

Offentlig innkalling

Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 18.01.2021 09:00

Sted: Teams-møte

Saksliste

Vedtaksaker

1/21 Godkjenning av protokoll fra møte 10/20, innkalling og saksliste møte 1/21	Vedlegg u.off. Offl. § 5	3
2/21 Rektor orienterer om status og fremdrift - møte 1/21		5
3/21 Prosess for ansettelse av prorektorer		6
4/21 Implementering av ny ledelsesmodell på instituttnivå - endelig behandling		11
5/21 Etablering av undervisningsrom med tilhørende endringer kantiner		37
6/21 Områder for internkontroll 2021		56
7/21 Eventuelt - møte 1/21		58

Orienteringssaker

1/21 Tildelingsbrev 2021 for Norges Handelshøyskole		59
---	--	----

Meldingssaker

2/21 Justering av styregodtgjørelser for statlige universiteter og høyskoler fra 01012021		73
---	--	----

GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 10/20, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 1/21

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 17/02276-59

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
18.01.2021

Utvalgsnr
1/21

Forslag til vedtak:

Protokoll fra møte 10/20 godkjennes. Innkalling og saksliste møte 1/21 godkjennes.

Bakgrunn:

Vedlagt protokoll fra møte 10/20 til godkjenning.

Vedlegg: Protokoll fra møte 10/20 (U.off. Offl. § 5)

Sak 1/21 Vedlegg

Denne filen er unntatt offentlighet.

Tittel: Protokoll fra møte 10/20

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl. § 5

REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT - MØTE 1/21

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 17/02293-48

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
18.01.2021

Utvalgsnr
2/21

Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering.

PROSESS FOR ANSETTELSE AV PROREKTORER

Saksbehandler Øystein Thøgersen
Arkivreferanse 21/00133-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	18.01.2021	3/21

Forslag til vedtak:

Styret vedtar utlysning av stillingene som prorektor utdanning og prorektor forskning i henhold til de angitte kvalifikasjonskravene og rammene som for øvrig er beskrevet.

Styret gir rektor i samråd med styreleder fullmakt til å utforme utlysningstekst.

Styret vedtar et felles innstillingsutvalg for de to angitte stillingene med følgende sammensetning:

- Rektor Øystein Thøgersen (leder)
- Prorektor for fagressurser og HR, Gunnar Christensen
- Representant for arbeidstagerorganisasjonene, Sigrid Lise Nonås
- Leder av studentforeningen, Stine Stolpestad

Styret imøteser en nærmere vurdering av behovet for å ansette ytterligere en prorektor med ansvar for faglig ledelse (*faculty management*).

Bakgrunn:

Dagens prorektorer ved NHH er ansatt frem til og med 31.07.2021, med andre ord frem til utløpet av den fireårige funksjonsperioden til rektor og styremedlemmene. Nye prorektorer må derfor ansettes for fireårsperioden 01.08.2021 – 31.07.2025, tilsvarende funksjonsperioden for ny rektor og nytt styre.

Universitets- og høyskoleloven (uhl) angir bestemmelser for ansettelsesprosessene for prorektorer (og mer generelt leder for avdeling og grunnenhet). Ansettelse av prorektorer skal skje på grunnlag av innstilling fra et innstillingsutvalg. *Styret selv* fastsetter innstillingsutvalgets sammensetning og nærmere regler om innstilling m.m. (uhl § 11-1, pkt. 3). Når særlige grunner taler for det, kan *styret selv* foreta ansettelse av prorektorer uten forutgående kunngjøring, jf. uhl § 11-1, pkt. 4 («kallelse»).

I forarbeidene til universitets- og høyskoleloven fremkommer det at departementets vurderinger tilsier en restriktiv bruk av kallelse, jf.:

Etter departementets oppfatning skal hovedregelen være ordinær rekrutteringsprosess med offentlig kunngjøring også ved tilsetning i stilling som leder for avdeling og grunnenhet. Offentlig kunngjøring, nasjonalt og eventuelt internasjonalt, er viktig for at alle aktuelle kandidater av begge kjønn skal ha mulighet til å melde sin interesse. Det er ikke gitt at institusjonene på forhånd har full oversikt over aktuelle kandidater og dermed over hvem som er best kvalifisert. Det er likevel et faktum at det ved enkelte anledninger er en åpenbar mulighet til å tiltrekke seg en meget høyt kvalifisert og ettertraktet kandidat kun dersom vedkommende kan tilbys stillingen direkte uten ordinær tilsetningsprosess med åpen konkurranse. I tråd med ønsket om å tilrettelegge for et bredt spekter av virkemidler og større fleksibilitet i personalpolitikken mener departementet derfor at institusjonene bør ha mulighet for å tilsette leder for avdeling og grunnenhet uten forutgående kunngjøring når særlige grunner taler for det. (Ot.prp. nr. 40 (2001-2002), pkt. 5.4.4, s. 31)

Dette tilsier på den ene side at kallelse ikke kan utgjøre et hovedprinsipp for rekruttering til prorektorstillingene, men på den annen side skal det heller ikke avskrives som et mulig virkemiddel.

Prorektorer – antall og funksjon

I inneværende rektorat-periode, 2017-2021, har NHH hatt fire prorektorer. Antallet må sees i forhold til at funksjonen som administrerende direktør forsvant ved overgangen til denne perioden, og ansvar og arbeidsoppgaver i denne stillingen ble tillagt rektoratet. Ansvarsområder og stillingsbrøk for prorektorfunksjonen har vært som følger:

- Prorektor for utdanning, 100% stillingsbrøk
- Prorektor for forskning, 60% stillingsbrøk
- Prorektor for fagressurser og HR, opprinnelig 60% stillingsbrøk som ble utvidet til 100% når innehaver av stillingen tok over ledelsesansvar også for HR-, IT- og eiendomsavdelingen.
- Prorektor for nyskaping og utviklingsarbeid, 60% stillingsbrøk

Prorektorene med avgrenset stillingsbrøk har disponert den gjenværende andelen av sine stillinger til faglig virksomhet.

Ved implementeringen av enhetlig ledelse på toppnivå i 2017 ble det allerede i forkant lagt til grunn at én prorektor får ansvaret for alle fulltids utdanningsprogrammene i NHHs virksomhet, mens en annen prorektor får ansvaret for forskning og forskerutdanning, jf. Bragelienutvalgets rapport samt rapporten fra det nedsatte arbeidsutvalget for organisering under ny ledelsesmodell («Organisasjonsutvalget»). Funksjonene til prorektor utdanning og prorektor forskning har funnet sin form i tråd med de initiale intensjoner og anbefalinger. Det ligger til rette for at disse videreføres i den kommende rektorat-perioden.

Prorektor utdanning: Prorektor utdanning er leder av studieadministrativ avdeling og har både administrativt og faglig ansvar for bachelor- og masterprogrammene. Prorektor utdanning er leder av utdanningsutvalget. Studieadministrativ avdeling er inndelt i fire seksjoner, og seksjonslederne rapporterer til prorektor utdanning. Det samme gjelder ansatte

(for tiden to personer) i stabs- og prosjektfunksjoner. Prorektor utdanning har et omfattende ansvarsfelt, og stillingen foreslås videreført med en stillingsbrøk på 100% i sin prorektorfunksjon.

Prorektor forskning: Prorektor forskning er leder av forskningsadministrativ avdeling og har ansvar for forskningsinitiativer og prosjekter ved hele NHH. NHHs doktorgradsprogram samt biblioteket er også underlagt forskningsadministrativ avdeling. Avdelingslederen i forskningsadministrativ avdeling rapporterer til prorektor forskning. Prorektor forskning er leder av utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning. Stillingen som prorektor forskning foreslås videreført med en stillingsbrøk på 60% i sin prorektorfunksjon.

Opprettelsen av stillingen som prorektor for nyskaping og utviklingsarbeid reflekterte viktige prioriteringer ved inngangen til perioden 2017-2021. Overgangen til enhetlig ledelse medførte at betydelig innsats måtte rettes mot organisatoriske tilpasninger i form av både endringer i organisasjonsstrukturen så vel som i funksjon og form på ulike sentrale utvalg. Samtidig ønsket en å holde et høyt trykk i utviklingsarbeidet på mange områder, herunder læringsmiljø, alumni-arbeid og samarbeid med næringslivet. Dette berettiget stillingen som prorektor for nyskaping og utviklingsarbeid. Ved inngangen til perioden 2021-2025 har organisasjonen i det store og det hele funnet sin form i henhold til den nye ledelsesmodellen. Det innebærer blant annet at flere av prosjektene og oppgavene som var tillagt prorektor for nyskaping og utviklingsarbeid, nå vil tilligge den relativt nyopprettede stillingen som direktør kommunikasjon- og samfunnskontakt. Ut ifra en samlet vurdering planlegges det derfor ikke for å videreføre denne prorektorfunksjonen.

I dagens rektorat er ansvaret for fagressurser (*faculty management*) delegert til prorektor fagressurser og HR. Dette innebærer et særlig ansvar for ansettelsesutvalget og utvalget for fondstildelinger. I tillegg kommer ansvar relatert til lønnsoppgjør og lønnspolitikk mer generelt, likestilling og vesentlige deler av HR-arbeidet inn mot instituttene. Som nevnt over har prorektor fagressurser og HR også fått det overordnede ansvaret for henholdsvis HR-, IT- og Eiendoms-avdelingen. Inn i perioden 2021-2025 vil det overordnede ansvaret for HR-, IT- og Eiendomsavdelingen, samt også Økonomiavdelingen, tillegges en nyopprettet stilling som direktør organisasjon og virksomhetsstyring. Spørsmålet er derfor om det avgrensede ansvaret for *faculty management* skal tilordnes en egen prorektor for fagressurser, eller om disse oppgavene skal fordeles på annet vis, jf. at deler av *faculty management* funksjonen slik som eksempelvis ledelse av ansettelsesutvalget og utvikling av kontaktflaten mellom rektorat og institutter, rimeligvis vil måtte tilligge et medlem av rektoratet. Om en skulle velge å ansette en egen prorektor med dette ansvarsområdet, vil det være med en avgrenset stillingsbrøk. En vil gjøre ytterligere vurderinger før en konkluderer i spørsmålet om å legge opp til å ansette en prorektor på dette området.

Det følger av vurderingene ovenfor at det legges opp til at rektors ledergruppe i perioden 2021-2025 vil ha fem eller seks medlemmer: Rektor, prorektor utdanning, prorektor forskning, eventuelt prorektor fagressurser, direktør kommunikasjon og samfunnskontakt og direktør organisasjon og virksomhetsstyring.

Som nevnt innledningsvis i dette saksfremlegget kan ikke ansettelse ved kallelse utgjøre et hovedprinsipp for rekruttering til prorektorstillinger, men det skal heller ikke avskrives som et mulig virkemiddel i særlige tilfeller. På en slik bakgrunn fremstår det som rimelig å legge opp til en vanlig utlysning av stillingene som prorektor utdanning og prorektor forskning. Med hensyn til en eventuell prorektorstilling med ansvar for *faculty management*, fremstår det

imidlertid vesentlig mer aktuelt med en kallelse. Denne funksjonen hviler på en dyp kompetanse og erfaring fra organisasjonen og sektoren på et avgrenset område, og antall relevante kandidater er neppe stort. Dette kan tilsi at kallelse vurderes i dette tilfellet om det skulle bli aktuelt.

Kvalifikasjonskrav

Kravene til kvalifikasjoner er avledet av de overordnede målene for NHH som en ledende internasjonal handelshøyskole, og de må sees i forhold til de spesifikke, særlige ansvarsområdene for de ulike prorektorstillingene. Et avgjørende aspekt er dessuten bidraget til en velfungerende, balansert og målorientert ledergruppe med stor forståelse for alle deler av NHHs virksomhet.

For alle stillingene gjelder følgende generelle krav:

- Tilslutning til og entusiasme i forhold til NHH sine overordnede mål som en ledende internasjonal handelshøyskole med evne og vilje til videre utvikling
- Relevant høy faglig kompetanse og erfaring fra vitenskapelig stilling
- Lederkompetanse tilpasset den aktuelle prorektorstillingen
- Betydelig erfaring fra relevante deler av virksomheten ved NHH eller lignende institusjoner
- Bred forståelse av NHHs interaksjon med omverden, herunder kunnskap om UH-sektoren
- Legitimitet i organisasjonen
- Administrativ kompetanse
- Solid rolleforståelse
- Sterke kommunikasjonsferdigheter
- Målorientering og gjennomføringsevne
- Evne til å motivere og inspirere
- Tydelig og tillitsskapende adferd
- Sterke samarbeidsevner

Prorektor utdanning

I tillegg til de generelle kravene nevnt over må følgende spesifikke kvalifikasjoner fremheves:

- Særlig sterk kunnskap om utdanningsprogrammene ved NHH eller tilsvarende institusjoner.
- Sterk institusjonell kunnskap, jf. interaksjonen mellom institutter, administrasjon og relevante utvalg.
- Innsikt i konkurransesituasjonen nasjonalt og internasjonalt
- Faglig og pedagogisk erfaring med gode resultater
- Bred forståelse av hvordan internasjonalisering påvirker og gir muligheter relatert til alle aspekter ved NHHs studieprogrammer.

Prorektor forskning

I tillegg til de generelle kravene nevnt over må følgende spesifikke kvalifikasjoner fremheves:

- Særlig sterk kunnskap om forskningsaktiviteten ved NHH eller tilsvarende institusjoner.
- Sterk institusjonell kunnskap, jf. interaksjonen med institutter, administrasjon og relevante utvalg.
- Erfaring og gode resultater fra egen forskning, forskningsledelse og –samarbeid.
- Bred forståelse av hvordan internasjonalisering påvirker alle aspekter ved NHHs forskningsaktiviteter.

Innstillingsutvalg

Prorektorene rapporterer til rektor og inngår i rektors ledergruppe. Det innebærer at rektor bør være innstillingsutvalgets leder. Prorektor for fagressurser og HR er leder av ansettelsesutvalget (hvor alle instituttlederne møter) og har samtidig det overordnede ansvaret for NHH sin HR-funksjon. Dette gir en helhetlig organisatorisk bakgrunn som er særlig hensiktsmessig i dette innstillingsutvalget. I tillegg må arbeidstagerorganisasjonene og studentene være representert. På denne bakgrunn foreslås følgende innstillingsutvalg:

- Rektor Øystein Thøgersen (leder)
- Prorektor for fagressurser og HR, Gunnar Christensen
- Representant for arbeidstagerorganisasjonene, Sigrid Lise Nonås
- Leder av studentforeningen, Stine Stolpestad

IMPLEMENTERING AV NY LEDELSESMODELL PÅ INSTITUTTNIVÅ - ENDELIG BEHANDLING

Saksbehandler Øystein Thøgersen
Arkivreferanse 19/01739-30

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
18.01.2021

Utvalgsnr
4/21

Forslag til vedtak:

Vedtak utformes i styremøtet.

Bakgrunn:

Styret ved [NHH vedtok i møte 5. mars 2020 \(styresak 11/20\) en overgang til en ledelsesmodell på instituttnivå hvor instituttlederne ansettes](#). Ordningen trer i kraft ved inngangen til neste rektor-periode, med andre ord fra og med 1. august 2021.

I styrevedtak la styret blant annet til grunn at modellen skal innføres i henhold til de anførte premissene og øvrige forutsetninger som ble gjort rede for i saksfremlegget. Det følger at NHHs styre er ansettelsesmyndighet ved ansettelse av instituttledere. Styret ba videre om at mandat for instituttlederne og retningslinjer for prosessene legges frem for styret i forkant av at ansettelsesprosessene initieres.

I etterkant av møtet etablerte rektor en arbeidsgruppe for å forberede implementeringen av den nye ledelsesmodellen på instituttnivå. Arbeidsgruppen har hatt fem møter i tillegg til arbeid og utveksling av dokumenter og synspunkter via e-post. Arbeidsgruppen har hatt som mål å legge til rette for solid involvering av instituttene i denne saken, og den har primært rettet oppmerksomheten mot utformingen av tre dokumenter (se vedleggene 1 – 3) som vil regulere implementeringen av den nye ordningen:

- Forslag til mandat til ansatte instituttledere ved NHH
- Forslag til ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH
- Forslag til mandat for instituttstyrene (-rådene) ved NHH

Arbeidsgruppens foreløpige forslag og vurderinger ble behandlet i Instituttlederforum (ILF) den 30. november 2020 og i Samarbeidsutvalget (SU) den 15. desember 2020. Styret hadde en første overordnet drøfting av saken i sitt møte den 17. desember 2020, der [styret ble orientert om status for den pågående prosessen](#) (styresak 63/20).

I etterkant av styremøtet den 17. desember 2020 sluttførte arbeidsgruppen sitt arbeid med de over nevnte dokumentene, basert på innspillene og tilbakemeldingene under styrets behandling.

Arbeidsgruppen er omforent om forslagene til henholdsvis mandat for instituttledere ved NHH og ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH.

Med hensyn til mandat for instituttstyrene (-rådene), har arbeidsgruppen diskutert to alternativer som skiller seg fra hverandre i spørsmålet om hvorvidt vedtaksmyndighet skal tillegges instituttleder eller instituttstyret i et utvalg saker slik som spesifisert i forslag til mandat (jf. setningen som er «gulet ut» i henholdsvis alternativ I og alternativ II i vedlegg 3). I begge alternativene legges det til grunn at instituttstyrene skal ha samme delegerte ansvar knyttet til ansettelsesutvalget som i dag, jf. den spesifiserte punktlisten i forslaget til mandat. For de øvrige spesifiserte sakene som instituttstyret er satt til å behandle, innebærer alternativ I at instituttstyret er rådgivende overfor instituttleder. Alternativ II gir instituttstyret vedtaksrett, og ansatt instituttleder vil da ikke ha selvstendig beslutningsmyndighet på disse områdene.

Høringsprosess

Forslagene til de tre angitte dokumentene over ble sendt på høring til instituttene og arbeidstagerorganisasjonene den 21. desember 2020 og til andre relevante enheter påfølgende dag. Det ble også utarbeidet engelske versjoner av høringsdokumentene.

De seks instituttene samt HR-avdelingen, Forskerforbundet ved NHH og studentforeningen, NHHS, har sendt inn høringsuttalelser, og disse er gjengitt i vedlegg 4. Sammen med innspillene i de ulike møtene i NHHs ulike organer, har høringen bidratt med nyttige innspill og kunnskap.

Høringsuttalelsene etterlater to tydelige hovedinntrykk. Det gis en samlet støtte til forslagene til henholdsvis «Mandat til ansatte instituttledere ved NHH» og «Ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH». Når det gjelder forslaget til «Mandat for instituttstyrene ved NHH», fremgår et sterkt engasjement i forhold til det over omtalte valget mellom alternativ I og alternativ II, se vedlegg 3. Argumentasjonen har klare paralleller fra diskusjonen knyttet til beslutningen om en ved NHH skulle gå over til en ordning med ansatte instituttledere. Det fremkommer at HR-avdelingen gir støtte til alternativ I, både Institutt for Samfunnsøkonomi og Institutt for Strategi og Ledelse gir balanserte vurderinger av begge alternativene og avstår fra å konkludere i valget mellom alternativene I og II, mens de øvrige høringsinstansene konkluderer med å støtte alternativ II.

Positive vurderinger av alternativ I bygger på at dette gir effektivitet og konsistens i NHHs ledelsesstruktur ved at det etableres en tydelig linje fra styret til rektor og rektoratet og deretter videre til ansatte instituttledere med relativt omfattende vedtaksmyndighet på sine respektive institutter.

Argumentene som fremmes til fordel for alternativ II, vektlegger gjennomgående betydningen av medbestemmelse, demokrati og «dugnadsånd» som i sin tur vil styrke engasjement og ansvarliggjøring på instituttet. Flere av høringsuttalelsene i favør av alternativ II påpeker også en viss skepsis til hvorvidt rådgivende utvalg vil fungere tilfredsstillende med hensyn til forankring og medbestemmelse.

Avsluttende vurdering

Det følger av NHHs strategi 2018-2021 at NHH skal ha en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som legger til rette for at NHH skal prestere på internasjonalt toppnivå innenfor utdanning og forskning samt i samspillet med nærings- og samfunnslivet.

Evnen til å gjennomføre endringer og omstillinger har økt i hele sektoren, parallelt med forventningene til en kompetent og tydelig ledelse. Gjennom etatsstyringen følger NHHs eier, Kunnskapsdepartementet, opp NHHs måloppnåelse, og resultatene påvirker budsjett-tildelingen. Samtidig sammenlignes NHH i mange sammenhenger med gruppen av øvrige internasjonale handelshøyskoler. NHH sin måloppnåelse bestemmer også utfallet av internasjonale akkrediteringer og rangeringer.

For å lykkes må NHH ha en ledelsesstruktur som makter å sette felles retning og gjøre nødvendige prioriteringer for å nå strategiske mål på disse områdene. En erkjennelse av disse utviklingstrekkene har vært et grunnleggende premiss for vurderinger av hvordan den nye ledelsesmodellen skal implementeres og fungere.

Da styret ved NHH vedtok ledelsesmodellen på instituttnivå hvor instituttlederne ansettes, var det med eksplisitt referanse til de anførte premissene i saksfremlegget (styresak 11/20). I premiss vii) ble det lagt til grunn at en modell med ansatt instituttleder tilsa et instituttråd, mens en eventuell videreføring av en modell med valgt instituttleder tilsa et instituttstyre. Alternativ I fremstår slik sett som en konsekvens av nevnte vedtak. Det legges opp til å beholde betegnelsen instituttstyre, men instituttlederen får vedtaksmakt i de anførte sakene. Alternativ I er dog ikke en «hjørneløsning» som overfører all vedtaksmakt til instituttleder. Instituttstyret vil, som i dag, fortsatt ha vedtaksmakt i de spesifiserte sakene som behandles i ansettelsesutvalget. Videre er det krav om behandling av samtlige anførte saker samt en rimelig møtefrekvens (minst to møter pr. semester). Intensjonen bak alternativ I er slik sett å utforme en god avveining mellom konsistens og effektivitet på den ene siden og medbestemmelse og forankring på den andre. En vellykket implementering av alternativ I betinger imidlertid at den rådgivende funksjonen blir reell.

Alternativ II innebærer at overgangen til ansatt instituttleder ikke får noen føringer for instituttstyrets funksjon, som forblir den samme som ved valgt instituttleder. Dette innebærer at instituttleder på den ene side rapporterer til rektor, men på den annen side må stå til rette for instituttstyret som har vedtaksmakten på samtlige anførte områder. En slik spenning forårsaket av at instituttleder står overfor en ambivalent myndighetsstruktur vil potensielt motvirke organisasjonens evne til å sette felles retning og gjøre nødvendige prioriteringer for å nå strategiske mål.

