag, studiebesök på företag, karriärmoduler och företagsprojekt.

### 3.3 Lärosätet säkerställer ett nära samband mellan forskning och utbildning i verksamheten

*Uppfylld*

Forskningsbaserad undervisning utgör en grund i lärosätets uppdrag, och genomsyrar de principer som styr lärosätets organisation och arbete. Material och intervjuer visar att lärosätet följer upp och säkerställer att utbildnings- och forskningsrelaterade aktiviteter på ett strategiskt sätt är kopplade och till varandra.

De sju institutioner som utgör den organisatoriska grundstommen i lärosätets forskning täcker in de klassiska disciplinerna i en handelshögskolas läroplan (se kriterium 2.1). Rekryteringen av forskare återspeglar behoven i lärosätets programportfölj, medan ny forskning också bidrar till att prägla utbildningarnas fokus och utveckling. Enligt självvärderingen har lärosätet nyligen anpassat institutionsstrukturen för att åstadkomma förstärkt forskningsbas så att behov av förändring i programportföljen bättre ska kunna förutses.

En stor andel av de fast anställda lärarna har en doktorsexamen, och alla är aktiva forskare. Lärarna är tilldelade undervisning som är kopplad till deras särskilda expertområde, och det finns kvalitetssäkringsprocesser där matchningen mellan en lärarens expertområde och den tilldelade undervisningen stäms av. Kursvärderingar efter varje kurs speglar om studenterna tycker att de undervisande lärarna har visat kompetens inom forskningsområdet. Enligt självvärderingen genomför årligen en "performance review" där institutionschefen diskuterar med varje lärare hur man kan stärka forskningsanknytningen i undervisningen. Enskilda lärares forsknings- och undervisningskompetens och potential är en integrerad del av beslut om rekrytering, meritering och befordran.

Några utbildningsprogram är i större grad utformade utifrån den expertis som finns vid en institution, men i övrigt strukturerar lärosätet sina utbildningar i en matrismodell. Lärosätet ger exempel på hur

matrismodellen stimulerar intern dynamik där tillgång och efterfrågan på passande forskningsanknuten undervisning ofta går över institutionsgränserna.

En gång om året träffas institutionscheferna och *Program Directors* för att diskutera utvecklingen av programportföljen och planera personalbehovet på kurserna under nästkommande läsår. Lärosätet har även processer för situationer då det för tillfället behövs kortsiktiga lösningar i form av rekrytering av lärare med tidsbegränsade anställningar, tills dess strategiska rekrytering av lärare skett.

### **3.4 Lärosätet säkerställer att dess utbildningar utformas och genomförs med tydlig koppling mellan nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer.**

*Inte uppfylld*

Bedömargruppen anser inte att lärosätet säkerställer att det finns en tydlig koppling mellan de nationella målen i examensordningen, de lokala målen, lärandeaktiviteterna och examinationerna.

I självvärderingen anges att arbete med konstruktiv länkning och lärandemål har pågått vid lärosätet sedan 2007, när lärosätet började tillämpa Bologna-modellen. Bedömargruppen ser det som en styrka att formulerade lärandemål ingår vid inrättande av nya utbildningsprogram och vid initiering och utveckling av nya kurser. För kurserna presenteras dessa i kursbeskrivningen. Det är även en styrka att väl definierade, uppnåeliga och mätbara lärandemål finns med bland kriterierna när programkommittéer fattar beslut om nya kurser. I självvärderingen framkommer att konstruktiv länkning mellan mål på programnivå respektive kursnivå, lärandeaktiviteter samt examination är en av fyra aspekter som ska finnas med i lärosätets utbildningar. Bedömargruppen har däremot inte sett att kopplingen till de nationella målen i examensordningen beaktas när man utvecklar utbildningen. Bedömargruppen rekommenderar att lärosätet tydliggör kopplingen till de nationella målen som ett kriterium vid inrättande och start av nya utbildningar.

Vid intervjuerna framkom att länkningarna mellan de nationella målen, de lokala målen, lärandemålen och examinationerna behöver följas upp och utvärderas. Detta gäller framför allt de nationella målen i examensordningen (som gäller kunskap och förståelse, färdighet och förmåga samt värderingsförmåga och förhållningssätt) och hur dessa kopplas till lokala mål, lärandeaktiviteter och examination. Av självvärderingen framgår att de årliga programutvärderingarna utvärderar om studenterna anser att det finns en länkning mellan lärandemål, lärandeaktiviteter och examinationer.

Den programutvärderingsfråga som lyfts fram som exempel i självvärderingen gäller däremot inte den konstruktiva länkningen i kurser och program, utan om de olika examinationsmetoderna som använts i utbildningen har varit tydliga och rättvisande. En rekommendation från bedömargruppen är därför att införa rutiner och processer för att med jämna mellanrum följa upp och utvärdera den konstruktiva länkningen i utbildningsprogram och kurser för att säkerställa att lärandemål och särskilt de nationella målen uppfylls, men även för att tillgodose en progression i kunskap och förståelse, färdighet och förmåga samt värderingsförmåga och förhållningssätt. Detta kan exempelvis göras genom granskning med *peer review*, i programanalyser, genom målmatriser eller genom frågor formulerade i programutvärderingar eller kursvärderingar riktade till studenter och alumner.

Lärosätets samarbete med handelshögskolor i Europa och övriga världen, inom ramen för *joint degrees* och *double degrees*, är ett sätt att se till att lärosätets utbildningar motsvarar internationellt

erkända riktlinjer för utformning och genomförande av högre utbildning. Även lärosätets internationella ackreditering inom ramen för EQUIS (5-årscykler) och CEMS (4–5 årscykler) bidrar till detta.

### **3.5 Utifrån kontinuerliga uppföljningar och periodiska granskningar vidtar lärosätet de åtgärder som krävs för att förbättra och utveckla utbildningarna.**

#### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätet regelbundet genomför förbättringar och förändringar av utbildningar och kurser för att komma tillrätta med svagheter och problem som identifieras genom analys av data genererad inom ramen för kvalitetssäkringssystemet. Regelbundna uppföljningar möjliggör kritisk granskning och utveckling av den övergripande strategin.

Regelbunden uppföljning och utvärdering genomförs med olika metoder: studenters utvärderingar av utbildningar (en årlig programutvärdering i enkätform till studenter på alla utbildningar) och kurser (formativ kursvärdering mitt i kursen och summativ kursvärdering efter avslutade kurser), fokusgrupper med studenter (något olika organiserade vid olika utbildningar), samtal mellan studenter och *Program Directors* samt genom kvalitetsdialoger med externa partners. Resultatet förmedlas till relevanta intressenter och är utgångspunkten för utveckling. Det särskilda flödet och användningen av resultaten framgår av lärosätets *Summary of quality assurance policy for programs at SSE 2019*. Svarefrekvensen på kursvärderingar på kandidatnivå kan dock förbättras.

Det material bedömarna tagit del av ger exempel på hur lärosätet genom verksamhetscykeln regelbundet identifierar möjligheter till förbättringar. Materialet ger också exempel på hur kvalitetssäkringsdata bidrar till förbättringar och nya initiativ. Det finns exempel på genomförda förändringar, på kurser inom *Master of Science in Economics* och inom *Bachelor of Science in Business & Economics*, som en följd av svagheter som framkommit i utvärderingar riktade till studenter.

Enligt självvärderingen implementerades kvalitetssäkringsprocesser för att möjliggöra för *Program Director*, *Course Directors*, studenterna och berörda institutionschefer att göra förändringar om det visade sig behövas när *Bachelor of Science in Retail Management* startades 2008. År 2018 när utbildningen erbjöds på engelska, hade kurserna förändrats för att anpassas till de förväntade studieresultaten, studenternas förväntningar och detaljhandeln.

*Global Challenges* (spår omfattande 15 hsp) vid *Bachelor of Science in Business & Economics* är ett exempel på en utbildningsinnovation som utformades för att skapa utrymme för studenters reflektion och diskussion om dagens globala utmaningar. Storleken på studentgruppen på detta utbildningsprogram gjorde genomförandet komplicerat. Förändringen baserades på ett nära samarbete mellan *Course Directors*, studenterna och institutionerna, samt genom återkoppling från studenterna för att möjliggöra nödvändig utveckling. I självvärderingen finns ett utdrag ur studenternas bidrag till lärosätets *Sharing Information on Progress Report 2019*, som genomförs för deltagare i FN:s *Principles for Responsible Management Education*, framgår att studenterna värdesätter att deras återkoppling har påverkat utvecklingen av *Global Challenges Track*.

Vid *Master of Science in International Business* (integrerad med "joint CEMS degree" i *International Management*) genomfördes en framgångsrik förändring av utvärderingsmetoden. Den framgångsrika

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

förändringen tillskrivs lärosätets kontinuerliga förbättringskultur samt resultatet av dialog och samarbete med studenterna, snarare än som ett resultat av utvärderingar med låga svarsfrekvenser riktade till studenter.

