

Møtebok: Samarbeidsutvalget (11.12.2018)

# Samarbeidsutvalget

Dato: 12.11.2018

Sted: Kollegierommet

Notat:

# Saksliste

## Vedtakssaker

45/18 Godkjenning av innkalling 11.12.18 og protokoll 16.10.18	3
46/18 Opprettelse av egen IT-avdeling	4
47/18 Forslag til system for pedagogisk merittering ved NHH- Informasjonssak	14
48/18 Informasjon om "Ansvarlig atferd" i forbindelse med ansettelse av nye medarbeidere - informasjonssak 42	
49/18 Kompetanseutvikling- informasjonssak	54
50/18 Møteplan 2019	55
51/18 Eventuelt 11.12.2018	56

## Orienteringssaker

## GODKJENNING AV INNKALLING 11.12.18 OG PROTOKOLL 16.10.18

Saksbehandler Kristine Milch  
Arkivreferanse 14/01932-40

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato

Utvalgsnr

### **Forslag til vedtak:**

Innkalling av 11.12.18 og protokoll av 16.10.2018 godkjennes.

Øystein Thøgersen

Leder

## OPPRETTELSE AV EGEN IT-AVDELING - DRØFTINGSSAK

Saksbehandler Elise Kongsvik  
Arkivreferanse 18/03173-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Samarbeidsutvalget	11.12.2018	46/18

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget støtter opprettelse av en egen IT-avdeling ved NHH fra 01.01.19

### **Bakgrunn:**

I juni 2017 vedtok NHHs styre følgende:

*«Styret anbefaler at det snarest settes i gang en prosess for å implementere forslaget om å skille ut IT avdelingen som en egen enhet».*

I etterkant av dette har det vært satt ned en arbeidsgruppe som har avgitt en rapport der det er gitt forslag til organisering av IT-funksjonen på kort og lang sikt, se vedlagte rapport fra mars 2018.

Prorektor Gunnar E. Christensen var leder av prosjektgruppen, og han har i et eget notat av 26.11.18 gitt nærmere redegjørelse for situasjonen i dag, se vedlegg. I denne sammenheng er det verdt å merke seg at det samtidig med utskillelse av IT som egen avdeling også er foreslått å opprette et eget digitaliseringsutvalg, som er ment å være et overordnet prioriterings- og koordineringsutvalg for NHH.

Samtidig med at IT avdelingen blir skilt ut som egen avdeling og det opprettes et digitaliseringsutvalg, vil prorektor Gunnar Christensen overta den øverste ledelsen for IT-avdelingen, samt lede digitaliseringsutvalget. Christensen ble ansatt i en 60 % stilling som prorektor 01.08.17. Siden den gang har hans ansvarsområde blitt betydelig utvidet, bla med det øverste ansvaret for HR-avdelingen og et overordnet ansvar i rehabiliteringsprosjektet. Med denne nye utvidelsen av ansvarsområdet, vil stillingsbrøken til prorektor Christensen utvides til 100 % som prorektor fra 01.01.19.

Dagens sjef for seksjon for IT (Thor-Inge Næsset), vil i det vesentlige ha samme arbeidsoppgaver og ansvarsfelt etter omgjøringen fra seksjon til avdeling. Arbeidsgiver vurderer derfor at han ved denne overgangen har rettskrav på stillingen som avdelingsleder, og vi vil derfor innen kort tid fremme ham for stillingskodeendring i særskilte forhandlinger.

# NOTAT

## Reetablering av IT-avdelingen og etablering av et digitaliseringsutvalg

### Innledning og bakgrunn

I forbindelse med iverksetting av ny ledelsesmodell ved NHH fra 01.08.2017, gjorde styret i juni diverse vedtak knyttet til administrativ organisering. Ett slikt vedtak vedrørte organisatorisk plassering av IT-funksjonen: «*Styret anbefaler at det snarest settes i gang en prosess for å implementere forslaget om å skille ut IT avdelingen som egen enhet*». Implisitt i denne formuleringen ligger det at dagens IT-seksjon blir «løftet ut» av avdeling for styring, økonomi og drift (SØD) og etablert som en avdeling i fellesadministrasjonen.

På bakgrunn av ovennevnte oppnevnte rektor en prosjektgruppe som skulle gjøre noen initiale beskrivelser og vurderinger rundt spørsmålet om organisering av IT. Formålet var å gi innspill og støtte til beslutninger om utforming og implementering av fremtidens IT-funksjon ved NHH.

Prosjektgruppen la til grunn for sine vurderinger at fremtidens IT-funksjon ved NHH bør utformes og organiseres på en slik måte at den er tilpasset høyskolens totale satsning på digitalisering. IT og digitalisering fremstår som ett av de viktigste redskap for utvikling av utdanning, forskning og administrasjon innenfor uh-sektoren. Det å møte de utfordringene dette medfører, krever solid digital forståelse og kompetanse – både i teknologisk- og brukerperspektiv, kombinert med en adekvat og solid basis infrastruktur. Dette fordrer at NHHs IT-funksjon er tett koblet på brukersiden av NHHs organisasjon – og fortrinnsvis også tett på de arenaer der strategiske tiltak diskuteres og vedtas.

I lys av ovenstående anbefalte prosjektgruppen å skille ut IT-funksjonen som egen avdelingsenhet. IT må være «på banen» når NHHs organisasjon (på ulike nivåer) diskuterer og planlegger fremtidig utvikling av utdanning, forskning og administrasjon. Samtidig var prosjektgruppen klar på at IT-funksjonen og organiseringen av høyskolens fremtidige satsing og utvikling basert på digitalisering må håndteres i et helhetlig perspektiv. Det ble derfor foreslått at IT/digitalisering tas et skritt videre i form av tiltak for å utforme en mer strategisk og utviklingsorientert organisering av høyskolens satsing på digitalisering.

Slik satsingen krever koordinering og helhetstenkning. Det ble derfor foreslått opprettet et overordnet prioriterings- og koordineringsorgan (et program, råd eller utvalg) med oppgave å koordinere, initiere og bidra i styringen av digitaliseringsprosjekter og –tiltak.

Egen IT-avdeling og et digitaliseringsutvalg er ikke nødvendigvis ment å være den permanente løsningen på organiseringen av høyskolens digitaliseringsarbeid. Det vil derfor være behov for å gjennomføre ytterligere utredning og tilhørende avklaring av fremtidig organisering av NHHs digitaliseringsfunksjon. I den forbindelse mener prosjektgruppen at det på sikt kan være aktuelt å samle totalansvaret for digitaliserings-satsingen hos én person, en digitaliseringsdirektør (CDO).

## Fra IT-seksjon til IT-avdeling

I tråd med styrevedtaket og anbefalingene fra prosjektgruppen, skilles dagens IT-seksjon ut fra SØD og reetableres som egen avdelingsenhet med betegnelsen **IT-avdelingen**.

Dagens IT-seksjon er for en alt overveiende del driftsorientert. Hovedoppgavene er knyttet til drift og forvaltning av basis infrastruktur, dvs. nettverk, utstyr og kjerneapplikasjoner. Seksjonen er også ansvarlig for support/brukerstøtte. Innenfor dette området eksisterer et klart forbedringspotensial, spesielt når det gjelder kapasitet og tilbud på opplæring.

Det er ønskelig at IT-avdelingen på sikt blir mer utviklingsorientert, noe som vil være i samsvar med hvordan IT-avdelinger fungerer ved andre utdanningsinstitusjoner. IT-seksjonen har bidratt i diverse digitaliseringsprosjekter, men behovet i organisasjonen tilsier mer aktiv involvering i denne typen prosjekter. Det forutsettes derfor at avdelingen utvikler seg langs disse linjer.

Prorektor for fagressurser og HR vil være ansvarlig for NHHs samlede IT- og digitaliseringsfunksjon. IT-sjefen rapporterer til prorektor. Som avdelingsleder vil IT-sjefen inngå i den administrative ledergruppen og administrativt lederforum (ALF) på lik linje med andre avdelingsledere.

## Digitaliseringsutvalget

Systematisk digitalisering er ett av fem strategiske satsingsområder i NHHs strategi 2018-2021. I ledelsens konkretisering av satsingsområdet, inngår blant annet klare planer om etablering av et digitaliseringsutvalg som et første skritt i retning av helhetlig styring av høyskolens satsning på digitalisering.

Systematisk satsing på digitalisering krever koordinering og helhetstenkning, i tillegg til hardt arbeid. Satsingen vil i stor grad bli realisert gjennom handlingsplaner og prosjekter, hvilket innebærer budsjettmessig prioritering og forvaltning av ressurser. For å ivareta et ansvar i denne forbindelse, opprettes **digitaliseringsutvalget** (DU). Dette blir et overordnet prioriterings- og koordineringsorgan med oppgave å initiere, godkjenne, prioritere og koordinere digitaliseringsprosjekter og –tiltak. DU vil dessuten ha en rådgivende rolle for NHHs ledelse i spørsmål som gjelder IT og digitalisering.

DU vil bestå av medarbeidere som har solid digital kompetanse og forståelse, samt god innsikt og oversikt over hele bredden i høyskolens virksomhet. IT-sjefen er medlem av DU *ex officio*.

DU vil også ha ansvar for å avklare og bestemme roller for systemeierskap, forvaltning og utnyttelse av digitale tjenester. Det vil også være viktig å ivareta informasjonssikkerhet og personvern på en god måte. Det er i denne sammenheng rimelig at ansvarlige for personvern og informasjonssikkerhet er representert i DU.

En viktig oppgave for DU vil være å tilse at NHHs satsing og prioriteringer støtter opp under målene for digitalisering i den nasjonale digitaliseringsstrategien for UH-sektoren. DU vil også ha ansvar for å se etter muligheter for å kunne utnytte sektorspesifikke fellesløsninger og løsninger utviklet av andre. Dette innebærer blant annet tett kontakt med det nyopnevnte Digitaliseringsstyret og UNIT (Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning).

# Organisering av IT-funksjonen ved NHH

RAPPORT FRA EN (FOR)PROSJEKTGRUPPE



NHH



Mars 2018



# INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
2. DAGENS IT-FUNKSJON VED NHH	1
3. FORSLAG TIL ORGANISERING AV IT-FUNKSJONEN PÅ KORT SIKT	3
4. FRA IT TIL DIGITALISERING: FORSLAG TIL FREMTIDIG ORGANISERING	4
5. OPPSUMMERING	5



## 1. INNLEDNING

I forbindelse med iverksetting av ny ledelsesmodell ved NHH fra 01.08.2017, gjorde styret i juni diverse vedtak knyttet til administrativ organisering. Ett slikt vedtak vedrørte organisatorisk plassering av IT-funksjonen: «*Styret anbefaler at det snarest settes i gang en prosess for å implementere forslaget om å skille ut IT avdelingen som egen enhet*». Implisitt i denne formuleringen ligger det at dagens IT-seksjon blir «løftet ut» av avdeling for styring, økonomi og drift (SØD) og etablert som en avdeling i fellesadministrasjonen.

På bakgrunn av ovennevnte har rektor oppnevnt en prosjektgruppe<sup>1</sup> som skal gjøre noen initiale beskrivelser og vurderinger rundt spørsmålet om organisering av IT. Formålet er å gi innspill og støtte til beslutninger om utforming og implementering av fremtidens IT-funksjon ved NHH.

Digitalisering handler om å bruke teknologi (IT) til å fornye, forenkle og forbedre. Digitalisering vil utvilsomt føre til dramatiske endringer i måten vi arbeider, lever, kommuniserer og samhandler på. Dette gjelder ikke minst innenfor høyere utdanning der IT i stadig økende grad er blitt et viktig og nødvendig virkemiddel for realisering av fremtidens utdanning, forskning, formidling og administrasjon. Behov for å arbeide systematisk med digitaliseringsutfordringene kommer godt til uttrykk i KDs «Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021».

Prosjektgruppen er av den oppfatning at fremtidens IT-funksjon ved NHH bør utformes og organiseres på en slik måte at den er tilpasset høyskolens totale satsning på digitalisering – NHHs digitale skifte. Vi legger dette til grunn i våre vurderinger og forslag.

Denne rapporten starter med en kort beskrivelse av dagens IT-funksjon ved NHH, herunder hvilken kompetanse og kapasitet seksjonen besitter. Det gis også en kort omtale av IT-funksjonens utforming og organisatoriske plassering ved noen andre utdanningsinstitusjoner. Dernest foreslås en egnet utforming og organisatorisk plassering av IT-funksjonen ved NHH. Til slutt gis innspill til hvordan høyskolen bør håndtere og organisere sitt digitale skifte, og hvilken rolle IT-funksjonen vil kunne spille i dette.

## 2. DAGENS IT-FUNKSJON VED NHH

Seksjon for IT består av til sammen 13,5 faste ansatte (inkl. IT-sjef) og én lærling. Én av disse (kontorsjef) pensjoneres i 2017, mens en er langtidssykemeldt og en har lang sykdomshistorikk. Seksjonen har siden 2012 vært underlagt SØD uten direkte deltakelse for IT-sjef i sentral ledergruppe på administrativ side (ved todelt ledelsesmodell). På denne måten har IT-funksjonen organisatorisk vært relativt distansert fra brukermiljøene.

Fordelingen av personalressursene i seksjonen er som følger:

- 5 ressurser har ansvar for drift og infrastruktur
- 6,5 ressurser har ansvar for service og support
- Seksjon for eiendomsforvaltning håndterer noen av oppgavene relatert til utstyrshåndtering i undervisnings- og møtelokaler (A/V-utstyr)
- 2 ressurser har administrativt ansvar (IT-sjef og kontorsjef)

<sup>1</sup> Prorektor Gunnar E. Christensen, professor Jon Iden, IT-sjef Thor-Inge Næsset og seniorrådgiver Monica Nielsen Øen

Seksjonen leverer tjenester innenfor drift av nettverk, drift og forvaltning av kjerneapplikasjoner, support i forbindelse med kjerneapplikasjoner, utstørsforvaltning (innkjøp, service og distribusjon), overvåkning og support i forbindelse med utstyr brukt til undervisning/konferanser (inkludert møteromfasiliteter), samt tilgangsstyring av bygg. I tillegg har seksjonen ansvar for noe drift og forvaltning for henholdsvis AFF og SNF.