Vedlegg:

- Vedlegg 1: Forslag til mandat instituttledere ved NHH
- Vedlegg 2: Forslag til ansettelsesprosess instituttledere ved NHH
- Vedlegg 3: Forslag til mandat instituttstyrene ved NHH
- Vedlegg 4: Høringsinvitasjon og høringsuttalelser

Sak 4/21 Vedlegg 1

Vedlegg 1

Forslag:

Mandat for instituttledere

1. Instituttleder er instituttets daglige leder. Instituttleder har ansvar for at aktiviteten ved instituttet drives innenfor gjeldende lov- og avtaleverk, vedtak i NHH sitt styre eller fra overordnet ledelse samt av vedtak i instituttstyret der dette er gitt fullmakt.
2. Instituttleder rapporterer til rektor.
3. Rektor kan pålegge instituttleder oppgaver for NHH.
4. Instituttleder inngår i NHH sin faglige ledelse og møter i Instituttlederforum, Utvidet lederforum og i Ansettelsesutvalget.
5. Instituttleder har myndighet til å avgjøre alle saker på instituttet med unntak av saker som ved instruks og delegasjonsvedtak er lagt til instituttstyret å avgjøre. Dersom det er uenighet mellom instituttleder og instituttstyret om hvor beslutningsmyndigheten ligger, avgjøres spørsmålet av rektor.
6. Instituttleder er leder av instituttstyret, jfr. eget mandat for instituttstyrene.
7. Instituttleder utpeker en nestleder i samråd med rektor. Nestleder er instituttleders stedfortreder og er fast møtende vara for instituttleder i instituttstyret.
8. Instituttleder utpeker sin ledergruppe. Nestleder, administrasjonssjef, forskningsansvarlig og undervisningsansvarlig inngår normalt i ledergruppen.
9. Instituttleder kan opprette særskilte utvalg for bestemte saksområder eller saker. Instituttleder kan delegere avgjørelsesmyndighet til slike utvalg med mindre delegasjonsadgangen er avgrenset av lov eller overordnet organ.
10. Instituttleder eller instituttleders stedfortreder har rett til å møte i alle råd og utvalg ved instituttet.
11. Instituttleder har blant annet ansvar for å
 - a. lede og utvikle virksomheten ved instituttet i tråd med NHH sin strategi
 - b. utøve personalansvaret for samtlige medarbeidere ved instituttet med unntak av de administrativt ansatte som administrasjonssjef er delegert personalansvaret for
 - c. forberede saker for behandling i instituttstyret, innkalle til og gjennomføre instituttstyremøtene og iverksette vedtak

- d. sørge for at økonomistyring og ressursdisponering er innenfor det regelverk og de rammer som er gitt
 - e. prioritere og innstille søknader om fondsmidler
 - f. påse at instituttet har effektive styrings- og kontrollsystemer slik at fastsatte mål og resultatkrav kan følges opp, ressursbruken er effektiv og at instituttet drives i samsvar med gjeldende regelverk og vedtak
 - g. bidra til NHH sitt strategiske arbeid
 - h. arbeide for en positiv organisasjonskultur og stimulere til et produktivt og godt arbeidsmiljø og samarbeidsklima på instituttet så vel som i hele organisasjonen
12. Instituttets administrasjonssjef ivaretar ledelsen av instituttets administrative arbeid i samråd med og på delegasjon fra instituttleder

Sak 4/21 Vedlegg 2

Vedlegg 2

Forslag:

Ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH

1. Ansettelse av instituttleder og ansettelsesmyndighet

Styret ved NHH ansetter instituttleder etter innstilling fra et innstillingsutvalg, jf. universitets- og høyskoleloven (uhl) § 6-4 og § 11-1(3). Styret selv fastsetter innstillingsutvalgets sammensetning og nærmere regler om innstilling m.m, jf. uhl § 11-1, pkt. 3.

2. Innstillingsmyndighet

Styret ved NHH vedtar innstillingsutvalg for instituttleder med slik sammensetning:

- Rektor eller påtroppende rektor, eventuelt prorektor på delegasjon fra rektor (leder)
- Instituttstyret ved det aktuelle instituttet

HR har sekretærfunksjon for innstillingsutvalget.

Ansettelse av instituttleder skjer på åremål for fire år av gangen. Ingen kan være ansatt som instituttleder i en sammenhengende periode på mer enn tolv år, jf. uhl § 6-4 (2).

3. Innstillingsutvalgets arbeid

Innstillingsutvalgets arbeid ledes og koordineres av utvalgets leder.

Innstillingsutvalget har ansvar for å oppnevne en søkekomité for å identifisere relevante kvalifiserte kandidater til stillingen.

Innstillingsutvalget gjennomfører intervju med relevante kandidater. I tillegg kan innstillingsutvalgets leder på eget initiativ innkalle til én-til-én samtale med relevante kandidater.

Innstillingsutvalget skal utforme en begrunnet og rangert innstilling som oversendes Styret ved NHH. Ved dissens i utvalget skal dette anføres.

Hvis et medlem av instituttstyret vil søke stillingen som instituttleder, trer vedkommende ut av innstillingsutvalget.

4. Utlysning av stillinger som instituttleder

Stillinger som instituttleder skal normalt utlyses eksternt, jf. statsansattloven § 4. I særlige tilfeller, kan instituttleder ansettes uten forutgående kunngjøring (kallelse), jf. uhl § 11-1 (4). En beslutning

om å ansette uten forutgående kunngjøring tilligger Styret ved NHH. Innstillingsutvalget kan fremme begrunnende forslag om dette til Styret i de tilfeller det er aktuelt.

5. Kvalifikasjonskrav

Instituttledere ved NHH må ha legitimitet i fagmiljøene, gode lederegenskaper og samarbeidsevner samt en almen egnethet for stillingen. Dette inkluderer evnen til strategisk tenking og en solid forståelse av instituttets bidrag til NHH sine strategiske mål.

For instituttledere ved NHH gjelder følgende spesifikke kvalifikasjonskrav:

- Faglig førstekompetanse, normalt på et felt som faller innenfor det aktuelle instituttets fagområde
- Solid forståelse for aktiviteten ved det aktuelle instituttet og på NHH – eller ved tilsvarende institutter og institusjoner
- Gode lederegenskaper og godt kjennskap til instituttledelse
- Evne til å sette mål og arbeide strategisk
- Motiverende og inkluderende lederstil preget av samarbeid og medvirkning
- Gode kommunikasjonsevner
- Lederatferd som stimulerer til gode resultater og godt arbeidsmiljø
- Personlig egnethet i forhold til en instituttleders arbeidsoppgaver slik det kommer til uttrykk i mandatet til instituttledere ved NHH

6. Andre forhold

Instituttleders administrative funksjon er normert til 60% av en full stilling. De resterende 40% av stillingen allokeres til faglig eller pedagogisk virksomhet.

Instituttlederstillingen dekkes inn av instituttens ordinære stillingsrammer.

Internt rekrutterte instituttledere går tilbake til sin opprinnelige stilling etter endt åremål.

Ved eksternt rekrutterte instituttledere kan en i særlige tilfeller åpne for forhandlinger om en faglig retrettstilling etter endt åremål.

Sak 4/21 Vedlegg 3

Vedlegg 3

Forslag:

Instituttordningen og mandat for instituttstyrene

Instituttordningen

Den faglige virksomheten ved høyskolen organiseres i institutter. Hver enkelt av de ansatte i undervisnings- og forskerstillinger skal normalt tilhøre ett av de følgende institutter:

- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon
- Institutt for finans
- Institutt for foretaksøkonomi
- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
- Institutt for samfunnsøkonomi
- Institutt for strategi og ledelse

Rektor avgjør i tvilstilfelle hvilket institutt en ansatt skal tilhøre.

Instituttene er ansvarlige for undervisning, forskning, formidling, faglig utviklingsarbeid og annen faglig virksomhet på bestemte fagområder. For å gjennomføre disse oppgavene disponerer det enkelte institutt de økonomiske og personalmessige ressurser som blir stilt til rådighet.

Hvert institutt skal ha:

- Én ansatt instituttleder
- Ett instituttstyre som ledes av instituttleder
- En instituttadministrasjon som ledes av en administrasjonssjef. Administrasjonssjefen rapporterer til instituttleder
- En ledergruppe i henhold til mandat til instituttledere

Dessuten kan instituttene ha fag- eller forskergrupper, og instituttleder kan opprette særskilte utvalg for bestemte saksområder eller saker slik det følger av mandat til instituttledere.

Instituttstyrets sammensetning

Instituttstyret skal ha fra åtte til elleve medlemmer og sammensettes på følgende måte:

- a) Instituttleder
- b) Undervisningsansvarlig
- c) Forskningsansvarlig
- d) Én til tre representanter for de vitenskapelig ansatte
- e) Én eller to representanter for midlertidig vitenskapelig ansatte. I tilfellet med to representanter skal én representere stipendiatene og én post-doc og innstegsstillingene
- f) Én representant for teknisk-administrativt ansatte
- g) To studentrepresentanter

Instituttleders stedfortreder er fast møtende vara for instituttleder dersom vedkommende selv ikke er valgt inn i instituttstyret.

Administrasjonssjef ved instituttet er sekretær for instituttstyret.

Instituttleder ansettes i henhold til retningslinjene for *Ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH* og utøver sin funksjon i henhold til *Mandat for instituttledere*.

Undervisningsansvarlig, forskningsansvarlig og de øvrige representantene for de vitenskapelig ansatte velges fra gruppen av faste vitenskapelige ansatte ved instituttet. Tilsvarende velges representanten for de midlertidig vitenskapelig ansatte og representanten for teknisk-administrativt ansatte fra sine grupper ved instituttet. Valgene gjennomføres i henhold til NHH sitt valgreglement.

I tillegg kan det velges én eller flere varamedlemmer for gruppene d, e og f.

Studentrepresentantene med eventuelle varamedlemmer oppnevnes av NHHS.

Likestilling skal ivaretas så langt det er mulig.

Instituttstyrets oppgaver [Alternativ I]

Instituttstyret ledes av instituttleder med instituttleders stedfortreder som nestleder. Instituttleder og instituttstyret har sammen ansvaret for at instituttets virksomhet drives i tråd med NHH sin strategi.

Instituttstyret skal behandle og gi råd til instituttleder i følgende saker:

- Instituttets strategi og handlingsplaner
- Langsiktig rekrutterings- og personalplanlegging
- Andre sentrale spørsmål knyttet til forskning, undervisning, forskerutdanning og ekstern kunnskapsformidling ved instituttet.
- Driftsbudsjett
- Intern organisering
- Saker av prinsipiell betydning

I saker som skal behandles av ansettelsesutvalget, har instituttstyret ansvaret for å

- foreslå utlysning av stillinger ved instituttet innenfor de rammer og føringer som er gitt av overordnet myndighet og NHH sin strategi.
- utarbeide forslag til utlysningstekst for vitenskapelige stillinger.
- foreslå medlemmer til sakkyndig komité ved ansettelse i vitenskapelige stillinger.
- innstille søkere til vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiatstillinger, ved instituttet.
- innstille og prioritere søknader om forskningstermin.

Instituttstyret treffer sine vedtak i møte. Instituttstyret er vedtaksført når mer enn halvparten av medlemmene, inkludert instituttleder eller institutt nestleder, er til stede og avgir stemme. Dersom antall medlemmer i instituttstyret er et partall, har leder dobbeltstemme.

Instituttstyret skal kalles sammen minst to ganger i semesteret og ellers ved behov. Det lages innkalling og referat fra møtene som gjøres tilgjengelig for tilsatte og studenter.

Dersom det er uenighet mellom instituttleder og instituttstyret om hvor beslutningsmyndigheten ligger, avgjøres spørsmålet av rektor.

--

Instituttstyrets oppgaver [Alternativ II]

Instituttstyret ledes av instituttleder med instituttleders stedfortreder som nestleder. Instituttleder og instituttstyret har sammen ansvaret for at instituttets virksomhet drives i tråd med NHH sin strategi.

Instituttstyret skal behandle og gjøre vedtak i følgende saker:

- Instituttets strategi og handlingsplaner
- Langsiktig rekruttering- og personalplanlegging
- Andre sentrale spørsmål knyttet til forskning, undervisning, forskerutdanning og ekstern kunnskapsformidling ved instituttet
- Driftsbudsjett
- Intern organisering
- Saker av prinsipiell betydning

I saker som skal behandles av ansettelsesutvalget, har instituttstyret ansvaret for å

- foreslå utlysning av stillinger ved instituttet innenfor de rammer og føringer som er gitt av overordnet myndighet og i NHH sin strategi.
- utarbeide forslag til utlysningstekst for vitenskapelige stillinger.
- foreslå medlemmer til sakkyndig komité ved ansettelse i vitenskapelige stillinger.
- innstille søkere til vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiatstillinger, ved instituttet.
- innstille og prioritere søknader om forskningstermin.

Instituttstyret treffer sine vedtak i møte. Instituttstyret er vedtaksført når mer enn halvparten av medlemmene, inkludert instituttleder eller nestleder, er til stede og avgir stemme. Dersom antall medlemmer i instituttstyret er et partall, har leder dobbeltstemme.

Instituttstyret skal kalles sammen minst to ganger i semesteret og ellers ved behov. Det lages innkalling og referat fra møtene som gjøres tilgjengelig for tilsatte og studenter.

Dersom det er uenighet mellom instituttleder og instituttstyret om hvor beslutningsmyndigheten ligger, avgjøres spørsmålet av rektor.

Sak 4/21 Vedlegg 4

- **Vedlegg 4 - Rektors høringsinvitasjon og høringsuttalelser**
 - Rektors høringsinvitasjon
 - Høringsuttalelse fra Institutt for strategi og ledelse
 - Høringsuttalelse fra Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon
 - Høringsuttalelse fra Institutt for finans
 - Høringsuttalelse fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
 - Institutt for foretaksøkonomi
 - Høringsuttalelse fra Institutt for samfunnsøkonomi
 - Høringsuttalelse fra NHHS
 - Høringsuttalelse fra HR-avdelingen
 - Høringsuttalelse fra Forskerforbundet NHH

**HØRING: IMPLEMENTERING AV NY LEDELSESMODELL PÅ INSTITUTTNIVÅ - ANSATTE INSTITUTTLEDERE
(Merk tidsfrist 11. januar 2021 klokken 12.00)**

Styret ved NHH vedtok i møte den 5. mars 2020 en overgang til en ledelsesmodell på instituttnivå hvor instituttlederne ansettes. Ordningen trer i kraft ved inngangen til neste rektor-periode, dvs. fra og med 1. august 2021.

I styrevedtaket (styresak 11/20) la styret blant annet til grunn at modellen skal innføres i henhold til de anførte premissene og øvrige forutsetninger som ble gjort rede for i saksfremlegget. Videre ba styret om at mandat for instituttlederne og retningslinjer for prosessene legges frem for styret i forkant av at ansettelsesprosessene initieres.

Det følger at NHHs styre er ansettelsesmyndighet ved ansettelse av instituttledere. Øvrige anførte premisser omhandler blant annet forhold som kompetansekrav, organisatoriske konsekvenser knyttet til en ordning med instituttråd eller instituttstyre, myndighetsdelegasjon med videre. Forhold knyttet til ansettelsesprosessen, herunder det mulige behovet for organisering av søkeprosesser og sammensetning av innstillingsutvalget omtales også. Viktigheten av forankring og involvering vektlegges sterkt.

I etterkant av møtet har rektor etablert en arbeidsgruppe for å forberede implementeringen av den nye ledelsesmodellen på instituttnivå. Rektor leder selv arbeidsgruppen, som ellers er satt sammen av prorektor for fagressurser og HR, Gunnar Christensen, instituttleder for Institutt for samfunnsøkonomi, Eirik Kristiansen, samt instituttleder for Institutt for foretaksøkonomi, Jarle Møen. Sekretær for arbeidsgruppen er rådgiver Randi Holmås.

Arbeidsgruppen har hatt fem møter i tillegg til arbeid og utveksling av dokumenter og synspunkter via e-post.

Et viktig formål med å etablere en slik arbeidsgruppe har vært å legge til rette for solid involvering av instituttene i denne saken. Arbeidsgruppen har primært rettet oppmerksomheten mot utformingen av tre dokumenter som vil regulere implementeringen av den nye ordningen:

- Forslag til mandat for instituttledere ved NHH
- Forslag til ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH
- Forslag til mandat for instituttstyrene ved NHH

Arbeidsgruppens foreløpige forslag og vurderinger har blitt behandlet i Instituttlederforum (ILF) den 30. november 2020 og i Samarbeidsutvalget (SU) den 15. desember 2020. De har også vært gjenstand for en første diskusjon i NHH sitt styre den 17. desember 2020.

Arbeidsgruppen er omforent om forslagene til henholdsvis mandat for instituttledere ved NHH og ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH.

Med hensyn til mandat for instituttstyrene, har arbeidsgruppen diskutert to alternativer som skiller seg fra hverandre i spørsmålet om hvorvidt vedtaksmyndighet skal tillegges instituttleder eller instituttstyret i et utvalg saker slik som spesifisert i vedlagte utkast til mandat (se setningene som er «gulet ut» i henholdsvis alternativ I og alternativ II.)

I begge alternativene legges det til grunn at instituttstyrene skal ha samme delegerte ansvar i forhold til ansettelsesutvalget som i dag, jfr. den spesifiserte punktlisten i utkastet til mandat.

Med hensyn til de øvrige spesifiserte sakene som instituttstyret er satt til å behandle, innebærer *alternativ I* at instituttstyret her er rådgivende overfor instituttleder. *Alternativ II* gir instituttstyret vedtaksmakt, og ansatt instituttleder vil da ikke ha selvstendig beslutningsmyndighet, på disse områdene.

Forslagene til de tre over omtalte dokumentene sendes nå til instituttene og til fagforeningene for en kompakt høringsprosess. Høringsinnspillene vil følge saken frem til endelig styrebehandling, presumptivt i styremøtet den 18. januar 2021.

Høringsinstansene inviteres til å komme med *kortfattede og poengterte* innspill til de tre vedlagte dokumentene.

Høringsinnspillene bes avgitt så snart som mulig, og **senest den 11. januar 2021 klokken 12.00** til Randi Holmås (randi.holmas@nhh.no).

Vedlegg:

1. Forslag til mandat for instituttledere ved NHH
2. Forslag til ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH
3. Forslag til mandat for instituttstyrene ved NHH

Med hilsen

Øystein Thøgersen
Rector, professor, dr. oecon
NHH Norwegian School of Economics
Phone: (+47) 55 95 92 17
Email: oystein.thogersen@nhh.no
www.nhh.no



**SVAR PÅ HØRING FRA INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE (SOL):
IMPLEMENTERING AV NY LEDELSESMODELLE PÅ INSTITUTTNIVÅ - ANSATTE
INSTITUTTLEDERE**

Vi viser til mail mottatt 21. desember 2020 om høring på ny ledelsesmodell på instituttnivå.

SOL avgir sitt høringssvar etter behandling i ledergruppen, instituttstyret (torsdag 7. desember) og øvrige innspill fra instituttets ansatte.

Våre kommentarer til de tre vedleggene er som følger:

1. Forslag til mandat for instituttledere ved NHH. **Ingen kommentarer.**
2. Forslag til ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH. **Ingen kommentarer.**
3. Forslag til mandat for instituttstyrene ved NHH. Se nedenfor.

SOL ser både positive og negative konsekvenser av alternativ I og II. Vi går derfor ikke enstemmig inn for det ene eller andre alternativet, men presiserer at her er det nyanser som støtter opp om begge alternativer.

Argumentasjonen for alternativ I: Man ønsker ikke en omkamp på ledelsesmodellen. Gitt dagens ledelsesmodell er det en naturlig konsekvens at myndighet sentraliseres og personifiseres. Dette støttes av uttalelser i høringen om at: «... ansvar må legges til en person og ikke en gruppe og at kommandolinjen fra styret via rektor/administrasjon til instituttleder må være direkte».

Argumentasjonen for alternativ II: Vi vet at den eksisterende måten å organisere dette på fungerer godt og det er ikke opplagt hvorfor alternativ I er bedre enn alternativ II. I situasjoner hvor det kan oppstå stor uenighet vil et instituttstyre ha en sterkere stemme.

Konklusjon: Det viktigste for SOL er å sikre at ansatte på instituttet (inkl. studentrepresentanter) blir involvert i viktige beslutninger som vedrører instituttet og høyskolen og at disse forankres på en god måte. I dag ivaretas dette av instituttstyret. Dersom instituttstyret skal erstattes av et råd er det viktig at involvering og forankring ivaretas.

Til Rektor

Fra Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon

11.01.2021

Høring om implementering av ny ledelsesmodell på instituttnivå – ansatte instituttledere

I en e-post fra rektor datert 21.12.2020 inviteres instituttene til å komme med innspill til utkast til tre dokumenter som vil regulere implementeringen av ny ledelsesmodell på instituttnivå: Ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH, Mandat for instituttledere ved NHH og Mandat for instituttstyrene ved NHH.

De tre utkastene ble videresendt til alle medarbeiderne på instituttet og diskutert på allmøte den 08.01.2021.

Innspill fra FSK

FSK støtter hovedlinjene i forslaget til ansettelsesprosess for instituttlederne og til mandat for instituttlederne ved NHH.

I forslaget til mandat for instituttstyrene ved NHH støtter instituttet alternativ 2.

FSK ser at alternativ 1 ville kunne legge til rette for en effektiv og handlekraftig instituttledelse. Instituttets erfaring med andre rådgivende organer ved NHH, som f. eks. Utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning (FFF) og Utdanningsutvalget, har ved enkelte anledninger vist dette.

Hovedargumentet for at FSK likevel ønsker alternativ 2 er hensynet til demokrati og medbestemmelse. Alternativ 1 innebærer å gi avkall på demokratisk medbestemmelsesrett i saker som ikke involverer Ansettelsesutvalget (TU).

Selv om man kanskje kan anta at forskjellen mellom alternativ 1 og alternativ 2 i praksis ikke vil være så store hvis instituttleder i alternativ 1 følger rådene fra styret og hvis styret søker størst mulig grad av konsensus i sine råd til instituttleder, så har instituttets erfaringer med andre rådgivende organer ved NHH vist at dette ikke nødvendigvis alltid er tilfelle.

Et annet argument for alternativ 2, er at styremedlemmene i et styre som fatter bindende vedtak, har et større medansvar.

Dessuten gir transparent og grundig saksbehandling kombinert med bindende styrevedtak en god informasjonsflyt, mens det i rådgivende behandling kan være mer uklart når en beslutning er endelig.

Et velfungerende alternativ 1 vil i større grad være personavhengig da det ikke er noen garanti for at instituttleder vil måtte forholde seg til råd gitt fra styret, mens en mulig utfordring ved alternativ 2 kan være at instituttleder kan komme i en skvis i saker der det er klare ulikheter mellom rektors ønsker og instituttstyrets ønsker.

En helhetsvurdering av instituttets erfaringer med andre rådgivende organer ved NHH er likevel at eventuelle fordeler ved alternativ 1 når det gjelder effektivitet og handlekraft ikke oppveier tap av reell medbestemmelse man er sikret i alternativ 2. En konsekvens av alternativ 1 kan på sikt være at engasjement, eierskap og «dugnadsånd» svekkes. Medarbeiderne kan også oppleve å miste kontrollen over prosesser som angår instituttet.

Man risikerer også å gå glipp av verdifulle initiativ som starter via demokratiske prosesser på instituttnivå.

To: The Rector's Office

From: The Department of Finance

11 January 2021

FIN's comments on the implementation of a new department governance model

The NHH Board decided in spring 2020 to switch to a governance model of department heads appointed by the NHH Board. FIN recommended keeping the current model of elected department heads in the internal hearing round before the Board's decision. The main argument was that the current governance model best facilitates a culture of engagement and high motivation as it is a "partnership" model in which the faculty members (or "partners") take responsibility for the department's strategy and leadership.

The faculty members' engagement and participation are essential factors also in a model of appointed department heads/rectors/vice-rectors. Most of NHH's wide knowledge and actual production is in its departments and units, and NHH needs to make use of this knowledge to meet its high strategic ambitions.

In the current (and first) period of an appointed rectorate, decisions have become more centralized at the top management level. This is positive to the degree that it makes the decision-making at NHH more agile and adaptable in a rapidly changing world. However, if decisions are made without involving the faculty and the organization, NHH risks making poorer decisions and developing worse strategies and ineffective implementation processes. Moreover, NHH risks making its faculty and staff more passive and less motivated if they are not involved in important matters. It is vital that the advisory committees at NHH, such as the Academic Committee (UU) and the Research Committee (FFF), feel that their recommendations are understood and taken into account, and that important matters are discussed. If not, NHH can risk that its most respected faculty members conclude that it is not worth their time participating on the committees.

Here follow FIN's recommendations regarding the process of appointment of department heads and the mandate for the department boards:

1. FIN supports the proposal of letting the recruiting committee for department heads consist of the department board at the relevant department in addition to the rector. The department's recommendation must carry much weight in the NHH Board's appointment of a new department head. There is a better understanding of what the department needs to deliver high-quality teaching, research, and dissemination at the department level, than at the top management level and in the NHH Board. This makes the department best suited to finding candidates with academic legitimacy and the right skills to lead the department. Also, if the department learns that its recommendations are listened to and followed by the Board, the faculty will feel more loyalty and responsibility for the department and NHH.
2. FIN believes that Alternative II is the model that best ensures a sound decision-making process and engaged colleagues that take responsibility for developing strategies and implementing them. Moreover, under Alternative II, the department board may choose to delegate key issues such as the department's strategy and long-term recruiting to broader faculty meetings or the department head. In this respect, Alternative II dominates Alternative I. Note also that as long as the governance model is decided at the NHH Board level, even if selecting Alternative II, the NHH Board may take back the authority granted to the department board on short notice. This effectively serves as a safety valve in the highly unlikely situation that a department board acts fundamentally against the overall NHH interests.

SVAR PÅ HØRING FRA INSTITUTT FOR REGNSKAP, REVISJON OG RETTSVITENSKAP (IRRR): IMPLEMENTERING AV NY LEDELSESMODELL PÅ INSTITUTTIVÅ - ANSATTE INSTITUTTLEDERE

Vi viser til mail 21. desember 2020 om høring på ny ledelsesmodell på instituttnivå.

Institutt for Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap (IRRR) avgir sitt høringsvar etter behandling i utvidet ledergruppe og styret i instituttet. Synspunktene deles av instituttleder.

IRRR støtter forslag til mandat for instituttleder og prosess for utnevning av instituttleder, og har ikke forslag til endringer.

IRRR gir sterk støtte til alternativ II i mandat for instituttstyret – der instituttstyret har vedtaksmyndighet ('veto') i viktige saker, og ikke bare er rådgivende organ.

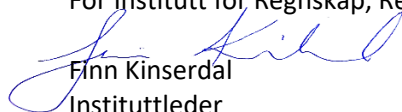
Begrunnelsene for dette er blant annet:

- I en kompetanseorganisasjon som NHH - hvor verdiskapningen skjer helt ute i organisasjonen av den enkelte medarbeider - mener vi at lokal medbestemmelse er viktig for den enkeltes motivasjon og innsats og dermed NHH sin samlede produksjon. Alternativ II bidrar til dette.
- Alternativ II sikrer *bedre* gjennomføringskraft av tiltak, ikke motsatt :
 - Selve beslutningen vil kunne ta noe mer tid og har større grad av formalisme. Dog kan brede 'høringer' (som denne saken) unngås ved å i stedet kan bruke instituttstyrene.
 - Men *gjennomføringen* av tiltakene vil gå raskere, fordi beslutningene har bredere aksept og de ansatte er også i stor grad kommitert til å gjennomføre tiltakene i og med at de har vært med på å fatte beslutningene. Når beslutningen er fattet er omkamper vanskeligere.
- Alternativ II sikrer en bedre og grundigere saksbehandling (sakspapirer, saksfremleggelse, begrunnelser og diskusjon) enn det lett kan bli om styret 'kun' er rådgivende. Vi mener beslutningsprosessen også blir bedre, ved at den tvinger instituttledelsen til å involvere flere i beslutningen og kanskje gjøre gode tilpasninger og/eller skaper større aksept.
- Legitimitet blant de ansatte på instituttet er viktig for at en instituttlederen skal kunne utøve sin jobb på en god måte. Alternativ II sikrer slik legitimitet.
- Erfaringene så langt med *rådgivende* organer (Utdanningsutvalget, Utvalg for forskning mm. og Instituttlederforum) er ikke de beste, der rektoratet ikke alltid lytter til rådene eller prøver å bruke organene til å tilpasse og samles om tiltak mange kan slutte seg til.
- Instituttledelsen er uansett godt representert i instituttstyret med tre medlemmer, og vil som leder og saksfremlegger ha vesentlig påvirkningsmulighet på beslutningene som fattes.
- Instituttstyrets myndighet under alternativ II til å i visse tilfeller gå i mot rektoratets og instituttledelsens syn, må oppfattes som en unntaksbestemmelse – som trolig sjelden vil bli benyttet. Likevel er det en viktig sikkerhetsmekanisme og gir balanse i maktforhold.

Det presiseres at vårt syn ikke må oppfattes som en omkamp om det skal være valgt eller ansatt instituttleder. IRRR støttet som kjent – på visse vilkår – omleggingen til ansatt instituttleder.

10. januar 2021

For Institutt for Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap


Finn Kinserdal
Instituttleder

Til Rektor

Fra Institutt for foretaksøkonomi

11.1.2021

Implementering av ny ledelsesmodell på instituttnivå

Jeg viser til epost 21. desember 2020 om høring angående ny ledelsesmodell på instituttnivå. Høringsdokumentene har vært sendt ut til alle medarbeidere på instituttet og ble behandlet i instituttstyret 8. januar 2021.

Saken har skapt et sterkt engasjement. I den interne høringsrunden var det unison oppslutning om alternativ 2 i forslag til mandat for instituttstyrene. Instituttstyret har enstemmig vedtatt støtte til alternativ 2.

Instituttstyret mener alternativ 2 er best egnet til å skape en handlekraftig instituttledelse fordi det både fremmer kvalitet i beslutningsprosessene og legger til rette for effektiv gjennomføring av vedtak. Reell medvirkning er også viktig for å videreføre en organisasjonskultur med sterkt eierskap til organisasjonen og høy motivasjon.

Instituttet mener det er behov for å evaluere og videreutvikle ordningen med rådgivende organ og lederfora på øverste styringsnivå basert på de erfaringene som er høstet i inneværende periode.

Dersom styret vedtar alternativ 1 uten evaluering, forventer vi at styret gir uttrykk for hvordan det selv oppfatter at den nye ledelsesmodellen har fungert i deres periode. Vi forventer også at styret gir tydelig uttrykk for hvilke utfordringer det har merket seg på instituttnivå og som det forventer at en reorganisering av instituttens arbeidsform skal løse.

Til slutt vil vi påpeke at det er lang tradisjon for delegasjon av faglig beslutningsmyndighet til organer under det øverste styret i universitets- og høyskolesektoren. Man finner også slik myndighetsdelegasjon i kombinasjon med ansatte ledere. Dersom beslutningsmyndigheten på instituttnivå deles mellom et styre ledet av en instituttleder og instituttlederen alene, er det derfor verken særegent eller inkonsistent med enhetlig ledelse.

Når det gjelder forslaget til mandat for instituttlederne ved NHH og forslaget til ansettelsesprosess for instituttlederne, gir Instituttstyret sin tilslutning til hovedlinjene i disse dokumentene.

SVAR PÅ HØRING FRA INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.**IMPLEMENTERING AV NY LEDELSESMODELL PÅ INSTITUTTNIVÅ - ANSATTE INSTITUTTLEDERE**

Instituttet ble i e-post 21. desember 2020 bedt om å komme med innspill til ny ledelsesmodell på instituttnivå.

Instituttledelsen (AU) har diskutert saken og instituttstyret har i møte 8. januar behandlet de tre notatene som beskriver forslag til nye struktur.

Instituttstyret støttet i hovedsak mandat for instituttleder og forslag til prosess for ansettelse av instituttleder. Mindre kommentarer legges til i slutten av dette brev.

Instituttstyret ser både fordeler og ulemper ved de to alternativene i mandat for instituttstyret og synes det er vanskelig å rangere alternativene. Dette skyldes ikke at instituttstyret er polarisert og har to omtrent like sterke fraksjoner som støtter hvert sitt alternativ, men heller at de fleste i styret uttrykte at begge alternativene vil føre til tilnærmet lik praksis. Selv om alternativ I ikke krever at instituttstyret fatter et formelt vedtak i alle saker, vil god ledelse tilsi at viktige beslutninger forankres i styret. Selv om behovet for forankring er et nokså selvsagt krav til god ledelse, er det bra at mandatet (begge alternativ) krever at sakene behandles i styret.

I diskusjonen av alternativ I og alternativ II ble det trukket frem:

- i) I de sakene hvor instituttstyret er rådgivende, kan en egenrådig instituttleder bli fristet til å ikke gjøre den samme innsatsen ved saksfremlegg og styremedlemmene kan bli mindre motivert til å legge inn innsats for å fremme sitt synspunkt. Dette vil i så fall føre til dårligere beslutninger og svakere forankring på instituttet, noe som igjen kan gjøre det vanskelig å implementere beslutninger. Selv om en ikke kan avskrive en slik utvikling som umulig, blir det betraktet som lite sannsynlig.
- ii) Behov for medbestemmelse og demokrati. Det er en lang tradisjon på instituttene for å involvere mange og la alle delta i beslutningsprosessen. Forankring av beslutninger vil være viktig uavhengig av alternativ I or II, men alternativ I gir rom for at å trekke en konklusjon/beslutning selv om instituttet ikke er tilstrekkelig enig til å kunne samle seg om et alternativ. Hvis det oppstår en sterk uenighet mellom flertall i styret og instituttleder, vil rektor spille en rolle (uavhengig av alternativet som velges).

Andre kommentarer:

- a) Det står innledningsvis i «Instituttordningen og mandat for instituttstyret» at «Hver enkelt av de ansatte i undervisnings – og forskerstillinger skal tilhøre ett av følgende institutter». I dag er flere i professor II stillinger ansatt ved to ulike institutt og deler sine arbeidsoppgaver mellom de to instituttene. Instituttet ønsker at slike muligheter skal fortsette.
- b) Det ble påpekt at hvis instituttstyret bare er rådgivende vedrørende instituttets strategi og handlingsplaner (alternativ 1), er det urimelig å samtidig gi instituttet ansvar for at instituttets strategi er i tråd med NHHs strategi.
- c) Driftsbudsjett bør behandles av instituttstyret.

- d) Det ble påpekt at ordlyden i teksten under instituttstyrets oppgaver avvok mellom alternativ I og alternativ II også der det var ment at de to alternativene var ment å være sammenfallende (saker som skal videre til TU).
- e) Det ble påpekt at nestleder alltid burde være fullverdig medlem av styret.
- f) Det ble påpekt under «5. Kvalifikasjonskrav» i notatet om ansettelsesprosess at en bør være særdeles varsom med å ansette en instituttleder utenfor fagområdet til instituttet.

Hørings svar

Implementering av ny ledelsesmodell på instituttnivå

NHHS har ikke innvendinger til forslagene til mandat for instituttledere ved NHH og ansettelsesprosessen for instituttledere ved NHH.

Angående instituttordningen og mandat for instituttene, mener NHHS at alternativ II for instituttstyrets oppgaver er den beste løsningen. For at studentenes stemme skal være hørt på en god måte, er det bedre jo tettere vi er på vedtaksmakten. Selv om enkelte av de spesifiserte sakene ikke er direkte relevante for studentene, som for eksempel intern organisering, er særlig punktet "Andre sentrale spørsmål knyttet til forskning, undervisning, forskerutdanning og ekstern kunnskapsformidling ved instituttet." essensielt for oss. Vi ønsker å være med på behandlingen av saker når de angår oss direkte, og mener derfor alternativ II, hvor vedtaksmyndigheten ligger hos instituttstyrene, bør velges.

Med vennlig hilsen

Oliver Wahlquist, Fagpolitisk Ansvarlig

på vegne av NHHS



Høringsuttalelse om Implementering av ny ledelsesmodell på instituttnivå – ansatte instituttledere.

HR avdelingen takker for invitasjonen til å gi en uttalelse på de foreslåtte mandater for ansatt instituttleder og instituttstyrene samt ansettelsesprosess for instituttleder.

HR avdelingen er opptatt av at den nye ledelsesmodellen på instituttene i hovedsak må være i tråd med den ledelsesmodellen som er valgt på institusjonsnivå (enhetlig ledelse). Det er viktig å sikre en tydelig avklaring av ansvar og myndighet mellom rektor (øverste leder) og institutt på en slik måte at overordnet styring kan skje gjennom hierarkisk kontroll av måloppnåelse og resultater. Dette er et prinsipp som er i tråd med enhetlig ledelse. Samtidig er det slik at økt overordnet styring griper inn i den tradisjonelle demokratiske tradisjonen, med høy grad av autonomi og selvstyre i underliggende enheter. Derfor er det også viktig å sikre fortsatt aktiv deltagelse og engasjement fra instituttets ansatte i planlegging og gjennomføring av instituttets kjerneaktiviteter. Begge disse hensynene må ivaretas.

Når det gjelder lederrollen på instituttet så vil vi peke på at NHH har høye ambisjoner knyttet til nasjonal og internasjonal status; ambisjoner som stiller store krav til den enkeltes individuelle prestasjoner – og til instituttleders evne til å vise vei, motivere, engasjere og følge opp medarbeidere. Særlig for de største instituttene kan dette arbeidet i perioder være krevende. Derfor anbefales det litt fleksibilitet knyttet til omfanget av stillingen som instituttleder.

HR avdelingens øvrige vurderinger og kommentarer vil være knyttet til innholdet i det enkelte dokument som er vedlagt høringen.

Mandat for instituttleder

Mandatet for instituttleder er tydelig på hva som er instituttlederens ansvar og myndighet og dette er godt utformet i dokumentet. HR avdelingen har likevel en kommentar til instituttleders ansvar slik det er utformet i punkt 11 b:

«Utøve personalansvaret for samtlige medarbeidere ved instituttet med unntak av de administrativt ansatte som administrasjonssjef er delegert personalansvaret for»

I dokumentet *Ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH*, kommer det frem at omfanget av stillingen som instituttleder er fastsatt til 60%. HR avdelingen er bekymret for at dette arbeidet vil være svært krevende, særlig for de store instituttene. Planlegging og oppfølging av kompetanseutvikling for senere opprykk i stilling, samt dialog med individuelle ansatte om innsats og resultater er oppgaver som krever tid og oppmerksomhet. I tillegg kan det oppstå vanskelige personalsaker som må håndteres uten utsettelse. Det anbefales derfor å sikre fleksibilitet i omfanget av instituttlederstillingen, slik den i perioder kan være inntil 100%.

Mandat for instituttstyret

Under Instituttstyrets sammensetning, nevnes det avslutningsvis at «Likestilling skal ivaretas så langt dette er mulig». Dersom det her menes likestilling mellom kjønn, foreslås det at en bruker begrepet kjønnslikestilling. Det vil også være i tråd med *Handlingsplanen for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger*.

HR avdelingen har ellers ingen kommentarer til forslaget til sammensetning av instituttstyret.

Mandatsforslaget skisserer videre to ulike modeller for instituttstyrets påvirkning på beslutninger som omhandler instituttets drift («Instituttstyrets oppgaver alternativ 1 og 2»):

1. Instituttstyret som et rådgivende organ for instituttleder
2. Instituttstyret som et besluttsende organ for enkelte definerte saksområder knyttet til instituttets kjernevirksomhet.

Begge modellene opprettholder instituttstyret som forslagsgivende og innstillende organ i saker som gjelder rekruttering og ansettelse, samt tildeling av forskningspermisjon.

Alternativ 1 er, slik vi ser det, i tråd med enhetlig ledelse og gir en mer rendyrket styringsstruktur. I denne modellen er instituttstyret et rådgivende organ for instituttleder. Vi mener at denne modellen må velges, da den er en logisk konsekvens av de valg som tidligere er tatt ift enhetlig styre. Det vil ikke være tilfredsstillende for rektor å stå i en situasjon der han/hun har klare målkrav fra styret, samtidig som det ikke er mulig å gi disse klare styringssignalene med bindende virkning til instituttleder. Det er heller ikke tilfredsstillende for instituttleder å risikere å bli overkjørt av et instituttstyre. Dersom modell 2 velges kan instituttstyret beslutte saker i strid med klare styringssignaler. Dette er kontraproduktivt.

Som påpekt i begynnelsen av vårt tilsvaret er det viktig å sikre fortsatt aktiv deltakelse og engasjement fra instituttets ansattes side. Ved rekruttering av instituttledere er det viktig å sikre at aktuelle kandidater har meget god forståelse av dette aspektet ved lederrollen. God ledelse av et institutt krever en klok håndtering av ansvar og myndighet, slik at det tas beslutninger som har bred forankring og oppslutning.

Alternativ 2 gir instituttstyret beslutningsmyndighet innenfor viktige saksområder knyttet til instituttets kjernevirksomhet. Denne modellen gir både rektor og instituttleder mindre styringsrom. Hvorvidt dette vil oppleves som hemmende vil være avhengig av hvilke saker som kan besluttes av instituttstyret, hvilke overordnede føringer som legges på de enkelte saksområdene og håndtering av eventuelle interessekonflikter. Som et eksempel kan interne organiseringer være et saksområde som kan inneholde interessekonflikter både vertikalt og horisontalt. Samlet mener HR at alternativ 2 ikke vil være hensiktsmessig for effektiv styring av instituttene.

Etter dette er HRs klare anbefaling at alternativ 1 velges ift instituttstyrets mandat. Det vil si at instituttleder har beslutningsfullmakt, mens instituttstyret har en rådgivende funksjon.

Ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH

Ansettelsesprosessen, slik den er skissert i forslaget, er innenfor gjeldende lover (statsansatteloven og universitets- og høyskoleloven). Vi har ingen øvrige kommentarer.

11.01.21

Mvh

Elise Kongsvik
HR-sjef

Sylvi K Larsen
Seniorrådgiver

Høringsuttalelse fra Forskerforbundet NHH

Til Rektor

Fra styret i Forskerforbundets lokallag

11.01.2020

Implementering av ny ledelsesmodell på instituttnivå

Vi viser til epost 21. desember 2020 om høring angående ny ledelsesmodell på instituttnivå.

Styret i FF v/NHH gir sin tilslutning til arbeidsgruppens forslag for henholdsvis mandat for instituttledere ved NHH og ansettelsesprosess for instituttledere ved NHH.

Med hensyn til mandat for instituttstyrene, presenterer arbeidsgruppen to alternativer som skiller seg fra hverandre i spørsmålet om hvorvidt vedtaksmyndighet skal tillegges instituttleder (alternativ 1) eller instituttstyret (alternativ 2) i et utvalg saker.

På NHH har vi nå vedtatt å ansette både rektor og instituttledere, dette medfører en kraftig reduksjon i medbestemmelsen i egen arbeidssituasjon. Vi mener at medvirkning i bestemmelser rundt egen arbeidssituasjon og instituttets fremtid er viktig for å skape høy motivasjon i eget arbeid og i arbeid for NHH. Videre vil reell medvirkning bidra til at de ansatte holder seg mer oppdatert på hva som skjer på NHH og vil med denne bakgrunn også gi de ansatte bedre forståelse for det store bildet og dermed også gjøre det lettere å vedta/implementere forskjellige type saker.

Styret i FF v/NHH vil med denne bakgrunn gi sin tilslutning til alternativ 2 vedrørende forslag til mandat for instituttstyrene. Det vil si at vedtaksmyndighet skal tillegges instituttstyret (alternativ 2) i et utvalg saker.

ETABLERING AV UNDERVISNINGSROM MED TILHØRENDE ENDRINGER KANTINER

Saksbehandler Eivind Drange
Arkivreferanse 20/00668-3

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
18.01.2021

Utvalgsnr
5/21

Forslag til vedtak:

- Andre etasje i nåværende bibliotek omgjøres til undervisningsrom tiltenkt gruppeundervisning for inntil 250 studenter.
- Nåværende personalkantine omgjøres til areal for studentarbeidsplasser.
- Ny personalkantine etableres i Nybygget for inntil 75 personer i areal som i dag er kontorer tilhørende NHH.

Bakgrunn:

NHH har behov for mer tilrettelagt areal til undervisning i grupper. Dette omfatter både tradisjonell gruppeundervisning, men også andre studentaktive undervisningsformer - hvor en undervisningstime er en kombinasjon av studentsamarbeid i grupper og foreleserledet undervisning. Til det siste har NHH i dag bare romkapasitet til å undervise et kvart bachelorkull samlet (i aulaen). Stadig flere kurs øker omfanget av gruppebasert undervisning. Dette er en ønsket pedagogisk utvikling både fra NHH og studentene ved NHH, jf. ønsket om mer studentaktive undervisningsformer.

Gruppeundervisningen på bachelornivå legger i dag bånd på mange undervisningsrom. Organiseringen og gjennomføringen er til dels ineffektiv når mange rom må benyttes. Med dagens arealer er man dessuten nær en kapasitetsgrense for omfang på slik gruppeundervisning. Hvis høyskolen og dens studenter ønsker mer dialogbasert og studentaktiv undervisning på bachelorstudiet, må det tilrettelegges nytt areal for dette.

Med de arealene NHH disponerer er det bare to mulige steder hvor slik undervisningskapasitet kan etableres; studentkantinene eller andre etasje på biblioteket. I 2019 søkte høyskolen om å gjennomføre slik etablering i andre etasje på biblioteket, men blant annet av hensyn til studentarbeidsplassene ble dette arbeidet stoppet. Med den bakgrunn ble det våren 2020 fremmet forslag om omdisponering av studentkantinene for undervisningsformål.

Styret fikk i mars 2020 forelagt sak 9/20 om «Ombygging for tilrettelegging areal – organisert gruppeundervisning og ny personalkantine», slik at høyskolen kunne søke midler fra ordning i

Statsbudsjettet 2020 for oppgradering og tilpasning av forsknings- og utdanningsareal. Styret fattet følgende vedtak:

«Styret godkjenner at det søkes midler fra Statsbudsjettet 2020 øremerket til oppgradering og tilpasning av forsknings- og utdanningsareal.

Styret ber videre om at saken legges frem til ny behandling dersom søknaden innvilges, og at en da ser spesielt på problemstillingene rundt kapasitetsbehov.»

NHH er tildelt 2,5 millioner kroner for tiltaket. Tiltaket innebar opprinnelig at

- a) Studentkantine omgjøres til undervisningsrom tiltenkt gruppeundervisning for inntil 250 studenter.
- b) Personalkantine omgjøres til studentkantine for inntil 80 studenter.
- c) Det etableres ny personalkantine i Nybygget for inntil 75 personer i areal som i dag er kontorer tilhørende NHHS.

I marsmøtet 2020 stilte styret spørsmål ved om ombyggingen vil dekke kapasitetsbehovene, blant annet siden kantinen ofte benyttes til andre formål enn kantine, og tilgjengelige data for kantinebruk ble innhentet og på basis av disse ble det gjort en vurdering av kapasitetsbehovet. Analysen er presentert i notat til LMU november 2020 (vedlegg 1). Her konkluderes det med at det opprinnelige forslaget vil gi tilstrekkelig kapasitet til all ønsket bruk av berørte arealer.

