



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51932 Bærekraft i praksis

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	09-03-2022 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	10-06-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  11720  IN02  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Ann Kristin Helgeland Calisch, Janne Lyngby

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Innføring av bærekraft i undervisningen - så viktig og så vanskelig. En casestudie av Handelshøyskolen BI's arbeid med å implementere og integrere bærekraft i programmet Siviløkonom/MSc Business, strategi spesialisering.
<b>Navn på veileder *:</b>	Marit Sjøvåg

**Inneholder besvarelsen** Nei **Kan besvarelsen** Ja  
**konfidensielt** **offentliggjøres?:**  
**materiale?:**

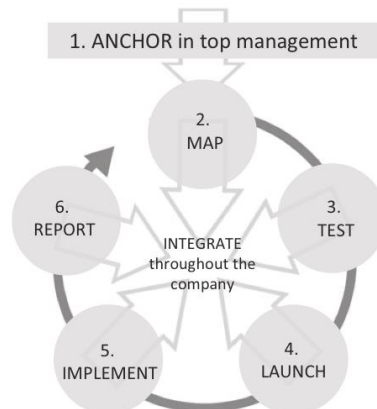
### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 4  
**Andre medlemmer i gruppen:**

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

*Innføring av bærekraft i  
undervisningen  
- så viktig og så vanskelig -*

*En casestudie av Handelshøyskolen BI's  
arbeid med å implementere og integrere bærekraft i  
Siviløkonom/MSc Business, strategi spesialisering.*



Eksamenskode og navn:

**MAN 51932 Bærekraft i praksis**

Utleveringsdato:

10.03.2022

Innleveringsdato:

10.06.2022

Stuedsted:

BI OSLO

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>INNHALDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>III</b>
<b>FORKORTELSER OG BEGREPER.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 INTRODUKSJON OG PROBLEMFORMULERING.....</b>	<b>1</b>
1.1 HANDELSHØYSKOLEN BI OG BÆREKRAFTSTRATEGI 2025 .....	1
1.2 BÆREKRAFT OG HANDELSHØYSKOLERS ROLLE .....	1
1.3 FORMÅL OG PROBLEMFORMULERING .....	2
1.4 AVGRENSNINGER .....	2
<b>2 ANVENDTE MODELLER OG TEORIER.....</b>	<b>3</b>
2.1 STEG-FOR-STEG MODELL FOR INTEGRERING AV BÆREKRAFT PÅ BI.....	3
2.2 INTERESSENT ORIENTERING PÅ BI.....	3
2.3 AKADEMISK FRIHET OG STYRING PÅ BI.....	4
2.4 TILTAK FOR PROAKTIV ENDRINGSLEDELSE PÅ BI .....	5
<b>3 METODE.....</b>	<b>5</b>
3.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING OG VALG AV CASE.....	5
3.2 METODEVALG, DATAINNSAMLING OG DATAANALYSEPROSESS .....	5
3.3 SVAKHETER I METODE OG ANALYSE.....	6
<b>4 VURDERING AV STATUS OG TILTAKSFORSLAG.....</b>	<b>7</b>
4.1 STATUS – VURDERING AV MÅLOPPNÅELSE PER 2022 .....	7
4.2 STATUS - VURDERING AV IMPLEMENTERINGSPROSESSEN – STEG 5 .....	9
4.2.1 <i>Bruk av studiekvalitetssystem (PQS).....</i>	<i>9</i>
4.2.2 <i>Bruk av ledelsesprosesser.....</i>	<i>10</i>
4.3 TILTAKSFORSLAG FOR STYRKET BÆREKRAFTSUNDERVISNING I BI .....	11
4.3.1 <i>Reforankring av bærekraftstrategien og mer ambisiøse mål.....</i>	<i>11</i>
4.3.2 <i>Økt faglig involvering og opplæring/kompetanseheving.....</i>	<i>12</i>
4.3.3 <i>Tydligere ledelsesprosesser.....</i>	<i>12</i>
4.3.4 <i>Bedre og smartere bruk av studiekvalitetssystem (PQS).....</i>	<i>13</i>
<b>5 KONKLUSJON OG REFLEKSJONER.....</b>	<b>14</b>
5.1 HOVEDFUNN OG ANBEFALINGER.....	14
5.2 REFLEKSJONER OG VIDERE FORSKNING .....	15

<b>6</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>22</b>
7.1	INTERVJUGUIDE 1 - DEAN MSC PROGRAMMER .....	1
7.2	INTERVJUGUIDE 2 – AD MSC BUSINESS PROGRAM.....	2
7.3	SEKUNDÆRKILDER – LISTE.....	4
7.4	STYRERAPPORTERING BÆREKRAFT MARS 2022. UTVALGTE SIDER .....	5
7.5	MÅLOPPNÅELSE BI. HELHETSVURDERING - DETALJTABELL. ....	6
7.6	MÅLOPPNÅELSE. MAPPING AV MSC KURS OG PROGRAMINNHOLD. ....	11
7.7	BI PQS / STUDIEKVALITETSSYSTEM. FIRE DELPROSESSER. KARTLEGGING OG TILTAK. ....	17
7.7.1	<i>Delprosess “Regular revision and quality assurance of courses”</i> .....	17
7.7.2	<i>Delprosess “Regular revision of programme” (regulær)</i> .....	18
7.7.3	<i>Delprosess «Portfolio Management»</i> .....	19
7.7.4	<i>Delprosess: «The assurance of learning (AoL) process”</i> .....	20
7.7.5	<i>Gjennomgått dokumentasjon:</i> .....	21
7.8	VURDERING AV IMPLEMENTERINGSPROSESS OG TILTAKSFORSLAG. TABELL SEKS STEG. ....	22
7.9	PRME FACT SHEETS 2020. ET UTVALG «BESTE PRAKSIS» PRME RAPPORTER. ....	31
7.10	PRME FACT SHEETS 2022. ET UTVALG «BESTE PRAKSIS» PRME RAPPORTER. ....	41
7.11	DULTEEKSEMPEL - PQS “TENTATIVE COURSE DESCRIPTION”.....	51
7.12	NOTAT FRA STUDENTFORENINGEN PÅ BI «BÆREKRAFT I FAG PÅ BI» – MARS 2018 .....	53