Fagsystemer supporteres hovedsakelig av brukere som sitter i den aktuelle prosess som systemet skal støtte opp under, dvs. ute i linjen. Videreutvikling av disse systemene håndteres som regel også av personer ute i fagområdene, men uten en sentral samordning.

I tillegg pågår det stor aktivitet i forbindelse med innføring av styringssystem for informasjonssikkerhet. IT-seksjonen har hatt og vil ha en sentral rolle i dette arbeidet.

### IT-funksjonen ved andre utdanningsinstitusjoner

Handelshögskolan i Stockholm (SSE) har en IT-avdeling (IT Services) som organisatorisk er på linje med andre administrative avdelinger (HR, økonomi, studieadministrasjon, eksterne relasjoner, etc.). IT-sjefen rapporterer til en senior executive vice president (i rektors ledergruppe). IT-avdelingen leverer tjenester innenfor drift, support (ansatte og studenter) og systemutvikling. Avdelingen har som mål å spille en aktiv rolle i utviklingen av SSE.

Copenhagen Business School (CBS) har en relativt stor IT-avdeling (50+ medarbeidere). Avdelingen er organisatorisk plassert på linje med andre administrative avdelinger (HR, eiendomsforvaltning, økonomi/finans, etc.). IT-direktøren rapporterer til universitetsdirektøren (som inngår i rektors ledergruppe). IT-avdelingen er organisert i følgende seksjoner: systemintegrasjon og utvikling; drift; support; prosjekt; og arkitektur.

Hanken (Svenska Handelshögskolan i Helsingfors) har en IT-avdeling (Datacentralen) på størrelse med NHH sin IT-seksjon. Avdelingen er én av flere administrative avdelinger og ledes av en IT-direktør. Avdelingen har tre hovedoppgaver: drift/infrastruktur; support/opplæring; og utvikling.

IT-avdelingen ved Universitetet i Bergen (UiB) er organisert i fire seksjoner, henholdsvis brukerstøtte; infrastruktur; applikasjoner; og prosjekt. IT-avdelingen er én av sju avdelinger i universitetets sentraladministrasjon og ledes av en IT-direktør som er underlagt universitetsdirektøren. Avdelingens visjon er å skulle «.. virkeliggjøre de digitale drømmene som kan bringe universitetet fremover».

Digitalisering er kommet høyt på agendaen i mange virksomheter – uavhengig av sektor og bransje. Mange virksomheter har i den forbindelse løftet blikket utover IT-sjefen (eller CIO) og har opprettet en helt ny stilling: digitaliseringsdirektør (eller CDO), gjerne som medlem av topplergruppen.

Handelshögskolen BI ansatte i fjor digital direktør (CDO) i en nyopprettet stilling. Direktøren inngår i BIs ledergruppe (rapporterer til rektor) og har lederansvar for IT-avdelingen (infrastruktur og support) og Digital studentforvaltning (digital eksamen, etc.). Utvikling av BIs digitaliseringsstrategi er ett av de viktigste ansvarsområdene for direktøren. Flere andre utdanningsinstitusjoner har eller er i ferd med å bygge opp tilsvarende organisasjoner, f.eks. OsloMet – Storbyuniversitetet, Nord universitet og Høgskolen i Innlandet. Disse institusjonene har ansatt en direktør for digitalisering og infrastruktur. Ansvarsområdet for direktøren omfatter typisk IT, eiendom og dokumentasjon- og informasjonsforvaltning. Institusjonene har i tillegg egne IT-direktører og eiendomsdirektører på nivået under direktør for digitalisering og infrastruktur.

### 3. FORSLAG TIL ORGANISERING AV IT-FUNKSJONEN PÅ KORT SIKT

Prosjektgruppen (PG) er bedt om å foreslå en egnet utforming av NHHs IT-funksjon. PG kobler dette oppdraget til styrets anbefaling om å implementere forslaget om å skille ut IT-avdelingen som egen enhet.

IT og digitalisering fremstår som ett av de viktigste redskap for utvikling av utdanning, forskning og administrasjon innenfor uh-sektoren, jf. blant annet KDs digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren. Det å møte de utfordringene dette medfører, krever solid digital forståelse og kompetanse – både i teknologisk- og brukerperspektiv, kombinert med en adekvat og solid basis infrastruktur. Dette fordrer at NHHs IT-funksjon er tett koblet på brukersiden av NHHs organisasjon – og fortrinnsvis også tett på de arenaer der strategiske tiltak diskuteres og vedtas.

I lys av ovenstående mener vi at IT-funksjonen snarest bør skilles ut som egen enhet. IT som seksjon underlagt økonomi er ikke liv laga og har i verste fall som konsekvens at viktige sider ved digitaliseringsarbeidet på høyskolen blir ignorert. IT må være «på banen» når NHHs organisasjon (på ulike nivåer) diskuterer og planlegger fremtidig utvikling av utdanning, forskning og administrasjon.

Dagens IT-seksjon er for en alt overveiende del driftsorientert. Dette følger i noen grad av at IT behandles som et kostnadssted, noe som gjerne forsterkes av at seksjonen er underlagt økonomi. Hovedoppgavene er knyttet til drift og forvaltning av basis infrastruktur, dvs. nettverk, utstyr og kjerneapplikasjoner. Seksjonen er også ansvarlig for support/brukerstøtte. Innenfor dette området eksisterer et klart forbedringspotensial, spesielt når det gjelder kapasitet og tilbud på opplæring.

Vi mener at IT-funksjonen på sikt bør bli mer utviklingsorientert. Dette er også i samsvar med hvordan IT-funksjonen er organisert ved andre utdanningsinstitusjoner. Seksjonen har bidratt i diverse digitaliseringsprosjekter, men behovet i organisasjonen tilsier mer aktiv involvering i denne typen prosjekter. Etablering av IT-funksjonen som egen avdelingsenhet innenfor fellesadministrasjonen vil være et første og viktig skritt i retning av en egnet utforming av NHHs IT-/digitaliseringsfunksjon.

PG ser i realiteten ingen alternativer til å skille ut IT-funksjonen som egen avdelingsenhet. Vi har sett på alternativet å beholde IT-seksjonen som i dag, dvs. underlagt økonomi. En slik løsning ville nok så umiddelbart skape behov for oppbygging av en egen komplementær digitaliseringsenhet på et høyere organisasjonsnivå. Vi er av den oppfatning at IT-funksjonen og organiseringen av høyskolens fremtidige satsing og utvikling basert på digitalisering må håndteres i et helhetlig perspektiv.

Et mulig alternativ på sikt vil være å outsource hele eller deler av dagens IT-funksjon, for på den måten å frigjøre ressurser til mer utviklings- og prosjektorientert digitalisering. Det finnes få eksempler på slik outsourcing innenfor vår sektor. Vi mener derfor at dette er et alternativ som er forbundet med betydelig risiko, og vi ser heller ingen umiddelbare gevinster ved å gå for en slik løsning.

Vår konklusjon er således at dagens IT-seksjon snarest skilles ut som egen avdelingsenhet i fellesadministrasjonen. Videre foreslår vi at IT/digitalisering tas et skritt videre og at det snarest igangsettes tiltak for å utforme en mer strategisk og utviklingsorientert organisering av høyskolens satsing på digitalisering.

## 4. FRA IT TIL DIGITALISERING: FORSLAG TIL FREMTIDIG ORGANISERING

Det å skille ut dagen IT-seksjon som egen avdelingsenhet er et steg i riktig retning, men dette vil ikke i seg selv ta NHH inn i det digitale skiftet.

Digitalisering og teknologiforståelse står sentralt i NHHs overordnede strategi 2018-2021. Dette bygger blant annet på en erkjennelse av at digital teknologi gjennomsyrrer samfunnet og økende bruk av digitale tjenester og verktøy forandrer økonomien på en grunnleggende måte. Vi omgir oss med teknologiske verktøy i arbeid og fritid og vi oversvømmes med informasjon om alt og alle.

Dagens studenter er vant med og lever i stor grad digitalt. De forventer derfor at digitalisering preger studie- og læringsmiljøet. Videre ser vi at næringslivet har et stadig økende behov for og etterspør nyutdannede – også siviløkonomer - med digital kompetanse.

Digitaliseringen gir NHH muligheter, men er også en trussel dersom vi ikke følger med. Med dette som utgangspunkt er systematisk digitalisering løftet frem som en av fem strategiske satsingsområder i den kommende strategiperioden. Digitalisering og teknologiforståelse skal gjennomsyre høyskolen. NHH skal tas inn i det digitale skiftet gjennom systematisk utvikling av digitale løsninger og oppbygging av digital kompetanse og forståelse i administrasjon og fagstab, og blant studentene. Ambisjonsnivået er høyt og tydelig.

Implementering og realisering av digitaliseringsløftet krever hardt arbeid, men er spesielt avhengig av tilførsel av ressurser. Det antas at satsingen realiseres gjennom handlingsplaner og prosjekter. De enkelte prosjektene forutsettes styrt og ledet på tradisjonell måte, basert på prinsippene om prosjekteierskap og prosjektledelse. Det enkelte digitaliseringsprosjekt bemannes med relevant kompetanse. Dette vil kunne være kompetente og dedikerte medarbeidere rekruttert fra brukerenhetene. I noen tilfeller må disse tilføres digital kompetanse for å fungere optimalt. Det kan også være medarbeidere fra IT-avdelingen som besitter utviklingskompetanse. Disse vil kunne frigjøres på permanent eller midlertidig basis fra sine roller i IT-avdelingen. I enkelte prosjekter vil det være høyst aktuelt med ekstern bistand og innleide ressurser.

Satsingen krever imidlertid koordinering og helhetstenkning. PG foreslår at det opprettes et overordnet prioriterings- og koordineringsorgan (et program, råd eller utvalg) som får i oppgave å koordinere, initiere og bidra i styringen av digitaliseringsprosjekter og –tiltak.. Vi er altså ikke opptatt av å etablere en ny organisasjonsenhet, men snarere å kombinere og utnytte eksisterende personalressurser. Dette organet må bestå av medarbeidere som har solid digital kompetanse og forståelse, samt god innsikt og oversikt over høyskolens virksomhet. For å øke fokus og trykk på digitaliseringssatsingen, kan det være aktuelt å samle totalansvaret hos én person, en CDO. Dette vil i så fall være en person som får en sentral rolle i høyskolens organisasjon.

En viktig oppgave for et koordineringsutvalg vil være å avklare og bestemme roller for systemeierskap, forvaltning og utnyttelse av digitale tjenester. Det er også svært viktig å ivareta informasjonssikkerhet og personvern på en god måte. Dette er områder som ofte blir utfordret ved fragmentert ansvar i forhold til det digitaliseringsarbeidet som foregår. Det er i denne sammenheng kritisk viktig at ansvarlige for personvern og informasjonssikkerhet har plass i koordineringsutvalget og alltid er involvert i nye digitaliseringsprosjekter for å ivareta disse områdene.

IT-funksjonen i form av en mer strategisk og utviklingsorientert avdelingsenhet vil spille en sentral rolle i et nytt regime slik det er skissert. På mange måter blir avdelingen den teknologiske eller IT-faglige grunnmuren i digitaliseringsorganisasjonen. Det kan derfor være naturlig at IT-sjefen rapporterer til koordineringsutvalget, eller eventuelt til en CDO dersom en slik rolle blir opprettet.

## 5. OPPSUMMERING

PG foreslår følgende:

1. Dagens IT-seksjon skilles snarest ut som egen avdelingsenhet i fellesadministrasjonen. Enhetens stillingsressurser tilpasses og utnyttes på en fleksibel måte med økt fokus på utvikling/prosjekt, samt opplæring.
2. IT-avdelingen utvikles gradvis i retning av en mer strategisk og utviklingsorientert enhet. Realiseres gjennom prioritering av utviklingskompetanse.
3. For å lykkes må høyskolens satsning på digitalisering tilføres nødvendige ressurser.
4. Det opprettes et overordnet prioriterings- og koordineringsutvalg («digitaliseringsråd») som får i oppgave å koordinere, initiere og bidra i styringen av digitaliseringsprosjekter og –tiltak. IT-sjefen rapporterer til (leder av) koordineringsutvalget.
5. Det vurderes å opprette en stilling som CDO (eller tilsvarende) med totalansvar for høyskolens digitaliseringssatsing.
6. Roller for systemeierskap, forvaltning og utnyttelse av digitale tjenester må avklares og etableres. Det samme gjelder for informasjonssikkerhet og personvern.

## **FORSLAG TIL SYSTEM FOR PEDAGOGISK MERITTERING VED NHH- INFORMASJONSSAK**

Saksbehandler Frank Mortensen  
Arkivreferanse 18/00773-16

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato  
11.12.2018

Utvalgsnr  
47/18

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget tar saken til orientering. Utvalget ber om at det etter en styrebehandling blir utarbeidet en særavtale som omhandler lønn for meritterte undervisere i tråd med det fremlagte forslaget i SU

### **Bakgrunn:**

I Stortingsmelding 16 (2016– 2017) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* ber regjeringen om at universitetene og høyskolene i løpet av to år utvikler pedagogiske meritteringssystemer for å stimulere til økt undervisningsinnsats og for å belønne viktig utviklingsarbeid. Prorektor Therese Sverdrup, professor II Arild Raaheim og seniorrådgiver Frank Mortensen har utarbeidet et notat med bakgrunn for saken og et konkret forslag til system for pedagogisk merittering på NHH.