Styret signaliserte også at den videre saksgangen burde skje i god dialog med studentene. Saken er orientert om og diskutert to ganger i LMU (23.09.20 og 25.11.20). Sakens fremdrift er skjedd i dialog med studentrepresentanter, og NHHS er gitt tilgang til alle data. Videre er saken diskutert i flere møter med representanter for NHHS. NHHS, i dialog med NHH, har også utformet en spørreundersøkelse (vedlegg 2 og 3).

I november 2020 løftet studentrepresentantene frem muligheten for likevel å benytte andre etasje biblioteket for formålet. Dette anses for å være en enklere ombygging enn å bygge om studentkantinen. Forslaget er diskutert og avklart med biblioteket som, med noen gjennomførbare forutsetninger, støtter en endring av arealet til undervisningsformål. Det er videre avklart med Kunnskapsdepartementet at en slik endring ikke endrer forutsetningene for de tildelte midlene, så lenge tiltakene har samme formål.

NHH var opptatt av at en slik endring i forslaget hadde støtte i studentmassen. NHHS gjennomførte derfor en undersøkelse hvor hovedproblemstilling var om ombygging til undervisningsarealer burde skje i studentkantinen eller i andre etasje på biblioteket (vedlegg 2 og 3). Undersøkelsen viser at til tross for at mange studenter benytter andre etasje på biblioteket som arbeidsplass, så ønsker 2/3 av studentene at biblioteket benyttes til organisert gruppeundervisning heller enn at studentkantinen omdisponeres til dette formålet. Dette kan være et uttrykk for at studentene er opptatt av å bevare sosiale soner på høyskolen, noe også fritekstsvarene bekrefter. Fritekstsvarene i undersøkelsen viser også at studentene er bekymret for tap av studentarbeidsplasser ved en ombygging av biblioteket. Det justerte forslaget søker derfor å ta hensyn til denne bekymringen.

På bakgrunn av det foregående foreslås det at

- a) Andre etasje på biblioteket omgjøres til undervisningsrom tiltenkt gruppeundervisning for inntil 250 studenter. Det forutsettes at biblioteket beholder dagens hyllekapasitet og at arealet adskilles med vegg/dør fra øvrig bibliotekareal.

Videre forutsettes det at arealet kan benyttes som studentarbeidsplasser når det ikke pågår organisert gruppeundervisning i arealet.

- b) Den nåværende personalkantinen omgjøres til areal for studentarbeidsplasser, som kompensasjon for tapte arbeidsplasser i andre etasje på biblioteket.
- c) Det etableres en ny personalkantine i Nybygget for inntil 75 personer i areal som i dag er kontorer tilhørende NHHS. Som i dag, kan personalkantinen benyttes av studenter utenom lunsjtid.

Det justerte forslaget medfører at kostnadsoverslaget øker til 5,55 millioner kroner.

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Sak ombygging LMU nov 2020

Vedlegg 2 – Undersøkelse om GK

Vedlegg 3 – Fritekstsvart Undersøkelse NHHS

Sak 5/21 Vedlegg 1

Sak 19/20 LMU 25.11.2020

Notat:

Etablering av undervisningsrom i dagens studentkantine, med tilhørende endringer kantiner.

Utfordring: Økende behov for areal til gruppeundervisning. Ønsket pedagogikk, men ineffektivt og kapasitetsproblemer med dagens arealstruktur. Ønsker samlet areal som rommer ca ½ bachelorkull. Uten nytt areal kan utvikling gruppeundervisning stoppe/bremse.

Forslag til løsning: Endre studentkantine til undervisningsrom, men med flerbruksmuligheter. Dagens personalkantine blir ny studentkantine, og det bygges ny personalkantine i Nybygget i forlengelsen av caféen.

Progresjon: til LMU i november 20, Styret i desember 20, prosjekteres vinter 21, bygges sommer 21, tas i bruk semesterstart høst 21

Bakgrunn:

NHH har behov for mer tilrettelagt areal til undervisning i grupper. Dette omfatter både tradisjonell gruppeundervisning, men også nyere undervisningsformer - hvor en undervisningstime er en kombinasjon av studentsamarbeid i grupper og foreleserledet undervisning. Til det siste har NHH i dag bare romkapasitet til å undervise et kvart bachelorkull samlet (i aula). Stadig flere kurs øker omfanget av gruppebasert undervisning. Dette er en ønsket pedagogisk utvikling. Også studentene ved NHH har i en årrekke etterspurt mer studentaktiverende undervisningsformer. Gruppeundervisningen båndlegger mange undervisningsrom og organisering og gjennomføring er til dels ineffektiv når mange rom må benyttes. Hvis høyskolen og dens studenter ønsker mer dialogbasert, studentaktiv undervisning på bachelorstudiet må det tilrettelegges nytt areal for dette.

Alternative løsninger gruppeundervisning:

Aulaen benyttes i dag tidvis til gruppeundervisning. Den har imidlertid ikke kapasitet til mer enn et kvart bachelorkull. Bruken er også utfordrende opp mot annen aktivitet som NHH og ikke minst NHHs ønsker å bruke aulaen til. Stadige skifter av bruksområde er ressurskrevende.

Bibliotek 2.etasje kan benyttes og vil kreve færre bygningsmessige endringer. Å benytte dette arealet til organisert gruppeundervisning vil imidlertid være uheldig for bibliotekets behov, men kanskje vel så problematisk er ulempene det vil medføre for studentenes uorganiserte gruppearbeid. NHH pålegger studentene i stadig større grad å arbeide i grupper med innleveringer og eksamener. Studentene etterlyser mer areal for slikt arbeid. 2.etasje biblioteket har utviklet seg til å bli en slik arbeidsplass for gruppearbeid. Her har det utviklet seg en kultur som aksepterer denne typen arbeid med den uro (snakking og diskusjoner) dette medfører. Å legge den organisert gruppeundervisning her vil fortrenge det uorganiserte gruppearbeidet.

Det er i realiteten bare to mulige areal; 2.etg bibliotek eller studentkantine. Hensynet til studentarbeidsplasser tilsier at kantinen velges.

Kapasitetsavklaringer:

I Styrets behandling av saken våren 2020 ble det stilt spørsmål om hva slik ombygging ville ha å si for kapasiteten til ulike andre aktiviteter ved høyskolen, blant annet studentarbeidsplasser, selskaper,

arrangementer og bespising kantine. I tillegg til det foran nevnte bør høyskolen vurdere kapasiteten for sosiale soner.

- Studentarbeidsplasser: Alternativet er å miste 2. etg biblioteket, og det vil være verre. Ombygd areal kan brukes som studentarbeidsplasser når ikke arealet benyttes til andre formål. Arealet vil dessuten være bedre tilrettelagt for slik aktivitet gjennom bedre lys, ventilasjon, strømpunkter og nettverk etter en ombygging. Gruppeundervisning vil i hovedsak skje i undervisningsperioden av semesteret i tidsrommet 08.00 – 16.00, men ikke hele dagen eller hele undervisningssemesteret. I eksamensperioden kan arealets hovedformål være studentarbeidsplasser.

I tillegg vil trolig flere klasserom som i dag benyttes til gruppeundervisning få ledig kapasitet, som høyskolen kan velge å la studentene benytte til uorganisert gruppearbeid.

- Større selskaper med bespising: Arealet ombygges slik at denne bruken sikres både for NHHS og NHH sine selskaper.

- Andre arrangementer hvor arealet er nødvendig, så som Karrieredagen mm.: Arealet ombygges slik at denne bruken sikres, og aktivitet koordineres.

- Sosiale soner: Kantinen er ikke bare et sted for bespising, men også en sosial sone for studentene. I rehabilitert areal får høyskolen flere nye sosiale soner. Det største vil være «Mellomrommet», men også i korridor 1. etasje lavblokk og i Vestibyle tilrettelegges det for sosial aktivitet gjennom etablering av sitteisjer og sitteplasser. Det er også mulig å videreutvikle hall ved kantine i Servicebygget for bedre tilrettelegging som sosial sone. Det anbefales også at det tas en gjennomgang av tilrettelegging for sosiale soner i Speilsalen og tilstøtende arealer. Nyetablering og utvikling av sosiale soner bør tilrettelegges slik at de også fungerer som gruppearbeidsplasser.

- Bespising i kantine: Her må avklares om høyskolen har tilstrekkelig areal, og hva som er løsningen hvis det er for lite.

Det forutsettes at caféen i Nybygget utvider tilbudet sitt, men at middagsservering i hovedsak fortsatt vil skje i Servicebygget.

Det forutsettes at det møbleres i henhold til behov.

Vi finner ingen formalkrav til hvor mye kantineplass man må ha på en høyskole, men Arbeidstilsynet har en anbefalende norm for areal kantine gitt i antall kvadratmeter (1,2) pr samtidig bruk. Denne gjelder i arbeidsforhold, men kan være en rimelig rettesnor for denne vurderingen.

Dagens personalkantine er 140 m² og caféen er 240 m². Det gir en total på 380 m² nytt bespingsareal for studenter. I henhold til Arbeidstilsynets anbefaling gir dette samtidig plass for 316 personer.

Det er heller ingen definisjon på hva lengden av samtidig bruk innebærer, men en statlig betalt lunch er 20 minutter lang, og kunne være en rimelig rettesnor for vurderingen. «Normallunchen» er imidlertid 30 minutter lang. For teknisk kapasitetsberegning velger vi å legge oss mellom de to «standardene», og bruker 24 minutter. Det forutsettes da at det som

vurderes er tid for bespisning – og ikke andre sosiale eller faglige aktiviteter som kan tenkes å skje i dette arealet på denne tiden.

Lunchtid og middagstid er den travleste tiden i kantinen. Omsetnings- og kundetall fra Sammen viser at lunch kan defineres mellom klokken 11.00 og 13.00. I forhold til middag er det like hensiktsmessig å konsentrere analysen om den travleste timen (15.00 – 16.00).

Dette gir 5 lunchperioder på 24 minutter mellom 11.00 og 13.00. 5 x 316 samtidig brukere = 1580 brukere innenfor definert lunchperiode.

Når det gjelder middag er arealet i nåværende personalkantine – ny studentkantine 140 m². Det innebærer en samtidig kapasitet på 116 personer, eller 290 pr time ved 24 minutters perioder.

En relevant avklaring for saken kan være hvor mange studenter som er på campus hver dag. Dette finnes det ikke gode data for. NHH har data for antall studenter registrert på campus gjennom bruk av adgangskort fra høsten 2015. Nyere data er ikke lagret, og ferske data er irrelevante grunnet pandemien. NHH har ca. 3600 studenter. Data for tilstedeværelse fra 2015, korrigert for vekst antall studenter frem til 2020 (+ 12,5 %), viser at gjennomsnittlig 930 studenter benytter adgangskortet sitt hverdager. En rekke studenter vil være på campus uten å benytte adgangskort – enten ved at de ikke entrer rom med adgangskontroll, eller ved at de går inn sammen med andre kortbrukere. Så er det heller ikke slik at alle studenter benytter kantinen. Data kan trolig ikke si annet enn at langt i fra alle studenter er på campus daglig.

Bedre data får vi ved å se på antall kunder hos Sammen NHH (Servicebygg, Nybygg og Merino). Her har vi samlet data for perioden oktober-november 2019, altså før pandemien.

Data viser at høsten 2019 hadde Sammen gjennomsnittlig 913 kunder pr. dag. Dette inkluderer ansatte. Fordelingen studenter/ansatte estimeres til 80/20. En rekke studenter (og ansatte) bruker kantinen til bespisning uten å handle der. Samtidig er det en rekke kunder som tar varen med seg og spiser annet sted. Omsetningen mellom klokken 11 og 13 (lunch) utgjør ca. 40 prosent av total dagsomsetning, og antall kunder alle spisesteder var gjennomsnittlig 365 (eksakte tall foreligger for Servicebygg og Nybygg. Estimert for Merino er lagt til). Igjen inkluderer dette ansatte, og det inkluderer dem som handler – men ikke spiser i kantinen. Hvis vi forutsetter at 80 prosent av de handlende er studenter og at samtlige av disse også spiser i kantinen gir det 292 betalende studenter i lunchtid (11.00 – 13.00).

Med en kapasitet på 1580 bespisende gir det en restkapasitet på 1288 ikke-handlende kantinebrukere i lunchtid. Med andre ord kan hver handlende student omgi seg med 4,4 ikke-handlende.

I middagstid er det gjennomsnittlig 91 kunder pr time (den travleste timen). Arealet i nåværende personalkantine – ny studentkantine er 140 m². Det innebærer en kapasitet på 116 personer, eller 290 pr time ved 24 minutters perioder. Hver handlende kunde kan da omgi seg med 2,2 ikke-handlende.

Løsning hvis behov for mer areal bespisning:

Administrasjonen predikerer at planlagt kantinekapasitet vil være tilstrekkelig, men at man bør vurdere ytterligere etablering av sosiale soner. Hvis det mot formodning viser seg å ikke være

tilstrekkelig areal for bespisning når ombygging er gjennomført kan det nye undervisningsarealet åpnes for bespisning i en nødvendig periode.

Bergen 23.11.2020 Eivind Drange

Sak 5/21 Vedlegg 2

Undersøkelse om rom til gruppeundervisning

Generelt om undersøkelsen

Undersøkelsen "Undersøkelse om rom til gruppeundervisning" ble gjennomført 14.12.2020-23.12.2020 ved hjelp av Microsoft Forms som var tilknyttet til Thorvald Mosvolds NHH-bruker. I forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen benyttet vi oss av autentisering, der man måtte logge seg på NHH-brukeren sin for å kunne besvare undersøkelsen, og det ble begrenset til et svar per bruker. Ved promoteringen av undersøkelsen benyttet vi oss av NHH og NHHS sine sosiale medier plattformer.

Undersøkelsen fikk totalt 400 svar med en jevn fordeling på Bachelor (53,5%) og Master (46,5%). Med tanke på totalt antall svar og fordelingen vurderes dette som representativt for studentmassen på NHH.

Kvantitative tall

Alle tall og fordelinger ligger vedlagt i Microsoft Forms, samt Excel-arket som var tilknyttet undersøkelsen.

Akkumulerte fordelinger av ytterpunktene

I en normalsituasjon i undervisningsdelen av semesteret:

Hvor mange hverdager er du normalt på skolen?

92,8% svarer 4 eller 5 hverdager.

Hvor mange hverdager per uke jobber du med skolearbeid på skolen?

82,3% svarer 4 eller 5 hverdager.

12,8 % svarer 3 hverdager.

Hvor mange hverdager per uke spiser du lunsj i studentkantinen (GK)?

42,8% svarer 4 eller 5 hverdager.

23% svarer 3 hverdager.

26,5% svarer 1 eller 2 hverdager.

7,8% svarer 0 hverdager.

Hvor mange dager i uken kjøper du mat i kantinen?

16% svarer 4 eller 5 hverdager.

46,1 % svarer 1 eller 2 hverdager

17,3% svarer 0 hverdager

I en normalsituasjon i undervisningsdelen av semesteret, hvor mange hverdager per uke jobber du med skolearbeid i:

Studentkantinen (GK)

4,6% svarer 4 eller 5 hverdager.

64,5% svarer 0 hverdager

2. etg Biblioteket

19,1% svarer 4 eller 5 hverdager.

38,8% svarer 1 eller 2 hverdager

22,8% svarer 0 hverdager

I en normalsituasjon i undervisningsdelen av semesteret, hvor mange hverdager per uke jobber du med gruppearbeid i:

Studentkantinen (GK)

2,6% svarer 4 eller 5 hverdager.

27,3% svarer 1 eller 2 hverdager

54,3% svarer 0 hverdager

2. etg Biblioteket

12,3% svarer 4 eller 5 hverdager.

53,6% svarer 1 eller 2 hverdager

15,8% svarer 0 hverdager

NHH trenger mer areal til gruppeundervisning. Hvis enten GK eller 2. etg biblioteket skal benyttes til dette - med den konsekvens at gruppeundervisning beslaglegger vesentlig andel av tiden i rommene på dagtid i undervisningsdelen av semesteret - hvilket lokale vil du ønske benyttes til organisert gruppeundervisning?

64% svarte 2. Etg biblioteket.

36% svarte studentkantinen (GK).

Kvalitative svar

Studentene ble stilt spørsmålet “*Hva synes du er spesielt viktig å ta hensyn til ved valget av GK eller 2. etg biblioteket som undervisningsrom?*” med mulighet for å avgi svar i tekst. Om lag 50% av respondentene avga et svar på dette spørsmålet. Påfølgende forsøkes det å gi en objektiv kort oppsummering av de tekstsvarene som er gitt.

Overordnet fra tekstsvarene fremkommer det hyppig at man ikke ønsker at NHH skal benytte seg av noen arealene, der det poengteres at begge deler brukes i stor grad i dag. Man er generelt skeptisk fordi NHH benytter seg av mye gruppearbeid, og man er redd for å miste arealet til å kunne lese sammen uten å måtte booke rom på forhånd. Når det gjelder spiseplasser trekkes det frem at kapasiteten er allerede lav i dag og at man ikke ønsker at dette skal reduseres i større grad.

De fleste argumentene er bygget på det psykososiale miljøet, der man ønsker at man tar hensyn til at studentene har flere oppholdsplasser både til spising og uorganisert gruppearbeid, og at dette er begrenset per i dag.

Sak 5/21 Vedlegg 3

1	At studentene har et møtested i kantinen, og at den er tilgjengelig og stor nok for å romme mange.
2	At det er plass til at alle både kan spise lunsj, lese og jobbe med gruppearbeid
3	Et sted å spise er veldig viktig for det sosiale på skolen. Å fjerne GK ville vært veldig skadelig for mulighetene til å spise sammen med andre. Lunch og middag med venner er skoledagens høydepunkt, og det burde prioriteres
4	Må ha ordentlig sted å spise lunsj
5	At det er nok plass til både lunsj og gruppearbeid.
6	Jeg tror det er viktig at man ser på total nytte av et lokale. Hvis GK blir fjernet vil man miste både lunsj- og studiested. Mister man 2. etasje vil man i all hovedsak miste et studiested bare.
7	Studenter må få spist mat.
8	Mulighetene studentene har til å være i GK uten nødvendigvis å spise eller jobbe med skole, men kun som en sosial møteplass
9	Totaltilbudet GK gir studentene. GK brukes til mer en lunsj, det er en arena for sosialt samvær både i faglig og ufaglig sammenheng, og denne verdien er viktig for studentenes trivsel og læring ved NHH
10	Synes man skal ta hensyn til at det er særdeles viktig å samles for å spise lunsj, og GK er allerede fullt kl 11-13, så synes biblio er bedre.
11	At biblioteket også brukes til individuelle studier
12	I mine øyne er begge deler en dårlig ide. NHH setter alltid seg selv foran hva studentene ønsker og vil ha. Men det ville vært katastrofalt å frata oss GK. Vi spiser på ulike tidspunkter og det er allerede i dag mangel på spiseplasser. Det er helt fullt i både NK og GK fra 11-13 hver dag omtrent. Og fra 15-17. Av nysgjerrighet hadde det vært spennende å se hvor mange kvm til spisearealer de ansatte har med både ansattkantinen og kjøkken på instituttene kontra studentens arealer til å spise i GK og NK.
13	Kapasiteten til GK er fullt utnyttet på dagtid. Ved omlegging av GK, er alternativene vesentlig mindre kapasitet til kantine/gruppearbeid.
14	Gk brukes til mye viktig arbeid i studentforeningen! Det får man ikke andre plasser. Krise hvis den går tapt!
15	Det er helt sykt trangt i nye kantinen og en ekstremt dårlig ide å bruke GK! Dette er en viktig sosial arena for mange studenter, dette forslaget er krise
16	Skjerping!! Selvsagt skal ikke dere ta noen av disse delene. 2. Etbiblioteket og GK dekker begge store behov. NHH kan ikke organisere lunsjen til folk. De kan heller ikke organisere hvor folk skal møtes for de mange gruppeoppgaver vi har som er OBLIGATORISKE. Dette vil man skal skje på skolen, da trenger vi GK og Biblioteket som idag. Bruk Aula til undervisning hvis nødvendig. Møterom 1 etg høyblokka er også mulig å bruke og Auditorier. Men ikke ta lokaler vi har bruk for!!
17	Ved siden av speilsalen er det plass til et stor gruppeundervisningslokale hvis man tar vekk grupperom, se dit!
18	Dersom GK beslagslegges til undervisning vil dette medføre at en vesentlig del av de som spiser i GK må spise andre steder. Dette vil legge ekstremt stort press på andre steder med mindre kapasitet. Samtidig er GK mer fleksibelt utformet for studentene som trenger dette som sted for gruppearbeid på eget initiativ.
19	Vi trenger den lille kantineplassen vi har, og ikke minst et kjøkken på skolen som kan servere oss mat

19	Allerede slik det er nå er det ofte trangt og lite plass i GK. Det er viktig for studentene at GK beholdes som kantine slik at det fortsatt kan brukes både til gruppearbeid og lunsjer.
20	Ta hensyn til det eneste store fellesarealet for studenter på campus, GK.
21	NHH har allerede mangel på kantineplass til studentene som det er. Om NHH bygger om GK skjønner jeg ikke hvordan studentene skal få hatt pause til å spise mat.
22	GK skal forbli GK
23	Synes det er viktig å ta hensyn til bedriftspresentasjoner og all kveldsaktivitet som foregår gjennom studentforeningen i GK. Dette er meget viktig at ikke ødelegges. Derfor mener jeg 2.etg bibliotek skal brukes isteden.
24	Kantinefasilitetene er ekstremt viktig for studentene. GK er normalt smellfull av studenter og hvis dette arealet skal gjøres om til gruppeundervisning vil dette gå sterkt ut over trivselen til studentene. Skal skolen fortsette å øke kullstørrelsene i fremtiden er ikke begrensning i studentenes arealer veien å gå, spesielt hvis skolens ambisjon er at flest mulig studenter skal være på campus (refererer her til filmingsdebatten hvor det kom frem at skolen mente at det ikke var nok folk på campus grunnet filmingen). Her tror jeg skolen misforstår grunnlaget til hvorfor studenter ikke nødvendigvis kommer til skolen. Det er store begrensninger i infrastruktur med både lesesaler (spesielt i eksamensperioden) og arealer for å "henge med venner" på skolen. Derfor mener jeg at å kutte GK fra dette arealet vil være en skivebom fra skolens side for å legge til rette for bedre trivsel og læringsmiljø for studentene.
25	Studentene må ha et sted å være! Det gode miljøet som er på Nhh vil forsvinne om studentene ikke har noe sted utenom undervisningen. De gode samtale og vennskapet som skapes gjennom en lunsj i gk har vært utrolig viktige for min tid på Nhh. Uten gk er jeg usikker på om jeg hadde fått de samme vennskapene og derfor om jeg hadde fullført nhh
26	GK er et viktig areal for studenter for å spise og biblioteket er et viktig sted for studenter å kunne jobbe individuelt, i kollektivegrupper eller for å jobbe med organisert gruppearbeid som er gitt som krav i mange fag på NHH. Det er viktig at disse arealene forblir som de er, med den samme funksjonen som de har idag, for at studentene ved NHH skal kunne fullføre skolearbeidet sitt på en god måte, da NK og sal samt grupperom ikke gir denne muligheten.
27	Både GK og 2. etasje er områder der man kan jobbe sammen, og der man kan jobbe uten at man føler seg «presset» stillheten. Personlig synes jeg det er veldig uhyggelig på nybygget og går nesten bare til gamlebygget for å lese. Det er allerede for få steder der man kan jobbe sammen, eller alene uten at det føles som ett overtramp på andres stillhet bare man såvidt beveger seg, eller tar en slurk vann. Personlig vet dro jeg av og til hjem når det ikke var ledig på biblioteket, eller GK. Heldigvis er det som oftest ledig en av stedene. Håper virkelig at dere finner ett annet sted å finne undervisningslokaler, men skjønner selvfølgelig at det er vanskelig mtp. plass. Håper likevel dere finner en løsning som ikke tar fra oss disse «friplassene». Med vennlig hilsen tredjekullstudent
28	Jeg mener det er viktig at vi har nok kantineareal til at studenter kan sette seg ned å ta pause utenfor sal. Har selv opplevd at det er fullt i kantina når jeg har kommet for å spise lunsj. For oss nye på skolen er dette en arena der man kan sette seg ned og bli kjent med andre medstudenter. Å redusere kantinearealet virker derfor lite praktisk.