I självvärderingen och vid intervjuerna framkommer att avseende återkommande extern granskning genom *peer review* av lärosätets utbildningar litar lärosätet till två processer baserade på gängse självvärderingsförfarande med bedömning av *peers* från internationella handelshögskolor:

1. Lärosätets *CEMS Master in International Management* granskas av externa bedömare vart 4–5:e år. Granskningen innefattar en självvärderingsrapport, ett platsbesök, en utvärderingsrapport av bedömargruppen, en handlingsplan och uppföljning. Detta utöver den årliga jämförelsen och rankningen med de 32 handelshögskolor som är medlemmar av CEMS.
2. I EQUIS-ackrediteringen vart 5:e år innefattar också en fördjupad utvärdering av ett utbildningsprogram som väljs ut av EQUIS, förutom utvärderingen av kvalitetssäkringssystemet och andra grundläggande aspekter i verksamheten. Enligt självvärderingen är ett exempel på ett initiativ till följd av EQUIS beslutet att internationalisera *Bachelor of Science in Retail Management* och införa engelska som undervisningsspråk från 2018.

Självvärderingen ger också andra exempel på hur både EQUIS-ackrediteringen och granskningen inom ramen för CEMS inkluderar olika aspekter av lärosätets verksamhet; år 2018 identifierade både EQUIS och CEMS lärosätets företagskontakter och arbetslivsanknytning i *Student Learning Journey* som "best practice". Precis som granskningen inom ramen för CEMS genomförs EQUIS-ackrediteringen genom *peer review* med bedömare från ledande internationella handelshögskolor. Vid lärosätets senaste EQUIS-ackreditering 2018 valdes *Master of Science in International Business* ut för granskning. Även de tre *double degrees* med *Bocconi*, *St. Gallen* och *Sciences Po* utgör tillfällen för *peer learning*.

Bedömargruppen menar att de ordinarie utvärderingarna av utbildningar och kurser som riktas till studenter samt dialogerna med lärosätets externa partners, både akademiska (inklusive utbildningsutvärderingar som genomförs av CEMS och EQUIS) och icke-akademiska är av stor betydelse. Trots detta rekommenderar bedömargruppen att lärosätet utvecklar en process för återkommande granskning av utbildningar, som inte redan granskas av till exempel EQUIS och CEMS, genom självvärdering och *peer review*.

**3.6 Lärosätet säkerställer att granskningsresultat publiceras och att åtgärder som planeras eller genomförs för att förbättra och utveckla utbildningarna kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt med relevanta intressenter.**

*Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätet säkerställer att utvärderingar av resultat publiceras samt att planerade eller genomförda åtgärder för att förbättra och utveckla kurser och utbildningar kommuniceras på ett tillfredsställande och öppet sätt med relevanta intressenter.

*Summary of quality assurance policies for programs at SSE 2019* ger en tydlig bild av hur utvärderingsresultat används och sprids. I Självvärderingen ges exempel på hur lärosätet

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

kommunicerar resultaten av sitt kvalitetssäkringsarbete. En grundläggande princip är öppenhet både med styrkor och svagheter som ett sätt att fortsätta förbättringsarbetet och skapa medvetenhet och driva utveckling. Det finns också exempel på åtgärder som en följd av att man genom kvalitetssäkringsarbetet upptäckt brister i kommunikationen av utvärderingsresultat.

Vad avser fas 1 i *Student Learning Journey* publiceras utvärderingsresultat och antagningsdata på lärosätets webbplats, som exempelvis det ofta höga snittbetyget (GPA) eller resultat av det antagningstest som en del av antagningen baseras på. Enligt självvärderingen kommuniceras det också av lärosätets rektor vid informationsmöten med personal och studenter. Antagningsdata beskriver också fördelning mellan kvinnor och män liksom antal studenter från icke-akademikerhem som söker och antas till lärosätets utbildningar. Dessa data publiceras via olika kanaler för att nå relevanta intressenter.

Kommunikation om resultat som kan härröras till fas 2 i *Student Learning Journey* inkluderar en årlig programutvärdering för varje utbildning. Lärosätets medarbetare vid *Program Office* skickar resultaten av utvärderingarna till *VPDP*, *Program Directors*, *Program Committees* och *Advisory Boards*. Data om studenternas nöjdhet och examinationsgrad skickas till styrelsen (och ingår i lärosätets KPI-system).

Resultaten från de summativa kursvärderingarna kommuniceras till *Course Directors*, som delar informationen med lärare på kurserna. *Program Directors* får en aggregerad rapport med kvantitativa data för kurser inom deras respektive utbildningsprogram och kan begära mer information om de så vill. Institutionscheferna får både kvantitativa och kvalitativa resultat från kursvärderingar gällande kurser där lärare på deras institution undervisar. *VPDP* får en aggregerad kvantitativ rapport, precis som styrelsen varje år får en sammanställning av resultat från *VPDP*. *Equality and Diversity Manager* får resultatet av frågor som gäller kön- och mångfalds-aspekter. Enligt *Summary of Quality Assurance Policies for programs at SSE 2019* läggs alla kursrapporter med kvantitativa data upp på lärosätets studentportal.

Resultat av de formativa kursvärderingarna (utformningen varierar på olika utbildningar) överlämnas till *Course Directors* för att möjliggöra anpassningar under pågående kurs.

Information som genereras inom kvalitetssäkringssystemet har dock visat att resultat av kursvärderingar och påföljande förändringar av kurser inte alltid kommuniceras till studenterna. Eftersom det underminerar studenterna tilltro till värdet av att engagera sig i kvalitetsdialoger, har lärosätet beslutat att införa uppföljningar för att komma tillrätta med detta.

Kommunikation av resultat från fas 3 i *Student Learning Journey* gäller framför allt alumners plats på arbetsmarknaden. Dessa resultat publiceras och sprids brett bland lärosätets intressenter i en årlig *placement report*, vilken även inkluderar alumner från forskarutbildningen. Lärosätets deltagande i rankingen *Financial Times* inkluderar också omfattande dialog med *Financial Times* vad avser utexaminerade studenter och karriärutveckling. Resultatet av rankingen publiceras varje år.

Bedömargruppen lovordar lärosätets öppenhet vad avser systematisk kommunikation av resultat från dess kvalitetssäkring. För att ytterligare förbättra kvalitetsdialogen, rekommenderar bedömargruppen att lärosätet skapar en intern och en extern webbplats genom vilka resultat från utvärderingar kan spridas. Det underlättar för intressenter att hitta relevant information kopplad till kvalitetssäkring samt för att få en överblick över granskningsresultat.



**3.7 Lärosätet har och tillämpar goda rutiner för antagning av studenter och doktorander, tillgodoräknanden samt för utfärdande av examina. Lärosätet har även en fastställd rutin för omprövning av beslut gällande studenter.**

*Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätet har lämpliga processer för antagning, tillgodoräknande från partneruniversitet, utfärdande av examina och studenternas rätt till omprövning, enligt vad som framkommer i lärosätets antagningsregler och studenthandboken, reglerna för disciplinära åtgärder (senaste ändringen beslutades av styrelsen 4 oktober 2012) och reglerna för examensbevis (senaste ändringen beslutades av styrelsen 13 september 2016).

Lärosätet har enligt avtal med regeringen rätt att utfärda examensbevis för kandidat-, master- och doktorsexamen. Då lärosätet inte är en statlig myndighet kan de på ett annat sätt, än statliga lärosäten, fastställa sina regler, utse och anta sina studenter samt utforma sina utbildningar. Lärosätet följer dock examensstrukturen i Bolognaöverenskommelsen från 2007, och lärosätet är föremål för UKÄ:s utvärderingar och tillsyn.

Lärosätets processer för antagning till kandidatprogram och masterprogram avslutas med en extern granskning. Till kandidatprogrammen antas i dag minst 75 procent av studenterna baserat på gymnasiebetyg, minst 5 procent på högskoleprovet, minst 5 procent på särskilda meriter och max 10 procent på alternativa meriter (ansökan, analytiskt test och intervjuer) – för att öka mångfalden bland studenterna. En annan process med syfte att stödja lärosätets strävan att öka mångfalden bland studenterna är de enkäter som skickas till sökanden som erbjudits plats på en utbildning men som tackat nej.

Inför antagningen till masterprogrammen får lärosätet varje år 1 800 ansökningar till 300 platser. Detaljerade processer finns för urval (de varierar något mellan utbildningarna). Till antagningen av doktorander får lärosätet cirka 600 ansökningar, varav 20–25 doktorander antas.