Notatet ble i mars drøftet på utvidet ledermøte og i mai i Undervisningsutvalget. Notatet ble også drøftet i Samarbeidsutvalget i juni 2018.

Vedlegg til saken: Høringsnotat sendt til organisasjonen og høringsinnspill

### **Høringsrunden**

Arbeidsgruppens notat har vært på høring i organisasjonen. Alle instituttene har sendt kommentarer og innspill. Det samme gjelder fagforeningene Forskerforbundet og Parat, Studieadministrativ avdeling, programleder Linda Orvedal og NHHS. Under følger en oppsummering av innspillene og et justert forslag til system for pedagogisk merittering ved NHH.

### **Generelt**

I de fleste av høringsinnspillene blir det på generelt grunnlag uttrykt støtte til det foreslåtte systemet for pedagogisk merittering. FSK skriver i tillegg at omfanget av ordningen er lovpålagt og i overensstemmelse med revidert forskrift om ansettelse og opprykk i

undervisnings- og forskerstillinger. NHHS peker på at ordningen bygger på *Scholarship of Teaching and Learning*, og at det virker hensiktsmessig fra et studentperspektiv.

#### Tidsbruk og omfang

En del av høringsinnspillene problematiserer forventninger til tidsbruken og omfanget av arbeid for de vitenskapelig ansatte. Det gjelder f.eks. i prosessen for å bli merittert, der RRR peker på at prosessen kan bli for arbeidskrevende og byråkratisk. NHHS ser også at det er en omfattende prosess, men at den er hensiktsmessig og kan bidra til god læring for de som søker.

Arbeidsgruppen har foreslått at de som blir merittert blir medlem i et pedagogisk akademi og får noen ekstra arbeidsoppgaver. Forskerforbundet og flere av instituttene er skeptiske siden dette vil medføre økt arbeidsmengde. Forskerforbundet kobler denne delen av forslaget sammen med insentivene og mener at belønningen og de faste tilleggene vil være for små i forhold til oppgavene. Videre blir det påpekt at det ikke er forklart hvilke arbeidsoppgaver arbeidsgruppen har tenkt på. SOL spør om hvilke arbeidsoppgaver det er snakk om, og i hvor stort omfang. De mener at om arbeidsomfanget er for stort, kan dette skremme forelesere fra å søke merittering og dermed virke mot sin hensikt.

Arbeidsgruppen foreslår at man tar hensyn til innspill om arbeidsmengde for de som har blitt merittert. Det er ikke ønskelig at frykt for betraktelig høyere arbeidsmengde skal hindre ansatte i å søke status som merittert underviser. Det er tradisjon på NHH at undervisere bidrar med innlegg på internseminarer, deltar i arbeidsgrupper osv. Forslaget til system justeres derfor slik at det fremkommer tydeligere at det er denne tradisjonen som skal videreføres.

#### Økonomiske insentiver

Den økonomiske belønningen for de som blir merittert blir kommentert av flere. De konkrete innspillene spriker i ulike retninger. RRR og NHHS er redde for at insentivene ikke er sterke nok. FOR er opptatt av at det må jobbes med å få ordningen til å fremstå som attraktiv. SOL, SAM, NHHS og Studieadministrativ avdeling er positive til belønningsordningen, men de er mener at lønnsøkningen skal gjøres permanent. Den skal altså ikke være knyttet til medlemskap i det pedagogiske akademiet. Det samme mener programleder Linda Orvedal. Hun mener at hvis NHH ønsker at forskerne skal prioritere undervisning, må det gis like gode insentiver som det å prioritere å bruke tiden til forskning. Hun viser til at hvis man lykkes med forskningen, gir det uttelling i form av en varig lønnsøkning.

RRR er positiv til en økonomisk insentivordning, men mener at den skal knyttes opp mot konkrete bidrag. Forskerforbundet er negativ til et årlig tillegg. De mener at det kan sende feil signaler og kan skape splittelse. Forskerforbundet foreslår heller et system hvor man kun får en større engangssum i det man blir merittert.

Både Forskerforbundet, RRR og Studieadministrativ avdeling mener at det ikke er behov for at instituttene blir belønnet med en engangssum med merittering. FSK og SOL spør om hvilke oppgaver som blir tillagt instituttet.

Arbeidsgruppen er enig i at man kan justere det foreslåtte belønningssystemet for de som blir merittert. I høringsforslaget blir økt lønn for de meritterte underviserne knyttet opp mot en periode med deltagelse i det pedagogiske akademiet. Dette endres til at de som blir merittert får et permanent opptrykk på 3 lønnstrinn.

I høringsforslaget blir det foreslått at belønningsmidlene til instituttene blir øremerket videreutvikling av det pedagogiske tilbudet. Det blir av flere høringsinstanser spurt om hvilke forpliktelser dette innebærer for instituttene. RRR og Studieadministrativ avdeling er klare på at det ikke er behov for denne typen insentivordninger. Arbeidsgruppen foreslår at punktet strykes, og at insentivmidler kun blir benyttet til lønnstrinn for de meritterte.

#### Vurderingene og kriteriene

I rapporten blir det foreslått at studentene blir representert i bedømmelseskomiteen. RRR mener at det ikke er hensiktsmessig, mens NHHS derimot er positive. Arbeidsgruppe mener fortsatt at studentene bør være representert i komiteen.

Flere av høringsinstansene har kommentarer til kriteriene for å bli merittert. RRR mener f.eks. at kravene for merittering bør gjøres klarere og mer verifiserbare. Andre innspill handler om kriteriet om forskningsbasert tilnærming til undervisningen som de mener er uklart. Foretak er noe skeptisk til at tilbakemeldinger fra studentene kan stoppe noen forelesere fra å bli merittert.

RRR og FSK gjør en kobling mellom kriterieriene for merittering og de nye kriteriene for tilsetting og professoropprykk. FSK viser til at det i rapporten blir nevnt at meritteringsprosessen vil bidra til at man delvis oppfyller kravene til opprykk fra førsteamanuensis til professor. RRR mener det er viktig at vilkårene for å bli merittert drar i samme retning som opprykk, og at meritteringsordningen blir vedtatt simultant med de nye kravene til pedagogisk kompetanse som vil bli vurdert på NHH i løpet av kort tid. Arbeidsgruppen ser at noen av kriteriene kan oppfattes som uklare. Det kan likevel være at NHH må prøve ut systemet i praksis før man endrer kriteriene. Arbeidsgruppen foreslår at kriteriene for merittering ikke endres i denne omgang. Om man under arbeidet med lokal konkretisering av departementets justerte forskrifter for tilsetting og opprykk ser at meritteringskriteriene ikke er hensiktsmessig, kan kriteriene for merittering vurderes på nytt.



# Forslag til meritteringsordning ved NHH

## Justert etter høringsrunden

### Tittel

Merittert underviser / Excellent Teacher Practitioner.

### Tildelingens varighet, omfang og insentiver

- Søkeren utvikler en digital pedagogisk mappe som leveres inn sammen med en søknad om å bli utnevnt som merittert underviser.
- En bedømmelseskomite vil vurdere søknadene og kalle inn til intervju dersom det er aktuelt. Bedømmelseskomiteen vil gjøre en helhetlig og kvalitativ vurdering basert på kriteriene og tildele status til de som når opp. Komiteens vurderinger og anbefalinger oversendes TU som fatter det endelige vedtaket om merittering.
- Bedømmelseskomiteen vil ha sitt utspring i merittede undervisere og foreslås sammensatt av to interne merittede undervisere, en ekstern merittert underviser, en studentrepresentant og en pedagogisk fagekspert. I en oppstartsfasen må de to interne merittede underviserne i bedømmelseskomiteen erstattes av én representant fra rektoratet.
- For dem som viser interesse for å søke status som merittert underviser, vil NHHs professor i pedagogikk være behjelpelig med veiledning.
- Ansatte som blir merittert får et permanent lønnstillegg på 3 lønnstrinn.

### Plikter for de merittede

- En sentral del av meritteringsordningen er at de merittede skal bidra til den videre pedagogiske utviklingen i egne miljøer og på institusjonsnivå. De merittede vil fungere som ressurspersoner ved f.eks. å holde presentasjoner, delta på internseminarer, være diskusjonspartnere i FoU-prosjekter på NHH o.l.
- De merittede underviserne kan bli spurt om å sitte i framtidige bedømmelseskomiteer.
- Den digitale pedagogiske mappen må gjøres tilgjengelig på [nhh.no](http://nhh.no).

### Tidsplan – søknadsprosess

- Januar – utlysning
- Februar – frist for å melde interesse
- Februar til mai - seminarer / veiledning av interesserte
- Mai – søknadsfrist
- September – tildeling av status

### Gjennomføring

- Det anbefales at meritteringsordningen i første omgang innføres som en pilot og evalueres etter 5 år. I perioden bør det være en prosjektleder som følger opp og evaluerer arbeidet.

### Kriterier for tildeling av status som merittert underviser (basert på andre institusjoners kriterier)

1. Fokus på studentenes læring:
  - a. Søker skal vise et tydelig fokus på studentenes læring i sin undervisningsvirksomhet.
  - b. Søkeren skal vise et bevisst forhold til sammenhengen mellom læringsutbytte og valgte undervisning- og vurderingsformer.
  - c. Det skal være en tydelig og begrunnet sammenheng mellom søkerens grunnleggende oppfatninger om undervisningsvirksomhet og læring.
  - d. Søkeren skal kunne vise til gode relasjoner til studentene og til at vedkommende etterspør og reagerer konstruktivt på tilbakemeldinger fra studentene.

2. En klar utvikling over tid
  - a. Søkeren har bevisst og systematisk tilstrebet å videreutvikle undervisningens form og innhold for å støtte opp under studentenes læring.
  - b. Søkeren har ideer og planer for fortsatt utviklingsarbeid og videreutvikling av sin egen undervisningskompetanse og praksis i fremtiden.
3. En utforskende tilnærming
  - a. Søkeren planlegger, kartlegger, vurderer og modifiserer sin undervisningspraksis med henblikk på hva og hvordan en best støtter opp under studentenes læring.
  - b. Søkeren reflekterer over sin egen undervisningsvirksomhet i lys av universitetspedagogisk teori og fagdidaktisk kunnskap.
  - c. Søkeren driver FoU-basert utdanning, både i form av at det faglige innholdet er forankret i oppdatert og aktuell forskning i faget, at studentene tar i bruk elementer fra forskningsprosessen i sitt læringsarbeid, og at søkeren underbygger sin pedagogikk med henvisning til FoU-resultater.
4. En kollegial holdning og praksis
  - a. Søkeren deler erfaringer med andre og samhandler konstruktivt med studenter og kollegaer for å utvikle undervisningen og undervisningskvaliteten.
  - b. Søkeren samhandler med andre gjennom gjensidig erfaringsutveksling, for eksempel i diskusjoner, på konferanser og gjennom publikasjoner.
  - c. Søkeren bidrar til å oppfylle institusjonens strategiske mål for utdanningskvalitet.

# HØRINGSRUNDE PEDAGOIGSIK MERITTERING

30.november 2018

Høringsrunde pedagogisk merittering .....	1
Høringsnotat.....	2
Høring: Pedagogisk merittering ved NHH / Rewarding teaching excellence at NHH .....	2
Høringsuttalelser .....	7
FIN .....	7
FSK .....	8
RRR .....	10
FOR .....	13
SAM .....	14
SOL.....	15
Programleder Linda Orvedal .....	16
Forskerforbundet .....	17
PARAT .....	19
NHHS .....	20
STA.....	22

## Høringsnotat

Høring: Pedagogisk merittering ved NHH / Rewarding teaching excellence at NHH

Rapport fra arbeidsgruppe (Therese Sverdrup, Arild Raaheim, Frank Mortensen)

21september 2018

### Bakgrunn - Krav fra KD

Undervisningskvalitet på NHH og på andre norske høyskoler og universiteter blir fulgt opp gjennom en rekke elementer i kvalitetssikringssystemer. I tillegg følger NOKUT opp med akkrediteringsrunder, Studiebarometeret osv. NHH følges også opp av EQUIS, CEMS og nå også AACSB.

Til tross for at god undervisning også skal vektlegges ved ansettelse og ved lønnsforhandlinger, mente departementet at det var behov for ytterligere incentivordninger. Stortingsmelding 16 (2016–2017) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* ble behandlet av Stortinget i juni 2017. Forslagene i meldingen ble, med mindre endringer, vedtatt. Det betyr at alle norske universiteter og høyskoler skal innføre et system for pedagogisk merittering i løpet av to år (medio 2019). Hensikten er å øke statusen til undervisningsarbeidet gjennom å

- anerkjenne og belønne ansatte med særlig høy kompetanse og engasjement for undervisningsoppgaven og inspirere dem til ytterligere innsats
- inspirere ansatte til å legge større vekt på undervisningsoppgaven
- bidra til utviklingen av fagmiljøene de meritterte underviserne arbeider i

Meritteringsordningene er formaliserte systemer for å utvikle en kollegial og profesjonell undervisnings- og lærerkultur og systematisk dokumentere og belønne arbeid med utvikling av undervisning. De gir den enkelte ansatte muligheter for uttelling (opprykk, kvalifisering, lønn) eller tid til å drive utvikling av utdanningsvirksomheten på grunnlag av dokumenterte resultater på utdanningsområdet. Tanken er at meritteringsordningen skal kunne identifisere og belønne de beste underviserne, men også være et element i og tilpasses NHHs framtidige politikk for ansettelse og opprykk.

### Pedagogisk basiskompetanse

Regjeringen har fulgt opp stortingsmeldingen og revidert forskriftene for ansettelse og opprykk i vitenskapelige stillinger. Det innebærer bl.a. krav om at underviserne må ha grunnleggende ferdigheter mht undervisning og veiledning. Ferdighetene kan utvikles gjennom egne program (minimum 200 t), relevante kurs og/eller egen praktiske undervisning og skal dokumenteres i form av en systematisk og samlet fremstilling. Det vil stilles høyere krav for professoropprykk. I stortingsmeldingen vises det til UHR sine veiledende føringer for kompetansemål. Høyskolen har en modell på plass som tilfredsstillende UHR sine veiledende føringer.

Kriteriene for merittert nivå må utformes slik at de tar hensyn til nye krav til basiskompetanse. Meritteringsordningens kriterier for merittert nivå må være strengere enn kravene til basisnivået.

For den mer erfarne delen av fagstaben vil det nok være hensiktsmessig å vurdere undervisningserfaring som grunnlag for å kunne søke seg inn i et meritteringsløp for undervisning. Meritteringsprosessen vil bidra til at man delvis oppfyller kravene til opprykk fra førsteamanuensis til professor når det gjelder krav til undervisningskompetanse.

#### Andre institusjoner

Meritteringsordninger for utdanning har blitt tatt i bruk av flere institusjoner som stimulans til økt innsats og for å verdsette utvikling av undervisningen. I Norden har særlig Universitetene i Lund og i Umeå lang erfaring på feltet. I Norge har NTNU, UiT og et av fakultetene på UiB (MatNat) kommet lengst i arbeidet. Alle disse tre har hentet inspirasjon fra Sverige.

Meritteringsordningen som har vært gjennomført så langt (UiB, UiT, NTNU) bygger alle på Scholarship of Teaching and Learning-tilnærmingen (SoTL). SoTL tar som utgangspunkt at studentenes læring står i sentrum for valg av undervisningsmetoder, og at en god underviser er den som gjennom nøye planlagt undervisningsopplegg stimulerer sine studenter til aktiv deltakelse samt kritisk og kreativ tenkning. Det legges også til grunn at man har en forskningsbasert tilnærming til undervisningen, og reflekterer rundt egen undervisningspraksis og dokumenterer hvilke metoder som gir best læring for sin studentgruppe. Gjennom en forskende innstilling til undervisningen kobles kolleger på gjennom kollegaveiledning og mentoring, og utvikler hverandres undervisningskompetanse.

Ved UiB må f.eks. søkerne skrive en relativt omfattende søknad. Søknaden skal gi innsyn i hvordan underviseren forstår forholdet mellom læring og undervisning i sin undervisningspraksis. Man skal vise til egne eksempler og redegjøre for sitt personlige pedagogiske grunnsyn og undervisningskompetanse. Søknaden skal også dokumentere hvordan søkerens innsats bidrar til å oppfylle institusjonens og enhetens strategier for utdanningskvalitet. Søknadens omfang, inkludert diskusjon av eksempler fra egen undervisning, skal være på maks 10 sider. Alle søkere blir intervjuet før de blir tatt opp i ordningen. De som blir med videre skal både på UiT og UiB kurses og arbeide videre med sin undervisning før den endelige bedømmingen. På UiB vurderer de søknaden etter et sett med kriterier: Fokus på studentenes læring, en klar utvikling over tid, en forskende tilnærming og en kollegial holdning og praksis. UiT har en ganske lik prosess.

#### **Forslag til meritteringsordning ved NHH**

Ettersom det er utviklet flere varianter av meritteringsordninger i Norge og Norden har vi sett det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i allerede eksisterende systemer og tilpasse disse NHHs egenart. Forslag til meritteringsordning ved NHH baserer seg derfor på erfaringer fra Lund, UiB, NTNU, OsloMet, UiT.

Som ved de andre institusjonene i Norge, legges det opp til en individuell meritteringsordning ved NHH, men også at instituttet der den meritterte underviseren kommer fra blir belønnet. Gjennom å ha en merittert underviser på sitt institutt, forplikter instituttet seg til å stimulere til videre FoU-arbeid med undervisning og at de meritterte underviserne bidrar til å heve undervisningskvaliteten på instituttet.

#### Tittel

Det foreslås at man får tittelen *Merittert Underviser* (norsk) *Excellent Teacher Tractitioner* (engelsk).

Pedagogisk akademi

En sentral del av meritteringsordningen er at de merittede skal bidra til den videre pedagogiske utviklingen i egne miljøer og på institusjonsnivå. Dette gjøres ved at de merittede tas opp i et pedagogisk akademi (navnet på denne grupperingen kan diskuteres). Ved OsloMet foreslår de å kalle gruppen *kollegium av merittede undervisere*. Deltakerne i det pedagogiske akademiet kan således fungere som støttefunksjon for *Teaching and Learning Lab* på NHH for å fremme fremragende undervisning.

Tildelingens varighet, omfang og insentiver

På de ulike institusjonene som har gjennomført ordningen varierer det i hvilken grad dette er en permanent merittering eller ikke.. Når det gjelder omfang, viser tallene fra UiB at av 20 som søkte fikk 5 tildelt tittelen som merittede underviser. Det vises til at det anbefales en restriktiv tildeling ved at de merittede må tilfredsstille kravene til merittering på en overbevisende måte.

På NHH anbefales det at man ved merittering trer inn i det pedagogiske akademiet som innebærer noen ekstra arbeidsoppgaver for å fremme den pedagogiske utviklingen, og at man i den perioden mottar belønning for arbeidet gjennom et fast tillegg på 35 000. For å skape dynamikk i akademiet, anbefales det at akademiet varierer med antall deltakere, og at man mister det faste kronetillegget når man ikke sitter i akademiet, men beholder tittelen merittede underviser. Ved de andre institusjonene mottar fakultetene/instituttene en engangssum for å fremme en merittede underviser i størrelsesorden 30 000 til 100 000. Ved NHH foreslås det 30 000 til instituttene per merittede underviser, og som skal brukes til videreutvikling av det pedagogiske tilbudet.

### **Forslag til søknadsprosess for pedagogisk merittering ved NHH**

For dem som viser interesse for å søke status som merittede underviser, må NHH utvikle et støttesystem. Her kan eksempelvis vår professor II være behjelpelig med veiledning.

Dette innebærer følgende momenter i system for pedagogisk merittering på NHH:

### **Kriterier for tildeling av status som merittede underviser (basert på andre institusjoners kriterier)**

Fokus på studentenes læring:

- Søker skal vise et tydelig fokus på studentenes læring i all sin undervisningsvirksomhet.
- Søkeren skal vise et bevisst forhold til sammenhengen mellom valgt undervisnings- og vurderingsformer og læringsutbytte.
- Det skal være en tydelig og begrunnet sammenheng mellom søkerens grunnleggende oppfatninger om undervisningsvirksomhet og læring.
- Søkeren skal kunne vise til gode relasjoner til studentene og til at søker etterspør og reagerer konstruktivt på tilbakemeldinger fra studentene.

En klar utvikling over tid

- Søkeren har bevisst og systematisk tilstrebet å videreutvikle undervisningens form og innhold for å støtte opp under studentenes læring.
- Søkeren har ideer og planer for fortsatt utviklingsarbeid og videreutvikling av sin egen undervisningskompetanse og praksis i fremtiden.

#### En utforskende tilnærming

- Søkeren planlegger, kartlegger, vurderer og modifierer sin undervisningspraksis med henblikk på hva og hvordan en best støtter opp under studentenes læring.
- Søkeren reflekterer over sin egen undervisningsvirksomhet i lys av universitetspedagogisk teori og fagdidaktisk kunnskap.
- Søkeren driver FoU-basert utdanning, både i form av at det faglige innholdet er forankret i oppdatert og aktuell forskning i faget, at studentene tar i bruk elementer fra forskningsprosessen i sitt læringsarbeid, og at søkeren underbygger sin pedagogikk med henvisning til FoU-resultater.

#### En kollegial holdning og praksis

- Søkeren deler erfaringer med andre og samhandler konstruktivt med studenter og kollegaer for å utvikle undervisningen og undervisningskvaliteten.
- Søkeren samhandler med andre gjennom gjensidig erfaringsutveksling, for eksempel i diskusjoner, på konferanser og gjennom publikasjoner.
- Søkeren bidrar til å oppfylle institusjonens strategiske mål for utdanningskvalitet.

#### Søknaden – pedagogisk mappe

Som ved de andre institusjonene anbefales det at søkeren utvikler en digital pedagogisk mappe som leveres inn sammen med en søknad om å bli utnevnt som merittert underviser. Se vedlegg 1 for forslag til innhold i digital pedagogisk mappe. Se eksempler digital pedagogisk mappe fra NTNU og UIT: <https://www.ntnu.no/ansatte/jan.frode.hatlen> og <http://result.uit.no/uniped/merittering/>.

#### Bedømmelseskomite

En bedømmelseskomite vil vurdere søknadene og kalle inn til intervju dersom det er aktuelt. Bedømmelseskomiteen vil gjøre en helhetlig og kvalitativ vurdering basert på kriteriene nevnt over og tildele status til de som når opp.

Bedømmelseskomiteen vil ha sitt utspring i meritterte undervisere og foreslås sammensatt av

- To interne meritterte undervisere
- En ekstern merittert underviser
- En studentrepresentant
- En pedagogisk fagekspert

I en oppstartsfasen må de to interne meritterte underviserne i bedømmelseskomiteen erstattes av én representant fra rektoratet.

#### Tildeling av status

Permanent tildeling av tittel som merittert underviser. Kronetillegg på 35 000 i den perioden man er deltaker i det pedagogiske akademiet, anslagsvis 3-5 år. Tildeling på 30 000 kroner til instituttet som har ansvar for den meritterte underviseren.

#### Tidsplan – søknadsprosess

Januar – utlysning

Februar – frist for å melde interesse

Februar til mai - seminarer / veiledning av interesserte  
Mai – søknadsfrist  
September – tildeling av status og oppstart for de merittertes funksjon

#### Plikter for de meritterte

Ved å inngå i det pedagogiske akademiet forplikter man seg til å dele kompetansen med andre, og utvikle NHH som institusjon på det pedagogiske området. Den digitale pedagogiske mappen må gjøres tilgjengelig på nhh.no, og man må kunne delta i fremtidige bedømmelseskomiteer.

#### Gjennomføring

Det anbefales at meritteringsordningen i første omgang innføres som en pilot og evalueres etter 5 år. I perioden bør det være en prosjektleder som følger opp og evaluerer arbeidet.

#### **Vedlegg : Forslag til mal for pedagogisk mappe**

A teaching portfolio may provide a record of:

1. Thoughts About Teaching
  - A reflective “teaching statement” describing your personal teaching philosophy, strategies, and objectives
2. Teaching experience
  - A list of courses taught and/or assisted in, with enrolments and a description of your responsibilities
  - The methods you use in your teaching
3. Evidence of teaching effectiveness
  - Summary of student feedback, department evaluations etc
4. Professional development efforts
  - Participation in seminars or professional meetings on teaching
  - Design of new courses, work on curriculum revision or development, instructional improvement projects developed or carried out, use of new methods of teaching, assessing learning, grading
  - Preparation of a textbook, lab manual, courseware, etc.
  - Publications / papers
  - Reviews of forthcoming textbooks
  - Assistance to colleagues on teaching matters
5. Teaching awards and recognition
6. Course planning artefacts
  - Sample course syllabi, lesson plans, assignments, exams etc



## Høringsuttalelser

### FIN

Institutt for finans har følgende kommentarer til rapporten om pedagogisk merittering ved NHH:

Tilskudd til institutt per merittert underviser mener vi er unødvendig og problematisk. Det er unødvendig fordi det allerede finnes udisponerte, sentrale midler til pedagogisk arbeid, tilgjengelig f.eks. gjennom søknad til Undervisningsutvalget. Vi finner det problematisk at det ikke finnes tilsvarende belønning til instituttene for utmerket forskning. Vårt inntrykk er at mangel på produksjon av forskning av høy kvalitet er et mye større problem for NHH, enn mangel på produksjon av undervisning av høy kvalitet.

Vi er usikre på hvilken funksjon et pedagogisk akademi skal ha, utover allerede eksisterende funksjoner. F.eks. gjør gode undervisere allerede verdifull innsats gjennom å dele sine erfaringer på seminarer, gjennom videoer som distribueres m.m. Det krever i utgangspunktet ekstraordinær innsats for å bli merittert. Å skulle kreve ytterligere innsats for å bli "belønnet", gjennom formalisert deltakelse i et akademi, virker motproduktivt. En bedre løsning vil etter vår mening være en tidsbegrenset-/engangsbelønning ved merittering, samt belønning for konkrete bidrag som (organisering av) seminarer osv. Flere meritterte undervisere må gjerne få organisere slik virksomhet, men det bør ikke være et krav.

Hovedteksten fokuserer på at meritterte undervisere skal ha FoU-tilnærming til egen undervisning. Vedlegg 1—mal for pedagogisk mappe—har ingen krav til dokumentasjon av slik aktivitet. Generelt bør kravene for merittering gjøres klarere og mer verifiserbare.

Jørgen Haug, 12. november 2018

FSK

NHH



Til  
Frank Mortensen/Seksjon for utdanningskvalitet

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon

Vår referanse:  
18/00773-8

Vår dato:  
12.11.2018

### Høringsuttalelse fra FSK - Pedagogisk merittering ved NHH

FSK har mottatt rapport med forslag til pedagogisk meritteringsordning ved NHH. Vi registrerer at det er et ambisiøst opplegg som skisseres, men at omfanget av ordningen er lovpålagt og i overensstemmelse med revidert forskrift om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger.

I det følgende kommenterer vi kronologisk spesifikke punkt og enkelte uklarheter i rapporten:

I rapporten beskrives meritteringsordningene som «formaliserte systemer for å utvikle en kollegial og profesjonell undervisnings- og lærerkultur og systematisk dokumentere og belønne arbeid med utvikling av undervisning», som gir «den enkelte ansatte muligheter for uttelling (opprykk, kvalifisering, lønn) eller **tid** til å drive utvikling av utdanningsvirksomheten på grunnlag av dokumenterte resultater på utdanningsområdet» (s. 1). Hvor vil denne tiden tas fra? Er dette tid som vil komme i tillegg til ordinær arbeidstid i form av kronetillegg (B-tillegg) eller er det tid som skal tas fra undervisningstid eller forskningstid?

I rapporten fremgår det at pedagogisk basiskompetanse kan oppnås enten gjennom egne program (minimum 200 timer), **relevante kurs og/eller egen praktiske undervisning**. Det er her uklart hva omfanget av de to sistnevnte komponentene vil være. Er det fremdeles snakk om 200 timer?

Setningen «Meritteringsprosessen vil bidra til at man **delvis** oppfyller kravene til opprykk fra førsteamanuensis til professor når det gjelder krav til undervisningskompetanse» (s. 2) er uklart. Hvilke andre krav stilles til undervisningskompetanse ved opprykk til professor?

Det fremgår videre at det legges til grunn at en merittert underviser har en «**forskningsbasert tilnærming** til undervisningen» (s. 2). Innebærer dette at man skal forske og publisere innen pedagogikk eller kun at man er kjent med nyere pedagogisk forskning og appliserer prinsipper derfra i sin undervisning? Og hvis første tolking skal legges til grunn: er dette forskning som skal produseres innenfor ordinær forskningstidskvote?

I utkastet til pedagogisk meritteringsordning ved NHH foreslås det videre at instituttene belønnes med kr. 30 000 pr. meritterte underviser, og at disse pengene skal brukes til videreutvikling av det pedagogiske tilbudet. I tillegg forplikter instituttet seg til å stimulere til videre FoU-arbeid med undervisning. Her ville det være fint med en konkretisering eller eksempler.

Det foreslås videre at en merittert underviser blir medlem i det pedagogiske akademiet, som innebærer «**noen ekstra arbeidsoppgaver** for å fremme den pedagogiske utviklingen» (s. 3). Hvilke type oppgaver ser man for seg her og hvilket omfang er det snakk om? Hvis det ikke er snakk om B-tilleggsløsningen indikert over, hvilken del av stillingen skal brukes til disse arbeidsoppgavene?

Til sist har vi et par forslag til språklige omformuleringer i avsnittet 'Forslag til søknadsprosess':

- Søkeren skal vise et bevisst forhold til sammenhengen mellom valgt undervisning- og vurderingsformer og læringsutbytte.: '... sammenhengen mellom læringsutbytte og valgte undervisning- og vurderingsformer.'
- Søkeren skal kunne vise til gode relasjoner til studentene og til at søker etterspør og reagerer konstruktivt på tilbakemeldinger fra studentene.: '... til at vedkommende etterspør og reagerer konstruktivt på...'

Med vennlig hilsen

Beate Sandvei

Instituttleder

Maja Dame

Administrasjonssjef

Vedlegg:

Kopi til

RRR

## Høringsuttalelse om «Pedagogisk merittering» fra instituttleder og undervisningsansvarlig Institutt for regnskap, revisjon og rettslære

### Høring - Meritteringsordning for undervisere ved NHH

Viser til mail med forespørsel om å avgi høringsuttalelse som refleksjoner og innspill til arbeidsgruppens forslag til et system for merittering av undervisere ved NHH.

UH-sektoren, herunder NHH, er pålagt å lage en meritteringsordning for undervisere i løpet av to år (innen medio 2019). Dermed er dette ikke et spørsmål *om*, men *hvordan* merittering kan innføres som gjør at de beste underviserne ved NHH blir trukket frem og belønnet til inspirasjon og læring også for andre undervisere.

Vi er alle enige i at intensjonene er de beste.

Overordnet er våre refleksjoner og innspill likevel frykten for at de beste (hva nå enn det er, men ikke i betydningen mest populære) undervisere *ikke* blir merittert- enten fordi de ikke anser det som noe å bruke tid på å søke pga. for mye byråkrati/for arbeidskrevende – eller fordi de ikke vil søke fordi det ikke er prestisjefyllt nok - eller fordi kriteriene som er fastsatt gjør at de defacto beste underviserne ikke tilfredsstillmeritteringskravene.

M.a.o. bør meritteringen ikke bli en tungrodd 'akademisk øvelse' i å skrive de rette faglige frasene i en søknad eller en mappe- men reflektere undervisning som får studentene til å lære gjennom gode metoder, god struktur, involvering - uavhengig av hva som er 'den rette lære' p.t.

Vi oppfatter at meritteringen som foreslås nå er uavhengig av Underdals-utvalgets forslag om to (likestilte?) karriereveier; èn undervisningskarriere (som også skal forske) og èn professor/forskerkarriere (som også skal undervise). Vi er bekymret om en 'meritterings-karriere' skal bli oppfattet som noe for dem som ikke lyktes i en forsker-/professor-karriere.

Konkrete innspill/kommentarer:

- Sett i lys av økte krav til pedagogisk kompetanse/utdanning for å kunne oppnå professor- og førsteamanuensis tittel er det viktig at vilkårene for å bli merittert drar i samme retning. Mao. bør en merittert foreleser trolig også tilfredsstillmeritteringskravene til å kunne bli professor/førsteamanuensis. Og motsatt; en som har tatt de nødvendige kurs og har en mappe som kreves for å kunne bli professor/førsteamanuensis bør være på god vei til også å ha dokumentasjonen som kreves for å kunne *søke* om merittering. Burde mao. meritteringsordningen bli vedtatt simultant med de nye kravene til pedagogisk kompetanse, som en arbeidsgruppe ved NHH snart skal se på, for å sikre at kravene koordineres?

- Notatet snakker om “forskningsbasert tilnærming til undervisningen”. Er det ønskelig at våre ansatte aktivt underveis støtter seg til forskning som foreslår undervisningsmetode X fremfor metode Y? Dette er jo et meget stort forskningsfelt. Skal kan man kreve at våre beste forelesere skal endre forelesningen som virker slik at de passer til hvilken forskningsmetode som er ‘in’ for å bli merittet? Vi er skeptisk til en slik normering. Om det derimot menes at man skal kunne henvise til elementer i undervisningen som forskning også har påvist gir effekt, er det noe helt annet og akseptabelt krav.  
Videre sier notatet at underviseren “dokumenterer hvilke metoder som gir best læring for sin studentgruppe”. Dette er ekstremt vanskelig å dokumentere, iallfall om det skulle holdt vann som “forskning”. Pt. har vi studenttilfredshetevalueringer, men det er uklart om de sier mye om “læring”, om vi skal tro nyere studier. Videre sier notatet “Gjennom en forskende innstilling..”. Her er det kanskje bedre å bruke uttrykket «utforskende», da det vel neppe menes at man skal forske som sådan på egen undervisning.
- Belønning er satt til 30 000 per år. Vi er usikker på om dette er tilstrekkelig incentiv i forhold til arbeidet både med å søke og å delta i fellesaktiviteter.
- Hvordan skal meritterings-søknader behandles? Er det lagt opp til konfidensiell behandling? Man risikerer at noen ikke vil søke dersom det er en åpen søknad, der “alle” får vite at man ikke nådde opp?  
Videre: Burde komiteen kunne anbefale noen å søke som ikke har søkt/ikke har planer om å søke, men er gode kandidater (men selvsagt ikke forhåndsgodkjenne)?
- Sammensetning av komite: Vi er usikre på om det er en god ide at studenter skal være representert i komiteen. Studenter som ‘kunder’ er selvsagt viktig å lytte til som *gruppe*. Om en enkelt-representant bør sitte i en faglig komite er vi derimot mer usikre på. Det er jo f.eks. ingen studenter i en komite for professorvurdering. Studentevalueringer bør selvsagt tillegges tung vekt, men der har jo NHH egne systemer, som bør vektlegges ved merittering.

### Spesifikke kommentarer til kriterier:

#### Kriterier for tildeling av status som merittet underviser (basert på andre institusjoners kriterier)

##### *‘Fokus på studentenes læring:*

- *Søkeren skal kunne vise til gode relasjoner til studentene og til at søker etterspør og reagerer konstruktivt på tilbakemeldinger fra studentene.’*  
Hvordan er dette tenkt dokumentert? Synes ikke enkelt.

##### *‘En utforskende tilnærming*

- *Søkeren planlegger, kartlegger, vurderer og modifiserer sin undervisningspraksis med henblikk på hva og hvordan en best støtter opp under studentenes læring.’*  
Bør fokus i større grad være på hva og hvorfor underviseren gjør som han/hun faktisk gjør- enn hva man planlegger?

- *‘Søkeren reflekterer over sin egen undervisningsvirksomhet i lys av universitetspedagogisk teori og fagdidaktisk kunnskap.’*

Det legges her opp til at undervisere som skal kunne bli merittert har brukt betydelig tid på å lese seg opp i forskningsfeltet pedagogikk. Vi er enige at man må ha god kjennskap til pedagogikk og metoder- men vi bør passe oss for at kun de kan bli meritterte som har dyp kunnskap om forskningsfeltet.

- *‘Søkeren driver FoU-basert utdanning, både i form av at det faglige innholdet er forankret i oppdatert og aktuell forskning i faget, at studentene tar i bruk elementer fra forskningsprosessen i sitt læringsarbeid, og at søkeren underbygger sin pedagogikk med henvisning til FoU-resultater.’*

Vi er selvsagt enige i at selve det faglige innholdet i undervisningen skal være forskningsbasert. Men vi synes ordbruken her er noe uheldig: hva menes med FoU-basert utdanning?? FoU-resultater - sine egne?? Hvilken forskningsprosess? Hvilken FoU bør man f.eks. presentere i basisk metodekurs som BED1, Finansregnskap I?? Vi foreslår en omskrivning av dette punktet.

#### *‘En kollegial holdning og praksis*

- *Søkeren deler erfaringer med andre og samhandler konstruktivt med studenter og kollegaer for å utvikle undervisningen og undervisningskvaliteten.*
- *Søkeren samhandler med andre gjennom gjensidig erfaringsutveksling, for eksempel i diskusjoner, på konferanser og gjennom publikasjoner.’*

Sier ikke disse to punktene mye av det samme, og kanskje kan slås sammen?

Vi er skeptiske til om man skal kreve (dvs. liste) ‘publikasjoner’ som et av flere krav. Vi ønsker vel at meritterte undervisere primært skal forske og publisere i sine forskningsområder. Skal man få publisert noe om pedagogiske metoder i anerkjente tidsskrifter, krever dette betydelig innsats og tid på et annet forskningsområde- noe som trolig ikke er i forskerens eller NHH sin interesse.

Dette er noen innspill og refleksjoner fra oss.

Bergen 12. november 2018.

Finn Kinserdal  
Instituttleder IRRR

Lars Ivar Oppdal Berge  
Undervisningsansvarlig IRRR

## HØRINGSUTTALELSE FRA INSTITUTT FOR FORETAKSØKONOMI OM PEDAGOGISK MERITTERING VED NHH

**Til:** Frank Mortensen

**Fra:** Institutt for foretaksøkonomi

**Dato:** 13.11.2018

FOR

### HØRINGSUTTALELSE FRA FOR

Institutt for foretaksøkonomi støtter hovedtrekkene i rapport fra arbeidsgruppe. Dette er noe vi på NHH må innføre.

Med hensyn til kriterier for tildeling av status, er vi enige i at søkeren må kunne vise til gode relasjoner til studentene. Dette må bety at søkere som er gode til å forske på undervisningsvirksomhet ikke kan oppnå merittering, hvis studentene ikke er enige i at formidlingen er god. Dette betyr ikke at god evaluering i seg selv er nok, eller at man må ligge på topp ift. evaluering, men at man også må kunne vise til solide evalueringer fra studentene.

Når det gjelder et foreslått kollegium av meritterte undervisere, er instituttet opptatt av at dette ikke må oppfattes å være så arbeidskrevende at travle ansatte ikke ønsker å delta. Sånn sett er vi skeptiske til formuleringen om at kollegiet skal «fungere som støttefunksjon for Teaching and Learning Lab». Hvis kollegiet får for mange plikter ift. å bidra til planarbeid o.l., vil det ikke være attraktivt å være medlem. Det er fornuftig at de meritterte kan brukes som ressurspersoner, men ikke som en støttefunksjon, og omfanget må ikke være for omfattende.

Med hensyn til økonomisk kompensasjon, er det litt ulike oppfatninger om det i miljøet. Noen vil kun ha en ordning med en større engangssum i det man blir merittert, for å gjøre det mer sammenlignbart med premiering av forskning. Mens andre ser en årlig sum som naturlig for å bidra i et kollegium, men da gjerne i kombinasjon med en større sum i det meritteringen oppnås. Slik forslaget ligger nå, vil det neppe være den økonomiske belønningen som tiltrekker seg søkere. Belønningen er for lav til det, i forhold til hva gode formidlere kan tjene på å påta seg ekstra undervisning og annet arbeid. Da må man nok heller satse på press fra instituttet som arbeidsgiver (som også kan lokke med at merittering får utslag i lønnsforhandlinger senere).

Til slutt en kommentar om hvor trangt nåløyet bør være. Hvis kun 25 prosent av søkerne oppnår merittering (som på UiB), kan ordningen miste sin attraktivitet, gitt at den økonomiske belønningen ikke er større. Hvis instituttene deltar i prosessen for å stimulere søkere, kan mange flere enn 25 prosent av søkerne oppnå statusen, uten at kvaliteten blir lav, jf. at det i praksis da er en viss sortering av søkerne på forhånd, ved at de blir oppmuntret til å søke.

Totalt sett må det jobbes med å få ordningen til å fremstå som attraktiv. Kombinasjonen av at den økonomiske belønningen er beskjeden, at sjansen til å bli merittert er liten for de som søker og at man kan forvente mye fremtidig arbeid hvis man blir merittert, vil ikke bidra til å tiltrekke seg søkere.

Frank Mortensen

Bergen, 19.10.2018

SAM

### **Høringssvar: Pedagogisk merittering ved NHH**

I løpet av første halvår 2019 skal alle norske universiteter og høyskoler ha innført et system for pedagogisk merittering. Institutt for samfunnsøkonomi støtter i hovedsak planene som presenteres i høringen, herunder fokuset på at merittordningen skal være attraktiv for faglig ansatte som befinner seg på et relativt tidlig trinn av karrieren.

Det virker betryggende at NHHs planer bygger på allerede eksisterende systemer i Norge og Norden forøvrig, dog tilpasset NHHs egenart, og at meritteringsordningen i første omgang innføres som et femårig pilotprosjekt. Instituttet er imidlertid kritiske til at de som tas inn i meritteringsordningen kun får et kronetillegg på 35 000 per år mens de er deltagere i det pedagogiske akademiet (3-5 år). Ikke minst for deltagere som sikter mot professoroppykk, vil alternativkostnaden forbundet med ekstraaktivitetene ved akademiet være høye. Dette tilsier at NHH bør vurdere permanent lønnsoppykk i stedet for kronetillegg, og med en tilstrekkelig høy nåverdi.

Vennlig hilsen

På vegne av Institutt for samfunnsøkonomi

Hans Jarle Kind

Professor



## SOL

Her er en kort oversikt over tilbakemeldinger fra SOL:

- SOL er positiv til den foreslåtte meritteringsordningen og støtter hovedtrekkene i forslaget
- Det foreslås et engangstilskudd på kr. 30.000 til instituttene når en ansatt blir merittert. Hva innebærer dette av forpliktelser for instituttene?
- Det foreslås opprettet et pedagogisk akademi der meritterte forelesere deltar i et begrenset antall år etter merittering. Deltakelse i akademiet medfører ekstra arbeidsoppgaver, men det er uklart hvor omfattende merarbeid det er snakk om. Det må klargjøres hva det innebærer å delta i akademiet: *hvilke arbeidsoppgaver* det er snakk om og *i hvor stort omfang*. Om arbeidsomfanget er for stort kan dette skremme forelesere fra å søke merittering og dermed virke mot sin hensikt.
- Det foreslås et midlertidig lønnsopprykk for meritterte forelesere. Lønnsopprykket skal gjelde så lenge man er deltaker i akademiet. Hvorfor gjøres ikke lønnsopprykket permanent slik det gjøres ved lønnsopprykk på grunnlag av publisering? Et midlertidig lønnsopprykk signaliserer at undervisning er mindre viktig enn forskning.

mvh

**Trond Vegard Johannessen**

Programleder Linda Orvedal

Hei Frank.

Jeg har sett litt på meritteringsordningen, og kunne sikkert hatt mange kommentarer. Men ser at jeg ikke har så mye tid til grundige kommentarer.

Imidlertid har jeg en kommentar som jeg ikke klarer å holde tilbake. I meritteringsordningen er det foreslått et midlertidig lønnstillegg til meriterte undervisere. Hvis vi ønsker at forskerne skal prioritere undervisning, må det gis like gode insentiver som det å prioritere å bruke tiden til forskning: Hvis man lykkes med forskningen, gir det uttelling i form av økt lønn – og det er en varig lønnsøkning. Så skal vi få forskerne til å prioritere undervisning, må de som lykkes med det, også få varig lønnsøkning!

Bare hvis det er slik at det å være en meritert underviser medfører en ekstra forpliktelse – og denne forpliktelsen er av midlertidig karakter – kan man forsvare et midlertidig lønnstillegg. Men i så fall må denne personen bli prioritert og honorert for sin undervisning i form av varige lønnstrinn i de ordinære lønnsforhandlingene!

Mvh. Linda O.

## Forskerforbundet

### HØRINGSUTTALELSE FRA FORSKERFORBUNDET v/NHH

Forskerforbundet ved NHH takker for anledningen til å komme med innspill til det foreslåtte meritteringsdokumentet.

På generelt grunnlag ønsker vi at denne type dokumenter blir tatt opp i SU før de blir distribuert til de forskjellige avdelingene/instituttene. Dette ville gjøre det mulig å komme med innspill i forkant, for eksempel i forhold til å bedre argumentere for tiltak som en vet våre medlemmer kan ha ulikt syn

### HØRINGSUTTALELSE FRA FORSKERFORBUNDET VED NHH OM PEDAGOGISK MERITTERING

**Til:** Frank Mortensen

**Fra:** Forskerforbundet v/NHH

**Dato:** 20.11.2018

på.

Forskerforbundet har fått litt forskjellige tilbakemeldinger på høringsforslaget.

Med hensyn til økonomisk kompensasjon har vi mottatt ulike tilbakemeldinger. Det spørres om hvorfor instituttene skal få et kronetillegg for en meritert foreleser når dette ikke blir gjort i forhold til ansatte som får publikasjonsbonus. Dette blir oppfattet som en vridning vekk fra fokus på forskning.

Noen reagerer negativt på ordningen med årlige tillegg. Hvorfor skal en meritert foreleser få et fast tillegg når dette ikke gis til merittede forskere (som publiserer i toppjournaler? veileder phd kandidater? bygger miljø og kompetanse?). Tilbakemeldingen er at årlige tillegg sender helt feil signal og kan skape splittelse. Et system hvor en kun får en større engangssum i det man blir merittet blir foreslått, dette for å gjøre ordningen mer sammenlignbar med premiering av forskning.

Andre igjen synes at belønningen og de faste tilleggene er for små i forhold til det ansvaret og den arbeidsmengden som følger meritteringen.

Det er også kommet tilbakemeldinger om at det foreslåtte kollegium av merittede undervisere er for arbeidskrevende (for mange plikter), og at det dermed blir mindre attraktivt å være medlem. En tilbakemelding er at det synes fornuftig at de merittede kan brukes som ressurspersoner, men ikke som en støttefunksjon.

Disse noe sprikende synspunktene viser betydningen av å presisere klart hva som forventes av innsats fra merittede forelesere og institutter. Det er viktig at innsats og belønning kalibreres.

I tillegg til meritteringsløpet/prosessen som er foreslått i høringsbrevet er det noen som foreslår at en også bør kunne kvalifisere seg til en merittering gjennom flere år med ekstraordinær undervisningsinnsats. Det er noen som har unormalt stor undervisningsbyrde med mange kurs, stort antall kursdeltakere og samtidig veileder mange studenter. Disse bør også belønnes for sin innsats.

Forskerforbundet spør seg om kriteriene og ordningen med et «kollegium» er tilpasset forholdene på NHH. En må sikre seg at en slik meritteringsordning er attraktiv for våre beste forelesere og samtidig legitim i den øvrige stab. Det bør konkretiseres på hvilken måte et slikt «kollegium» vil/kan være et positivt tiltak for å bedre undervisningskvaliteten på skolen. Hvis ikke kan tiltaket bli oppfattet som en ekstra tidstyv som trekker oppmerksomheten vekk fra planlegging av egen undervisning og forskning. På hvilken måte og i hvilket omfang er for eksempel Arild Raaheim brukt av foreleserne på skolen?

For Forskerforbundet er den videre prosess frem mot det endelige meritteringssystemet viktig. Det er viktig at argumentene for og mot de forskjellige elementene i det foreslåtte systemet blir bedre underbygget slik at de ansatte får en bedre forståelse for valgene som blir tatt. Forskerforbundet mener i den sammenheng at det er viktig at forslaget til nytt meritteringssystem sammen med de forskjellige høringsuttalelsene kommer innom SU før detaljene i systemet blir endelig fastlagt. For å få et best mulig og forhåpentligvis omforent meritteringssystem er det viktig at de forskjellige argumentene for og imot tas hensyn til og svares ut før en endelig beslutning blir tatt.

Forskerforbundet støtter også opp om at betegnelsen «meritert foreleser» er varig. Den bør kunne benyttes både av de som til enhver tid er medlem av «kollegiet» og de som tidligere har vært medlem.

PARAT

Hei,

Parat synes notatet ser fornuftig ut og har ingen ytterligere kommentarer.

Vennlig hilsen

**Lone Haugsvær**

Parat

## NHHS

### Høringsvar for pedagogisk merittering ved NHH

Stortingsmelding 16 (2016–2017) Kultur for kvalitet i høyere utdanning ble behandlet av Stortinget i juni 2017. Det betyr at alle norske universiteter og høyskoler skal innføre et system for pedagogisk merittering i løpet av to år (medio 2019). Tanken er at meritteringsordningen skal kunne identifisere og belønne de beste underviserne, men også være et element i og tilpasses NHHs framtidige politikk for ansettelser og opprykk.

Stortingsmeldingen ble sett på som en seier for studentene. Undervisning og forskning blir ofte sett på som to motpoler, hvor den enkelte faglige ansatt velger hvilken man vil nærme seg mest. Da det finnes flere insentivordninger for forskning enn det gjør for undervisning kan det tenkes at avgjørelsen blir enklere å ta enn hva som er hensiktsmessig for en utdanningsinstitusjon. Denne meritteringsordningen vil, gitt riktig utforming, kunne endre på den feilinsentivering som per dags dato ligger i systemet, og dermed i høyere grad likestille disse. Dette er en endring vi som studenter i aller høyeste grad vil ønske velkommen.

Vi vil videre kommentere følgende punkter i detalj, da det er disse vi anser som viktigst i meritteringsordningen: • Overordnet • Tildelingens varighet, omfang og insentiver • Pedagogisk akademi • Søknadsprosess

#### **Overordnet**

Ordningen bygger på Scholarship of teaching and learning- tilnærmelsen, hvilket virker hensiktsmessig fra et studentperspektiv. Tilnærmelsen setter studentene i sentrum, og det er særlig positivt at den legger opp til en kontinuerlig forbedring av kurset gjennom forskning på eget undervisningsopplegg. Denne holdningen til endring og evnen til å lære mener vi er essensielt for god undervisning.

Stortingsmeldingen bringer også med seg et styrket krav til pedagogisk basiskompetanse. Det er viktig at disse kravene overholdes, og at kurstilbudet NHH tilbyr legger til rette for de undervisningssituasjonene strategier og handlingsplaner legger opp til kan gjennomføres på en god måte. Det anses som naturlig å trekke inn SoTL som en del av denne basiskompetansen, da det er denne tilnærmelsen meritteringsordningen setter høyest. Studentene stiller seg positive til det økte pedagogiske fokuset en slik økning av basiskravet vil kunne resultere i.

Å være en dyktig foreleser, er ikke nødvendigvis en ferdighet man har gjennom hele sin karriere. Ulike kurs og undervisningsmetoder kan gi ulikt grunnlag for undervisning, slik at en foreleser som oppleves som fremragende i et kurs, ikke nødvendigvis fremstår slik i et annet. Vi er derfor opptatt av det legges til rette for løsninger som gjør at meritterte forelesere følges opp, og at ordningen som helhet kvalitetssikres. Dette for å sikre at dyktige forelesere utvikles videre, for å sikre at ordningen holder et høyt nivå.

#### **Tildelingens varighet, omfang og insentiver**

Vi stiller oss positive til at forelesere som meritteres får dette synliggjort gjennom sin stillingstittel, og mener at tittelen "Merittert underviser" er god. Videre har vi gjort oss noen tanker om tildelingens varighet, omfang og insentiver.

Selve hensikten med ordningen er å anerkjenne og belønne ansatte med særlig høy kompetanse og engasjement for undervisningsoppgaven, inspirere dem til ytterligere innsats, legge til rette for et økt fokus på undervisningsoppgaven samt bidra til utviklingen av fagmiljøene de meritterte underviserne arbeider i. Dette er en viktig, men samtidig en omfattende oppgave. Det er med dette nødvendig med sterke insentiver for å sende et tydelig signal til fagstaben om viktigheten av undervisningsoppgaven. For å oppnå dette er det nødvendig med en sterkere insentivering enn hva som foreligger i forslaget.

Generelt mener vi at insentiver tilknyttet en pedagogisk meritteringsordning må være like insentivene i knyttet til forskningsarbeid. Dette for å sikre at de to meritteringsordningene har så like vilkår som mulig, slik at man gjennom ordningene får likestilt undervisning med forskning. Slik vi ser det gir ikke forslaget som ligger til grunn en slik likhet mellom insentivene for de ulike ordningene. Vi mener en ordning, lik de ved UiT, UiB og NTNU, hvor man øker et gitt antall lønnstrinn, og fagmiljøet omkring får en enkelttildeling er god. Her mener vi at lønnsopprykket skal være permanent, og ikke betinget av en ekstra arbeidsinnsats.

### **Pedagogisk akademi**

Slik vi leser forslaget som ligger til grunn vil et pedagogisk akademi være et tiltak meritterte forelesere må ta del i, i tillegg til det arbeidet de allerede gjør i dag. Det kan være et godt tiltak med svært gode effekter på tvers av fagområder, men vi mener også at det må ligge klare føringer og retningslinjer for hva som forventes av arbeid og innsats i det pedagogiske akademiet. Samtidig må det også være slik at foreleserne opplever akademiet som noe nyttig de får ta del i som meritterte undervisere, og at det ikke oppleves som en unødvendig arbeidsbelastning. Det er svært uheldig dersom den enkelte kandidat unnlater å søke meritteringsordningen i fare for å øke den totale arbeidsbelastningen. Vi mener det heller burde legges opp til å dyrke frem en indre motivasjon til å sitte i et slikt akademi, og at den enkelte ikke skal være pliktig til å delta. Det er et uheldig signal å sende at de meritterte underviserne må jobbe for godene meritteringen fører til, mens dette ikke kreves av sine kollegaer som er meritterte forskere. Dette er et steg i feil retning hva gjelder likestilling mellom de to arbeidsoppgavene.

### **Søknadsprosessen**

Søknadsprosessen som presenteres i forslaget opplever vi som omfattende, men hensiktsmessig. Vi ser at en slik søknadsprosess vil gi et godt grunnlag for å plukke ut verdige kandidater til tittelen merittert underviser, men at den også vil kunne bidra med god læring til alle kandidater som velger å søke om tittelen. Vi er selvsagt svært positive til at det foreslås en studentrepresentant med i bedømmelseskomiteen, og ser frem til å ta del i det viktige arbeidet.

### **Til slutt**

Vi stiller oss veldig positive til pedagogisk merittering ved NHH, og at man kommer raskt i gang med denne. Det er imidlertid særs viktig at tildelingens omfang endres, slik at meritteringen resulterer i et permanent lønnsopprykk fremfor en fast sum den enkelte må ta på seg en ekstra arbeidsbelastning for å gjøre seg fortjent til. Hva gjelder overordnede momenter, tittel og søknadsprosess stiller studentene seg positive til samtlige momenter ved disse, og ser frem til å ta del i det videre arbeidet.

Med vennlig hilsen,

Fagpolitisk ansvarlig i Kjernestyret, Ingelin Uthaug, på vegne av Norges Handelshøyskoles Studentforening (NHHS)

STA

NHH



Til  
Frank Mortensen/Seksjon for utdanningskvalitet

Studieadministrativ avdeling

Vår referanse:  
18/00773-10

Vår dato:  
14.11.2018

### **Hørings svar fra STA: Pedagogisk merittering ved NHH**

Vi viser til høring av 08. oktober og oversender herved Studieadministrativ avdelings hørings svar.

Studieadministrativ avdeling stiller seg bak arbeidsgruppens forslag, men har innsigelser når det kommer til den foreslåtte belønningen av den individuelle foreleser og av instituttene.

#### *Midlertidig belønning*

Forslaget om pedagogisk merittering i Stortingsmelding 16 er delvis knyttet til et ønske om å gjøre god undervisning meritterende på samme måte som forskning. Ved å gjøre belønning for pedagogisk kvalitet midlertidig, mens merittering på grunnlag av forskning medfører varig høyere lønn viderefører man en ulikhet mellom forskning og undervisning vi tror det vil være lurt å redusere.

#### *Belønning til instituttene*

Vi stiller også spørsmål ved effekten av å tildele instituttene midler for bruk til pedagogisk videreutvikling. NHH har over mange år, tidligere under pedagogikkutvalget og nå under Utdanningsutvalget og Teaching and Learning Lab betydelige ubrukte midler til pedagogisk utvikling instituttene kan be om hvert år. Vi har ikke inntrykk av at manglende økonomiske midler er en faktor i manglende satsning på pedagogikk. Vi er derfor skeptisk til at en slik tildeling vil ha noen effekt.

#### *Internasjonalisering*

Internasjonalisering er et virkemiddel for å øke kvaliteten på utdanningen. Det kan også brukes som et pedagogisk verktøy. I følge NHHs strategi skal internasjonalisering gjennomsyre alt vi jobber med på høyskolen, og det ville være bra om den pedagogiske meritteringsordningen gjenspeiler dette. Det finnes i dag få insentiver for fagstab for å bidra til internasjonalisering av studiene. Gjennom meritteringsordningen kan NHH gi et tydelig signal om at internasjonaliseringstiltak er verdsatt og forventet. Det ville derfor være bra om



kriterier for internasjonalisering kan innarbeides i kriteriene som noe som teller positivt i behandling av søknadene selv om det ikke vil være et krav i seg selv for merittering.

Med vennlig hilsen

Linda Nøstbakken

Prorektor for utdanning

Kjetil Larsen

Seksjonsleder

Kopi til

## INFORMASJON OM "ANSVARLIG ATFERD" I FORBINDELSE MED ANSETTELSE AV NYE MEDARBEIDERE - INFORMASJONSSAK

Saksbehandler Kristine Milch  
Arkivreferanse 15/02050-12

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato  
11.12.2018

Utvalgsnr  
48/18

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget tar informasjonen til orientering

### **Bakgrunn:**

FFTA har spilt inn at de ønsker at nyansatte, som en del av onboarding, skal få informasjon om retningslinjer NHH har for ansvarlig adferd. Vedlagt ligger NHHs dokument «Ansvarlig atferd» og «NHH-kulturen. Slik gjør vi det på NHH.»

Arbeidsgiver informerer om hva som er praksis per i dag.

# Ansvarlig atferd

VERDIER OG ETISKE PRINSIPPER FOR ANSATTE  
VED NORGES HANDELSHØYSKOLE

NHH



Vedtatt av NHHs styre  
9.12.2015

## [INNHold]

1. INNLEDNING	1
2. VÅR VISJON OG VÅRE VERDIER	2
3. VÅRE ETISKE PRINSIPPER	3
4. DIN ATFERD OG DITT KOLLEGIALE ANSVAR	5
5. VÅRT SAMFUNNSANSVAR	6
6. VÅRT OMDØMME OG ANSEELSE	6
7. AKTUELLE SPØRSMÅL	7

## 1. INNLEDNING

Ved NHH er våre felles verdier, profesjonelle normer og etikk en viktig del av vår identitet. Av og til vil det oppstå problemstillinger som tydeliggjør et behov for å understreke hvordan disse verdiene og prinsippene bør påvirke vår daglige atferd.

Vi har valgt å fremstille NHHs verdier, etiske prinsipper og hvilke konsekvenser disse skal ha for vår atferd, i dokumentet «Ansvarlig atferd». Innledningsvis beskriver dokumentet våre mål og våre visjoner samt våre viktigste verdier. Videre har vi valgt å samle, og kort presentere, våre etiske prinsipper med underliggende retningslinjer, reglementer og rutiner. I tillegg beskrives sentrale aspekter ved vårt samfunnsansvar, ønsket atferd og omdømme.

Disse elementene henger tett sammen. Våre verdier – engasjert, åpen og ambisiøs – er sammen med våre etiske prinsipper, styrende for forvaltningen av vårt samfunnsansvar og vårt kollegiale ansvar. Vårt omdømme og anseelse påvirkes av dette.

Dette dokumentet skal brukes som kilde i diskusjoner om etiske dilemmaer, som grunnlag for refleksjon, som støtte ved konsultasjon og som hjelp til å ta riktige beslutninger. Alle ansatte skal gjøre seg kjent med dokumentet. I tillegg oppfordres alle ledere til å dele og gjennomgå dokumentet med sine medarbeidere. Ved NHH forventer vi at våre medarbeidere kjenner og etterlever de etiske prinsippene. Dette er også viktig for at NHH skal bevare og videreutvikle sitt gode omdømme.

Både fast og midlertidig ansatte ved NHH er omfattet av retningslinjene. Atferd på tvers av innholdet i «Ansvarlig atferd» og tilliggende retningslinjer og reglementer vil kunne få personalmessige konsekvenser.

## 2. VÅR VISJON OG VÅRE VERDIER

### A. Formål og visjon

**NHH skal være en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling.**

NHH er en handelshøyskole som driver utdanning, forskning og formidling på alle nivåer innenfor det økonomisk-administrative fagområdet. NHH kjennetegnes av nærhet til samfunns- og næringsliv. Relevans og flerfaglighet vektlegges både i studieprogrammer, forskning og formidling.

### B. Verdier

**Kvalitet, høy etisk standard og innsats for felles mål skal prege all virksomhet ved NHH. Studenter, ansatte og andre NHH-ere er engasjerte, åpne og ambisiøse.**

Ved NHH eksisterer det en sterk kvalitetskultur. Dette innebærer at høyskolens forskning, undervisning og formidlingsvirksomhet holder et høyt faglig nivå, og at det administrative støtteapparatet har riktig kompetanse.

Prinsippet om fri og uavhengig forskning skal ligge til grunn for NHHs virksomhet, og den akademiske friheten skal utøves innenfor lovmessige og etiske rammer.

NHHs tre kjerneverdier er engasjert, åpen og ambisiøs. For oss handler verdien *engasjert* om å identifisere seg med virksomheten, bidra til et høyt aktivitetsnivå og delta aktivt i fellesskapet.

Verdien *åpen* gjenspeiler en rekke forhold som kjennetegner oss som NHH-ere:

- at vi er intellektuelt åpne og nysgjerrige
- at vi er inkluderende
- at vi er internasjonalt orientert
- at vi har åpen kommunikasjon, internt og eksternt

Verdien *ambisiøs* gjenspeiler at den enkelte setter seg høye mål på egne og institusjonens vegne.

I [Strategi for NHH 2014-2017](#) er høyskolens verdigrunnlag nærmere omtalt.

### 3. VÅRE ETISKE PRINSIPPER

Etiske vurderinger skal være sentrale i beslutningstaking på alle nivåer ved NHH. Som offentlig ansatte er vi avhengige av at omverdenen har tillit til at vi forvalter våre oppgaver på en forsvarlig og god måte. Vi skal forebygge habilitetsproblemer og interessekonflikter, enten det er av økonomisk, politisk, religiøs eller annen verdibasert karakter. Vi skal skape klarhet i hvilken rolle vi har når vi gjør våre vurderinger og fatter beslutninger.

Nedenfor har vi oppsummert de mest sentrale og NHH-spesifikke prinsippene vi skal følge. Mer informasjon finner du i de ulike reglementene og retningslinjene.

#### A. Etiske retningslinjer for statstjenesten

Som statlig virksomhet er NHH omfattet av [Etiske retningslinjer for statstjenesten](#). Disse retningslinjene skal øke bevisstheten til arbeidstakere i staten, når det gjelder etisk standard på de tjenestene som ytes og den myndigheten som utøves. I retningslinjene er det forventninger til:

- vårt ansvar for statens omdømme
- vår lojalitetsplikt overfor arbeidsgiver
- vår plikt til å fremme åpenhet i statsforvaltningen
- vårt ansvar for at borgerne har tillit til statsforvaltningen
- vår plikt til å være faglig uavhengig

#### B. Gaver i tjenesten, arrangementer og andre fordeler

Gaver i tjenesten er regulert gjennom [tjenestemannsloven § 20](#) som fastslår at det er forbudt for embets- eller tjenestemenn å motta gaver. Forbudet retter seg mot forhold som har til hensikt eller er beregnet til å påvirke arbeidstaker, og således kan gi grunn til tvil om vedkommende sin habilitet eller objektivitet.

Som ansatt ved NHH kan du i utgangspunktet ikke, verken for deg selv eller andre, ta imot eller gi gaver, rabatter, reiser, delta på arrangementer og liknende som kan påvirke dine eller mottakers handlinger. Moderate former for oppmerksomhet, gjestfrihet og sosialt samvær hører med til alminnelig akseptert og høflig omgangsform. Særlig aktsomhet kreves i forhold til leverandører og eksterne samarbeidspartnere. Mottak av og tilbud om gaver og andre fordeler er regulert gjennom [Etiske retningslinjer for statstjenesten](#), pkt 4.5 og 4.6 og nærmere omtalt i [Veileder om gaver i tjenesten](#).

#### C. Etiske retningslinjer for statsansatte mot kjøp og aksept av seksuelle tjenester

For å forebygge at mennesker krenkes som ofre for menneskehandel til seksuelle formål, er det også innført [Etiske retningslinjer for statsansatte mot kjøp og aksept av seksuelle tjenester](#).

Med utgangspunkt i de generelle etiske retningslinjene for statstjenesten (pkt. A) har NHH utarbeidet en rekke konkrete retningslinjer på enkeltområder. Under følger en kort beskrivelse av noen av de mest sentrale.

#### D. NHHs retningslinjer for forskningsetikk

I [NHHs retningslinjer for forskningsetikk](#) slås det fast at akademisk frihet er en grunnleggende forutsetning for forskning, undervisning og formidling. Videre presiseres NHHs forventninger til medarbeidernes forsknings- og undervisningsatferd. Innholdet knytter seg til de utfordringer og dilemmaer som møter våre medarbeidere i hverdagen, og det er et krav at alle vitenskapelig ansatte gjør seg godt kjent med innholdet i de etiske retningslinjene.

#### E. NHHs sidegjøremålsreglement

[NHHs sidegjøremålsreglement](#) er utarbeidet for å forebygge interessekonflikter mellom ansattes sidegjøremål og NHHs interesser samt verne om ansattes tillit og integritet. Den enkelte ansatte må utvise høy etisk bevissthet ved vurdering av sidegjøremålsaktiviteter. Sidegjøremål skal ikke komme i konflikt med hovedjobben ved NHH.

Som hovedregel skal sidegjøremål registreres i NHHs sentrale sidegjøremålsregister, som er offentlig tilgjengelig<sup>1</sup>. Alle ansatte som har et sidegjøremål, må gjøre seg godt kjent med innholdet i sidegjøremålsreglementet.

#### F. NHHs redelighetsreglement

[NHHs redelighetsreglement](#) er utarbeidet for å vurdere vitenskapelig uredelighet i NHH-miljøet. Her stilles det krav til den enkelte forsker om at det vitenskapelige arbeidet skal være i tråd med normer for vitenskapelig redelighet, herunder regler for plagiat og god henvisningsskikk.

#### G. Varsling av kritikkverdige forhold

I NHHs rutine for varsling av kritikkverdige forhold slås det fast at den enkelte arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold ved virksomheten. Du må varsle på en forsvarlig måte, og du er beskyttet mot gjengjeldelse ved varsling. Varslingsbestemmelsene er lovfestet i arbeidsmiljøloven, og muligheten til å varsle regnes som en sikkerhetsventil i tilfeller der virksomheter ikke opptrer riktig ihht lovbestemmelser, forsvarlig drift og/eller i strid med virksomhetens vedtatte mål og verdier. Det vises til personhåndboken for mer [informasjon om varslingsrutinen](#).

---

<sup>1</sup> Arbeidet med å få på plass dette registeret er igangsatt.



## 4. DIN ATFERD OG DITT KOLLEGIALE ANSVAR

NHHs kultur er tuftet på grunnleggende verdier som bidrar til å gjøre NHH til en god og utviklende arbeidsplass. Vi tilbringer mye tid på jobb. Derfor er det viktig at vi opplever arbeidet meningsfylt og at relasjonene mellom oss er gode.

Samhandling fordrer åpenhet. Vi må jobbe for å videreutvikle vår evne til å inkludere, samarbeide og kommunisere åpent. Vi er avhengige av hverandre for å få til gode arbeidsprosesser og å styrke den kulturen som gjør NHH til et godt og meningsfylt sted å arbeide. Det kollegiale ansvaret krever at vi er aktive i situasjoner der kollegaer trenger støtte.

Ansatte på NHH skal følge vanlige høflighetsnormer. Det innebærer at all verbal og non-verbal kommunikasjon, inkludert den kommunikasjonen vi har med studenter, samarbeidspartnere, gjester m.m., skal være preget av respekt og redelighet. Vær oppmerksom på at dette også gjelder dialog på e-post og i sosiale medier.

NHH har utarbeidet [Retningslinjer for håndtering av mobbing og trakassering](#) (det vises til HMS håndboken). Formålet med retningslinjene er å tydeliggjøre hva som regnes som akseptabel og uakseptabel atferd, forebygge at mobbing og trakassering forekommer og å klargjøre ansvar og roller. Retningslinjene gir et rammeverk som sikrer en ryddig og forsvarlig håndtering av innrapporterte saker som vedrører mobbing eller trakassering.

Våre prioriteringer skal ta utgangspunkt i NHHs formål og visjon, verdigrunnlag og etiske prinsipper. Dessuten skal vi også ivareta krav som stilles til vår yrkesutøvelse og levere høy kvalitet på arbeidet. Vår yrkesmessige plikt og vårt moralske ansvar kan i enkelte tilfeller komme i konflikt med våre personlige ønsker eller kollegaers interesser. For å fatte gode beslutninger i disse tilfellene, vil refleksjoner som baseres på våre verdier og etiske prinsipper, gi veiledning for våre handlingsalternativer.

Vår kultur skal sikre at beslutninger fattes med bakgrunn i en forsvarlig prosess og er forankret i NHHs verdier. Når en beslutning er fattet, respekterer vi denne og slutter opp om den. Beslutningsprosesser og ulike roller er nærmere beskrevet i dokumentet [Operativt rammeverk<sup>2</sup>](#) (norskspråklig versjon vil foreligge om kort tid).

NHH har en egen [Rusmiddelpolicy<sup>3</sup>](#). Her slås det fast at ansatte ikke skal være påvirket av rusmidler mens de er på arbeid. I forbindelse med representasjon eller i festlige lag hvor du opptrer i rollen som ansatt på NHH, er det en forventning om måtehold.

---

<sup>2</sup> Norskspråklig versjon er under utarbeidelse, vil ferdigstilles innen utgangen av 2015.

<sup>3</sup> Er under utarbeidelse, vil ferdigstilles innen utgangen av 2015.

## 5. VÅRT SAMFUNNSANSVAR

Med samfunnsansvar menes hvilket ansvar virksomheter tar for hvordan mennesker, samfunn og miljø påvirkes av virksomheten, utover å overholde pålagte lover og regler.

NHH skal være en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. NHHs visjon understreker hvor sentralt samfunnsansvaret står i hele virksomheten. Som en sentral, nasjonal utdanningsinstitusjon har NHH et betydelig formidlings- og samfunnsansvar. NHH oppfordrer alle forskerne til å delta i den offentlige debatten innen eget fagfelt, samt til å stille seg positive til deltakelse i ulike ekspertutvalg- og råd. Ved enhver offentlig opptreden profileres NHH, og den enkelte må i sin fremferd ta hensyn til dette, se nærmere i pkt 6 om omdømme.

Forskning, undervisning og formidling skal utformes slik at det er attraktivt for både menn og kvinner og medarbeidere av begge kjønn skal ha like store muligheter til å utfolde sitt talent. Derfor skal NHH ha en organisasjonskultur og et arbeidsmiljø som er inkluderende og rettferdig for begge kjønn. For å oppnå bedre balansen mellom kjønnene, kreves det at hver og en av oss har likestillingsperspektivet med i planlegging og beslutningstaking.

Ved inngåelse av samarbeid med eksterne parter skal NHH etterstrebe at også disse forplikter seg til å følge alminnelig aksepterte etiske prinsipper.

NHH skal jobbe for å drive vår virksomhet på en mest mulig miljøvennlig måte. Som ansatt skal du ivareta miljøhensyn i ditt daglige arbeid.

Som en del av vårt samfunnsansvar tar NHH inn lærlinger i ulike fag. NHH samarbeider også med NAV for å gi enkeltpersoner mulighet til arbeidstrening på vår arbeidsplass.

## 6. VÅRT OMDØMME OG ANSEELSE

Som offentlig institusjon er det vårt ansvar å legge til rette for åpenhet om vår virksomhet. Det betyr at alle saksdokumenter ved NHH skal være åpne for innsyn, dersom ikke annet er regulert i lov. NHHs omdømme dreier seg om hvordan omverden ser på oss over tid.

Nøkkelen til et godt omdømme ligger i vår atferd, og at det er sammenheng mellom omverdens forventninger til oss og hvordan vi handler i praksis. Hvordan vi kommuniserer og hvordan vi etablerer relasjoner påvirker også oppfatningen av NHH.

Som ansatt på NHH har hver og en av oss et selvstendig og personlig ansvar for å bidra til et godt omdømme for høyskolen. Gjennom vårt daglige arbeid skal vi sørge for at det er samsvar mellom hver enkelt sin atferd og NHHs mål, visjoner og verdier. For at du som ansatt skal kjenne til NHHs forventninger til deg, må du aktivt sette deg inn i relevante retningslinjer og regelverk.

Dersom din atferd eller dine sidegjøremål er etisk diskutabile eller du står i en interessekonflikt, kan dette utgjøre en omdømmerisiko for NHH. Det er ditt ansvar å stadig vurdere dine handlingsalternativer, og å ta ansvarlige valg. Dersom du er i tvil om hva som er riktig atferd, skal du diskutere saken med en kollega, eller din nærmeste leder.

I fellesskap skal vi jobbe for å videreutvikle vår gode kultur.

## 7. AKTUELLE SPØRSMÅL

«Ansvarlig atferd» gir en oversikt over NHHs verdier, etiske prinsipper, retningslinjer og aktuelle juridiske reguleringer. På noen områder gir dokumentet klare og udiskutable svar, på andre ikke. «Ansvarlig atferd» oppfordrer til etisk refleksjon. Etisk refleksjon skjer best i samtale med andre. Vi ønsker at NHH skal være en god arbeidsplass for å diskutere etiske dilemmaer og handlingsalternativer. Dette krever at vi møter vi hverandre med åpenhet, nysgjerrighet og respekt. Slik kan vi sammen hjelpe hverandre til ansvarlig atferd.

Følgende spørsmål kan være til hjelp i din egen forståelse av et problem, i refleksjon og i diskusjon med andre på NHH:

- Har jeg tatt samfunnsinteressene, NHHs interesser og mine kollegaers ve og vel i betraktning og til vurdering i mine valg og handlinger?
- Er handlingen i tråd med NHHs verdier?
- Er jeg komfortabel med de antatte konsekvensene av handlingen? Hvis svaret er nei, hvorfor?
- Hvordan tror jeg omgivelsene vil reagere på antatte konsekvenser av mine handlinger?
- Har jeg behandlet alle likt, eller rettferdig?
- Er handlingen økonomisk forsvarlig?
- Er jeg komfortabel og villig til å forsvare mine valg i det offentlige rom, overfor mine kollegaer eller mine nærmeste?



# NHH-KULTUREN

## Slik vil vi ha det på NHH

### På NHH bryr vi oss om hverandre

*Dette betyr at:*

- Vi har et ansvar for å gjøre hverdagen bedre for oss selv og de rundt oss.
- Vi møter både kjente og ukjente med respekt, forståelse og omsorg.
- Vi smiler til hverandre, og tør å dele både gleder, utfordringer og sorger.

### På NHH tør vi å utfordre hverandre og vi engasjerer oss til fellesskapets beste

*Dette betyr at:*

- Hver enkelt har et ytringsansvar.
- Vi tør å utfordre det etablerte for å fremme positiv endring.
- Vi er konstruktive og ærlige i debatter og tilbakemeldinger.

### På NHH inkluderer vi alle og hyller mangfoldet

*Dette betyr at:*

- Vi våger å være annerledes.
- Vi er interessert og nysgjerrig på å lære noe nytt fra personer med annen bakgrunn.
- Vi har nulltoleranse for diskriminering.

### På NHH er vi rause med hverandre

*Dette betyr at:*

- Vi gleder oss over andres suksess og fremgang, og er rause med ros og anerkjennelse.
- Vi verken definerer oss basert på karakterer eller lyver om karakterer.
- Det er lov å være ambisiøs, ha suksess – og å feile.

### På NHH har vi nulltoleranse for trakassering

*Dette betyr at:*

- Vi bidrar til at alle føler seg trygge.
- Vi respekterer hverandres grenser (blant annet ift. rusmidler og intimitet), og spør fremfor å anta.
- Vi våger å si ifra om vi opplever trakassering (både som tilskuer og offer).

### På NHH gjemmer vi oss ikke bak anonymitet for å kritisere

*Dette betyr at:*

- Vi tør å stå opp for våre meninger og debatterer i åpne forum.
- Vi fører en åpen, kunnskapsbasert og konstruktiv debatt.
- Vi skriver ikke negative og lite konstruktive kommentarer om andre på sosiale medier.

### På NHH tør vi å feile

*Dette betyr at:*

- Vi tør å være sårbare.
- Vi utfordrer vår komfortsone og tar ikke oss selv for høytidelig.
- Vi lærer av våre feil.

### På NHH er vi nysgjerrige og ønsker å lære

*Dette betyr at:*

- Vi er opptatt av godt samarbeid og å lære av hverandre.
- Vi respekterer hverandre i gruppearbeid og spiller hverandre gode.
- Vi hjelper og deler med hverandre, for å få et godt læringsmiljø for alle.

### På NHH bidrar vi til samfunnet rundt oss

*Dette betyr at:*

- Våre NHH-verdier også gjelder i møte med samfunnet lokalt og globalt.
- Vi er gode naboer og medborgere.
- Vi bidrar til positiv endring lokalt og globalt.



# NHH CULTURE

## At NHH we care about each other

*This means that:*

- We are responsible for improving the daily lives of those around us and our own.
- We approach both friends and strangers with respect, understanding and care.
- We smile at each other and dare to share both ups and downs.

## At NHH we dare to challenge each other and we engage to the best of our community

*This means that:*

- Each person has a right and a responsibility to speak up.
- We dare to challenge the norm to promote positive change.
- We are constructive and honest in debates and feedback.

## At NHH we include everyone and cherish diversity

*This means that:*

- We dare to be different.
- We are interested and curious to learn new things from people with different backgrounds.
- We have zero tolerance for discrimination.

## At NHH we are generous with each other

*This means that:*

- We are happy about the success and progress of others, and are generous with praise and recognition.
- We neither define ourselves based on grades or lie about grades.
- It is ok to be ambitious, to be successful – and to fail.

## At NHH we have zero tolerance for harassment

*This means that:*

- We all contribute to make everyone feel safe.
- We respect each other's boundaries (including alcohol, drugs and intimacy), and ask instead of assuming.
- We dare to speak up if we experience harassment (as both a witness and a victim).

## At NHH we do not hide behind anonymity to criticize

*This means that:*

- We dare to stand up for our opinions and debate in open forums.
- We conduct an open, knowledge-based and constructive debate.
- We do not bully others on social media.

## At NHH we dare to fail

*This means that:*

- We dare to be vulnerable.
- We challenge our comfort zone and do not take ourselves too seriously.
- We learn from our mistakes.

## At NHH we are curious and want to learn

*This means that:*

- We are committed to good cooperation, and to learning from each other.
- We respect each other when working together and we make each other better.
- We help and share to achieve a good learning environment.

## At NHH we contribute to the community around us

*This means that:*

- Our NHH values also apply in society, locally and globally.
- We are good neighbors and citizens.
- We contribute to positive change locally and globally.

## KOMPETANSEUTVIKLING- INFORMASJONSAK

Saksbehandler Kristine Milch  
Arkivreferanse 18/03155-1

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato  
11.12.2018

Utvalgsnr  
49/18

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget tar informasjonen til orientering.

### **Bakgrunn:**

FFTA har spilt inn at de ønsker informasjon om arbeidsgivers praksis og retningslinjer for kompetanseutvikling for ansatte, inkludert ledere.

## MØTEPLAN 2019

Saksbehandler Kristine Milch  
Arkivreferanse 14/02680-7

Utvalg Samarbeidsutvalget	Møtedato 11.12.2018	Utvalgsnr 50/18
------------------------------	------------------------	--------------------

### **Forslag til vedtak:**

Samarbeidsutvalget vedtar forslaget til møteplan for 2019.

Bakgrunn:

Følgende møteplan foreslås for 2019:

- 14.01.2019 kl. 12:15-14:00
- 12.02.2019 kl. 12:15-14:00
- 14.03.2019 kl. 12:15-14:00
- 08.04.2019 kl. 12:15-14:00
- 07.05.2019 kl. 12:15-14:00
- 18.06.2019 kl. 12:15-14:00
- 10.09.2019 kl. 12:15-14:00
- 08.10.2019 kl. 12:15-14:00
- 12.11.2019 kl. 12:15-14:00
- 10.12.2019 kl. 12:15-14:00

Frist for innmelding av saker til SU er to uker før møtedato.

Møtene holdes i utgangspunktet på Kollegierommet.

## EVENTUELT 11.12.2018

Saksbehandler Kristine Milch  
Arkivreferanse 14/01931-41

Utvalg  
Samarbeidsutvalget

Møtedato  
11.12.2018

Utvalgsnr  
51/18

**Forslag til vedtak:**  
Utarbeides under møte.