## SAMMENDRAG

Oppgaven har vurdert i hvilken grad en handelshøyskole har, og kan, lykkes med innføring av sin bærekraftstrategi i studieprogrammer, gjennom å implementere og integrere tiltak i eksisterende ledelsesprosesser og studiekvalitetssystemer.

Utdyping av problemstillingen og valgt case Handelshøyskolen BI (BI) i Norge, med fokus på Siviløkonom/Msc in Business og strategispesialiseringen, beskrives i kapittel 1.

Oppgaven har brukt Ditlev-Simonsens sirkulære «steg-for-steg» modell for innføring av bærekraft, beskrevet i kapittel 2. Steg 5 implementering er oppgavens hovedfokus.

Kvalitativ metode, med kartlegging av mange sekundærkilder, supplerende intervjuer og systematisering av innsamlet data, samt metodesvakheter omtales i kapittel 3. Modellen brukes i kapittel 4 til å systematisere kartlegging, vurderinger og forslag til nye tiltak. I kapittel 4 vurderes måloppnåelse og implementeringsprosessen, som grunnlag for en del forslag til nye tiltak. BIs måloppnåelse vurderes mot egne strategiambisjoner, mål og tiltaksplaner. BIs studiekvalitetssystem (PQS) og ledelsesprosesser vurderes på hvordan de støtter opp under implementering og integrering av de strategiske ambisjonene.

BI har gjennomført mye godt endringsarbeid. Oppgaven indikerer imidlertid at det gjenstår en del arbeid, dersom BI skal oppnå egne ambisjoner om at bærekraft skal være godt integrert i undervisningen til 2025. BI har i noe grad tatt i bruk PQS i arbeidet med å implementere bærekraftstematikk i undervisningen. Etter oppgavens vurdering, bidrar ikke måten dette er utført på i vesentlig grad til at BI oppnår sine strategiske ambisjoner om integrering i alle kurs. Når det gjelder ledelsesprosessene, vurderes disse til å være preget av «utydelig» ledelse. Dette er basert på funn som viser få konkrete operasjonelle mål, manglende styringsmakt og få dedikerte ressurser.

Flere tiltak for en ny 'loop' i alle modellstegene foreslås i kapittel 4. De bør kunne bidra til at BI lykkes enda bedre med integreringen i sin undervisning. Funnene og forslagene er i tråd med siste styrerapportering, se vedlegg 4. BI ser ut til å være i samme modningsprosess som mange norske selskaper og handelshøyskoler. Å lykkes med dyp og bred integrering av undervisning om bærekraft og 'ansvarlig business' er ifølge UN PRME en maraton, ikke en sprint. Flere 'looper' med justeringer er en naturlig prosess, som Ditlev-Simonsen (2017, 2022) poengterer.

Arbeidslivet trenger ansvarlige økonomer. Vi håper derfor oppgaven kan inspirere flere BI programmer og andre handelshøyskoler til å innføre mer bærekraft i undervisningen. Noen forslag til flere forskningsvinkler på temaet, foreslås i konklusjonen i kapittel 5.

## **FORKORTELSER OG BEGREPER**

AC	Academic Coordinator. Norsk: Akademisk ansvarlig for en spesialisering i et studieprogram
AD	Associate Dean. Norsk: Akademisk ansvarlig for et studieprogram (eks. MSc Business)
AOL	BI Assurance of Learning. Norsk: kvalitetssikring av læringsmål. System for måling om planlagte læringsmål i et kurs/program er oppnådd.
AACSB	Association of American Collegiate Schools of Business. En av BIs internasjonale akkrediteringer.
AMBA	Association of MBAs. En av BIs internasjonale akkrediteringer.
BI	Handelshøyskolen BI
CC	Course coordinator. Norsk: kursansvarlig for et enkelt kurs i et studieprogram
Dean	Dean. Norsk: akademisk ansvarlig for en portefølje av studieprogrammer (alle MSc programmer)
EMT	Extended Management Team BI. Norsk: Utvidet lederteam. Inkluderer faglig ledelse på nivå 3, dvs. Deaner og Instituttledere
EQUIS	EFMD Quality Improvement System. En av BIs internasjonale akkrediteringer.
MScBU	Master of Science in Business. Norsk: Siviløkonom Master heltid
NOKUT	Norsk Organ for Kvalitet i Utdanning, underlagt Kunnskapsdepartementet
Provost AP	Provost Academic Programmes. