

Universitetskanslersämbetets tematiska utvärdering av breddad rekrytering

Självvärdering breddad rekrytering

Lärosäte: Handelshögskolan i Stockholm

Bakgrundsbeskrivning

Handelshögskolan i Stockholm (HHS) är en specialiserad samhällsvetenskaplig akademisk institution med ekonomiska ämnen som bas. Våra kärnämnen är finansiell ekonomi, national- och företagsekonomi. Sedan starten 1909 är HHS uppdrag oförändrat; att stärka Sveriges konkurrenskraft genom en forsknings- och vetenskapsbaserad utbildning. I dagens snabbt skiftande globala landskap har HHS det ambitiösa målet att bli en av världens ledande handelshögskolor med tydlig internationell inriktning. HHS är ett privat lärosäte som huvudsakligen finansieras av externa medel såsom företagspartners, stiftelser och privatpersoner. Ca 20 % av intäkterna kommer från statliga anslag.

Utbildningsutbud

Utbildningsutbudet består av två kandidatprogram, fem masterprogram och tre doktorandprogram. Dessutom erbjuder vi ett MBA executive format-program, samt ca 140 program inom executive education. I denna utvärdering inkluderas kandidat-, master- samt doktorandnivå. HHS ger inga enskilda kurser utöver de som ingår i programutbudet.

Höga antagningskrav och stor konkurrens

HHS har ca 2150 studenter varav ca 1250 kandidatstudenter, ca 770 masterstudenter och ca 130 doktorander (läsåret 2020/21). HHS är därmed ett litet lärosäte med stor konkurrens om utbildningsplatserna på samtliga nivåer och det krävs mycket höga antagningspoäng för att bli antagen. Detta är en viktig faktor i arbetet med att nå nya grupper i t. ex. studieovana miljöer.

Det kan vara så att HHS i vissa avseenden påverkas i högre grad än andra större lärosäten av grundskolesystemet i Sverige, som tenderar att skapa en ojämlikhet i det att vissa gymnasieskolor blir väldigt attraktiva. Även betygssystemet på gymnasienivå kan vara en faktor eftersom de som kommer från en studievän miljö statistiskt sett har högre betyg än de som kommer från studieovana miljöer. Eftersom det krävs mycket höga betyg för att bli antagen till HHS, är det därför utmanande att lyckas utjämna snedrekryteringen till högre studier vilken grundlagts redan långt tidigare.

En av de saker som HHS gör för att motverka snedrekrytering till högre studier är att erbjuda de alternativa antagningsvägarna Alternativt urval och Särskilda meriter. Detta är en av de fördelar vi ser med att vara ett privat lärosäte, att vi i vissa fall har större handlingsfrihet.

Internationaliseringens betydelse för mångfalden

Sedan HHS grundande finns en överrepresentation av studenter från Stockholmsområdet och här märks även en dominans från enskilda gymnasieskolor. Vi har under många år arbetat aktivt för att bredda rekryteringen inom både Stockholmsregionen och övriga Sverige.

I och med Bolognaprocessen gick HHS från att erbjuda endast ett fyraårigt civilekonomprogram på svenska, till att även erbjuda masterprogram på engelska. Idag ges samtliga utbildningsprogram på engelska och studentrekryteringen sker globalt. HHS positioneringsarbete handlar idag om att förändra bilden av HHS som en svensk handelshögskola med internationella inslag till att återspegla det vi är: en internationell handelshögskola som är baserad i Sverige. Internationaliseringen betyder mycket för arbetet med den breddade rekryteringen och mångfalden på HHS. Idag har vi totalt 78 olika nationaliteter bland studenterna.

Starkt varumärke

HHS varumärke är starkt. Det finns ofta en djupt rotad föreställning om vad HHS är, hur en Handelsstudent är och vad man arbetar med efter examen, trots att detta numer ser väldigt olika ut. Att bredda den bilden tar tid men är en viktig del i HHS breddade rekrytering. Många blivande studenter vittnar om en oro för att inte passa in eller att man inte är som de andra.

Bedömningsområde: Styrning och organisation

Beskriv, analysera och värdera lärosätets arbete med breddad rekrytering utifrån följande

utvärderingsfrågor:

1. Vad vill lärosätet uppnå med arbetet?
2. Hur skapar lärosätet ramar och förutsättningar för arbetet?

Definition

Propositionen *Den öppna högskolan* (2001/02:15) välkomnar alla lika oavsett bakgrund, etnisk tillhörighet, bostadsort, könstillhörighet eller funktionshinder. HHS definition av begreppet breddad rekrytering lyder:

“Breddad rekrytering innebär för Handelshögskolan att aktivt arbeta för jämlikhet mellan könen, ökad geografisk spridning nationellt och internationellt, en ökad spridning vad gäller social bakgrund, ålder, sexuell läggning, funktionsnedsättning, könsidentitet/könsuttryck, och religion eller annan trosuppfattning.”