29	Uten GK vil ikke studentene ha et egnet areal til å ta lunsjpause og sosialisere med venner. Det fører til dårligere kvalitet på pausene og at avbrekkene mellom lesingen ikke blir et slikt høydepunkt det i dag er for mange, inkludert min vennegjeng. NHH sier de bryr seg om studentene, men undervisning er ikke det eneste som påvirker hverdagen vår. Vi trenger et egnet sted på skolen til avkobling mellom slagene. At dette kommer opp som et problem rett før en omfattende oppussing nærmer seg slutten er nokså utrolig. Det studentene trenger er plass på lesesalene, pauseområder til spising og avkobling, samt grupperom. Dette er noe det åpenbart er mangel på når det under normale forhold er vanskelig å få plass i GK rundt lunsjtider, grupperom bookes så fort de blir tilgjengelig og du får ikke plass på sal hvis du kommer senere enn 08:15. Å bruke 2. etasje på biblioteket er bedre enn å ta fra oss GK, men når grupperommene nesten alltid er fulle tviler jeg på at å fjerne et egnet sted for gruppejobbing er en god løsning. Det er flott med flere rom til gruppeundervisning, spesielt siden forelesninger er lite interaktive og mange opplever dårlig læringsutbytte fra å følge passivt med, MEN at det ikke har blitt bygget UT under byggeperioden som har vært nå, samtidig som det har blitt tatt inn flere studenter enn før, er for meg uforståelig. Plassmangel på NHH har vært et faktum siden jeg begynte i 2018, så å omdisponere plassbruken vil antakeligvis kun ha en begrenset effekt.
30	GK er et hyggelig sted å samles til lunsj, det er et sted for avbrekk og utsikten gjør utrolig god for motivasjonen når man ellers sitter å ser ned i bøkene. Utrolig dumt om skolens beste sted for avkobling skal benyttes til gruppearbeid.
31	GK trengs som kantine, er langt fra plass til alle studentene i nk og personalkantin
32	Skolen har ikke mange områder til felles lunsj, noe som anses som veldig viktig for å opprettholde det sosiale og det hyggelige i en ellers hektisk studiehverdag. Ser derfor på dette som et enkelt valg, hvor 2. Etg biblio bør benyttes til undervisning
33	Ikke ta fra oss kantineområdene
34	Studentenes fellesarealer
35	Begge deler trengs sår for studenter som IKKE har gruppeundervisning. Finn på noe annet!
36	Sal kan oppleves stressende fordi stemningen er seriøs. Man kan være redd for å lage lyder, og begrenset av å ikke kunne snakke. Biblioteket fremstår litt som et åpent kontorlandskap, og er en viktig bidragsyter til et mer åpent og inkluderende faglig studentmiljø. Biblioteket er det eneste stedet det egner seg å studere og samarbeide på tvers av dine egne grupper. Her er det lettere å snakke med medelever man ellers ikke hadde kommet i kontakt med. Gruppearbeid er uansett vanskelig å finne plass til på NHH, pga. veldig begrenset tilgang på grupperom.
37	Fjerne så få sitteplasser som mulig for oss studenter. Er alt for liten plass å sitte på rundt på skolen. Om man så skal spise eller gjøre skolearbeid
38	Hvis GK forsvinner må jeg ha en alternativ plass å spise mat
39	Studentenes muligheter til bespisning i GK.
40	vi må ha spiseareale
41	Sosial møteplass for studenter
42	2. etage av biblioteket er satt av til område hvor det leses og man skal lære. GK er derimot et av de få områdene vi har til å ta pauser. Synes det derfor er veldig beklagelig om vi skal miste dette området!
43	Det at GK kanskje føles som et fristed hvor man slapper av med venner utenom lesingen, mens biblioteket oftest er mer som et lested
44	Vi trenger å spise i GK.

45	Skolen trenger plass til hvor elevene kan spise maten sin. Siden det ikke er lov å spise på biblioteket vil stenging av gk i større grad føre til at områder som er uegnet til spising blir brukt til dette.
46	2 etg i biblioteket trengs til å lese i. Det er kaldt og ukoselig i GK.
47	For få spiseplasser for studentene
48	Ingen av alternativene er gode, da både GK og biblioteket ofte er full. Håper det kommer nye muligheter for studenter som trenger å jobbe sammen i grupper. Om jeg måtte velge hadde GK vært best da biblioteket ofte er full fra kl 0830 om morgningen. GK er full i lunsjtidene, men man kan finne andre plasser å spise maten sin.
49	Ikke ta bort flere leseplasser, det er allerede for lite. Folk leser i kantine kun fordi de må da er fullt alle andre leseplasser. Imidlertid er det fint å ha en egen plass å spise lunsj.
50	Det er for lite studieplasser på skolen, men kan jo bedre seg dersom den oppussa delen har flere plasser. Med tanke på at biblioteket er mer egnet til lesing og samarbeid enn GK syns jeg det beste ville vært å bruke GK til gruppeundervisning
51	Synes det er virker helt feil at man skal miste mer areal hvor man kan jobbe med gruppearbeid, men i valget mellom to onder, så vil det være viktigere at man har et ålreit kantineområde da NK på langt nær er nok.
52	Ikke ta bort leseplassene på biblioteket. Det er viktig å ta hensyn til at det allerede er ekstremt få leseplasser på skolen. De som studere i kantine sitter der kun fordi det er fullt alle andre steder, men dersom dere må ta vekk leseplasser er det bedre å ta kantine hvor det egentlig ikke er ment å studere.
53	At det går minst mulig utover studentenes arena for å samles for en sosial lunsj. Derfor har jeg valgt 2. etg biblioteket som et sted jeg ønsker at gruppeundervisning burde ta plass. Dersom GK forsvinner blir det betydelig vanskeligere for oss studenter å ta lunsj sammen
54	Folk må ha en plass å spise lunsj. Med 3500 studenter er ikke NK stor nok. GK er også tidvis helt full (i perioden før corona).
55	Dersom biblioteket velges, bør GK kunne brukes til å jobbe i grupper (som ikke er gruppeundervisning)
56	hvor tenkes det at man skal spise lunsj om GK ryker? Hvis det legges opp til mer gruppearbeid må det være mer tilgjengelig areal for dette enn det er i dag. Ikke alle foretrekker å lese på sal, og biblioteket blir fort fullt.
57	Vi trenger et sted å kunne spise! NK er alt for liten når det er mange studenter på skolen.
58	Mangel på kantineplasser, viktig å ikke redusere plassene ytterligere ved å fjerne plassene i GK
59	GK skal være et fristed hvor man kan snakke og ha det hyggelig med andre studenter når man har pause. Mine lunsjpauser er på 1t ca hver dag, og da er det viktig å kunne benytte disse i GK i og med at NK ofte er full, og det er svært få andre steder vi kan spise.
60	At vi trenger en kantine å spise og ha pauser i. NK er veldig liten, og GK har stort belegg store deler av dagen. Skjønner ikke hvorfor GK er et alternativ engang.
61	GK er utrolig viktig plass for studentene mtp spising og skolearbeid. Førrige semester brukte jeg mye tid i GK både for å spise lunsj og for å gjøre skolearbeid. Dersom GK faller bort, har studentene få steder å spise lunsj, og det kan resultere i at færre velger å oppholde seg på campus NHH.
62	GK er ikke særlig godt undervisningsområde, veldig nødløsning. Forstyrrende å jobbe når andre spiser.

63	Jeg synes det er viktig å opprettholde friarealene på Campus, deriblant GK. I lunsjtiden sliten skolen allerede med nok sitte-/lunsjplasser, så det er jo håpløst om antall plasser hvor man kan spise lunsj skal reduseres så drastisk. Skolen skal ikke bare være et sted for skolearbeid, men også fungere som et campus hvor man kan samles, møte venner og bekjente.
64	Syntes det blir ta hensyn til at gruppeundervisning kan foregå uten å forhindre/oppta plass fra andre som ønsker å studere. Da må det heller gå på bekostning av plass brukt for å spise/ være sosial
65	Mitt inntrykk er at biblioteket er viktigere for studentene (som lese-plass) enn gk. Mener det er for få lese-plasser fra før, og at det hadde vært uheldig om 2 etasje biblo ikke er tilgjengelig for lesing lenger.
66	Er allerede for liten plass begge disse stedene. Er krisesituasjon på biblioteket, GK kan man klare seg med dagens lokaler men ved å fjerne 2. etasje bibliotek vil det føre til katastrofale situasjonen og vil endre opp med å bli brukt i mindre grad. Så når valget faller mellom pest eller kolera (Fjerne GK eller fjerne 2. etg.) så må jeg velge fjerne gk
67	Bruken av GK bør ikke gå på bekostning av NHHs tilbud av et sted for å kjøpe og spise lunsj.
68	Syntes de bruke arealet som går ut over færrest studenter, dvs kjelleren. Burde gå ann å gjøre noen tilpassninger i de arealene slik at man kan bruke de til gruppeundervisning på dagtid. Er jo en veldig liten andel av studentmassen som benytter de på dagtid.
69	GK er et lokale som kun innenfor visse tidsrommer i løpet av en dag benyttes fullt ut. Å omrokkere herfra anser jeg som et mindre offer enn å potensielt skulle flytte folk fra 2.etasje biblioteket. 2.etasje på biblioteket utgjør i praksis nesten halvparten av alt effektivt areal brukt til samarbeid og skriving for masteroppgave. Å ta det vekk vil føre til økt press på grupperom og økt isolering av masterstudenter fra den øvrige studentmassen ettersom skriveplasser utenfor campus vil bli relativt mer attraktive.
70	GK er et sted der studenter kan koble av og spise lunsj og middag sammen. Reduseres dette området vil det i stor grad ha konsekvenser for studentvelferden.
71	GK benyttes mest til middag, så gruppeundervisning bør være ferdig til 16:00. GK bør deles i to på dagtid der en del er for undervisning og en del er for lunsj.
72	Dersom biblioteket velges er det nødvendig at det finnes andre arealer hvor vi kan jobbe i grupper.
73	NHH har betydelig manko på lesesalplasser og plass til "uorganisert" gruppearbeid, dette må komme på plass ett eller annet sted. Ellers er det viktig å huske at NK ikke er stor nok til lunsj sammenheng, og brukes selv i dag mye til "uorganisert" gruppearbeid på lik linje som GK, samt brukes mye av NHH ansatte. Et sted må vi spise lunsj, men per idag er det lite plass til dette selv som det er, fordi all plassen går til grupper.
74	Også viktig å huske at plass til organisert gruppearbeid i større grad gagnar bachelor enn masterstudenter, da masterstudie har mye mer uorganisert gruppearbeid.
75	At kantinekapasiteten allerede er sprengt på skolen.
76	Vi trenger et fristed vi kan spise lunsj hvor vi har god plass til å sosialisere og slappe av
76	GK brukes til mer forskjellig for studentene enn hva 2. etg biblo brukes til

77	Jeg skjønner ikke hvorfor det kun er GK eller 2. etg som er alternativer – her har utredningen fra NHH vært altfor dårlig. Jeg skjønner heller ikke hvorfor NHH skal ha flere ENORME gruppeundervisningsrom - slike rom medfører mer støy enn læring. Begrunnelsen som foreligger i styredokumentene til NHH-styret er tynt og de foreligger ingen mandat, pedagogiske rapporter e.l. som tilsier at slik undervisning er verken bra, nyttig ELLER ønsket. Her har NHH nylig renovert skolen for 500 millioner og bygget om forelesningsrom for dette, uten at man bygde flere lesesalplasser. At skolen tar inn flere studenter enn de har kapasitet til betyr at skolen må bygge NYE eller utvide egne lokaler ikke ta vekk det LILLE som allerede er der. Dersom man likevel MÅ gjøre noe (noe jeg ikke mener) bør 2. etg velges fordi fleksibiliteten i GK er svært viktig både for studentdemokrati, arbeid, sosialt område, lunsj og middagsspising osv. – denne fleksibiliteten forsvinner helt dersom NHH skal kapre rommet til gruppeundervisning på dagtid. Jeg håper dere tenker dere godt om før dere gjør en så stor endring.
78	2. etg biblioteket bør definitivt benyttes fremfor GK. GK er en viktig møteplass hvor man kan koble av fra skolearbeidet, og det er utrolig viktig at ikke GK blir byttet bort!
79	Vi kan ikke stappe 5000 studenter inn i PK. Dessuten trenger vi GK til NHHs-aktivitet - det kan ikke bli en lesesal eller enda en kontor-plass for NHH.
80	GK er et viktig sosialt samlingspunkt som ikke bør fjernes.
81	Mange går nok til GK for et avbrekk i lesingen og fort spise lunsj så det ville vært veldig synd å beslaglegge dette området. Samtidig så er det veldig synd at man mister 2 etasje av biblioteket fordi mange sitter der å jobber, særlig med gruppearbeid og det vil da bli vanskelig for dem å finne andre ledige steder å jobbe med skole! En beslaglegging av biblioteket vil trolig føre til at flere sitter med skole i GK og dette er ikke et ideelt sted å jobbe med skole mtp. støy, ladefasiliteter osv.
82	Vi har for lite kantineplass, og GK brukes både i undervisningsdelen og eksamensdelen av semesteret. 2.et Biblio brukes mye mindre totalt sett.
83	At GK er et viktig rom for sosialisering og lunsj i løpet av en dag
84	Alle tar lunsj samtidig, og det er allerede vanskelig å finne sitteplass, tror derfor personalkantinen blir for liten. NHH skal være et hyggelig sted for studenter å samles (og ta pause), ikke kun bestå av undervisningsrom
85	Vi har nykantinen til at man kan spise i. Det finnes få steder hvor vi kan jobbe med medstudenter, men biblioteket har denne muligheten. Tar man bort denne muligheten så blir det vanskelig å kunne samarbeide med hverandre.
86	Er egentlig ikke helt sikker på hva som blir best siden begge løsningene er suboptimale. Først og fremst: Skal GK benyttes bør ikke lokalet benyttes i lunchtiden 11-13. (men det vil likevel ikke være så bra å okkupere GK med undervisning når det i utgangspunktet skal være et lunch/fristed fra skolearbeid. Ved biblioteket bør det sørges for at de ikke bruker alle bordene, slik at det fortsatt er noen bord igjen til å jobbe for de som trenger det.

87	I normal tid er det veldig mange studenter på campus, langt flere enn det er leseplasser, grupperom og spiseplasser til. NK har allerede veldig lav kapasitet, og derfor er det kritisk å ha et sted som GK for å oppholde seg for gruppearbeid eller i pauser.
88	Det viktigste for meg når jeg kommer til NHH er at jeg har et sted å studere. Dersom 2. etg blir tatt vekk, vil dette presse tilbudet på leseplasser veldig. Helst ville jeg ikke hatt noen av områdene som gruppeundervisningsareal, men om jeg må velge vil jeg heller spise lunsj der jeg jobber, enn å ikke kunne jobbe på skolen.
89	GK er et samlingspunkt for studenter for å spise lunsj. Ikke andre store egnede steder for dette
90	At vi spiser lunsj i over 24 minutter. At det ikke blir perfekt rullering i spiseområde, at det vi trenger plass til sosiale og hyggelige ting i en skolehverdag
91	At det er mange studenter som ikke gjør gruppearbeid.
92	GK er et rom som brukes til utrolig mye. Ikke bare er det et sosialt samlingspunkt 1. semesteret og spesielt i eksamensperioden, men det brukes også i avviklingen av mange arrangementer i NHHs. Spesielt under store arrangementer som UKEN og symp er GK essensiell for å gjennomføre arrangementer med mange mennesker hvor aulaen ikke er egnet. 2. etg på biblioteket til sammenligning skal du få billig av meg. Det er jo bare en stor lesesal, så hver så snill å ta den i stedet for GK
93	GK er et viktig rom for pausetiden til studentene
94	Det er viktig å ha nok kantineplass. I en normalsituasjon er det per i dag, inkludert både NK og GK, for liten plass. Det er avgjørende å beholde GK som spiseområde, for å ikke få enda større trengsel enn det er i dag.
95	2. etasje har nydelig utsikt. Leit å bruke det på gruppeundervisningslokaler
96	Det finnes ingen andre spisesteder med samme areal som kan romme alle studenter som samles for en matbit. NK kommer til å bli overfylt. 2.etg er brukt som siste utvei om det ikke er grupperom tilgjengelig uansett.
97	GK er et arealet som både blir brukt sosialt til matpauser og til jobbing med skole.
98	At studenter må også ha en plass hvor de kan ta seg en pause og spise lunsj og sosialisere i perioder iløpet av en arbeidsdag.
99	At det blir nok plass i kantinen(e)
100	Det er allerede for få leseplasser på skolen i forhold til antall elever. Biblioteket er mer egnet til å lese og jobbe i grupper enn det GK er. Ikke ta fra oss de få leseplassene vi har. GK er kald og bråkete.
101	Studenter må ha et sted til å spise mat og NK klarer ikke huse nok studenter. Dette har vi sett dette semesteret, hvor det har vært langt færre studenter på skolen enn i en normalsituasjon, men det har fortsatt ikke vært mulig å få plass i NK til lunsj
102	Syns helt ærlig at begge deler er et dårlig valg. Det er allerede altfor få plasser for studenter å møtes og jobbe på NHH, dersom dere gjør GK eller biblioteket til undervisningsrom så begrenser dere studentene enda mer. Syns dette er et useriøst forslag som gjør det mye mindre attraktivt å være på NHH Campus, noe jeg vil tro dere ikke ønsker da tidligere diskusjoner rundt undervisning på NHH har tatt opp akkurat dette. Vær så snill å ikke fjern de to siste områdene vi kan møte andre studenter, det er allerede altfor knapt om plassen.
103	GK er stappfull rundt lunsjtider, studentene trenger den sosiale møteplassen.
104	Bibliotek er stappfullt hver dag, så om dere velger å ta en del av arealet til gruppeundervisning vil dette gi oss enda mindre plass til gruppearbeid - noe som vi i utgangspunktet allerede har. Det er stor plassmangel på skolen, lesesaler blir fylt opp fra klokka 07.45 om morgenen i eksamenstiden, så skjønner ikke helt at dere ikke har innsett dette enda.

105	Både GK og biblioteket er to viktige arenaer for studenter og det er synd at disse må benyttes for gruppeundervisning. Biblioteket egner seg svært mye bedre til både egenlesing og gruppearbeid enn GK, og jeg har da foretrukket å bevare mest mulig av biblioteket fremfor GK, da man kan spise lunsjen sin andre steder. Men GK er imidlertid det største sosiale samlingspunktet på skolen da man kan samles i større grupper til lunsj her enn i NK, og vil også bli et stort savn om denne forsvinner til bruk av gruppeundervisning. En idé da er å tilrettelegge for nye områder hvor man kan spise lunsj i større grupper, i gangene eller i speilsalen etc
106	At vi fortsatt har en stor studentkantine
107	2.etg bibliotek vil føre til større gjennomstrømming til alle mulige tider. Dette kan være til sjenanse og irritasjon for de som jobber i 1.etg.
108	GK er bedre tilpasset til å være sosial og ha gruppearbeid fordi det ikke er begrensninger knyttet til lydnivå, slik som på er bibliotek
109	Studentenes mulighet til å ta en pause utenom skolearbeidet. Dette er GK optimalt for.
110	Dersom GK blir brukt vil det bli for stort trykk på andre fellesarealer ved lunsjtider, som vil være uheldig mtp. smittevern.
111	Hvis man tar i bruk GK forsvinner et sted hvor mange spiser lunsj. Det er ingen andre steder for disse studentene å gå. Dermed er biblioteket et bedre alternativ, selv om jeg selv sitter og leser der mye
112	Beholde flest mulig plasser å lese eller studere. Kommer til å være dårlig plass både på sal og biblioteket til våren. GK er dårlig egnet til lesing i utgangspunktet, og er derfor det minste av to under.
113	Biblioteket er sentralt også mtp leie av bøker osv, samt den roen som er påkrevd der. Derfor svært viktig å opprettholde denne muligheten.
114	Vi trenger et sted å spise
115	Antallet steder å spise på NHH er allerede begrenset, og bruk av GK til gruppeundervisning vil føre til en betydelig plassmangel ved lunchtider for studentene. Min mening er derfor at å redusere spiseplass på skolen er en svært dårlig ide
116	biblioteket fungerer i dag som en fin møteplass for gruppearbeid, og det å da fjerne dette for å erstatte med grupperom ser jeg ikke at vil tilføre mer kapasitet. GK er i større grad et stort og mindre benyttet rom i min oppfatning, og også med personalkantinen. Der kunne man med fordel heller redusert kantine-rommet, slått sammen ansatt/stundet kantinen og utvidet det nåværende GK arealet til grupperom
117	Dersom ikke GK eksisterer vil det i praksis være umulig for oss som studenter å spise lunsj samlet. Det har til nød fungert med NK nå, men det er utelukkende fordi Covid-19 har resultert i langt færre studenter på skolen.
118	Hverken GK eller 2.etg bibliotek er gode alternativer.
119	Jeg synes skolen bør finne en annen del av skolen for bruk av undervisningsrom, for eksempel merino. Både GK og 2. etasje av biblioteket er viktige for dagens studenter på forskjellige måter. Som 5. kull vet jeg at GK er et fantastisk sted å ha felles større lunsjer og middager hvor man kan inkludere mange. 2. etasje på biblioteket er desto viktig for gruppearbeid (som flere og flere NHH-fag, særlig på master, legger opp til), da det er -umulig- å få grupperom om du ikke klarer å planlegge det 2 uker på forhånd.
120	Mulighetene for å jobbe med gruppearbeid er allerede presset på NHH, så en bør derfor ikke stjele denne plassen fra biblioteket, ettersom det meste av gruppearbeid foregår her per dags dato. GK har mer ledig kapasitet, ettersom den som regel kun brukes rundt lunsjtider.
121	Vi trenger GK som studentkantine! Er ikke veldig mange plasser ellers.

122	Biblioteket blir allerede benyttet av gruppearbeid og individuell lesing. Denne plassen trengs.
123	Hvilke alternativer det finnes for å erstatte disse
124	Gode tekniske løsninger, Smart-board, gode romløsninger med mulighet for å dempe belysning i forbindelse med Power-point presentasjoner
125	<p>Jeg synes det er helt hårreisende at man i det hele tatt vurderer å fjerne noen av de to stedene som oppholdssted for studentene!</p> <p>Det er allerede kjempetrangt på skolen på både lesesal, NK, GK, grupperom og på biblioteket! Jeg vil også anta at når ting går tilbake til normalen at det vil bli enda trangere enn før på grunn av de nye 100 bachelorstudentene. Det går ikke an å fjerne GK, da blir skolen ikke et hyggelig sted å være hvis folk må spise matpakkene sine alene i stillhet på sal.</p> <p>Det beste med NHH og trekkplasteret for mange, er de sosiale nettverket man bygger mens man går på skolen. Blant annet er det unike samholdet og de uttallige studentorganiserte arrangementene, årsaken til at jeg selv begynte for fire år siden, da valget sto mellom sivøk i Oslo eller Bergen. Hvis det ikke blir noen steder for studentene å oppholde seg for sosial samvær, er jeg redd andre skoler vil bli mer attraktive for landets beste økonomistudenter.</p> <p>Det som er så fantastisk fint med skolen er at det som regel er plass til en ekstra person ved langbordet i gamle kantinen. Vi har tidligere hatt problemer med ekskludering, og en skal ikke se bortifra at dette blir forsterket dersom det bli trangt om plassene.</p> <p>I tillegg, skulle man fjernet andre etasje på biblioteket, lurer jeg på hvor ledelsen har sett for seg at studentene skal gjøre sine obligatoriske gruppe/semesteroppgave? Det er ikke nok grupperom, da man må booke to uker i forveien på klokkeslettet for å få et godt sted å lese med gruppen sin. Ikke heller er det satt inn nok bord i Merinobygget for at dette skal kunne benyttes, men jeg regner med at skolen ikke fornyer leien med Merinobygget når oppussingen er ferdig. Jeg frykter at dersom man fjerner andre etasje på biblioteket vil folk i større grad gjøre gruppearbeid i kantinen, og vi får samme problemer som om vi skulle fjernet gamlekantinen.</p> <p>Hvis dere dessverre skulle fjerne en av de to foreslår jeg at Aulaen bør kunne brukes til et sted for studentene å være på dagtid med flere bord og stoler slik det var for øvrig mange år siden.</p>
126	At studentene har ett sted å studere, det er allerede stor mangel på leseplasser, ikke ta fra oss de få vi har! samtidig som det er enda færre steder å spise, så dere må hvertfall ikke ta fra oss de få sitteplassene som finnes til å spise på!!
127	Er allerede for lite plasser å spise lunsj, mister vi GK er det umulig å få en plass å spise
128	Begge alternativene er arealer som benyttes i stor grad av svært mange gjennom hele semesteret, og jeg synes dette blir et valg mellom to onder.

129	GK og NK er nå de to eneste arealene på skolen som er tilegnet bespising. NK er et veldig lite lokale, og når dette deles med folk som jobber med gruppearbeid blir det ikke stor plass til pauser eller lunsj dersom GK forsvinner. Mange av studentene er meget aktive i NHHS og muligheten til å kjøpe varmmat i GK, for så å spise den i disse lokalene, er derfor veldig viktig! Jeg tror man fjerner en stor del av det sosiale momentet med å jobbe med både skole og NHHS på skolens områder ved å fjerne muligheten til å ta pauser og spise her. 2. etasje i biblioteket, der i mot, som allerede er øremerket skolearbeid, tror jeg er et mye bedre alternativ når det kommer til gruppeundervisning.
130	Hvilke areal som egner seg best
131	Man må ha et sted å spise!
132	Hvilket passer best.
133	Vi trenger stor kantine
134	<p>Synes verken eller er gode alternativer. Vi trenger 2 egt i biblioteket til å jobbe sammen i grupper, føler det er et utrolig mye større behov enn plass på gruppetimer... I normale tider er det vanligvis ikke mye plass i Gk heller, derfor ser jeg det dumt at dette eventuelt skal bli mindre tilgjengelig i lunsjtider</p> <p>Det er viktig at de som skriver masteroppgave får tilgang til materiale og gode arbeidsforhold for samhandling. Derfor tror jeg det er viktigere at de får tilgang til biblioteket. Gruppeøvelser gjennom undervisning kan lettere flyttes til GK da det er det å ha stor nok plass som er avgjørende. Da det var organisert gruppeundervisning i 2.etg. på biblioteket for noen år siden, førte det til fryktelig mye støy i hele biblioteket. Da går det ikke an å studere på egenhånd eller to og to. Det tar helt overhånd over atmosfæren hvis store studentmasser skal gå opp og ned trappen hele tiden. Da er det bedre å sørger for at det holdes på et eget lukket areal.</p>
135	<p>Jeg synes ikke man skal miste 2. egt biblioteket da dette er et av de eneste stedene man kan sitte mer enn 3 å jobbe, og hvor man ikke trenger å booke på forhånd. Synes dette er et område som er veldig godt å jobbe i med tanke på lys og plass, så vil gjerne fortsette å ha dette området slik det har vært tidligere. Er heller ikke lenge siden dette rommet ble gjort om fra en lesesal, og opplever at det er et område som blir godt brukt til vanlig. bruker å være mye folk til vanlig, noe som tyder på at det er et viktig rom å ha. Vet også at det har blitt brukt til gruppeundervisning, noe som også er fint ettersom det er relativt åpent.</p> <p>Studenter som skal skrive masteroppgave er avhengig av gode lokaler for samarbeid og lesing. I GK vil det alltid være et gitt støynivå som gjør at dette lokalet ikke egner seg i like stor grad som 2etg bibl til dette. Gruppeundervisning i bibl vil medføre mye støy, som vil gi vanskeligere arbeidsforhold for de som er avhengige av det.</p>
136	<p>Det er viktig at de som skriver masteroppgave får tilgang til materiale og gode arbeidsforhold for samhandling. Derfor tror jeg det er viktigere at de får tilgang til biblioteket. Gruppeøvelser gjennom undervisning kan lettere flyttes til GK da det er det å ha stor nok plass som er avgjørende. Da det var organisert gruppeundervisning i 2.etg. på biblioteket for noen år siden, førte det til fryktelig mye støy i hele biblioteket. Da går det ikke an å studere på egenhånd eller to og to. Det tar helt overhånd over atmosfæren hvis store studentmasser skal gå opp og ned trappen hele tiden. Da er det bedre å sørger for at det holdes på et eget lukket areal.</p>
137	Vi trenger et sted å spise lunsj også
138	Syntes ingen av delene burde brukes som undervisningsrom ettersom kapasiteten begge steder allerede er fullt.
139	Nødvendig for studentenes trivsel å ha et sted der man kan spise sammen og gjøre oppgaver sammen. Ved å fjerne Gk og/eller 2.etg biblioteket reduseres disse
140	mulighetene betraktelig.
141	

142	GK er en kantine og skal brukes til det.
143	Det er fortsatt for lite plass på skolen til gruppearbeid og leseplasser generelt, og ved å ta den sårt trengte plassen vi allerede har kan det føre til økt kamp om plassene. Vi opplevde det her nå i høst at det ble fullt på sal før 8 i oktober, og det sier litt om mangel på leseplasser.
144	Viktig å beholde GK som kantine og sosialt samlingssted.
145	Syntes verken GK eller biblioteket burde vært forslått som undervisningslokaler! Er behov for begge lokalene slik situasjonen er, da det allerede er manko på både salplasser og grupperom! NK + personalkantinen vil ikke være en God nok erstatning for Gamle Kantinen, og Biblioteket må stå som det er da det allerede er for få plasser å lese på på skolen.
146	Det faktum at folk jobber i GK fordi det er manglende areal til å jobbe med gruppearbeid (som det er mye av på NHH). Ved å fjerne 2. Etg. Bibliotek til fri bruk for gruppearbeid vil en tilføre et enda større press på GK ettersom flere blir tvunget til å jobbe der.
147	INGEN AV DEM, la de være som de er.
148	2. etg biblioteket er jo et bibliotek, og ikke en kantine. Føler at jeg jobber bedre her. Håper inderlig ikke at dette skjemaet skal indikere at man må velge mellom om studentene vil beholde enten GK eller 2. etg biblioteket å oppbevare seg på? Det er allerede altfor få plasser for studentene å oppholde seg på, så dersom man kutter enda mer så blir det umulig å oppholde seg på skolen!
149	Jeg vil si at ingen av områdene burde gjøres om til undervisningsrom! De å fjerne flere steder der studentene oppholder seg HVER eneste dag er helt håpløst! Kapasiteten på studieplasser for grupper er for lengst sprenget, og skolen fortsetter å ta inn flere studenter. 2. etg på biblioteket er et godt egnet sted for gruppearbeid, og GK er et godt sted for lunsj/spising/middagbespising og en avkobling i en stressende hverdag. Jeg er 100% sikker på at studiehverdagen blir betraktelig dårligere hvis enten GK eller 2. etg på biblioteket blir endret fra det det er i dag til undervisningsrom!
150	Tilgjengelighet! Studenter må kunne både spise felles lunsj sammen og jobbe med uorganisert gruppearbeid når de ønsker. Gjennom masteren har jeg hovedsakelig jobbet i andre etasje på biblioteket. Det er synd hvis dette tilbudet blir borte, da det ofte er helt fullt der i en normalsituasjon. Halvering av plassen vil være lite heldig
151	Det vil være spesielt viktig å ta hensyn til det sosiale miljøet på NHH etter et år med isolasjon. Det ville vært svært uheldig om skolen nå bestemmer seg for å fjerne Gamle Kantinen (GK). Dette er omtrent den eneste arenaen studentene har til å sosialisere på helt like vilkår. På sal sitter man stille hver for seg, og utenom søker gjerne studentmassen til kontorene til de underutvalgene de tilhører. I GK stiller alle likt. I GK har alle samme utgangspunkt for å bli kjent og prate sammen. I GK er mat og sosialisering i fokus. 2. etg på biblioteket benyttes allerede til gruppearbeid og bør heller ofres til nye grupperom.
152	GK er viktig for studentenes psykiske og fysiske velvære. IKKE fjern GK.
152	Det er allerede alt for få fellesarealer for studenter å oppholde seg så før det tas en slik beslutning må man først kunne frigjøre plass et annet sted.

153	Dersom GK benyttes til gruppeundervisningen, kan det tas hensyn til studentene ved å plassere undervisningen utenfor lunsjtider, for eksempel 11-13. Dersom biblioteket benyttes til gruppeundervisning, vil dette ha som konsekvens at flere studenter benytter GK for å arbeide med gruppearbeid. GK vil da være okkupert hele dagen, og vi står uten sted å spise lunsj. Ønsker også at rom som LAB1 og LAB2 i større grad skal bli utnyttet. Om de ikke blir brukt for organisert gruppeundervisning, hvorfor ikke åpne de for gruppearbeid på samme måte som biblioteket? Dette vil avlaste både biblioteket, GK og grupperommene.
154	Biblioteket er et rom som benyttes aktivt til å studere. Mens GK benyttes aktivt som et pause-lokale. Jeg mener derfor det er hensiktsmessig å bruke biblioteket til gruppetimer fremfor GK
155	Det faktum at vi er en skole med over 3000 elever og ved å redusere kapasitet i typiske pausearealer/lunsjsteder vil NHH utelukkende bli et arbeidssted, og ikke et sted for å være sosial og møte venner utenom fag. Incentivet til å dra på skolen og være der hele dager forsvinner. Biblioteket brukes allerede til viktig gruppearbeid i lys av de mange gruppeprosjektene man må gjennomføre i diverse fag.
156	Vi har alt for liten plass å boltre oss på fra før - skjønner ikke hvorfor man skal forverre situasjonen. GK må beholdes slik den er
157	Jeg mener at verken GK eller 2. etg Biloteket bør fjernes. De er begge svært verdifulle for studentene både for gruppearbeid i 2.etg bibloteket og for å ha det sosialt i GK. Ingen av delene bør bli tatt bort uten at det tilbys et nytt alternativ i så fall.
158	I en normal hverdag er NK stappfull når det nærmer seg lunsj- og middagstider. Det å kunne spise middag/lunsj sammen med flere i en traus eksamensperiode og ellers i semesteret, er et høydepunkt og har MYE å si for trivselen. I tillegg til dette er GK en arena for å samle til arrangement og annet sosialt på kveldstid, noe studenter, nye som gamle, setter stor pris på. Det ideelle er å stenge av 2.etg biblioteket til gruppeundervisning i de timene på dagtid der det foregår undervisning, og åpne for øvrig bruk etter dette. Slik vil de gode samtalene bli opprettholdt i GK, og NHH får mer plass til gruppebaserte undervisning. Ta vare på GK!!
159	Det er viktig å ta hensyn til at det skal være plass til alle studentene som blir tatt inn på NHH, noe det ikke er i dag, og i alle fall ikke kommer til å være dersom GK eller 2. etasje på biblioteket blir fjernet. I løpet av årene jeg har gått på NHH har plassproblemet bare blitt verre, og det er vanskelig både å finne lunsjplass og å finne et sted å jobbe individuelt og/eller i grupper året rundt. Jeg har flere ganger måtte sitte hjemme i et trangt kollektiv og lese til eksamen fordi jeg ikke har vært på skolen før 8, og derfor ikke fått plass. Dersom GK blir fjernet kommer folk til å måtte spise alene på sal/bibliotek, og hvis 2. etasje på biblioteket fjernes kommer enda fler til å gjøre gruppearbeid i GK, og man får samme problem. Det kommer til å bli kjipt både for det sosiale miljøet og læringsmiljøet på NHH.
160	Det er et helt udemokratisk valg å sette studenter ovenfor valget mellom GK og 2.etg biblo; begge arealer er i dag nødvendig for å spise lunsj med venner og holde seg sosialt, og 2.etg biblo er nødvendig for å jobbe i grupper når grupperomsbookinger blir kapret med engang. I dag er det ikke plass til at alle NHH studenter kan få spise i GK og NK, og det å fjerne et av arealene er helt uaktuelt. Det samme gjelder for 2.etg bibliotek, da vi er ekstremt mange nhh studenter og verken lesesaler eller grupperom er ikke nok for mengden folk som er på skolen...

161	Jeg syns hele forslaget er helt hodeløst. Studentene bruker begge områdene til mye, både faglig og til aktiviteter tilknyttet studentforeningen. Skolen bør ikke bygge noe mer, før adekvate oppholdsområder til studentene er ferdigstilt. Studentforeningen har allerede mistet areal under ombyggingen. At NHH fortsetter å innskrenke områdene studentforeningen er etter min mening helt sykt, ettersom den aktive studentforeningen er en viktig grunn til studenters trivsel og dessuten rekruttering til NHH. Jeg ber dere derfor om å, for første gang i løpet av mine år på NHH, faktisk lytte til studentenes ønsker.
162	Jeg synes det er helt hårreisende at GK eller 2. etg på biblioteket vurderes fjernet - dette er kjempeviktige arealer som allerede har full (for ikke å sprengt kapasitet. Kapasiteten på resten av studentarealene er også sprengt - spesielt grupperom!! Her er 2. etg biblioteket helt nødvendig. Samtidig er GK alltid full ved lunsjtider, og det er for få plasser andre steder til å spise. Å fjerne enten GK eller 2. etg biblio blir som å velge mellom pest og kolera.
163	GK bør bevares slik at en har muligheten til å sette seg ned, slappe av og spise på skolen. Det finnes ikke reelle alternativer til dette pr. dags dato.
164	Synes i grunn ingen burde velges, gk er det mest sosiale oppholdsstedet på skolen. Og 2.etg er st godt tilbud for de som trenger å sitte sammen men ikke får booket grupperom, da det er stor mangel på både det og salplasser
165	Begge alternativer er latterlige. 1) Skal en skole med 3500 studenter ha en kantine med kapasitet på 50 studenter (NK), og svært dårlig utvalg. 2) Det er bortimot umulig å få grupperom på skolen, 2.etg bibliotek er svært hyppig brukt ved gruppearbeid.
166	Ingenting spesielt
167	Det er allerede lite plass på skolen og vi kan ikke fjerne GK uansett hva. «Personalkantinen» står stort sett tomt og bør åpne for alle.
168	At HK er en enorm ressurs for studentene og dermed NHHs. Studentvefærdien vil betraktlig gå ned om man skulle bygge om GK til grupperom. Reknestykket går rett og slett ikkje opp, at man skal ta inn flere studenter, og fjerne store deler av kantinekapasiteten på skolen.
169	GK er nødvendig for at man skal ha et sted å spise. NK blir helt fullt rundt kl 12 og man får ikke noe sted å spise lunsj
170	At vi trenger de arealene vi har til GK og 2. etg på biblioteket, og ikke sitte å vurdere hva som er mindre viktig og ofre den plassen! Dette gitt at arealet for samtlige studenter (+de 100 nye som inntas ved opptak), og ikke minst utvekslingsstudenter, gjør at det så vidt er mulighet for å få plass i NK ved lunsjtid. Kan sitere med flere sider, men det er ikke nødvendig. For det bør være tydelig og klart for de som vurderer dette forslaget, at studentene sliter med sitteplass til å studere OG få plass til å spise med folk og ikke alene. Samhold er viktig, og dette forslaget vil ikke komme samtlige studenter til gode!
171	Skolekapasiteten er fullstendig sprengt. Å ta i bruk GK vil være svært ødeleggende og vil bruke opp alt vi har av sosiale arenaer og møteplasser.
172	Vi trenger MER plass på NHH, ikke mindre. Både biblioteket og GK er sårt trengt blant studentene, og bidrar til et mer inkluderende miljø. Både NK og GK fylles opp ekstremt fort rundt lunsjtider, og de «store gjengene» tar fort opp langbordene. Med enda mindre kantineplass vil det fort gå utover de som ikke har en «gjeng» som tar opp de få langbordene som finnes. Alle jeg snakker med synes det er stress å komme seg tidsnok på skolen for å i det hele tatt få en plass å lese i en normal eksamensperiode. Med enda mindre plass til studentene vil dette bare bli verre. Er det slik vi vil ha det på NHH? At det skal være en kamp for å få plass på skolen for å gjøre skolearbeid?
173	GK sin uvurderlige sosiale betydning for studentene.

174	At det skal være nok plass til alle i lunsjpauser samtidig som det er viktig at det er godt med plass til gruppearbeid
175	Ingen av delene!!!!
176	Syns virkelig ingen av de bør tas, men spesielt ikke GK. Viktig at man har et sted man kan spise en hyggelig sosial lunsj for å avbryte fra tunge lesedager.
177	Det må være mulig å ha et sted hvor en kan spise aleine uten å bli "sett", Har følelsen at en ikke vil like å spise aleine i personal kantinen ettersom en blir veldig tett i andre mennesker om alle andre er der også
178	Det som er greit med GK, er at du kan spise aleine i en krok uten at folk stirrer / dersom none du kjenner kommer, er det enkelt å sette seg ved siden av GK er et viktig samlingspunkt for studentene. På en skole med allerede alt for lite plass, vil det være ødeleggende for mange fremtidige studenter som ønsker en god studiehverdag på NHH. Et sted å møte andre, spise en hyggelig lunsj, jobbe i grupper og holde arrangementer.
179	Det viktigste er at det er nok leseplasser til studentene, så det kan ikke gå utover biblioteker etter min mening
180	IKKE FJERN NOEN AV DE!?! Hvor skal vi da være sosiale??
181	2. etg på biblioteket er et fantastisk sted å kunne jobbe sammen med venner, vær så snill å ikke ta det vekk
182	Det som er spesielt viktig å ta hensyn til i valget av GK eller 2. etg på biblioteket er at det må foreligge gode og reelle alternativer som kan dekke inn behovet når et av de to arealene omgjøres til noe annet. I en normalsituasjon så er GK helt full under lunsjtider. Dette viser tydelig hvor viktig dette arealet er for at studentene skal ha et sted å samles ved lunsj. Den eneste fornuftige grunnen til at GK skal omgjøres til undervisningsrom er dersom det foreligger et reelt alternativ der studentene kan samles for å spise lunsj. Det gjør det ikke i dag, og NK har åpenbart altfor lite areal til å dekke dette behovet. Alternativet med å omgjøre 2. etg. på biblioteket er dermed mer fornuftig. I motsetning til alternativet med GK, så finnes det faktisk gode alternativer til 2. etg. på biblioteket der studentene kan møtes for å gjøre gruppearbeid. Både grupperommene i nybygget, og de nye grupperommene som står klare når oppusningsarbeidet er ferdig, er gode alternativer som kan dekke inn behovet dersom 2 etg. på biblioteket omgjøres. Derfor er det 2. etg på biblioteket, og ikke GK, som bør omgjøres til undervisningsrom.
183	GK er et sted for å spise og sosialisere. Det er ikke mange andre plasser på NHH hvor man har et slikt møtested. 2.etg i biblioteket er mer egnet som et læringsrom og tar ikke opp plass til sosiale møtested.