Tillgodoräknande accepteras bara för studenter som ingår i lärosätets utbytesprogram, *double degree*-program och relevanta utbildningar som ges av aktörer inom i lärosätets strategiska partnerskap. Det finns också regler för tillgodoräknande mellan lärosätets utbildningar. Bedömargruppen anser att det finns tillfredsställande processer för tillgodoräknanden och för utfärdande av examina. Lärosätet har fastställda rutiner för omprövning av beslut gällande studenter och doktorander.

Processer gällande studenternas rätt till omprövning slås fast i antagningsreglerna och studenthandböckerna, reglerna för disciplinära åtgärder och reglerna för examina. Enligt lärosätets regler finns det möjlighet att begära omprövning av följande beslut:

- beslut om antagning
- betyg
- disciplinåtgärder mot studenter
- beslut om avregistrering
- undantag från regler om begränsningar av studietid och villkor för vidare studier, urval för terminsutbyte

#### 4. Jämställdhet

##### Bedömning med motivering: Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet

###### *Tillfredsställande*

Bedömargruppen anser att arbetet med jämställdhet är integrerat i lärosätets kvalitetssystem. Det finns processer, rutiner och funktioner som håller jämställdhetsfrågan levande. Medvetenheten om betydelsen av att arbeta med jämställdhet för att nå kvalitet i utbildningarna är stor, både inom ledning och bland övriga medarbetare. Jämställdhet i utbildningen beaktas i planering, genomförande och uppföljning där brister identifieras.

Sammantaget vill bedömargruppen lyfta fram följande styrkor inom bedömningsområdet:

- Det finns en stor medvetenhet både hos ledning och hos medarbetare om betydelsen av att arbeta med jämställdhet i utbildningarna.
- Det finns en organisation för att arbeta med jämställdhet där heltidstjänsten *Equality and diversity manager* och jämställdhets- och mångfaldskommittén är viktiga funktioner.
- Det skapas förutsättningar för lärare att arbeta med frågan genom seminarier, kurser och funktioner som kan konsulteras.
- Jämställdhetsaspekten beaktas i samtliga tre faser av studenternas läranderesor, det vill säga inför, under och efter utbildningen
- Lärosätet följer upp jämställdhet i utbildningarna och initierar förbättringsarbete om man identifierar brister.

Bedömargruppen vill lyfta fram följande utvecklingsområden:

- Fortsätt att inkludera jämställdhetsaspekter i utbildningarnas innehåll, bland annat om attityder, normer, värderingar och ideal som påverkar villkoren för kvinnor och män.
- Förbättra uppföljningen och utvärderingen av jämställdhet i utbildningarna, bland annat genom att förtydliga kursvärderingsfrågor och infoga tydliga frågor om jämställdhet, bland annat i programutvärderingar.
- Formulera en jämställdhetspolicy med uttalade mål för jämställdhetsarbetet, som också fastställer och tydliggör den viktiga funktionen som *Equality and diversity manager* har.
- Arbeta vidare med att skapa en jämnare fördelning mellan kvinnor och män i lärarkåren, bland lärare på kurserna och bland studenterna.

##### **4.1 Lärosätet säkerställer, genom rutiner och processer, ett systematiskt arbete med att beakta jämställdhet i utbildningarnas innehåll, utformning och genomförande.**

###### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att det är en styrka för lärosätet att det finns en organisation för arbetet med jämställdhet, och en medvetenhet om betydelse av att ha rutiner och processer för att arbeta med frågan. Ledningen är drivande i jämställdhetsarbetet, det finns en jämställdhets- och mångfaldskommitté samt en anställd *Equality and diversity manager* som är väl känd i organisationen och, vilket framgick av intervjuerna, har ett högt förtroende både hos medarbetare och studenter.

*Equality and diversity manager* har en betydelsefull roll och en central funktion i lärosätets jämställdhetsarbete och i organisationen av det. *Equality and diversity manager* (en heltidstjänst vid lärosätet) ansvarar för utformning av rutiner och processer, och av intervjuerna framgick att funktionen även involveras i utbildningens innehåll, utformning och genomförande. *Equality and diversity manager* sammanställer halvårs- och delårsbokslut över könsfördelningen vid lärosätet som delges *Faculty and program Board*, anordnar utbildningar som ett normkritiskt seminarium som är obligatoriskt för lärare, har en rådgivande funktion för lärare om utbildningsmoment samt fångar upp medarbetare och studenters frågor om diskriminering, övergrepp och trakasserier. Bedömargruppen anser att lärosätets *Equality and diversity manager* med fördel kan involveras ännu mer för att utveckla jämställdhetsaspekten i utbildningarna.

Lärosätet har tidigare haft en jämställdhetspolicy, men sedan några år finns inget sådant dokument även om ambitionen finns att skapa ett. Bedömargruppen rekommenderar lärosätet att formulera en jämställdhetspolicy med uttalade mål för arbetet med jämställdhet.

Bedömargruppen har i självvärderingen och intervjuerna sett exempel på hur jämställdhet beaktas i utbildningars innehåll och utformning men rekommenderar lärosätet att fortsätta arbeta för att jämställdhet beaktas i innehållet i fler kurser och utbildningsprogram. Lärosätet har introducerat *Global Challenges Track*, en obligatorisk modul på det största kandidatprogrammet på lärosätet (*BSc i Business & Economics*). Ungefär hälften av studenterna på lärosätet går på detta program. Modulen består av fyra obligatoriska kurser under de första två åren, som fokuserar på FN:s mål för hållbar utveckling, varav ett är jämlikhet (inklusive jämställdhet). I övriga utbildningar varierar inslagen av jämställdhetsaspekter. I fördjupningsspåret fick bedömargruppen tydliga exempel på hur jämställdhetsfrågor har integrerats även i kursplaner och kursmaterial (*Master of Science in International Business*). Både i självvärderingen och vid intervjuerna framhävs att jämställdhetsfrågor i utbildningarnas innehåll kan vidareutvecklas. För lärare finns den pedagogiska kursen *The inclusive classroom*, som bland annat behandlar hur man känner igen, bemöter och förhindrar sexuell diskriminering. Både i *Global Challenges Track* och i *The inclusive classroom* deltar *Equality and diversity manager*.

Genom uppföljning har lärosätet identifierat problem med ojämn fördelning mellan män och kvinnor bland studenter på flera utbildningsprogram och på alla nivåer inom lärarkollegiet. För att åtgärda problemet har man initierat ett antal olika processer. Bedömargruppen anser alltså att det vid lärosätet finns ett systematiskt arbete för att jämna ut könsskillnader bland medarbetare och inom studentgruppen. Lärosätet följer upp antalet män och kvinnor som söker till, erbjuds plats och antas till samtliga program. Programkontoret genomför uppföljningen och rapporterar resultatet till aktörerna i kvalitetssystemet (inklusive *Board of Directors*) för analys och åtgärder för att komma tillrätta med obalansen. För att säkerställa kvaliteten hos studenterna och bredda rekryteringen har antagningsprocessen kompletterats med *special merit admission track* och *alternative admission track* som visat på försiktigt positiva resultat.

Analys av antagningsmönster har visat att utbildningar som ges på engelska sett lockar fler kvinnor (än utbildningar som ges på svenska), vilket har haft betydelse för lärosätets beslut att erbjuda all utbildning på engelska. Lärosätet har tagit olika initiativ för att synliggöra kvinnliga förebilder för presumtiva studenter, exempelvis #handels24. Satsningen avslutades efter två år eftersom bara kvinnor som redan var intresserade av lärosätets utbildningar deltog. Att projektet avslutades ger exempel på en förmåga att följa upp och ompröva sin verksamhet. Det finns även ett

mentorsprogram, *SSE sisters*, där unga kvinnor kan stödja och lära av varandra. Sammansättningen bland forskare, lärare och andra medarbetare följs upp av ledningen och *Equality and diversity manager* genom nyckeltal som används för att utveckla strategiska rekryteringsplaner, anställningsärenden och stöd till biträdande lektorer. Vid platsbesöket framkom att det finns ett proaktivt arbete för att uppmuntra kvinnor att söka utlysta tjänster.

Lärosätet följer upp och utvärderar sina utbildningar med olika metoder riktade till studenter för att utveckla kvaliteten i kurser och program. Bedömargruppen anser dock att metoden för att följa upp jämställdhetsaspekten i utbildningarna bör utvecklas. Kurser och utbildningsprogram ska enligt självvärderingen följas upp genom en formativ kursvärdering i mitten av kurserna, en summativ kursvärdering i slutet av kurserna, en årlig programutvärderingsenkät riktad till studenter samt fokusgrupper fyra gånger per år. Forskarutbildningen följs upp i samband med programkommitténs möten fyra gånger per år. Den summativa kursvärderingen har en specifik formulerad fråga om jämställdhetsaspekter. Övriga utvärderingar tillåter studenterna att ta upp frågan om jämställdhet i öppna frågor om negativa och positiva erfarenheter av kursen. Av självvärderingen framgår däremot att det är sällan som jämställdhetsaspekter tas upp i dessa frågor. Jämställdhetsfrågan i den summativa kursvärderingen rymmer flera aspekter: både om samtliga studenter behandlades likvärdigt samt om jämställdhet beaktades av läraren i exempelvis valet av kursmaterial, valet av gästföreläsare, under föreläsningar och diskussioner. Detta gör det svårt att utläsa vilken aspekt av utbildningen studenternas svar avser. För att ha en systematisk uppföljning av jämställdhet är en rekommendation till lärosätet att i samtliga utvärderingar ställa tydliga frågor om jämställdhet.

Lärosätet har gjort en analys av studenternas öppna svar i kursvärderingarna. Analysen visar bland annat att flera av svaren pekade på en negativ inställning till den explicita frågan om jämställdhet och att vissa ansåg att frågan var irrelevant. En större andel av dessa var män, vilket kan tyckas bekymmersamt eftersom målet för lärosätet är att utbilda ledare för det svenska samhället. Analysen visade även en uppfattning bland studenter som är kvinnor, att kvinnor är underrepresenterade bland lärare och i kurslitteraturen. I självvärderingen noteras att detta är något som måste korrigeras. Bedömargruppen anser att det är positivt att lärosätet genomfört analysen och på så vis har identifierat ett behov av att agera. Bedömargruppen rekommenderar lärosätet att fortsätta sitt arbete med utformningen av och innehållet i utbildningen ur ett jämställdhetsperspektiv samt att arbeta mer för att uppmärksamma attityder, normer, värderingar och ideal som påverkar villkoren för kvinnor och män.

Lärosätet beaktar även jämställdhet i sin alumnverksamheten. I självvärderingen nämns här *Employer Image Barrometer* samt data som samlas in om alumnernas första tid på arbetsmarknaden och deras karriärutveckling samt dialogen inom ramen för Financial Times-rankningen. Genom *SSE Employer Image Barrometer* samlas information in om mäns och kvinnors intresse för att arbeta inom olika branscher. Insamlandet av dessa data bidrar bland annat till genderspecifik karriärrådgivning, exempelvis coaching och mentorskap. Bedömargruppen ser det som en styrka att jämställdhetsaspekten finns med i hela förloppet av det som lärosätet kallar studenternas läranderes, det vill säga tiden före, under och efter utbildningen.

I självvärderingen beskriver lärosätet även externa kvalitetsdialoger som krafter för att driva på arbetet med jämställdhet vid lärosätet. En av dessa är Financial Times-rankningen, där information om könsfördelningen bland personal, styrelsemedlemmar och studenter lämnas. Även i EFMD/EQUIS-processen ombes lärosätet rapportera in data om könsfördelning. En av de vägledande principerna i dialogen PRME är eliminering av diskriminering. Inom CEMS deltar lärosätet i en *Faculty group* på

temat *Gender and Diversity Management*, som verkar för att förbereda studenterna på att ta på sig ledarskapsroller i jämställdhetsfrågor samt för att intensivifiera forskning om jämställdhet.

## 5. Student- och doktorandperspektiv

### *Tillfredsställande*

Bedömargruppen anser att lärosätet präglas av en stark gemenskap där en närhet mellan student och fakultet utgör en extraordinärt god förutsättning för studentinflytande. Till följd av detta, samt att högskolan endast erbjuder programutbildningar, skapas möjligheter till att bygga stark och nära kommunikation med den enskilda studenten såväl som studentkåren.

Bedömargruppen har utifrån inkomna underlag kunnat identifiera flera exempel på inarbetade rutiner som skapar möjligheter för ett kvalitetsdrivande studentinflytande med bred representation av studenter. Några exempel är användandet av kursvärderingar, klassambassadörer och studentrepresentation i centrala och lokala organ. I självvärderingen framkommer även exempel på hur den enskilda studenten kan forma sin utbildningstid genom kursval och olika tillval.

Bedömargruppen kan samtidigt konstatera att delar av de rutiner och processer som säkerställer studentinflytandet saknar tydliga formuleringar i styrdokument. Det formella studentinflytandet formaliseras genom exempelvis en organisationsordning och avtal med studentkåren. Men bedömargruppen finner att nuvarande styrdokument inte fullt ut fastställer villkor eller tillräckliga rättigheter för studenterna att utöva inflytande. Vidare är det bedömargruppens mening att detta speciellt gäller forskarstudenternas förutsättningar till inflytande.

### Styrkor

- Studenterna är tydligt delaktiga i kvalitetssäkringsarbetet.
- Resultaten av studentinflytandet tillvaratas av kvalitetssäkringssystemet och resulterar i kvalitetsstärkande åtgärder.
- Studenterna och fakulteten är nära varandra.
- Internationella studenter har möjlighet att delta i kvalitetssäkringsarbetet.

### Utvecklingsområden

- Nuvarande styrdokument fastställer inte fullt ut villkoren för studentinflytandet.
- Övergripande formulera studentinflytandets syfte och villkor, samt att vidare formulera och förbättra förutsättningar för studentrepresentanter generellt och forskarstuderande i synnerhet.

**5.1 Lärosätet säkerställer, genom rutiner och processer, ett systematiskt arbete med att verka för studenters och doktoranders möjligheter och förutsättningar att utöva inflytande över utbildningen och sin studiesituation.**

### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att studentinflytandet vid lärosätet är starkt och att studenterna genom

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

lärosätets rutiner och processer har möjlighet att påverka i frågor som rör dem. Utifrån det underlag som bedömargruppen har haft till förfogande bedömer vi att lärosätet gör ett gott arbete med att informera studenterna om deras rätt till inflytande, exempelvis genom att anordna en mottagningsvecka och genom att erbjuda handböcker.

Det formella inflytandet förverkligas genom att studentkåren erbjuds fullvärdiga medlemskap i beslutande organ ända upp till lärosätets styrelse, där studentkårens ordförande sitter med sin företrädare som suppleant. Bedömargruppen har både genom det inkomna underlaget och genom intervjuerna kunnat ta del av flera exempel där studenterna har utövat inflytande över både utbildning och förutsättningar för studentinflytande. Utifrån intervjuer och underlag anser bedömargruppen även att internationella studenter har goda förutsättningar att delta i kvalitetssäkringsarbetet och engagera sig studentrepresentativt. Detta till stor del tack vare lärosätets internationella profil som bland annat innebär ett omfattande användande av engelska.

Både självvärderingen och studentinlagan visar på en hög grad av informellt studentinflytande, något som i självvärderingen delvis tillskrivs den höga kvoten fakultetpersonal per student. Av intervjuerna har bedömargruppen även fått bilden av en organisation och organisationskultur som skapar och möjliggör möten mellan fakulteten och studenterna. Dessutom sker studentinflytande i form av återkommande programvärderingar, kursvärderingar, fokusgrupper med studenter och samtal med studentrepresentanter.

Genom att i kursvärderingar inkludera en fråga om hur studenterna upplever undervisande personals tillgänglighet ger lärosättet även ett exempel på hur man systematiskt säkerställer en kvalitetsdrivande funktion. Vidare noterar bedömargruppen att lärosätets arbete med kursvärderingar överlag är tillfredsställande, även om brister förekommer. Lärosättet skickar rutinmässigt ut enkäter med standardiserade frågor. Resultaten sammanställs till underlag för både program- och kursvärderingar. Studentkåren framför i studentinlagan att resultatet av kursvärderingar ibland inte återkopplas till studenterna, och under intervjuerna framkom även att svarsfrekvensen bland studenterna ibland är låg. Av självvärderingen och intervjuerna framgår att det finns både intention och rutiner att tillvarata, utvärdera samt återkoppla resultatet av kursvärderingarna. Under intervjuerna beskrevs vidare hur lärosättet nyligen på kurswebbsidor har infört en informationsruta vars syfte är att säkerställa att information om resultaten av kursutvärderingar når studenterna. Detta är en följd av studentkårens kritik mot återkopplingen.

Även om bedömargruppens helhetsbild är att ett starkt och brett studentinflytande finns på lärosättet, så är det svårt att identifiera hur detta fullt ut säkerställs i lärosätets styrdokument. Ett dokument som på ett övergripande sätt institutionaliserar studentinflytandets syfte och villkor borde upprättas, för att ytterligare säkerställa studenternas möjligheter och förutsättningar till inflytande.

Bedömargruppens grundsyn är att det är extra viktigt för ett lärosäte som bara i begränsad utsträckning omfattas av svenska högskolans lagar och förordningar att själva formulera övergripande villkor och rättigheter för studenter att utöva inflytande. Bland de inkomna dokumenten från lärosättet finns en organisationsordning som tillsammans med löpande avtal med studentkåren beskriver vilka organ studentkåren kan och förväntas utse studentrepresentanter till. Detta säkerställer ett formellt studentinflytande som genomsyrar högskolans förvaltning, från program till styrelse. Andra avtal behandlar exempelvis hur lärosätet stödjer studentkåren och hur lärosättet tillsammans med studentkåren ska verka för att stärka internationella studenters möjligheter till inflytande.

I intervjuerna och självvärderingen beskrivs en kollaborativ kvalitetsdrivande kultur, som bland annat innebär att möten förläggs så att studenter kan närvara och att studenter har nära till samtal med ansvariga inom lärosätet. Samtidigt så kan bedömargruppen utifrån den inkomna dokumentationen inte hitta skrivelser som ger studentrepresentanter formell rätt till inflyttande över mötestider eller rätt till introduktion till de organ där de ska vara studentrepresentanter. Detta gör systemet personberoende och osäkert. När det gäller förutsättningar för studentinflyttande finns exempelvis inte särskild rätt till anpassning av scheman för undervisning och examination, inte heller finns särskilt stöd för studenter med studentrepresentativa uppdrag, utifall de skulle komma efter i sin utbildningsplan.

Bedömargruppen anser att lärosätet behöver tydliggöra formerna för studentinflyttandet samt förutsättningar och möjligheter för studentrepresentanterna i form av formaliserade villkor, eftersom det är en viktig förutsättning för att studentrepresentanterna ska kunna agera med autonomi och integritet. Dessutom menar bedömargruppen att syftet och målet med studentinflyttandet bör formaliseras i ett lätt kommunicerat dokument.

Avslutningsvis vill bedömargruppen särskilt beröra forskarstudenters möjligheter och förutsättningar till inflyttande. Utifrån platsbesöken är bedömargruppens intryck att doktorandernas möjligheter till inflyttande är funktionella. Både självvärderingen och studentinlagan vittnar om att forskarstudenter har ett mycket starkt informellt inflyttande. De väljer även en forskarstudent vid varje institution att agera som formell representant. Vid platsbesöket noterar bedömargruppen att det verkar gå utan problem att rekrytera doktorandrepresentanter till de stolar de förväntas fylla.

Utvecklingsområden som bedömargruppen har identifierat för forskarstudenters möjligheter till inflyttande gäller i huvudsak organisering. I självvärderingen framkommer att hanteringen av vissa ärenden som gäller forskarstudenter hanteras av ett doktorandombud som är anställd av lärosätet. Bedömargruppen noterar att forskarstudenter inte har något ombud som är fristående i förhållande till lärosätet att kontakta vid eventuella problem. Jävssituationer kan uppkomma. Vid intervjuerna noterades att varken doktorandombudet eller *Equality and diversity manager* verkar användas av doktoranderna. Vidare noterar bedömargruppen att lärosätet inte erbjuder doktorander kompensation för studentrepresentativt engagemang i form av förlängning (prolongation). Med anledning av detta anser bedömargruppen att lärosätet särskilt bör se över doktorandernas individuella och kollektiva förutsättningar att utöva inflyttande.

## 6. Arbetsliv och samverkan

### Bedömning med motivering: Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet

#### *Tillfredsställande*

Bedömargruppen anser att arbetslivsperspektivet är tydligt förankrat i och genomsyrar verksamheten genom lärosätets grundläggande strategi och mål. Lärosätet säkerställer detta genom att arbetslivet finns representerat på alla nivåer i verksamheten, bland annat genom styrelsens sammansättning, finansiärer, *advisory boards* i utbildningsprogrammen och studenternas organ. Återkoppling från arbetsmarknad och näringsliv ses som den grundläggande processen för arbets- och näringslivsrelevans både i lärosätets övergripande strategi och i kvalitetssäkringsarbetet.

Bedömargruppen bedömer att den vetenskapliga kvaliteten och att lärosätets varumärke i förhållande till arbets- och näringslivet är starkt, även om det inte förminskar behovet av utveckling av lärosätets

kvalitetssäkringsarbete. Detsamma gäller lärosätets arbetsmarknadsanknytning i utbildningsprogrammen. Ett stort fokus läggs i självvärderingen på att betona internationell jämförbarhet och konkurrenskraft. Självvärderingen nämner i synnerhet internationell jämförelse och ranking genom till exempel Financial Times och EQUIS. Det är till stor del genom dessa internationella jämförelser, liksom genom lärosätets utbildningsambition FREE, som lärosätet säkerställer att utbildningarna utvecklar studenterna och doktorandernas beredskap att möta förändringar i arbetslivet.

#### Styrkor

- Arbetslivsperspektivet är tydligt förankrat i och genomsyrar verksamheten genom lärosätets grundläggande strategi och mål.
- Bredden av aktiviteter och stöd som ska förbereda studenterna och doktoranderna för deras framtida yrkesliv är betydande.
- Arbetslivsperspektivet finns representerat genom externa aktörer på alla nivåer i verksamheten, bland annat genom styrelsens sammansättning, finansiärer, *advisory boards* i utbildningsprogrammen och studenternas olika organ.

#### Utvecklingsområden

- Lärosätet skulle tjäna på en översikt av kvalitetssäkringen av samverkan med arbetslivet, för att tydliggöra externa aktörers roll och sammansättning i kvalitetssystemet.

#### **6.1 Lärosätet säkerställer, genom rutiner och processer, att utbildningarna utvecklar studenternas och doktorandernas beredskap att möta förändringar i arbetslivet.**

#### *Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätet bedriver ett systematiskt arbete med att säkerställa utbildningarnas relevans för arbetslivet.

Arbetslivsperspektivet betonas i självvärderingen med hänvisning till lärosätets stadgar och grundläggande mål, att "genom vetenskaplig undervisning och forskning befrämja affärsverksamhetens höjande inom landet". Detta är en avgörande del av lärosätets varumärke och belyser den starka anknytningen till näringslivet som lärosätet vill stå för.

Studenternas och doktorandernas beredskap att möta förändringar i arbetslivet säkerställs enligt bedömargruppen genom en utvecklad samverkan med företag och organisationer. Externa parter finns representerade på alla nivåer i verksamheten, bland annat genom styrelsens sammansättning, verksamhetsstödet *External relations*, *advisory boards* i utbildningsprogrammen och studenternas olika organ. Rutinerna och processerna för detta är något som bedömargruppen identifierar som en tydlig styrka. Sammantaget ger detta studenterna och doktoranderna en god beredskap för att möta förändringar i arbetslivet.

I självvärderingen, studentinlagan och vid platsbesöken framkom att branschföreträdarna i de externa råden, *advisory boards*, både kan ge synpunkter på vad som saknas i utbildningarna och återkoppla på moment eller kurser när det gäller relevansen i förhållande till arbetslivets utveckling och behov. Självutvärderingen visar även att de kursutvärderingar som genomförs återkopplas till branschföreträdarna. Vid platsbesöket framkom det tydligt att *advisory boards* även är viktiga för



Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

återkopplingsprocessen till företagen. Uppfattningen som förmedlades från intervjuerna var att *advisory boards* var forum för uppriktiga samtal och idéutbyte. Detsamma gäller kursmomenten *LIVE-learning*. Vid dessa återkopplingar och dialoger kan även studenter delta för att fördjupa diskussionerna. Bedömargruppen anser att detta är ett gott exempel på den öppenhet om verksamhetens relevans som lärosätet har i förhållande till externa aktörer.

Enligt bedömargruppen är förmågan att kommunicera och förmedla kunskap av stor vikt för en framgångsrik karriär i den moderna och ständigt föränderliga arbetsmarknaden. Ett strukturerat arbete med att tillgodose och återkoppla dessa erfarenheter är därför viktigt. Lärosätet har initierat utbildningsambitionen FREE, som syftar till att sammanfatta lärosätets utbildningsambition utöver kärnämnen finans, national- och företagsekonomi, och på så sätt bättre förbereda studenterna för framtidens utmaningar. Att på detta sätt definiera en utbildningsambition utifrån arbetslivets och samhällets önskade egenskaper anser bedömargruppen vara ett vägledande och bra exempel på kvalitetsstärkande arbete i förhållande till arbetsliv och samverkan. FREE är enligt bedömargruppen ett resultat av och ett exempel på den kvalitetssäkrande dialogen mellan externa aktörer och utbildningsanordnare.

Lärosätet lägger stor vikt vid att betona internationell jämförbarhet och konkurrenskraft. Självvärderingen nämner i synnerhet internationell jämförelse och rankning genom Financial Times och EQUIS. Återkoppling från arbetsmarknad och näringsliv även i det här internationella sammanhanget ses som grundläggande för kvalitetssäkringsarbetet, något som tas upp både i självvärderingen och vid platsbesöken. Bedömargruppen anser att denna utvecklade samverkan och kontinuerliga dialog med näringslivet nationellt och internationellt är en styrka.

Grundläggande för kvalitetssäkringsarbetet med arbetsliv och samverkan är lärosätets stadgar och mål att genom vetenskaplig undervisning och forskning främja Sveriges konkurrenskraft. Den målformuleringen är väl förankrad, vilket framkommer i självvärderingen, studentinlagan och platsbesöken. Den konkretiseras sedan genom en rad samverkansformer med näringslivs- och myndighetsrepresentanter samt internationella aktörer. Styrelsen har där, enligt självvärderingen, en särskild roll, liksom lärosätets *International Advisory Council*. Även funktionen *External Relations* har där en återkopplande roll och ska övervaka eventuella kvalitetsfrågor som har betydelse för varumärket eller lärosätets rykte, enligt självvärderingen.

Studenternas anställningsbarhet efter genomförd utbildning betonas särskilt som ett kriterium för kvalitetssäkringsarbetet och som en garant för kopplingen till arbetsliv och samverkan. Statistik över anställningsbarhet är därför mycket viktig för kvalitetssäkring och uppföljning samt som underlag vid rankning, vilket betonas både i självvärderingen och vid intervjuerna. Som stöd för studenternas utveckling och anställningsbarhet finns utöver en karriärutvecklingsenhet bland annat mentorsprogram, en digital plattform (*careers online*) samt workshoppar och hjälp med individuell karriärplanering. Karriärplaneringen kvalitetssäkras i sin tur genom programutvärderingar, fokusgrupper och dialoger med klassrepresentanter för programmen, enligt självvärderingen. Även kriterierna för undervisande personal och anställning klargör att bidrag till arbetsliv och samverkan med samhället i stort vägs in, enligt självvärderingen. Bedömargruppen anser att rutinerna och processerna för kvalitetssäkring av arbetslivsperspektivet i dessa avseenden är goda och därmed är en klar styrka för lärosätet. Från 2019 kommer kvalitetssäkringsarbetet med anställningsbarhetsundersökning även omfatta doktorandprogrammen. Bedömargruppen uppfattar det som ett gott exempel på kvalitetssäkring och uppföljning i verksamheten.

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

Utöver uppföljningen av anställningsbarhet baserar lärosätet kvalitetsuppföljningen på data från Financial Times rankning. Delar av informationen, utöver själva rankningen, används direkt av lärosätets karriärutvecklingsenhet. Självvärderingen nämner även särskilt att Financial Times rankning analyseras av lärosätet. Det är ett sätt att återkoppla till lärosätets stadgar och mål. Från uppföljningen om anställningsbarhet extraheras fyra KPI:er som rapporteras och följs upp av styrelsen. Genom bland annat dessa KPI:er säkerställer styrelsen att utbildningsprogrammen och verksamheten är i linje med lärosätets mål och strategi, enligt självvärderingen. Enligt självvärderingen är även lärosätets rekrytering av personal och studenter en viktig återkoppling för kvalitetssäkringsarbetet, utöver anställningsbarhet.

Ansvar för kvalitativ utvärdering och utveckling ligger i hög grad hos *Vice President Degree Programs* (VPDP) och programdirektörerna i dialog med programkommittéerna. Dessa processer beskrivs förutom i självvärderingen även i dokumentet *Summary of Quality Assurance Policies for Programs at SSE 2019*. Efter styrelsen är *Faculty & Program Board* lärosätets högsta akademiskt beslutande organ. *Faculty & Program Board* gör återkommande kvalitetsgranskningar baserade på kvalitetsgranskningar från VPDP. Enligt självvärderingen är kursutvärderingar och de årliga programutvärderingarna en grund i kvalitetssäkringsarbetet på övergripande nivå, där även frågor om externa samarbeten och arbetslivsanknytningen inkluderas. Därmed omfattas och inkluderas externa aktörer och arbetslivsföreträdare i det interna kvalitetssäkringssystemets processer. I självvärderingen nämns även att *Faculty & Program Board* får kvalitetssäkrande information från andra delar av kvalitetsgranskningssystemet, däribland återkommande och regelbunden information från externa aktörer. I dialogerna med externa aktörer lyfter man särskilt fram arbetslivets förväntningar på utbildningsinnehållet och studenterna. FREE ses som ett resultat av bland annat dessa dialoger, liksom en del enskilda förändringar av program och kurser.

Återkoppling och interaktion med externa handledare och utbildningsansvariga (*Course Directors, Program Advisory Boards*) är av stor vikt för kvalitetsutveckling och uppföljning. Möjligheterna att delta i och presentera arbeten för externa aktörer och handledare genom *LIVE-learning*, som beskrivs i självvärderingen, är därför enligt bedömargruppen en styrka. Dessutom hålls återkommande föreläsningar av externa aktörer om ämnen som är relaterade till FREE, vilket också stärker utbildningarna utifrån ett arbetslivsperspektiv.

Bedömargruppen bedömer att en bättre överblick av kvalitetssäkringssystemet kan skapas genom att lärosätet på ett tydligare sätt samlar styrande kvalitetsdokument. Till exempel kunde mer information om *Program Advisory Boards*, deras roll och sammansättning, tillhandahållas i mer samlad form.

**Samlat omdöme: Godkänt kvalitetssäkringsarbete med förbehåll****Motivering:**

Sammantaget visar underlagen på att kvalitetssäkringsarbetet kan godkännas med förbehåll. Bedömningsområdet Styrning och organisation bedöms som inte tillfredsställande. Bedömargruppens uppfattning är att lärosätet kan åtgärda bristerna i bedömningsområdet inom två år.

Bedömargruppen anser att kvalitetssystemet i sin helhet inte är tillfredsställande. Det finns visserligen åtskilliga dokument som kan hänföras till kvalitetssystemet, men de ger en löst sammanhållen bild där det är svårt att se den totala strukturen och systematiken i systemet. Kvalitetssystemet knyter an till

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

strategin, som har kompletterats med en internationaliseringspolicy. Som ett komplement till kvalitetspolicyn presenteras ett stort antal dokument. Bedömaregruppen anser att allt detta kan struktureras tydligare och därmed bli mer överblickbart.

Lärosätet deltar framgångsrikt och systematiskt i prestigefyllda internationella nätverk. Lärosätets roll som en internationell handelshögskola stärks och säkras genom de omfattande kvalitetsdialoger som sker med externa kvalitetsorganisationer. Genom den kontinuerliga externa kollegiala granskningen får lärosätet direktiv och incitament för kvalitetsutveckling.

Bedömaregruppen anser att lärosätet erbjuder en miljö som främjar den undervisande personalens möjligheter att vidareutvecklas både ämnesmässigt och pedagogiskt. Det ges tydliga förutsättningar för lärarnas arbete i föreskrifter, som beskriver insatserna i forskning respektive undervisning. Lärosätet säkerställer att infrastruktur, studentstöd och läranderesurser är ändamålsenliga för studenternas och doktorandernas lärande. Lärosätet har planeringsinstrument för kvalitets- och utbildningsbehov: kompetensförsörjningsplaner, anställningsordning och en årlig process för avstämning av undervisningsbehov.

Bedömaregruppen anser att kvalitetssystemet innehåller ändamålsenliga rutiner och processer för utformning, utveckling, inrättande och nedläggning av utbildningsprogram. Lärosätet har en tydlig ansvarsfördelning. Kurser och utbildningsprogram utformas och genomförs på ett sätt som uppmuntrar studentengagemang och aktivt lärande.

Forskningsanknuten undervisning är grunden för lärosätets strategi och har central betydelse. Det understöds genom lärosätets organisation av forsknings- och utbildningsverksamheten. Bedömaregruppen anser inte att lärosätet säkerställer att det finns en tydlig koppling mellan de nationella målen i examensordningen, lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer. I självvärderingen anges att arbete med konstruktiv länkning och lärandemål har pågått vid lärosätet sedan 2007, när lärosätet började tillämpa Bologna-modellen. Bedömaregruppen har däremot inte sett att kopplingen till de nationella målen i examensordningen beaktas vid utveckling av utbildningar.

Lärosätet genomför systematiska uppföljningar både internt och genom externa kvalitetsdialoger. Det ges flera exempel på hur data från dessa granskningar används, för att förbättra och utveckla utbildningen. Resultaten kommuniceras på ett tillfredsställande och öppet sätt både internt och till externa intressenter.

Bedömaregruppen anser vidare att lärosätet har och tillämpar goda rutiner för antagning av studenter och doktorander samt för tillgodoräknande och utfärdande av examina. Det finns tydliga bestämmelser för omprövning av beslut om studenter och doktorander.