HHS har medvetet valt en bred och omfattande definition för att understryka hur viktiga dessa frågor är för oss. Denna höga ambition ställer stora krav på oss både när det gäller engagemang och uthållighet och vi inser med ödmjukhet att vi som lärosäte har mycket arbete framför oss. Vi är övertygade om att en tydlig och ambitiös målbild underlättar detta arbete.

Målsättning

Ett av HHS strategiska mål är att säkerställa breddad rekrytering och att öka mångfalden. Styrelsen och ledningen är engagerade i frågan och får regelbundna rapporter om hur arbetet fortskrider. HHS ser breddad rekrytering som en förutsättning för att stärka Sveriges konkurrenskraft och leverera den kompetens som näringslivet och samhället i stort efterfrågar. Vi eftersträvar en heterogen studentsammansättning som säkerställer att vi inte går miste om kompetens och som skapar dynamik i lärandemiljön. HHS arbete med breddad rekrytering och breddat deltagande fokuserar på tre områden:

- **Jämställdhet**
HHS mål är en jämställd studentpopulation i alla program och på alla utbildningsnivåer.
- **Internationalisering**
HHS mål är att ha 50% internationella studenter på alla utbildningsnivåer. Mångfalden i den internationella gruppen ska vara så stor som möjligt.
- **Bredd**
HHS studenter ska spegla samhällets mångfald avseende socioekonomisk, akademisk och geografisk bakgrund samt etnicitet. Alternativa antagningsvägar används som strategiskt verktyg för att öppna dörrar för begåvade och drivna studenter från hela samhället.

För att HHS ska befästa sin position som en ledande internationell handelshögskola med bas i Stockholm krävs att vi attraherar talang från hela Sverige, många länder och alla delar av samhället. Detta är viktigt av flera anledningar:

1. Dagens unga ambitiösa har en internationell utblick. Om de inte söker sig utomlands direkt efter gymnasiet, så vill de gärna studera på ett lärosäte som erbjuder en internationell miljö.
2. Konkurrensen om de skickligaste forskarna och lärarna har intensifierats avsevärt de senaste åren. För att kunna attrahera fakultet från hela världen krävs en stark internationell profil med studenter på högsta nivå och en stimulerande och attraktiv forskningsmiljö.
3. Våra samarbetspartners arbetar hårt med sin egen diversifiering och förväntar sig att möta, och kunna rekrytera från, en mångfacetterad grupp studenter och forskare på Handelshögskolan.
4. Forskningsfinansierare och donatorer som vill stötta Handelshögskolan förutsätter att vi säkerställer en mångfald av perspektiv, nationaliteter och bakgrunder.

Stort inflytande innebär stort ansvar

HHS är ett litet lärosäte med drygt 2000 studenter, men dessa får ofta stort inflytande på beslutsfattande positioner och möjlighet att göra avtryck i samhället efter sin examen. Vårt ansvar som utbildningsinstitution är därmed stort. Våra alumner ska representera samhället i stort för att kunna besätta ledande positioner i samhället med god representation. De ska vara utbildade enligt vår utbildningsmission FREE (som står för Fakta- och vetenskapsbaserad, Reflekterande och självmedveten, Empatisk och kulturellt känslig, Entreprenöriell och ansvarstagande) och bli de bildade, kloka och empatiska beslutsfattare som näringslivet och samhället efterfrågar och behöver. Läs mer om FREE här: <https://www.hhs.se/sv/om-oss/organisation/mission-and-vision/>

Ansvarsfördelning i Handelshögskolans organisation

Breddad rekrytering och breddat deltagande har ett brett stöd på HHS. I HHS kvalitetssystem poängteras vikten av breddad rekrytering och att HHS har en urvalsprocess som säkerställer hög kvalitet och mångfald i vår studentpopulation. Inom HHS drivs projekt och initiativ på olika håll där olika enheter är involverade. Detta engagemang är en styrka men det kan också finnas en risk att det skapas isolerade silos eftersom det saknas ett skolövergripande huvudansvar. Alla delar av HHS är involverade i arbetet med breddad rekrytering på olika nivåer enligt följande:

Styrelse, rektor och ledningsgrupp: Strategier, beslut, tillsättande av resurser och regelbunden uppföljning av utvecklingen.

HR: Efter en genomlysning av HHS mångfaldsarbete, anställdes 2015 en Diversity, Equity and Inclusion Manager med uppgift att bl.a. etablera strukturer och säkerställa att jämställdhet, jämlikhet, mångfald och inkludering genomsyrar all verksamhet på HHS ur både student- och arbetsgivarperspektiv.

Programchefer: Ansvarar för programmens utformning utifrån ett breddperspektiv. Målsättningen

och planeringen för studentrekrytering och antagning sker i nära dialog med antagningsteamerna på Program Office samt External Relations.

Program Office: Ansvarar för antagning ur ett breddperspektiv i nära dialog med programcheferna. De bidrar till studentrekryteringen i samarbete med External Relations.

External Relations: Arbetar aktivt med att ur ett normkritiskt perspektiv utvärdera kommunikationsmaterial och aktiviteter. Inom Kommunikationsavdelningen finns ett team för programmarknadsföring där breddad rekrytering är centralt i den strategiska planeringen och det dagliga arbetet. Teamet arbetar i nära dialog med programchefer och Program Office.

Academic Support and Records: Ger stöd till antagna studenter, bl. a. genom studievägledning och pedagogiskt stöd. De är kontaktpunkt för studenthälsan i Stockholm och arbetar nära studentkåren, vilket bidrar till arbetet med breddat deltagande. Det finns ingen tydlig formell funktion för studievägledning till presumtiva studenter.

Institutioner: Arbetar målmedvetet med breddad rekrytering av fakultet vilket i förlängningen även bidrar till breddat deltagande. Fakultet erbjuder utbildning och stöd i hur lektioner och föreläsningar kan genomföras ur ett mer jämställt, mångfaldigt och inkluderande perspektiv.

Studentkåren SASSE: Aktivt engagemang och arbete i nära dialog med HHS. Inom kåren finns SASSE Equality Group, som lyfter bredd, inkludering samt breddat deltagande inom studentkåren.

Equality and Diversity Committee (EDC): Syftet med EDC är att främja dialog och erfarenhetsutbyte mellan samtliga delar och kringverksamheter kopplade till HHS. EDC träffas regelbundet för inspiration, diskussioner och planering kring hur man kan öka jämställdhet och mångfald. EDC:s roll är informell men rapporterar regelbundet till ledningsgruppen.

Projektledare för breddad rekrytering: På External Relations finns en projektledare ansvarig för att utveckla och driva projekt inom breddad rekrytering tillsammans med övriga organisationen. Mycket fokus läggs på kandidatnivån då detta är inkörsporten till master- och doktorandnivå (ca 50 % av HHS kandidatalumner går vidare till våra masterprogram). Vi ser att det finns utvecklingspotential och ett behov av fler och mer långsiktiga projekt på alla utbildningsnivåer.

Fokusgrupp för breddad rekrytering: Sedan 2019 finns en fokusgrupp med syfte att stärka och koordinera arbetet med breddad rekrytering på alla nivåer. Fokusgruppen består av Diversity, Equity and Inclusion Manager, Chef för Program Office, Quality Assurance, Projektledare för breddad rekrytering, Program Marketing Managers, Kommunikationschef samt studentkårens ordförande.

Bedömningsområde: Utformning, genomförande och resultat

Beskriv, analysera och värdera lärosätets arbete med breddad rekrytering utifrån följande utvärderingsfrågor:

3. Vad gör lärosätet i sitt arbete med breddad rekrytering?
4. Hur följer lärosätet upp resultatet från arbetet med breddad rekrytering?

HHS arbetar med breddad rekrytering på flera nivåer och nedan beskrivs tre exempel på både strukturnivå och initiativnivå.

1. Utbildningsprogrammets utformning

Kandidatnivå

Våra kandidatprogram lockar historiskt sett främst studenter från Stockholmsregionen. Läsåret 2020/2021 är siffran ca 60 % och många kommer från studievan miljö. Könsfördelningen på Kandidatprogrammet i Business & Economics är 56 % män och 44 % kvinnor och på Kandidatprogrammet i Retail Management 37 % män och 63 % kvinnor läsåret 2020/2021. Andelen internationella studenter är på kandidatnivå 5,3 % läsåret 2020/2021 (det första året då båda programmen varit öppna för internationella studenter). Studenterna representerar 49 nationaliteter, inklusive de med både svenskt och utländskt medborgarskap.

Vi arbetar strategiskt med att bredda rekryteringen, både geografiskt och socioekonomiskt, bland annat genom att bredda bilden av vilken framtid vår utbildning kan leda till. En viktig komponent är begreppet "*diverse backgrounds – diverse futures*". Detta genomsyrar hela strategiarbetet, inte bara antagning och curriculum utan hur vi ser på studentstöd, samarbeten, karriärvägar etc.

Programmen har de senaste åren fått delvis nya curriculum. Förändringarna innebär bl. a. fler utbyten, fler valbara kurser och en breddad och utökad interaktion med företag och organisationer. Flera kurser bygger på att studenterna ska reflektera kring sin egen roll i förhållande till omvärlden. Syftet är att ge en ökad förståelse för hur den ekonomiska dimensionen är kopplad till stora samhällsutmaningar samt visa på mångfalden av karriärvägar (*diverse futures*). Ökar studenternas acceptans och empati bidrar det också till en inkluderande miljö för studenter från olika bakgrunder. Vi ser några tydliga utmaningar i det fortsatta arbetet med breddad rekrytering på kandidatnivå:

- Internationaliseringen leder till en breddad studentpopulation men antalet utbildningsplatser för nationella studenter blir färre, vilket då även gäller för underrepresenterade grupper.
- Vi är beroende av samhällsutvecklingen när det gäller skol- och betygssystem. En fortsatt stark korrelation mellan socioekonomisk bakgrund och gymnasiebetyg riskerar att påverka HHS breddade rekrytering negativt.
- Det krävs fortsatta ansträngningar för att komma ifrån obalansen mellan våra kandidatprogram gällande könsfördelning. Kandidatprogrammet i Retail Management lockar fortfarande fler kvinnor och kandidatprogrammet i Business & Economics fler män.

Masternivå

Eftersom de fem masterprogrammen rekryterar globalt och 46 % av studenterna läsåret 2020/2021 är internationella (på masternivå finns 62 olika nationaliteter representerade bland studenterna) finns följaktligen en större geografisk spridning på masternivå än på kandidatnivå. Könsfördelningen på masterprogrammen är i snitt 58,7 % män och 41,3 % kvinnor läsåret 2020/2021. Fördelningen varierar mellan programmen och lägst andel kvinnor har masterprogrammet i Finance (26,5 % läsåret 2020/2021).

Det kan vara svårt att jämföra betyg för internationella studenter och därför lägger vi stor vikt vid standardiserade testresultat för att hjälpa oss att rekrytera studenter från lärosäten i andra länder på ett kvalitetssäkrat sätt. När det gäller studenter från svenska universitet har vi haft en utmaning i att få fler masterstudenter från andra lärosäten än HHS eftersom svenska studenter inte på samma sätt är vana vid de standardiserade testerna. Testerna har alltså varit en konkurrensmässig nackdel på den svenska marknaden och därför har vi nyligen ändrat ansökningskraven så att dessa studenter inte behöver göra standardiserade test. Detta har ökat andelen som söker från andra svenska universitet än HHS. Detta ser vi är något som gynnar arbetet med breddad nationell rekrytering. Vi ser några tydliga utmaningar i det fortsatta arbetet med breddad rekrytering på masternivå:

- Att bredda den internationella studentgruppen gällande nationalitet och akademisk bakgrund.
- Då ca 50 % av våra masterstudenter har tagit sin kandidatexamen från HHS avspeglar sig eventuell snedrekrytering till kandidatprogrammen också på masternivå.
- Det krävs fortsatta ansträngningar för att komma ifrån obalansen gällande könsfördelning.

Doktorandnivå

Det senaste decenniet har antalet sökande till doktorandprogrammen nästan fördubblats. En förklaring är att man nu ansöker digitalt vilket underlättar processen och minskar kostnaden. Mer än 90 % av alla sökande är internationella i betydelsen att de har förvärvat sin universitetsexamen utanför Sverige. Studenterna representerar 35 länder. Av de 132 doktorander som är inskrivna just nu är 62 (46,9 %) kvinnor. Hittills har mycket fokus i antagningsprocessen legat på att öka antalet kvinnor. Det har därför inte problematiserats kring socioekonomisk bakgrund. Vi ser också några andra tydliga utmaningar i det fortsatta arbetet med att bredda rekryteringen från t.ex. underrepresenterade socioekonomiska grupper till våra doktorandprogram:

- Lägre ersättningsnivå för doktorander än genomsnittet i Sverige (även om ersättningen är bättre än vid många universitet utomlands). Detta leder ofta till att HHS doktorander är beroende av privata medel. Risken är att många väljer statliga universitet med högre ersättningsnivå.
- HHS är i nuläget inte godkänt för Kammarkollegiets doktorandsförsäkring men diskussioner förs med utbildningsdepartementet för att ändra detta.

- Ingen SGI hos Försäkringskassan och ersättning som inte är pensionsgrundande, vilket i synnerhet försvårar för doktorander vid längre sjukdomsperioder eller föräldraledighet. HHS-doktorander tar därför en större personlig ekonomisk risk än på många andra svenska universitet.

Stöd till studenter

Nyantagna studenter informeras om att de kan kontakta kursansvariga lärare eller skolans två studievägledare, som har tystnadsplikt, om de behöver stöd. HHS samarbetar med studenthälsan i Stockholm och med kuratorer för att ge studenter stöd under hela studietiden. HHS erbjuder språkstöd (svenska och engelska), stöd i akademiskt skrivande samt förberedande matematik. Uppkomna behov förmedlas framförallt i HHS högsta akademiska beslutande forum, Faculty and Program Board, där institutionschefer och ledning diskuterar behovsfrågor. Det förs en löpande dialog med rektor, HR, högskoledirektör och supportfunktioner.

2. Antagningsvägar och antagningsenheternas arbetsätt

Antagning på kandidatnivå

Det finns fyra sätt att söka in till våra kandidatprogram; betyg (75 % av alla antagna), högskoleprov (minst 5 %) samt de två alternativa sökvägarna Särskilda meriter (minst 5 %) och Alternativt urval (högst 10 %). För de alternativa sökvägarna krävs ett jämförelsetal om lägst 17.0 och årligen antas ca 360 nya kandidatstudenter.

Särskilda meriter och Alternativt urval syftar till att bredda studentgruppen och locka studenter med andra erfarenheter och intressen samt de med en stark drivkraft att skaffa sig en högre utbildning. Vi vill ha en dynamisk studentgrupp där en bredd av synsätt och perspektiv finns representerade. Vi tror också att det är detta som arbetsmarknaden alltmer kommer att efterfråga i framtiden.

Särskilda meriter

I urvalsgruppen Särskilda meriter kan sökanden tillgodoräkna sig särskilda prestationer inom områden som entreprenörskap, humaniora, konst och idrott. Syftet med Särskilda meriter är att nå de studenter som vid sidan av framgångsrika gymnasiestudier ägnat mycket tid åt ett särskilt intresse och där nått stor framgång, eventuellt på bekostnad av höga betyg. Här görs alltså en bedömning av reell kompetens som ett komplement till betyg och övriga ansökningshandlingar. I arbetet med antagningskvoten Särskilda meriter utvärderas och justeras bedömningsmetoder kontinuerligt för att få till en så rättvis bedömning och jämförelse av prestationer som möjligt.

Alternativt urval

Syftet med Alternativt urval är att nå ut till högmotiverade och ambitiösa studenter där förutsättningarna för höga betyg inte varit de bästa eller där akademiska studier kanske inte varit en självklarhet. Genom tester och intervjuer bedöms den sökandes drivkraft, ambition och motivation till högre studier. Vid intervjuerna till Alternativt urval (och också i den internationella antagningen) lägger vi stor möda på kvalitetssäkring. Intervjuerna sker digitalt, alla får samma frågor på samma sätt, de spelas in och bedöms av två eller fler personer oberoende av varandra. Vi utvärderar och förbättrar också frågornas formulering kontinuerligt.

Utmaningar med våra alternativa sökvägar

En viktig fråga för HHS är att de alternativa sökvägarna inte ska få leda till sänkt kvalitet bland våra studenter, vilket bl a skulle påverka vår möjlighet att förse arbetsmarknaden med högkvalificerade studenter och vårt resultat i olika internationella rankingar. En tendens vi ser är att många ansökningar kommer från våra traditionella upptagningsområden och från studenter med traditionell bakgrund. De sökande har ofta höga betyg men inte tillräckligt höga för att bli antagna i betygskvoten. För HHS ligger en utmaning i att bättre nå ut med budskapet om våra alternativa sökvägar till underrepresenterade grupper.

Antagning på masternivå

Urvalet görs genom en helhetsbedömning av varje ansökan där vi tittar på innehållet i kandidatexamen (kurser, betyg osv.), GMAT/GRE-resultat, kunskaper i engelska samt CV och motivationsbrev (relevant arbetslivserfarenhet och andra aktiviteter tas till hänsyn). För ett av programmen intervjuas också samtliga sökande som ett komplement till betyg och testnivåer.

HHS eftersträvar mångfald i alla masterprogram, bland annat i form av representation från olika länder. Extra vikt läggs vid bedömningen av sökande från ekonomiskt missgynnade eller underrepresenterade områden (i Afrika är t.ex. kostnaden för GMAT/GRE-prov ofta mer än en månadslön och det finns väldigt få testcenter så sökande har behövt resa till ett annat land för att ta provet). I och med pandemin har många tester blivit tillgängliga digitalt och därmed blivit mer tillgängliga. Däremot är de fortfarande kostsamma. I somras genomförde HHS en uppsatstävling riktad till ekonomiskt missgynnade studenter där priset är en fribiljett till GMAT:s onlineprov. Vi för diskussioner om huruvida det är möjligt att utöka antalet fribiljetter och stipendier.

En parameter med de individuella bedömningar som HHS arbetar med vid antagning till masternivån och även till de särskilda antagningskvoterna på kandidatnivån, är att processen är både tidsödande och kostsam. HHS bedömer dock att dessa individuella bedömningar är en mycket viktig faktor för att bidra till mångfalden i varje program och att det därför är väl investerade pengar.

Antagning på doktorandnivå

I antagningsprocessen utvärderas de sökande utifrån meriterande grunder; utbildningsresultat, universitetsutbildning, resultat på antagningsprov, förmåga att producera akademisk text (ofta i form av kandidat- och masteruppsats), rekommendationsbrev och "statement of purpose". Hittills har denna process givit en jämn fördelning av talang mellan könen, vilket också är målet, även om fördelningen ser olika ut på olika program.

3. Aktiviteter för att främja breddad rekrytering och breddat deltagande

HHS driver många projekt och initiativ för att främja breddad rekrytering och breddat deltagande. En genomgående tendens är att de ofta är initierade av våra studenter eller alumner och drivs av deras personliga engagemang. HHS saknar idag den övergripande strukturen och resurserna för att skapa fler egna projekt och att förvalta och fördjupa existerande initiativ. Trots en projektledare för breddad rekrytering förblir våra initiativ punktinsatser utan djupare förankring där vi i många fall

förlitar oss på stöd från externa aktörer. Detta är vi väl medvetna om och det finns planer kring en ny struktur för våra breddprojekt. Nedan följer några exempel på existerande projekt och arbetsätt:

- **Studentambassadörsprogrammet** (kandidat- och masternivå)
HHS har ett etablerat ambassadörsprogram med totalt ca 70 studentambassadörer varje år från över 20 olika länder. De representerar HHS på mässor, events, skolbesök och i digitala kanaler. Rekryteringen av ambassadörer sker mycket noggrant för att ge önskad sammansättning när det gäller kön, bakgrund, nationalitet, etnicitet osv. Många blir studentambassadörer för att de vill göra skillnad, vara förebilder och visa på goda exempel.
- **Relationer med högstadie- och gymnasieskolor**
HHS har länge haft nära relationer med många gymnasieskolor i Storstockholm. Vi utvecklar och utökar nu aktivt våra skolrelationer i hela Sverige för att få en större geografisk och socioekonomisk spridning. I detta arbete ligger bland annat att skapa goda relationer till studie- och yrkesvägledare runt om i landet. HHS har också i liten skala inlett samarbeten och aktiviteter tillsammans med högstadieskolor, vilket hittills har fallit väl ut.
- **Alumner och karriärstöd**
Vår strategi är att stödja alumner i deras karriär och livslånga resa och samtidigt möjliggöra för dem att engagera sig och stödja HHS. Ett sätt att stödja HHS är att dela med sig av sin livshistoria och sin karriärväg. Många alumner engagerar sig också i projekt relaterade till bredd, t. ex. som finansiärer, rådgivare och mentorer. Om vi, genom vårt karriärstöd, får en större bredd av sektorer som våra alumner jobbar i, kan vi också attrahera bredare grupper.
- **Marknadsföringsaktiviteter** (kandidat-, master- och doktorandnivå)
I all vår kommunikation är vi måna om att alltid ha med perspektivet mångfald och breddad rekrytering när vi producerar och väljer bilder, filmer, webb, trycksaker etc. Vi är också måna om att tydliggöra att det inte endast är en specifik profil som passar in på våra program utan att våra alumner jobbar inom en mängd olika sektorer.

HHS har flera verktyg för att kvalitetssäkra och följa upp rekrytering och ansökningsprocesser. En fördel med att vara ett litet, privat lärosäte är att vi snabbt kan genomföra förändringar. Fakultet, personal, studenter och studentkår har ett nära samarbete genom t. ex. fokusgrupper och studenterna kan påverka och utvärdera kursutbud, litteratur och programstruktur.

Kvalitetskontroll av antagningsprocessen

Till samtliga utbildningsprogram är antagningen mycket selektiv och styrs av strikta kriterier definierade av en uppsättning regler som är specifika för varje program och programnivå. Vice President Degree Programs (VPDP), som alltid är en professor som kan säkerställa akademisk noggrannhet i processerna, är ordförande för alla antagningsnämnder. Där ingår också relevanta programchefer och valda fakultetsrepresentanter. Även studentrepresentanter deltar i dessa möten. Dessutom granskar en extern revisor antagningen till kandidat- och masterprogrammen för att säkerställa att regler och kriterier följs. Strategiskt utgör antagningsdata kopplat till breddad rekrytering flera av KPI:erna som rapporteras till styrelsen. Förutom antagningsprocesserna utför HHS tre andra typer av kvalitetskontroller i samband med antagning och inskrivningsprocess:

- **Decline Survey**
Samtliga program på kandidat- och masternivå genomför decline surveys för att få veta

orsaken till att vissa kvalificerade studenter avböjde sitt antagningserbjudande. Resultaten används för att bättre förstå positiva och negativa faktorer i studenternas beslutsprocesser.

- **Entry Survey**

Utöver decline survey genomförs en entry survey, som är en undersökning för att få insikter om de studenter som accepterat sina erbjudanden från HHS, deras intryck av rekryterings- och ansökningsupplevelsen och deras skäl för att välja HHS framför andra lärosäten.

- **Admission Reports**

HHS för detaljerad antagningsstatistik på programnivå som redovisas i så kallade Admission Reports som sammanställs av antagningsansvariga för respektive program och används som analys- och utvärderingsverktyg i organisationen.

Uppföljning av social bakgrund och bredd

Föräldrarnas utbildning är den indikator som säkrast skiljer mellan studenter med olika social bakgrund. Studenter med lågutbildade föräldrar utgör därför i hög grad den grupp som är föremål för HHS arbete med breddad rekrytering. Statistiken från UKÄ visar att andelen studenter på HHS med högutbildade föräldrar legat relativt stadigt och pendlat mellan 66 % som lägst och 75 % som högst. Snedrekryteringen i detta avseende ser vi som en av våra största långsiktiga utmaningar.

HHS har hittills inte fört statistik om studenternas socioekonomiska bakgrund men från och med läsåret 2021/2022 finns en frivillig fråga om studentens akademiska bakgrund i det formulär som internationella sökande samt nationella sökande till Alternativt urval och Särskilda meriter fyller i när de ansöker till våra kandidatprogram. Frågan är ett försök att få en bättre bild av våra studenters bakgrund och frågan kommer från och med nästa läsår också finnas med i formuläret till masterantagningen.

Att lyckas locka studenter utan akademisk bakgrund är en stor utmaning och vi ser ingen tydlig förändring trots många initiativ, åtgärder och insatser. Vi tror att detta bl.a. beror på HHS höga antagningskrav och att vi ännu inte antar många studenter med icke-traditionell social bakgrund via våra alternativa sökvägar. Det är också svårt att mäta och utvärdera breddaktiviteter och våra långsiktiga satsningar. Resultatet blir att vi ibland upplever att vi måste prova oss fram kring hur aktiviteter och insatser ska utformas och vad som ger resultat. Denna osäkerhet minskar inte vår drivkraft och vår vilja att fortsätta kämpa för breddad rekrytering på Handelshögskolan och för en mångfald i det akademiska Sverige.

SWOT-analys

Identifiera styrkor och svagheter med arbetet med breddad rekrytering. Identifiera utmaningar och de största hindren som lärosätet bedömer som viktiga att arbeta med. Redogör för vinster som lärosätet ser.

Förklara och reflektera över SWOT-analysen och hur den tagits fram.

Styrkor	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Starkt varumärke • Litet privat lärosäte - större frihet och handlingsutrymme än många statliga lärosäten. • Internationellt lärosäte. Alla program ges på engelska och är öppna för internationella studenter. • Starkt ledningsstöd för breddfrågor. Mångfald, jämlikhet och internationalisering är prioriterade strategiska mål för HHS. • Möjlighet att ta fram egna alternativa antagningsvägar i breddsytte. • Jämn fördelning av kvinnor och män bland studenterna generellt sett. • Heltidsanställd Diversity, Equity and Inclusion Manager samt en projektledare för breddad rekrytering • HHS äger antagningsprocessen på MSc- och PhD-nivå. Holistiskt synsätt på bedömningar av ansökningar (MSc och PhD) • Etablerade aktiviteter/projekt för att främja bredd 	<ul style="list-style-type: none"> • Höga antagningskrav/poäng försvårar för underrepresenterade grupper • Starka förutfattade meningar inom Sverige om skolan, kulturen, studenterna, möjliga karriärvägar • Endast ett ämnesområde (ekonomi). Inte bredd av program som kan locka olika grupper. • Studentgruppen fortfarande förhållandevis homogen • Stor andel ansökningar och antagna från Storstockholm på kandidatnivå (ca 60 %) • Alla program på engelska, vilket kan avskräcka vissa sökande. • Fler internationella studenter ger hårdare konkurrens om platserna för svenska studenter • Erbjuder få stipendier och för få studentbostäder • Begränsade resurser inom student health & student support. • Ojämn könsfördelning på fakultetssidan. • Gamla byggnader som är svåra att anpassa för olika funktionsvariationer • Hög kostnad för GMAT/GRE-test

Möjligheter	Hot
<ul style="list-style-type: none"> • Den förväntade ökningen av internationella studenter kan leda till en mindre homogen studentgrupp • Engagemang i vårt alumninätverk och bland donatorer för breddfrågor • Växande bredd bland role models/förebilder • Ny Jämställdhetsstrategi från 2021 • Breddat deltagande som ett verktyg för att lyckas med breddad rekrytering och tvärtom (god spiral) • Strukturerat arbete för att bygga långsiktiga relationer med SYV & gymnasieskolor i Stockholm och utanför Stockholm (även internationellt) • Fler stipendier och bostadsgaranti för icke-europeiska masterstudenter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fler internationella studenter ger hårdare konkurrens om platserna för svenska studenter. • Stort fokus på att visa upp bredd och mångfald kan ge förväntningar som inte motsvaras när studenterna börjar på skolan • Begränsad möjlighet för HHS att påverka arbetsmarknadens syn på bredd och mångfald • Uppfattningen av karriärvägar inom våra ämnen • Oförmånliga ekonomiska villkor för doktorander

Hur SWOT-analysen tagits fram

HHS SWOT-analys av arbetet med breddad rekrytering har tagits fram genom flera delmoment. Arbetet inleddes med en bred informationskampanj till hela HHS och följdes upp av ett riktat utskick till utbildningschefer, programchefer, antagningschefer, institutionschefer, rekryteringsansvariga osv. Svaren samlades in, värderades och kategoriserades. I steg två hölls en workshop med fokusgruppen för breddad rekrytering vid HHS. Inledningsvis kategoriserade vi SWOT-värden inom områdena kandidat-, mastern- och doktorandnivå, breddat deltagande och övergripande skolnivå. Dessa diskuterades och värderades sedan. Denna SWOT-analys har sedan tillsammans med rapporten i övrigt, skickats på remiss inom organisationen, till såväl administration som fakultet.

Reflektion över SWOT

Flera faktorer kan vara både en styrka och en svaghet samtidigt. Till exempel internationell antagning/program på engelska som öppnar upp för bredd och nya studentgrupper men samtidigt leder till färre antal platser för nationella studenter. Ett annat exempel är faktorer inom näringslivet eller en specifik bransch som påverkar oss och våra möjligheter till breddad rekrytering men som är svåra och ibland omöjliga för oss att påverka.

Ytterligare en intressant aspekt av SWOT-analysens punkter, och självvärderingen i stort, är de mycket olika karaktärsdrag de olika faktorerna besitter. Vissa är rent organisatoriska, andra handlar om värderingar och människors inställning. Detta gör arbetet med breddad rekrytering komplext och ställer krav på resurstilldelning och förmåga att arbeta med dessa frågor på många plan samtidigt.

Reflektion över HHS styrkor

HHS är ett litet, privat lärosäte med ett starkt varumärke och en mycket tydlig internationaliseringsstrategi. På några få år har vi gått från att endast erbjuda ett utbildningsprogram på svenska till att vara ett internationellt lärosäte med 11 program som alla är öppna för internationella studenter vilket har gynnat arbetet med breddad rekrytering. HHS har en hög ambition kring breddad rekrytering och kan tack vare korta beslutsvägar och genom att vi är privata, snabbt utforska och tillämpa nya strategier och initiativ.

Reflektion över HHS svagheter

Den bild som finns av HHS och de förutfattade meningar om vilka vi är och vad vi står för, ser vi som vår största svaghet. I kombination med stor konkurrens om utbildningsplatserna och höga antagningspoäng blir detta ofta ett hinder för icke-traditionella sökande. Studentgruppen är till viss del fortfarande homogen vilket försvårar arbetet med att förändra bilden av HHS.

Ett utökat stöd förstudenthälsa är en viktig faktor för hur väl vi lyckas med breddad rekrytering och breddat deltagande. Utöver det uppenbara i att stötta studenter som känner oro och stress över höga krav och högt tempo handlar studenthälsa också om breddat deltagande. Att stötta grupper som är nya i akademiska sammanhang är att arbeta för att vara inkluderande och en öppen högskola oavsett vilken bakgrund man har.

Reflektion över HHS möjligheter

HHS har förmånen att ha ett stort och starkt alumn nätverk som aktivt bidrar både genom engagemang och ekonomiskt till arbetet med breddad rekrytering. Detta ger oss goda förutsättningar för att lyckas med vårt breddningsarbete i framtiden. Med en växande bredd i alumn nätverket ökar möjligheterna att visa upp goda förebilder och positiva spiraler skapas.

Både alumner och inskrivna studenter visar på engagemang och driv i frågor kring bredd och inkludering och många av våra projekt är initierade av dessa grupper. Här får HHS draghjälp och ovärderliga idéer och insatser som bör förvaltas väl.

Reflektion över HHS utmaningar

En stor utmaning är att förändra bilden av HHS som beskrivits under rubriken svagheter. Arbetet med att förändra den bilden, som i många fall inte längre stämmer och som riskerar att avskräcka icke-traditionella grupper, är en ständig balansgång. Å ena sidan vill vi visa en attraktiv bild av mångfald för att locka studenter från olika grupper, å andra sidan vill vi inte sätta förväntningarna på mångfald som studenterna möter på campus för högt. En annan utmaning är arbetsmarknadens rekryteringsmönster, vilket påverkar vårt arbete med breddad rekrytering och möjligheterna att lyfta fram positiva förebilder.

Ytterligare en utmaning är att hitta balansen mellan bredd, kvalitet och rankingresultat. Om alla tre är lika viktiga behöver vi också vara beredda att lägga lika stor vikt, och tilldela lika mycket resurser och internt fokus, på dem alla tre. Utmaningen ligger i att få hela organisationen att arbeta i samma riktning och motivera varför inget är viktigare än det andra.