	<p>Svarer bare på spørsmål seks fordi det er obligatorisk, så man bør ikke tillegge det særlig vekt. Jeg liker ikke premisset med spørsmålet og mener hverken GK eller 2. etg bør brukes til noe annet enn det de gjør i dag.</p> <p>Både GK og 2. etg biblioteket er områder som er viktige og brukes hyppig. Ingen av dem bør fjernes. At hele studentmassen skal spise lunsj i personalkantinen fremstår også helt urealistisk. Selv i covid-semesteret, med halv kapasitet på hele skolen, var GK tilnærmet full rundt lunsjtider. 2. etg biblioteket var også full.</p> <p>Slik jeg har forstått det er allerede en vesentlig del av området i den gamle "KS-gangen" som tidligere har vært brukt som kontorer i NHHS omprioritert til andre formål. Dersom skolen ønsker å eksperimentere med andre undervisningsformer bør de klare det uten å spise mer av områdene studentene i dag disponerer.</p>
184	<p>Dette kommer til å være viktig dersom man vil at studentene skal ha det samme eirskapet til området etter nyåpningen.</p>
185	<p>At det fortsatt er mulig å jobbe enten alene eller sammen med andre på den plassen som blir valgt til å stå urørt. For min del er det også fint å kunne spise en enkel medbrakt matpakke på den gitte plassen som blir stående urørt.</p>
186	<p>Synes det er mangel på store områder der man kan spise lunsj. Mener derfor 2.etg på biblioteket er best egnet</p>
187	<p>Vi trenger GK for å samles og spise lunsj. Husker bare hvordan det var de første ukene i september. Selv om det var restriksjoner og ikke alle var på skolen, ble GK fullt rundt lunsjtider. Hvor skal vi spise hvis dette stedet blir tatt bort? Det er viktig med et avbrekk i hverdagen der man kan være sosial og spise sammen.</p>
188	<p>Synes heller det burde bygges lesesal i dette arealet!</p>
189	<p>Dersom det legges opp til at lokalet skal kunne benyttes til flere ting, er det viktig at dette er med i beregningen. Dersom gk blir til case-lokale, vil det da være mulig å ta med seg maten dit når det ikke brukes til case? I klasserom og auditoriene er det eksempelvis ikke lov å spise.</p>
190	<p>GK er i dag et slags «friområde» som er veldig godt å ha, det fungerer som et pauseområde som er viktig å ha med tanke på mental helse og mindre press på å jobbe med skole, og dersom vi mister GK så tror jeg det kan bli vanskeligere å bli kjent med folk utenom det å være med på et lag fordi man mister en lavterskelarena å spise lunsj og bli kjent med folk på.</p>
191	<p>Hvor studentene er mest avhengig av å kunne oppholde seg</p>
192	<p>Jeg bruker GK og 2.etg biblioteket både til skolearbeid, sosiale møter, møter med gruppene mine i nhhs og for å spise lunsj. Det burde finnes et tredje alternativ, for ingen av disse burde fjernes.</p>
193	<p>Begge lokalene har sin spesiell verdi. anbefaler å undersøke andre lokaler</p>

	<p>GK brukes som et sosialt møtested. NK er ikke stor nok til å romme studentmassen, og jeg vil anse det som hensynsløst mot student miljøet å fjerne ett av det mest sentrale samlings-arealene våre.</p> <p>Når det er sagt syntes jeg ikke det er en god ide å fjerne 2.etage på biblioteket heller.</p> <p>Hvis bibliotekets 2.etage fjernes syntes jeg skolen virkelig burde undersøke muligheter for å få enda flere leseplasser. For øyeblikket er det krig om plassene på lesesal. Det kan argumenteres for at lesesalene er påvirket av COVID-restriksjoner, men enhver person som har oppholdt seg på sal over en lengre periode kan se at de plassene også vil spises opp med en gang restriksjonene forsvinner.</p> <p>Jeg tror det er viktig nå, mer enn noen gang, at det tas hensyn til studentenes ønske og velvære. Det har vært en vanskelig periode, og ut i fra samtaler jeg har hatt med medstudenter over semesteret er det større gap mellom studentmassen og ledelsen enn noen gang.</p>
194	
195	<p>Synes dette var et utrolig kjedelig forslag, kan man ikke benytte seg av Merino om man ikke har nok auditorium? Biblioteket er det eneste stedet for studenter å jobbe med gruppearbeid (alt for få grupperom, dette holder ikke til alle) og det eneste stedet man kan lese på skolen uten å sitte på sal (mange som ikke trives på sal) eller i kantinen, for så vidt. Studentene burde ha muligheten til å kunne jobbe med skole et sted og få et avbrekk til lunsj et annet sted. Om GK brukes som undervisningsrom burde dette i så fall gjøres på morgningen og ettermiddag, slik at det kan holdes åpent som normalt ved lunsj og middagstider. Biblioteket burde alltid være åpent for alle.</p>
196	<p>Jeg mener at gk har funksjon utover det å være en kantine. Å legge grupperom i GK vil ødlegge mulighetene til å bruke dette store arealet til aktiviteter knyttet til NHHS. Symposion, julebord, forbrødringer og annet har pleid å ta sted i GK og dette mener jeg er en av de få stedene man kan booke gjennom nhhs hvor man har rikelig med plass. GK fungerer også godt som et sted man kan spise flere sammen, da det ofte er begrenset i NK i de «vanlige spisetidene»</p>
197	<p>Tenker det er mer innafor med økt støy i GK kontra på biblioteket.</p>
198	<p>Hva alternativkostnaden er</p>
199	<p>GK blir mye brukt og er et sosialt samlingspunkt. Gruppeundervisningsrom er faglig og bør tas fra et annet faglig areal.</p>
200	<p>Biblioteket er et svært viktig lesested for meg da det byr på flott utsikt og er ikke så sterilt som lesesalene. Blir 2. Etg biblioteket okkupert av undervisning vil jeg nok droppe å dra på skolen og heller finne andre lesesteder i byen. Noe som er trist mtp på det sosiale og å ha et forhold til skolen.</p>
201	<p>Synes ingen av alternativene er aktuelle, da studentene bruker begge arealene masse og til helt forskjellige ting. 2. etg på biblioteket brukes både til å lese alene, for masterpartnere og for andre som jobber med gruppearbeid eller kollokvier. GK er altfor bråkete og «kaotisk» til dette, og det funker ikke siden det bare består av langbord. GK er derimot et viktig samlingssted for studentene der man både kan spise mat og sitte med venner, men også møte de andre medstudentene sine på alle kull som man ikke ser ellers. Dette er en vesentlig del av NHH-kulturen/-miljøet som vi har mistet nå som midten av skolen har vært stengt og man kun møter de man avtaler å møte, men som jeg tror er veldig viktig å få tilbake.</p>

202	Gk er samlingspunkt for alle kull, det er lite spisesplass på skolen!
203	At biblioteket er et hyggelig sted for studenter å sitte seg for å gjøre skole. Det er mindre aksept for å gjøre skole i GK og folk bråker mer der
204	Dette er et skandaløst forslag fra deres side. Vi studenter har allerede alt for få arealer å benytte. Dette gjelder eksempelvis lesesaler og grupperom, men også mer sosiale arenaer som kantinen. Det at dere legitimerer et så betydningsfylt valg ved å "inkludere" studentene er nesten ikke til å tro. Det blir helt feil å beslaglegge ett av disse områdene - og det viser tydelig mangel på forståelse av studentenes hverdag å i det hele tatt foreslå noe sånt som dette.
205	Støynivå
206	Tilgang til et område der man kan både spise, tilbringe tid med medstudenter, anvende til andre ting enn at undervisning skal ta fra oss den rettigheten.
207	At NHH ikke har klart å finne en bedre løsning på dette enn å fjerne et av de to arealene studentene bruker mest er helt utrolig. Begge arealene er sårt trengt, men at det å fjerne GK faktisk er et alternativ er ganske merkelig. GK kan brukes til både lunsjmøter og skolearbeid, biblioteket kan kun brukes til skolearbeid
208	Biblioteket er viktig. Før var det betydelig mer litteratur tilgjengelig. Nå ser biblioteket ut som en barnehage. Unge studenter bør kunne se et bredere utvalg av bøker og joirnalr for å bli introdusert for fagfelt de enda ikke vet om. Fagfelt som de enda ikke har blitt introdusert for og fagfelt det ikke undervises i på NHH (eller andre steder), men som senere inngår i individuelle spesialistkompetanser, avhandlinger osv.
209	NK er langt fra stor nok til at alle studentene kan spise der. Lunchen er en sosial del av hverdagen, og jeg mener derfor at GK ikke kan brukes til undervisningsrom ettersom mange spiser lunch der. Ikke ta fra oss GK
210	Studentene trenger et sted å spise og lære sammen!
211	Studentenes velferd. Det tilfører mye mer velferd for studentene å kunne møtes og spise sammen. Om man fjerner GK mister man et av få åpne arenaer på campus hvor studenter kan sitte, slappe av og snakke med venner.
212	Vi trenger et sted å spise lunsj, så å frata studentene GK høres jo fullstendig urimelig ut.
213	Jeg synes det er viktig å ta hensyn til den alminnelige studentens behov for et sted å koble av. Her fungerer GK som avkoblingsrom for de fleste studenter ved at man spiser lunsj og tar seg et avbrekk der. Ellers på skolen er det lite plass til dette og jeg mener at man ikke bør fjerne denne muligheten da det bidrar til trivsel blant studentene. Biblioteket virker som en mer fornuftig løsning da vi brukte dette lokalet blant annet til gruppeundervisning i BED5 V19 og det fungerte utmerket uten at det så ut til å være til sjenanse for de andre som brukte lokalet
214	NK er allerede stappfullt som det er og uten GK vil det være en tydelig mangel på fellesarealer for studentene.
215	Må ha et sted å spise lunsj og være sosial
216	GK er viktig for studentene og skaper et stort samhold. Det blir for liten kantine plass dersom gk blir brukt som gruppeundervisning
217	Vi har helt sinnsykt mye gruppearbeid på NHH (som jeg liker) og mtp de få antall grupperom (som forøvrig er vanskelig å booke), så er det urimelig at en av disse skal brukes til gruppeundervisning. Vi trenger begge til gruppearbeid og veldig viktig at kantinen er et sted mange kan samles til lunsj. Håper dere tenker dere godt om før dette vedtas. Mange som blir straffet av en slik avgjørelse.

218	Det er viktig å huske på at GK brukes mye av både NHH og NHHS, mens 2. etg biblio for det meste kun brukes av NHH. Når det er sagt vil jeg si begge arealer er svært viktig for studentmassen, og at dersom andre rom kan ofres, burde de ofres i stedet.
219	Sted å spise lunsj, trenger man!
220	At de ikke burde ta noen av delene
221	Lese plass. Ikke ta opp lese plasser. Takk.
222	Det er allerede trangt om plassen med tanke på spiseareal, og GK benyttes som et sosialt samlingspunkt for studenter. Det ville vært svært negativt for den sosiale delen av det å være student ved NHH at GK blir et undervisningsrom.
223	Hvis bare deler av lokalet (f.eks. én halvdel av GK) benyttes til undervisning, bør resten fortsatt kunne brukes som normalt. Eks. ved å sette opp midlertidige gipsvegger.
224	Jeg mener vi trenger begge for det sosiale og som arbeidssted. Det er ikke nok fra før der man kan jobbe hver for seg, og det er enda mindre plass til gruppearbeid

OMRÅDER FOR INTERNKONTROLL 2021

Saksbehandler Anita Jensen
Arkivreferanse 16/02165-9

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	18.01.2021	6/21

Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen for utvelgelsen av områder for internkontroll 2021 til orientering.

Bakgrunn:

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll, gjennomfører NHH årlig kontroller av utvalgte administrative prosesser. Disse egenkontrollene er en viktig del av NHHs samlede internkontroll.

Egenkontrollene av administrative prosesser er utformet for å sikre måloppnåelse med hensyn til målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. I henhold til etablert praksis fremmer enhetsledere forslag til områder for kontroll, og rektor er ansvarlig for å velge ut områder.

Det utarbeides sluttrapport for alle gjennomførte egenkontroller. Rapportene sendes til rektor for godkjenning, og deretter til Riksrevisjonen. Rapportene inneholder mål for prosessen, aktuelle lover, forskrifter og interne retningslinjer, prosessmodeller med innebygde kontrollpunkter, risikoanalyse og tiltak.

Følgende områder foreslås for internkontroll (egenkontroll) i 2021:

- *Rutine for utgående fakturering*
I 2019 ble det innført ny web-basert rutine for utfakturerings og elektronisk arbeidsflyt. Ila høsten ble også utfakturerings fra NHHE overført fra FS til UBW og innlemmet i samme rutine. Det er noen problemstillinger knyttet til utfakturerings for NHHE som kan være nyttig å få belyst gjennom en internkontroll. NHHE må også være involvert i internkontrollen.
Ansvarlig: Økonomiavdelingen
- *Onboarding av nyansatte*
Prosesen rundt onboarding av nyansatte berører mange ulike enheter, og ansvars- og rollefordelingen er fragmentert. Arbeidet er godt i gang, men en del rutiner er ikke på plass eller ikke godt dokumentert. Det er ønskelig med en gjennomgang og vurdering av NHHs rutiner for introduksjon og integrering av nyansatte – alt fra bestilling av pc, ID-kort o.l. til rutiner for opplæring mm. En gjennomgang av prosessen anses å kunne bidra til effektivisering og kvalitetsforbedring. Berørte enheter vil bli involvert i internkontrollen.
Ansvarlig: Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt v/Servicesenteret

- *Helhetlig gjennomgang av NHHs prosesser for registrering/rapportering til Cristin*
Registrering av data til Cristin-systemet skjer i utgangspunktet i regi av den enkelte forsker, men er gjerne støttet og fulgt opp på ulik vis av instituttene. Det har vært tilfeller der NHH har mistet publikasjonspoeng grunnet mangler ved registreringen. Dette har igjen økonomiske konsekvenser for NHHs finansiering. Videre bør en vurdere om en bør utarbeide rutiner for registrering av andre data til Cristin, jf. eksempelvis informasjon som hentes ut fra Cristin-systemet til ulike akkrediteringsprosesser. Til slutt synes det som om de formelle kanalene ikke fanger opp alle ABS-publikasjonene, noe som er viktig for intern evaluering (i tillegg til at også dette kan ha betydning for publikasjonspoeng). På denne bakgrunn foreslås en internkontroll med en helhetlig gjennomgang av prosessene på NHH (FAA, samt instituttene) for registrering/rapportering til Cristin.
Ansvarlig: Forskningsadministrativ avdeling (FAA)

EVENTUELT - MØTE 1/21

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 17/02274-48

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
18.01.2021

Utvalgsnr
7/21

Forslag til vedtak:

Vedtak i saker under eventuelt behandles i møtet.

Orienteringssak 1/21
**DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT**

Norges Handelshøyskole
Helleveien 30
5045 BERGEN

Deres ref

Vår ref

Dato

20/4547-10

18. desember 2020

Tildelingsbrev 2021 for Norges Handelshøyskole

På bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2021 sender Kunnskapsdepartementet med dette tildelingsbrev til institusjonen. Tildelingsbrevet er Kunnskapsdepartementets årlige styringsdokument og skal distribueres til alle medlemmer av institusjonens styre. Eventuelle endringer eller ytterligere tildelinger blir formidlet gjennom supplerende tildelingsbrev i løpet av 2021.

Tildelingsbrevet for 2021 består av følgende deler:

1	Regjeringens prioriteringer og forventninger	2
2	Mål.....	4
3	Tildeling	9
4	Andre forutsetninger og krav.....	10
5	Rapportering og resultatoppfølging.....	13

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse
Kirkeg. 18
www.kd.dep.no

Telefon*
22 24 90 90
Org.nr.
872 417 842

Avdeling for eierskap i
høyere utdanning og
forskning

Saksbehandler
Siri Waalen Bogen
22 24 77 96

1 Regjeringens prioriteringer og forventninger

Regjeringen har store ambisjoner for Norge som kunnskapsnasjon. Kunnskap er nøkkelen til å gi hver enkelt mulighet til å skape seg et godt liv, og til å møte utfordringene samfunnet vårt står overfor i årene som kommer. Utdanningssystemet må i større grad åpnes opp for livslang læring, slik at den enkelte får utvikle sin kompetanse.

Kunnskapsdepartementet har fastsatt følgende visjon:

«Kunnskap og kompetanse for et bærekraftig Norge»

Visjonen danner grunnlaget for tre overordnede mål for kunnskapssektoren:

- Alle deltar i arbeids- og samfunnsliv.
- Alle har den kompetansen som de selv og samfunnet trenger.
- Samfunnet har tilgang til oppdatert kunnskap av høy kvalitet.

Kunnskapsdepartementets politikk og budsjettprioriteringer for 2021 for å nå disse målene er beskrevet i Prop. 1 S (2020-2021).

Bærekraftsmålene er en universell arbeidsplan for å sikre verdens sosiale, økonomiske og miljømessige bærekraft. Bærekraft handler om at vi som lever i dag må jobbe for å dekke behovene til dagens befolkning uten å redusere muligheten for fremtidige generasjoner til å få dekket sine behov. Kunnskap er helt avgjørende for å lykkes med dette.

Regjeringen har høye ambisjoner for norsk forskning og høyere utdanning. Gjennom å satse på kunnskap skal vi ruste oss for fremtiden, skape nye, grønne og lønnsomme arbeidsplasser og en bedre og mer effektiv offentlig sektor. Derfor er god tilgang til utdanning sentralt. Høy kvalitet i utdanning og forskning er viktig for et velfungerende arbeidsliv, et konkurransedyktig næringsliv og for et bærekraftig velferdssamfunn. Norge skal ha verdensledende fagmiljøer som er med på å frembringe kunnskap som kan gi menneskene et bedre og rikere liv.

Vi må ta vare på talentene våre. Regjeringen vil legge frem en strategi for forskerrekuttering og karriereveier i forskning og høyere utdanning våren 2021. Det er fortsatt for mange midlertidige ansatte i universitets- og høyskolesektoren. Selv om oppdaterte data viser en nedgang, er det viktig at institusjonene fortsatt reduserer bruken av midlertidige stillinger.

Langtidsplan for høyere utdanning og forskning 2019-2028 gir retning for den nasjonale politikken innenfor høyere utdanning og forskning. Langsiktighet i de nasjonale prioriteringene bidrar til bedre koordinering og økt forutsigbarhet for forsknings- og utdanningsmiljøene. De overordnede målene i langtidsplanen er styrket konkurransekraft og innovasjonsevne, møte store samfunnsutfordringer og utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet. Satsingen legger til rette for den omstillingen som samfunnet og næringslivet må gjennom.

Tildelingsbrev 2021 – Norges Handelshøyskole

Det er viktig å sørge for samsvar mellom nasjonale prioriteringer og internasjonale satsinger. Internasjonalisering er en forutsetning for kvalitet i norsk forskning og høyere utdanning. Styrket deltakelse i EUs programmer for utdannings-, forsknings- og innovasjonssamarbeid, og samarbeid med strategisk viktige land utenfor Europa, jf. Panorama-strategien, er sentrale. Regjeringen vil før sommeren 2021 legge frem en strategi for norsk deltakelse i det europeiske forsknings- og innovasjonssamarbeidet i perioden 2021 til 2027 og en strategi for norsk deltakelse i det europeiske utdannings-, opplærings-, ungdoms- og idrettssamarbeidet.

Utdanningsløftet 2020 er en storstilt satsing på kompetansetiltak og større kapasitet på alle nivåer i utdanningssystemet og er dermed også et viktig tiltak for å følge opp *Kompetansereformen – Lære hele livet*. Covid-19-pandemien har skapt en økonomisk krise og forsterket behovet for økt kapasitet og omstilling. Fagskolene, høyskolene, universitetene, Diku, NOKUT, Unit og Kompetanse Norge er sentrale for at vi skal lykkes.

Universitetene og høyskolene har gjort en stor jobb for å tilrettelegge utdanningsaktivitet og følge opp studentene under pandemien. Situasjonen har vært og vil sannsynligvis også være krevende for studentene inn i 2021. En ekspertgruppe har derfor anbefalt tiltak for hvordan studentene kan følges opp. Regjeringen forventer at institusjonene sikrer at alle studenter er faglig og sosialt integrerte i studieprogrammet sitt i så stor grad som mulig, og at de har tilgang på psykososiale tilbud og oppfølging. Det vises til eget brev datert 15. desember 2020. For øvrig er det usikkert hvordan 2021 blir, men Kunnskapsdepartementet legger til grunn at høyskolen organiserer sin virksomhet innenfor de gjeldende anbefalinger og regler til det beste for ansatte og studenter.

Høyere yrkesfaglig utdanning og høyere utdanning av høy kvalitet må være tilgjengelig for kandidater som nylig har fullført videregående opplæring. Kompetansereformen slår fast at universiteter, høyskoler og fagskoler i enda større grad enn tidligere må åpnes for livslang læring og gi nye grupper mulighet til å supplere og oppgradere kompetansen gjennom livet. Det er også et mål for regjeringen å gjøre høyere utdanning tilgjengelig for mennesker som på grunn av bosted, livs- og arbeidssituasjon ikke har mulighet til å studere fulltid ved en campus. For å få til det må studietilbudene være desentraliserte og fleksible for eksempel gjennom digitale tilbud. Regjeringen er opptatt av at utdanningsinstitusjonene utvikler disse tilbudene i nært samarbeid med lokalt arbeidsliv, slik at hele landet får tilgang til relevant høyere utdanning.

Digitalisering muliggjør dyptgående endringer i lærings-, undervisnings- og forskningsprosesser som kan bidra til å nå målene for utdanning og forskning på en bedre og mer effektiv måte. Regjeringen forventer at universitetene, høyskolene og virksomhetene utnytter digitaliseringens muligheter til å øke kvaliteten på undervisning og forskning. I den forbindelse må institusjonene bl.a. vurdere hvordan erfaringene fra den digitale omleggingen under Covid-19-pandemien kan utnyttes til videreutvikling av undervisningsmetoder, undervisningskompetanse og eksamensformer.

Tildelingsbrev 2021 – Norges Handelshøyskole

Regjeringen tar sikte på å legge frem stortingsmeldinger om arbeidsrelevans i høyere utdanning og om styringspolitikk for statlige universiteter og høyskoler, samt en lovproposisjon om universitets- og høyskoleloven og en lovproposisjon om fagskoleloven våren 2021.

For budsjettprioriteringer for 2021 vises det til Prop. 1 S (2020–2021): kap. 4 om programkategori 07.60 Høyere utdanning og forskning og kap. 5 om oppfølging av langtidsplanen for forskning og høyere utdanning.

2 Mål

2.1 Om målstrukturen

Universiteter og høyskoler har tidligere gitt sine synspunkter på hvordan målstrukturen kan gjøres enklere og bedre. Departementet vil foreslå eventuelle endringer i målstrukturen når stortingsmeldingen om styringspolitikk for statlige universiteter og høyskoler er lagt fram. For 2021 gjelder derfor følgende fire overordnede og langsiktige mål for høyere utdanning og forskning:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning
2. Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
3. God tilgang til utdanning
4. Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

I tillegg til målene har departementet fastsatt styringsparametere for høyere utdanning og forskning, jf. tabellen nedenfor. Departementet forventer at institusjonen vurderer egne resultater og ambisjoner ut fra de nasjonale styringsparametere.

Statlige universiteter og høyskoler skal selv fastsette egne virksomhetsmål og relevante styringsparametere som gjenspeiler institusjonens profil og utviklingsstrategi. Virksomhetsmålene skal bidra til å nå de overordnede målene, jf. Prop. 1 S (2020-2021).

Tildelingsbrev 2021 – Norges Handelshøyskole

Tabell 1: Overordnede mål og nasjonale styringsparametere

Mål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning	Mål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling	Mål 3: God tilgang til utdanning
<ul style="list-style-type: none"> • andelen studenter på bachelor-utdanning som gjennomfører på normert tid • andelen studenter på master-utdanning som gjennomfører på normert tid • andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år • skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten • faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter • antall publikasjonspoeng per faglig årsverk • verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk • andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter 	<ul style="list-style-type: none"> • andel mastergrads-kandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning • bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk • andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk • andel forskningsinnsats i MNT-fag 	<ul style="list-style-type: none"> • kandidattall på helse- og lærerutdanningene¹
Mål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem		
<ul style="list-style-type: none"> • antall studiepoeng per faglig årsverk² • andel kvinner i dosent- og professorstillinger • andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger • andel av samlingene og objektene ved universitetsmuseene som er tilstrekkelig sikret og bevart 		

Dataspesifikasjon er tilgjengelig på nettsiden til Database for statistikk om høyere utdanning (DBH).

Kunnskapsdepartementet har i samarbeid med institusjonene definert samfunns- og effektmål for større bygge- og rehabiliteringsprosjekter i sektoren. Aktuelle institusjoner må ta hensyn til disse målene i planer og i styringen av virksomheten.

Kunnskapsdepartementet har fastsatt måltall per institusjon for enkelte utdanninger, jf. [Orientering om statsbudsjettet 2021 for universitet og høyskular etter vedtak i Stortinget 14. desember 2020](#), kap 2.3. Det er viktig å nå kandidatmåltallene for å sikre arbeidslivet tilstrekkelig kompetanse på utvalgte fagområder.

¹ Kandidatmåltall fremgår av [Orientering om statsbudsjettet 2021 for universitet og høyskular etter vedtak i Stortinget 14. desember 2020](#).

² Sammen med de andre styringsparametrene under mål 1 og 2 gir denne styringsparameteren indikasjoner på utviklingen i effektiviteten ved den enkelte institusjonen.

2.2 Om utviklingsavtaler

Utviklingsavtalene skal bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og bedre arbeidsdeling, jf. [Orientering om statsbudsjettet 2021 for universitet og høgskular etter vedtak i Stortinget 14. desember 2020](#).

For å bidra til å oppfylle målet om bedre arbeidsdeling, ønsker departementet at alle avtalene skal ha samme avtaleperiode. Departementet har derfor i 2020 reforhandlet utviklingsavtalene med ni institusjoner slik at avtalene utløper ved utgangen av 2022. Avtalene som utløper våren 2022, forlenges ut året 2022. Endelig rapport om måloppnåelse av avtalene skal dermed inngå i Årsrapport 2022. Rammene for neste avtaleperiode vil bli omhandlet i Styringsmeldingen.

2.3 Utviklingsavtale med NHH

NHH inngikk utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet fra og med 2019 gjennom en prosess med innspill fra institusjonen og dialog med departementet.

Målene i avtalene skal kunne realiseres innenfor eksisterende økonomiske rammer.