Bedömaregruppen anser att arbetet med jämställdhet är integrerat i lärosätets kvalitetssystem. Det finns processer, rutiner och funktioner som håller jämställdhetsfrågan levande. Medvetenheten om betydelsen av att arbeta med jämställdhet för att nå kvalitet i utbildningarna är stor, både inom ledning och bland övriga medarbetare. Jämställdhet i utbildningen beaktas i planering, genomförande och uppföljning där brister identifieras.

Bedömaregruppen anser att lärosätet präglas av en stark gemenskap där en närhet mellan studenterna och fakulteten är en extraordinärt god förutsättning för studentinflytande. Det beror bl.a. på den höga lärartätheten. Till följd av detta, samt att lärosätet endast erbjuder programutbildningar, skapas möjligheter till att bygga en stark och nära kommunikation såväl med både enskilda studenter som med studentkåren. En mycket stor andel av studenterna är anslutna till studentkåren, som organiserar en bred studentstödjande verksamhet med ett starkt stöd av lärosätets ledning och är representerade i lärosätets beslutande organ.

Bedömaregruppen anser att arbetslivsperspektivet är tydligt förankrat i och genomsyrar verksamheten

Datum  
2020-03-17Reg.nr  
411-00482-18

genom lärosätets grundläggande strategi och mål. Lärosätet säkerställer detta genom att arbetslivet finns representerat på alla nivåer i verksamheten; bland annat genom styrelsens sammansättning, finansiärer, *advisory boards* i utbildningsprogrammen och i studentkårens arbete.

Följande utvecklingsområden anser bedömaregruppen är särskilt angelägna att fokusera på:

- Samla och organisera befintliga kvalitetsdokument på ett sätt som speglar de tre faserna som beskrivs i lärosätets kvalitetspolicy. Det kan underlätta både effektivitet och öppenhet för lärosätets kvalitetsarbete. Det bör då också tydligt framgå hur kvalitetssäkringsarbetet sker på alla nivåer: kursnivå, programnivå och övergripande programutbudsnivå. En sådan beskrivning kan visa hur kvalitetssäkringssystemet anknyter till den reguljära verksamhetsplaneringen och verksamhetsuppföljningen. Detta har också lärosätet uttryckt i sin självvärdering, vilket bedömaregruppen stödjer helhjärtat.
- Integrera kvalitetssäkringsarbetet för de olika externa organisationerna i kvalitetssystemet på ett tydligare sätt, så att det gynnar både interna och externa parter. Då kan även arbetet och resultaten av t.ex. EQUIS-ackrediteringen dokumenteras och kommuniceras tydligare.
- Komplettera den årliga utvärderingen av resultat genom olika typer av enkäter och nyckeltal med andra periodiska granskningar, t.ex. kritiskt granskande självvärderingar för de olika utbildningsprogrammen. För något program täcks detta delvis in av EQUIS, men inte hela programportföljen. Oberoende utvärderare kan sedan med fördel genomlysas och granska varje utbildningsprogramms styrkor och svagheter samt hur utbildningen lever upp till de lokala målen, högskolelagen, högskoleförordningen och examensordningen.
- Utveckla fler intressanta möjligheter för ytterligare pedagogisk utveckling utifrån de goda förutsättningar som finns på lärosätet, bl.a. med pedagogiskt stöd för utveckling.
- Tydliggör kopplingen till de nationella målen som ett kriterium vid inrättande och start av nya utbildningar.
- Formulera en jämställdhetspolicy med uttalade mål för jämställdhetsarbetet, som också fastställer och tydliggör den viktiga funktionen som *Equality and diversity manager* har.
- Förbättra uppföljningen och utvärderingen av jämställdhet i utbildningarna, bland annat genom att förtydliga kursvärderingsfrågor och infoga tydliga frågor om jämställdhet i programutvärderingar.
- Övergripande formulera studentinflytandets syfte och villkor, samt att vidare formulera och förbättra förutsättningar för studentrepresentanter generellt och forskarstuderande i synnerhet.

## Bilaga 1: Schema för det första platsbesöket

Handelshögskolan, 22 september 2019

Time	Activity	Participants
08:00-08.30	Bedömggruppen samlas i mötesrummet på lärosätet i vilket intervjuerna genomförs	
08:30-09:30	Inledande samtal med lärosätets ledning <i>Executive Management Team</i>	Professor Lars Strannegård Rektor Professor Pär Ålström, Vice President Degree Programs Lars Ågren, PhD, Högskoledirektör Thomas Lavelle, PhD, Projektledare
09:30-09:45	Bedömggruppen sammanträder	Panel + UKÄ
09:45-10:30	Företrädare för studenterna/studentkåren <i>Representatives of the students and the Student Association</i>	Arian Tavassoli, President SASSE Hilda Hardell, President SASSE Education Committee Niclas Jadberg, Vice President SASSE Elin Ashrafi, SASSE Board member Anna Sandäng, MSc Student Peter Aleksziew, PhD Student
10:30-11.00	Bedömggruppen sammanträder	Panel + UKÄ
11.00-11.45	Centrala funktioner inom Gemensamt verksamhetsstöd <i>Professional Service Units</i>	Anna Dozai, Administrative Director, Program Office Jerry Lindblom, Manager, Academic Support and Records Miriam Nauri, Library Director Julie Lam, Facilities Director Karin Fernler, PhD, Program Director, BSc Business & Economics Fredrik Lange, PhD, Program Director BSc Retail Management Ciara Sutton, PhD, Program Director MSc International Business
11:45-12:45	LUNCH – levereras till Direktionsrummet	Panel + UKÄ

12:45-13:30	Prefekter/institutionschefer <i>Head of Departments</i>	Professor Kalle Kraus, Department Head, Accounting Professor Richard Friberg, Economics Professor Magnus Mähring, Department Head, Entrepreneurship, Innovation & Technology Professor Per Strömberg, Department Head, Finance Rickard Sandberg, PhD, Law, Languages and Statistics Professor Andreas Werr, Department Head, Management & Organization Professor Hans Kjellberg, Department Head, Marketing & Strategy
13.30-13.45	Bedömarksgruppen sammanträder	Panel + UKÄ
13.45-14.30	Externa relationer/Arbetslivsföreträdare <i>External Relations and work-life representatives</i>	Katarina Hägg, Vice President External Relations Cecilia Frietsch, Head of Career Management, Henrik Björck, Head of Strategic Partnerships, Mikael Robertson, Senior Partner, McKinsey & Company Anna Pontén, Partner, Human Resources and Talent, Deloitte AB Anna Gyllström, Project Coordinator
14.30-15.00	Fika och överläggning	Panel + UKÄ
15.00-15.45	Styrelsen <i>Board of Directors</i>	Laurent Leksell, PhD, Styrelseordförande Professor Lena Gustafsson, Styrelseledamot
15.45-16.15	Bedömarksgruppen sammanträder	Panel + UKÄ
17.30	Middag på Fat Frank's Karlavägen 60	

## Bilaga 2: Schema för det andra platsbesöket

Handelshögskolan, 27 november 2019 (dag 1)

Tid (max)	Rubrik/Syfte/fördjupningsspår	Personer
08:00	Bedömargruppen samlas i mötesrummet på lärosätet i vilket intervjuerna genomförs	
08:30-10:00		<b>Program Office</b> Thomas Lavelle Anna Dozai, Administrative Director Program Office Viktoria Marthin, Program Manager Master in International Business Elpida Avgeri, Program Manager, BSc Business & Economics
10:00-10:15	Bedömargruppen sammanträder	Bedömargruppen och projektledare
10:15-11:15		<b>Program Directors med ansvar för Business &amp; Economics och Masters in International Business</b>  Karin Fernler, PhD, Program Director, BSc Business & Economics, HHS  Ciara Sutton, PhD, Program Director MSc International Business, HHS
11:15-11:30	Bedömargruppen sammanträder	Bedömargruppen och projektledare
11:30-12:30	Lunch	Bedömargruppen och projektledare
12:30-13:30		<b>Equality and Diversity Manager</b> Karol Vieker
13:30-13:45	Bedömargruppen sammanträder	Bedömargruppen och projektledare
13:45-14:45	beredning, distribution av beslut, delegeringar, etc.	<b>Vice President Degree Programs</b> Pär Åhlström & Anna Gyllström
14:45-15:45	Bedömargruppen sammanträder	Bedömargruppen och projektledare

## Handelshögskolan, 28 november 2019 (dag 2)

Tid (max)	Rubrik	Personer
08:30	Bedömargruppen samlas i mötesrummet på lärosätet i vilket intervjuerna genomförs	Bedömargruppen och projektledare
09:00-10:00		<b>Lärare från Business Economics + Master in International Business</b> Tomas Hjelström (Accounting) Håkan Lyckeberg (Statistics) Örjan Sjöberg (Economics) Pernilla Bolander (Management) Emma Stenström (Management via Zoom) Udo Zander (Strategy)
10:00-10:15	Bedömargruppen sammanträder	Bedömargruppen och projektledare
10:15-11:00		<b>Studenter från Business and Economics</b> Johan Allen Matilda Hagström Linn Lindegren
11:00-11:15	Bedömargruppen sammanträder	
11:15-12:00		<b>Studenter från MSc in International Business</b> Vivek Damani Zelmeg Otgontogoo Katie Rettig
12:00-13:00	Lunch	Bedömargruppen och projektledare
13:00-14:00		<b>Högskoledirektör</b> Lars Ågren
14:00-14:15	Bedömargruppen sammanträder	Bedömargruppen och projektledare
14:15-15:15		<b>Prefekter/institutionschefer.</b> Professor Kalle Kraus, Accounting Professor Tore Ellingsen, Economics Professor Hans Kjellberg, Marketing & Strategy Professor Andreas Werr, Management & Organization
15:15-16:00	Bedömargruppen sammanträder Fika	Bedömargruppen och projektledare
16:00-16:30		<b>Rektor</b> Lars Strannegård <b>VP Degree Programs</b> Pär Åhlström <b>Sr Ex. VP</b> Lars Ågren



## Bilaga 3: Granskning av kvalitetssäkringsarbetet vid Handelshögskolan, Fördjupningsspår (FS).

### Fördjupningsspår 1: Årscykeln

**Process:** Handelshögskolans styrning och organisation av kvalitetssäkringsarbetet under ett år

**Bedömningsområde:** Styrning och organisation, Utformning, Genomförande och resultat

**Miljö:** Samtliga

**Motivering:** Detta fördjupningsspår skall klarlägga hur systematiskt arbetet med kvalitetssäkring sker, inklusive hur ansvar och arbetsuppgifter delegeras. Likaså klarläggs hur erfarenheter i HHS faser tillvaratas, kommuniceras och återkopplas i organisationen.

**Dokumentation som begärs in:**

- Exempel på KPI som använts för kvalitetssäkring av programmen
- En hel förbättringscykel, där KPI föranlett en åtgärd och KPI sedan har förbättrats. Med tillhörande relevant dokumentation
- Faculty och Program Board (FPB); protokoll från året.
- Programutvärderingar
- Programmens självvärderingar
- Exempel på kursutvärderingar

Materialet ovan begärs för följande tidsperiod: 2018

### Fördjupningsspår 2: Implementering av det utbildningsnära kvalitetssystemet i praktiken – uppföljning av utbildningsprogram

**Process:** Systematik i kvalitetssäkringsarbetet inom två utbildningsprogram

**Bedömningsområde:** Samtliga bedömningsområden

**Miljö:** Bachelorprogrammet Business and Economics samt Masters in International Business

**Motivering:** Detta fördjupningsspår skall klarlägga hur det utbildningsnära kvalitetssäkringsarbetet implementeras inom två utbildningsprogram på olika nivåer. Här klarläggs hur systematiskt arbetet sker, hur erfarenheter används och återkopplas, hur studenter och lärare medverkar för att säkra kvaliteten.

**Dokumentation som begärs in:**

- Programutvärderingar
- Vägledning för programutvärdering
- Faculty and Program Board (FPB) protokoll som behandlar dessa program

- Exempel på kursutvärderingar, speciellt sådana som inneburit någon form av åtgärd eller reaktion från organisationen

Materialet ovan begärs för följande tidsperiod: 2016-2019

## Bilaga 4: Delningsvar

### Universitetskanslersämbetets granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete

Delningsvar – synpunkter på preliminärt yttrande

Lärosäte: Handelshögskolan i Stockholm

Lärosätet ges möjlighet att kontrollera innehållet i det preliminära yttrande och påpeka eventuella sakfel. Synpunkterna på yttrandet bör utgå från de bedömningsområden och bedömningsgrunder som ingått i utvärderingen.

Ange i tabellerna nedan vilken sida i yttrandet korrigeringen avser, vid behov kan tabellen byggas ut med ytterligare rader. Korrigeringarna bör hållas så kortfattade som möjligt. Observera att det i detta skede av utvärderingsprocessen *inte* är möjligt att komplettera med *ny* information som inte ingått i de ursprungliga underlagen.

#### Exempel

Sida	Stycke	Rad	Korrigering
2	3	5	Antal helårsstudenter uppgår till 25, inte 45.

Bedömningsområde: Styrning och organisation			
Sida	Stycke	Rad	Korrigering
5	7	1	”RME” ska vara ”PRME”
6	1	4-6	Vill klargöra två fakta: 1) HHS informerade UKÄ den 3 september 2019 om omorganisationen, dvs mer än två veckor innan första platsbesöket och 2) att omorganisationen av kvalitetsarbetet (som innebar att en mindre fristående enhet integrerades med det mer omfattande systematiska arbete med kvalitet som görs av och inom HHS:s Program Office) skedde först efter självvärderingsrapporten hade levererats och de sista bemanningsdetaljerna utarbetades i februari 2020.
6	7	3	Ordet ”programansvariga” ska ersättas med ”programkoordinatorer”
6	7	4	Ordet ”dessa” ska ersättas med ”programdirektörerna”
6	7	4	Frasen ”en årlig sammanställning” ska ersättas med ”två sammanställningar per år” (dvs. programrapporter görs två gånger per år och inte en gång per år)
6	7	5	”Faculty Program Board” ska ersättas med ”Faculty and Program Board”
6	7	6	Fakultetsrepresentanter och VPDP ingår i Faculty and Program Board (Programdirektörer ingår ej i Faculty and Program Board)
6	7	7	Förkortningen VDPD ska ersättas av VPDP

7	2	1	”Faculty Program Board” ska ersättas med ”Faculty and Program Board”
7	9	1	Förkortningen VDPD ska ersättas av VPDP
9	2	10	Frasen ” dialog med representanter från olika kurs- och programansvariga” ska ersättas med ”i dialog med olika kurs- och programansvariga”
10	2	2	Frasen ”avsaknaden av digital kursinformation” bör ersättas med frasen ”ett behov av fler digitala inslag i undervisningen”

<b>Bedömningsområde: Förutsättningar</b>			
Sida	Stycke	Rad	Korrigerig

<b>Bedömningsområde: Utformning, genomförande och resultat</b>			
Sida	Stycke	Rad	Korrigerig
17	3	2	Satsen ” att de nationella examensmålen är systematiskt anpassade till lokala mål . . . ” bör ersättas av satsen ”att de lokala målen, lärandeaktiviteter och examinationer är systematiskt anpassade till nationella mål”
19	3	1	”År 2016” ska ersättas med ”År 2008” (2015 flyttade verksamheten från Norrtälje till Stockholm).
22	4	8	Frasen ”relativt låg” saknar en referenspunkt; bör ersättas med frasen ”lägre än på masternivå”.
22	6	1	Ordet ”initierades” ska ersättas med ”tillämpades” (Stycket i självvärderingsrapporten (s. 31) beskriver inga nya processer utan en tillämpning av befintliga rutiner.)
22	6	3	”2016” ska ersättas med ”2008”
22	7	1	”16 hsp” ska ersättas med ”15 hsp” (Yttrandet upprepar oavsiktligt ett skrivfel som står på. s. 35 i HHS:s självvärderingsrapport.)
23	2	7	”31” ska ersättas med ”32”
24	4	6	Ordet ”vartannat” ska ersättas med ”varje”, dvs styrelsen får en sammanställning varje år.
24	5	1	Frasen “överlämnas till” bör ersättas med “används av”
25	4	2	”minst” ska läggas till framför 75%
25	4	3	”minst” ska läggas till framför 5% (på två ställen) samt ”max” ska läggas till framför 10%
25	7	3	”regler är följande beslut möjliga att ompröva” ska ändras till ”regler finns det möjlighet att begära omprövning av följande beslut:”
25	7	7	”återkallande” ska ersättas av ”avregistrering”
26	1	1	”urval terminsutbyte” den punkten är en fortsättning av punkten innan och inte en fristående punkt.

<b>Bedömningsområde: Jämställdhet</b>			
Sida	Stycke	Rad	Korrigering
27	4	6	Meningen ”Modulen består av två obligatoriska kurser och en valfri under de första två åren...” ska ersättas med ”Modulen består av fyra obligatoriska kurser under de första två åren...”.

<b>Bedömningsområde: Student- och doktorandperspektiv</b>			
Sida	Stycke	Rad	Korrigering

<b>Bedömningsområde: Arbetsliv och samverkan</b>			
Sida	Stycke	Rad	Korrigering
34	3	2	Ordet ”de programansvariga” ska ersättas av ”programdirektörerna” (för att hålla svensk terminologi för <i>Program Directors</i> konsekvent)
34	4	2	Uttrycket ”PUB:S” ska ersättas med ”Program Advisory Boards”