Institusjonen skal omtale status for oppfølging av utviklingsavtalen i årsrapporten hvert år. Her skal det fremgå hva som er status på måleparametere/milepæler sammenlignet med utgangspunktet for avtalen.

Utviklingsmål for NHH

Som handelshøyskole dekker Norges handelshøyskole et bredt felt av fagområder i undervisning og forskning, i stor grad knyttet til beslutningstaking i nærings- og samfunnsliv. Dette gjenspeiles også i NHHs forskning og forskningsbaserte undervisning. Målene i utviklingsavtalen skal bidra til å styrke NHHs posisjon og særtrekk som en internasjonalt anerkjent handelshøyskole med et sterkt kvalitetsfokus og et omfattende samspill med næringsliv og samfunnsinstitusjoner, jf. NHHs visjon: «NHH skal være en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. NHH skal være en ledende internasjonal handelshøyskole som viser vei i utvikling og formidling av kunnskap og kompetanse». På basis av dette er det tre mål i NHHs utviklingsavtale. Disse har alle en nær sammenheng med de utvalgte satsingsområdene i NHHs strategi 2018-2021, og er områder hvor NHH ønsker å ha et særlig trykk på gjennomføring.

1) Faglig fornyelse og relevans

Som handelshøyskole kjennetegnes NHH av et studietilbud som utvikler seg i tråd med utvikling og trender i nærings- og samfunnsliv. Samfunnet møter nå spesielt store omstillingsutfordringer, og en viktig del av NHHs pågående utvikling er å gjenspeile dette i

Tildelingsbrev 2021 – Norges Handelshøyskole

forskning og undervisning, og gjennom dette bistå til verdiskaping og en bærekraftig utvikling.

Omstillingsutfordringene følger av både særtrekk i norsk næringsstruktur og av globale megatrender som rask teknologisk utvikling og bærekraftutfordringer knyttet til miljø, naturressurser og klima. Dette innebærer at bl.a. teknologiforståelse, innovasjon og bærekraft i økende grad integreres i høyskolens fagområder, i forskning og undervisning.

I undervisningen vil det eksempelvis på kursnivå være behov for fornyelse av ordinære kurs med vekt på å forstå sammenhenger mellom digital transformasjon, innovasjon, ledelse, økonomi og bærekraft, samt et balansert tilbud av kurs med direkte teknologisk innretning (eksempelvis programmering, robotisering, maskinlæring og kunstig intelligens). På programnivå vil det være behov for å vurdere nye sammensetninger av masterprofiler og studieprogram, også innenfor etter- og videreutdanningen.

Utviklingsavtalen skal bidra til å utvikle studietilbudet i takt med omstillingsbehov i nærings- og samfunnsliv. Det kan tilsi økt samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt. Tiltak som her blir vurdert, er blant annet lokalt samarbeid om spesialiserte mastergradskurs innenfor økonomisk-administrative fag, nasjonalt tverrfaglig samarbeid innen teknologi, og nasjonalt og internasjonalt samarbeid på ph.d.-nivå. NHH skal samtidig tilstrebe et godt læringsmiljø og pedagogikk som gir størst mulig læringseffekt.

Måleparametere:

- Utvikling av kurs-/programinnhold knyttet til analyseferdigheter, forretningsmodeller og ledelsesutfordringer i en digital økonomi med høy innovasjonstakt (kvantitative og kvalitative mål mht. utvikling i perioden i alle studieprogram, bl.a. basert på læringsutbyttebeskrivelser)
- Relevans (kvantitative og kvalitative mål mht. utvikling i perioden, inkl. utvikling på omfang internships, arbeidsmarkedsundersøkelser, studiekvalitetsmål i Studiebarometeret).
- Utvikling mht. samarbeid med nasjonale og internasjonale institusjoner (kvantitative og kvalitative mål).

2) Økt mangfold

NHH anser at mangfold i studentmassen legger til rette for høy inntakskvalitet og et godt læringsmiljø, noe som i sin tur øker kvaliteten i utdanningen. Mangfold oppnås gjennom en balansert kjønnsfordeling, en jevnere fordeling av norske studenter med hensyn til geografiske regioner og andre karakteristika, og et større innslag av gode internasjonale studenter. NHHs ambisjon er at NHHs studieprogram skal være et klart førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag blant et mangfold av norske studenter, og tiltrekke seg høyt kvalifiserte internasjonale studenter.

Et mål om økt mangfold har viktige implikasjoner for hvordan NHH profilerer seg både internt og eksternt i rekrutteringssammenheng og generelt. NHH tilstreber også økt mangfold blant

Tildelingsbrev 2021 – Norges Handelshøyskole

fagstab. Et svært viktig mål er her å øke kvinneandelen i fagstab. I utviklingsperioden vil høyskolen rette spesiell oppmerksomhet mot å øke kvinneandelen i innstegsstillinger, som er et tiltak for å øke kvinneandelen i høyere stillingskategorier på sikt. NHH ønsker også å øke andelen tilsatte med internasjonal bakgrunn i fagstaben. NHH vil dessuten søke å bruke knappe kvinnelige ressurser i fagstab på en strategisk klok måte slik at flest mulig av NHHs studenter møter kvinnelige rollemodeller i auditoriene. Dette har særlig høy prioritet på bachelorstudiet.

Måleparametere:

- Øke antall og andel internasjonalt rekrutterte fulltids masterstudenter
- Kjønnssandeler blant studentene i alle NHHs utdanningsprogrammer, jf. at NHHs strategi presiserer et mål på minst 40 % av hvert kjønn i alle utdanningsprogrammer
- Jevnere fordeling av studenter med hensyn til geografiske og andre sosioøkonomiske karakteristika
- Øke kvinneandelen i innstegsstillingene og andelen internasjonalt tilsatte i faste stillinger i fagstaben.

3) **Forskning på topp nivå**

NHH skal være en ledende internasjonal handelshøyskole som viser vei i utvikling og formidling av kunnskap og kompetanse. En handelshøyskole kjennetegnes av fagområder og forskning som er nært knyttet til beslutningstaking i nærings- og samfunnsliv. NHH tilstreber eksellent forskning i møte med samfunnets utfordringer. Fra før gjennomsyrrer kvalitetsaspektet alle NHHs forskningsstrategier. Førrige strategiperiode frembrakte tematiske og spissede forskningsentre innen utvalgte fagområder. Kommende strategiperiode bygger videre på dette, med et mål om eksellent forskning innen alle sentrale tema for en handelshøyskole på topp internasjonalt nivå. Gjennom utviklingsavtalen ønsker NHH en videreutvikling for å sikre kvalitet og balanse langs dimensjonene eksellent forskning og bidrag til å møte samfunnsutfordringene.

Måleparametere:

- Øke antall publikasjoner i topp tidsskrifter
- Øke oppnådde forskningsrådsmidler og EU-midler
- Øke søknadsaktivitet til Forskningsrådet og EU (omfang og kvalitet på søknader)
- Kvalitativ vurdering i form av impact cases som viser forskningens bidrag til samfunnsutfordringer.

Måleparameterne er satt opp iht. «tradisjonelle» mål på kvalitet. Usikkerhet mht. utviklingen i incentivstrukturen i sektoren, inkludert virkninger av «plan S», kan innebære et behov for en senere justering av måleparameterne.

2.4 Om campusutviklingsplaner

En campusutviklingsplan er en helhetlig og langsiktig plan for god bruk og utvikling av bygg, uteområder og annen infrastruktur som støtter opp om institusjonens faglige og strategiske

Tildelingsbrev 2021 – Norges Handelshøyskole

mål. Universiteter og høyskoler skal ha campusutviklingsplaner som legger grunnlag for prioritering av oppgraderings- og byggeprosjekter på institusjonen. Flercampusinstitusjoner bør ha en overordnet campusstrategi i tillegg til campusutviklingsplaner for de ulike studiestedene. Departementet forutsetter at planene styrebehandles. Departementet gjør oppmerksom på at institusjonene må ta hensyn til [Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon](#) når lokalisering utredes og før styret fatter sine beslutninger.

3 Tildeling

Stortinget har vedtatt statsbudsjettet for 2021, jf. Innst. 12 S (2020–2021) og Prop. 1 S (2020–2021).

3.1 Tildeling for 2021

Kap. 260, post 50

Stortinget har bevilget 38,8 mrd. kroner over kap. 260, post 50 til universiteter og statlige høyskoler. Det ligger til grunn en prisjustering på 3,2 pst. og et kutt som følge av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen på 0,6 pst. fra 2020 til 2021.

Kunnskapsdepartementet tildeler med dette **573 093 000 kroner** til Norges Handelshøyskole. Tabellen nedenfor viser rammebevilgningen for 2020, endringen fra 2020 til 2021 og rammebevilgningen for 2021.

	Beløp i kroner
Rammebevilgning for 2020	501 412 000
Endring	71 681 000
Rammebevilgning for 2021	573 093 000

For en forklaring av endringene viser vi til [Orientering om statsbudsjettet 2021 for universitet og høgskular etter vedtak i Stortinget 14. desember 2020](#).

Eiendommene til Norges handelshøyskole ble i 2019 innlemmet i statens husleieordning, men for Hovedbygget skulle ikke NHH betale husleie før fra 2021, når rehabiliteringen av bygget er ferdig. Bevilgningen til NHH er i 2021 økt med 43,6 mill. kroner, tilsvarende kapitalkostnadene i husleien for Hovedbygget.

3.2 Utbetaling

Kunnskapsdepartementet utbetaler midlene over kap. 260, post 50 i tre rater, hhv. i januar, mai og september.

3.3 Fullmakter

Stortinget har gitt de statlige universitetene og høyskolene fullmakter som fornyes for ett år av gangen i forbindelse med Stortingets behandling av statsbudsjettet. I tillegg har departementet delegert en rekke administrative fullmakter til institusjonene. En fullstendig oversikt over delegerte fullmakter finnes vedlagt.

3.4 Tilskudd til oppgradering av universitets- og høyskolebygg

Kunnskapsdepartementet viderefører ordningen med tilskudd til oppgradering av universitets- og høyskolebygg for å møte nye og endrede behov i undervisnings- og forskningsformer, samarbeid mellom fagmiljøer og mer sikker digital tilrettelegging i drift, undervisning og forskning. Det vil bli sendt et eget brev med føringer for tildeling av tilskudd i løpet av desember. Det legges opp til søknadsfrist 31. mars 2021.

4 Andre forutsetninger og krav

4.1 Fellesføringer fra regjeringen

4.1.1 Regjeringens inkluderingsdugnad

NHH skal arbeide for å utvikle rutiner og arbeidsformer for å nå målene for regjeringens inkluderingsdugnad. NHH skal i årsrapporten gjøre rede for hvordan rekrutteringsarbeidet har vært innrettet for å nå målet om at 5 pst. av alle nyansatte skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en, vurdere eget arbeid opp mot målene og omtale utfordringer og vellykkede tiltak. Dersom NHH har hatt nyansettelser i faste eller midlertidige stillinger i 2021, skal antallet nyansatte med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en, samt antall nyansettelser i faste og midlertidige stillinger totalt, rapporteres i årsrapporten. NHH skal rapportere i tråd med veiledningen (<https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/inkluderingsdugnaden/rapportering-pa-inkluderingsdugnaden-i-arsrapporten>).

4.1.2 FNs bærekraftsmål

Regjeringen skal våren 2021 legge frem en stortingsmelding og en nasjonal handlingsplan for hvordan Norge skal nå bærekraftsmålene innen 2030. Handlingsplanen vil legge opp til en forsterket innsats fra alle aktører i samfunnet frem mot 2030. NHH skal i årsrapporten for 2021 synliggjøre hvordan deres virksomhet bidrar til å innfri bærekraftsmålene. Rapporteringen skal også gi en overordnet beskrivelse av hvordan institusjonen arbeider med å redusere egne klima- og miljøavtrykk.

4.2 Andre krav

4.2.1 Ny digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren

På oppdrag fra Kunnskapsdepartementet skal en arbeidsgruppe med representanter fra sektoren levere et utkast til ny digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren som lanseres fra 1. april 2021. Departementet mener at en ny strategi bør gi et helhetlig bilde

Tildelingsbrev 2021 – Norges Handelshøyskole

av regjeringens forventninger til digitalisering i universitets- og høyskolesektoren, herunder bl.a. yrkestilpasset digital kompetanse i utdanningene og forskningsinnsats på særlig viktige områder. Den nye strategien endrer ikke institusjonenes autonomi og faglige frihet, men den vil gå lenger i forventninger til digitalisering av kjernevirksomheten utdanning og forskning. Departementet forventer at universiteter og høyskoler følger opp den nye digitaliseringsstrategien gjennom sine virksomhetsstrategier og sitt utviklingsarbeid. Departementet forventer at universiteter og høyskoler følger opp digitaliseringsarbeidet i samarbeid med Unit, Diku, NOKUT og Forskningsrådet, herunder bl.a. at forskningsdata skal følge FAIR-prinsippene, og at IKT-løsninger skal være universelt utformet. Mens fristen for universell utforming av nye IKT-løsninger var 1. januar 2019, skal også eksisterende IKT-løsninger være universelt utformet innen 1. januar 2021.

4.2.2 Samfunnssikkerhet og beredskap (SOB) og sikkerhet etter sikkerhetsloven

NHH skal jobbe systematisk med sikkerhet og beredskap, herunder både samfunnssikkerhet og sikkerhet etter sikkerhetsloven. [Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i Kunnskapsdepartementets sektor](#) skal ligge til grunn for arbeidet med samfunnssikkerhet. Informasjonssikkerhet skal være en integrert del av arbeidet. Alle Kunnskapsdepartementets underliggende virksomheter er underlagt [sikkerhetsloven](#), jf. § 1-2 i loven, og skal derfor ha et styringssystem for sikkerhet, jf. § 3 i [forskriften til loven](#). Styringssystemet skal være tilpasset risiko, egenart og de verdier som må beskyttes. For flere detaljer, se NSMs [Veileder for sikkerhetsstyring](#) og [Grunnprinsipper for sikkerhetsstyring](#).

[Policy for informasjonssikkerhet og personvern i høyere utdanning og forskning](#) skal ligge til grunn for NHH sitt digitaliseringsarbeid³. Unit har ansvaret for å følge opp etterlevelsen av policyen i sektoren. For virksomheter som ikke har skjermingsverdig informasjon, jf. sikkerhetsloven § 5-1, vil overholdelse av kravene i punkt 1-5 og 10-12 i policyen tilfredsstillende kravet om sikkerhetsstyring på dette området.

NHH skal ha oversikt over sine informasjonsverdier og -systemer. Det skal etableres en plan for håndtering av alvorlige informasjonssikkerhetsbrudd og personvernhendelser basert på vurdering av risiko for at slike hendelser kan skje. Planen skal inkludere tiltak for videreføring av kritiske oppgaver mens arbeidet med gjenoppretting av normal driftstilstand pågår.

NHH skal i årsrapporten for 2021 rapportere om følgende:

1. Når reviderte NHH sist sin ROS-analyse? Hvilke områder er identifisert som de med høyest risiko for virksomheten?
2. Når reviderte NHH sist sitt krise- og beredskapsplanverk? Beskriv kort hva planverket omfatter.
3. Når gjennomførte NHH sist kriseøvelse? Beskriv kort de viktigste læringspunktene fra evalueringen av øvelsen.

³ Policyen ble fastsatt av Kunnskapsdepartementet i rundskriv F-04-20 1. oktober 2020.

4.2.3 Håndtering av Covid-19-pandemien

NHH skal evaluere egen håndtering av covid-19-pandemien og påse at læringspunkter fra evalueringen følges opp. [DSBs mal for evaluering av covid-19](#) kan gi inspirasjon til arbeidet. Evalueringen skal være tilpasset virksomhetens egenart. NHH skal i årsrapporten for 2021 orientere kort om hvordan evalueringen ble gjennomført og de viktigste læringspunktene.

4.2.4 Gjenbruk og viderebruk av data

Som oppfølging av konseptvalgutredningen om deling av data i kunnskapssektoren, har Unit fått i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet å gjennomføre et forprosjekt om infrastruktur for deling av data. En viktig forutsetning for å lykkes med bedre deling av data, er at alle Kunnskapsdepartementets virksomheter prioriterer arbeidet med å realisere «orden i eget hus», jf. kap. 1.2 i digitaliseringsrundskrivet. Unit skal koordinere arbeidet med «orden i eget hus» i kunnskapssektoren.

Universiteter og høyskoler har en nøkkelrolle i kompetansereformen, blant annet som tilbydere av etter- og videreutdanning. Utdanning.no har ti millioner brukere per år og når svært mange med informasjon om utdanningstilbud. Departementet ber om at data om alle utdanningstilbud deles med Utdanning.no.

4.2.5 Likestilling og mangfold

Kunnskapsdepartementet forventer at virksomhetene arbeider aktivt for å fremme like karrieremuligheter for kvinner og menn i norsk academia og tilrettelegge for et større etnisk mangfold. Arbeid med likestilling er viktig å opprettholde, også i kjølvannet av covid-19-pandemien hvor foreløpige studier tyder på at endrede arbeidsforhold blant annet har påvirket særlig kvinners publiseringsmønstre.

Departementet minner om endringene i likestillings- og diskrimineringsloven som trådte i kraft 1. januar 2020. De innebærer blant annet at arbeidsgivere i offentlige virksomheter annethvert år skal gjennomføre lønnskartlegging fordelt etter kjønn. Den første kartleggingen skal gjennomføres innen utgangen av 2021.

Departementet gjør også oppmerksom på at EU-kommisjonen har signalisert at det fra 2021 innføres krav om at mottakere av forskningsmidler fra Horizon Europe må ha en handlingsplan for likestilling.

4.2.6 Norsk språk

Universiteter og høyskoler er pålagt å følge målloven. Språkrådet har i flere år pekt på at et flertall av UH-institusjonene ikke innfrir kravene om at begge målformene skal være representert med minst 25 prosent. Departementet ber om at UH-institusjonene følger opp og setter inn nødvendige tiltak.

5 Rapportering og resultatoppfølging

5.1 Rapportering om resultater

Departementet minner om at universiteter og høyskoler skal sende årsrapport for 2020 innen 15. mars 2021 til postmottak@kd.dep.no, med kopi til Riksrevisjonen og Database for statistikk om høgre utdanning (DBH). Nærmere krav til denne årsrapporten fremgår av dokumentet *Rapporteringskrav for årsrapport 2020* som var vedlagt fjorårets tildelingsbrev.

Årsrapport for 2021 skal sendes inn innen 15. mars 2022. Departementet gjør oppmerksom på at årsrapporten skal publiseres på virksomhetens nettside innen 1. mai. Rapporteringskravene følger av vedlagte dokument *Rapporteringskrav for årsrapport 2021*. Dokumentet er også tilgjengelig i DBH. Årsrapporten skal gi et dekkende bilde av virksomhetens resultater og gi departementet grunnlag for å vurdere måloppnåelse og ressursbruk, jf. *Bestemmelser om økonomistyring i staten*.

Universiteter og høyskoler skal rapportere data til DBH. Krav til datarapporteringen og fristene gjennom året finnes på DBHs nettsider:

<https://dbh.nsd.uib.no/dokumentasjon/rapporteringskrav/>

Institusjonen skal avlegge delårsregnskap og årsregnskap for 2021. Departementet vil i egne brev angi hvilke frister og krav som gjelder for delårsregnskapene og årsregnskapet. Departementet viser til Finansdepartementets rundskriv [R-10/2020](#) når det gjelder rapportering av regnskapsopplysninger til statsregnskapet for 2021.

En oversikt over hovedtrekkene i styringsdialogen mellom departementet og institusjonene er vedlagt.

5.2 Budsjettforslag for 2023

Departementet bruker satsingsforslagene til å identifisere de viktigste behovene i universitets- og høyskolesektoren. Institusjonene må utarbeide eventuelle satsingsforslag om økt bevilgning i tråd med vedlagte veiledning.

Frist for innsendelse av budsjettforslag for 2023 er 1. november 2021. Forslagene sendes til postmottak@kd.dep.no. Se vedlegget *Veiledning for fremstilling av budsjettforslag for 2023*.

5.3 Styringsdialogen i 2021

Etatsstyringsmøtene skal være en strategisk dialog mellom departementet og institusjonens styre om institusjonens utvikling. Sentralt i møtet er utviklingsavtalen mellom departementet og institusjonen, regjeringens prioriteringer, særskilte føringer og institusjonens utfordringer.

Tildelingsbrev 2021 – Norges Handelshøyskole

Departementet inviterer med dette styret og institusjonens ledelse til etatsstyringsmøte i 2021 forutsatt at smittesituasjonen tillater det. Etatsstyringsmøtet er berammet til **19. mai 2021 kl. 12.30-14.30**. Møtet vil finne sted i Kunnskapsdepartementets lokaler i Kirkegata 18. Vi ber om at strategisk viktige saker og deltakerliste sendes departementet senest to uker før møtedato. Til hver innmeldte sak skal det gis bakgrunnsinformasjon på inntil en halv side. Departementet forventer at delegasjonen er bredt sammensatt.

Med hilsen

Knut Børve (e.f.)
ekspedisjonssjef

Sidsel Aa. Arbo
konst. avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer

Vedlegg oppgitt nedenfor finnes på Kunnskapsdepartementets nettside:

https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kd/anbud-konsesjoner-og-brev/brev/utvalgte_brev/2021/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2021/id2814544/

- Orientering om statsbudsjettet 2021 for universitet og høyskular
- Fullmakter
- Hovedtrekk styringsdialogen
- Rapporteringskrav for årsrapport 2021
- Veiledning for fremstilling av budsjettforslag for 2023

Kopi

Database for statistikk om høgre utdanning
Fylkesmannen i Vestland
Riksrevisjonen
Studentsamskipnaden på Vestlandet

Meldingssak 2/21


**DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT**

Deres ref

Vår ref

Dato

16/3902-64

5. januar 2021

Justering av styregodtgjørelser for statlige universiteter og høyskoler med virkning fra 1. januar 2021

Det vises til brev av 28. november 2019 vedr. styrehonorarene ved de statlige universitetene og høyskolene.

Departementet har nå foretatt en regulering av honorarsatsene, som vil være gjeldende fra 1. januar 2021. De nye satsene er som følgende:

Styreverv	Grunngodtgjørelse pr. år	Honorar pr. styremøte der man deltar	
		Styremøter inntil 4 timer	Heldagsstyremøter
Eksterne styreledere	kr.121.000	kr.11.000	kr.16.500
Ekstern styreleder NTNU	kr.165.000	kr.11.000	kr.16.500
Øvrige styremedlemmer	kr. 66.000	kr.7.700	kr.11.000
Varamedlemmer til styret	0	kr.7.700	kr.11.000

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse
Kirkeg. 18
www.kd.dep.no

Telefon*
22 24 90 90
Org no.
872 417 842

Avdeling
Eierskap høyere
utdanning og
forskning

Saksbehandler
Gunnar Havnerås
22 24 75 32

Møtehonorer for det enkelte styremøte utbetales til styremedlemmer som har vært til stede på styremøtet.

Det presiseres at det ikke gis egen godtgjørelse for møter avholdt på ekstraordinært vis, for eksempel telefon-/ video- eller skriftlig møte. Deltagelse i og forberedelse til slike møter forutsettes dekket av grunngodtgjørelsen. Det samme gjelder deltagelse på andre arrangementer og møter i egenskap av å være styremedlem.

For øvrig viser vi til departementets brev av 8. desember 2016.

Med hilsen

Sidsel Aarnæs Arbo (e.f.)
konst. avdelingsdirektør

Gunnar Havnerås
seniorrådgiver

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer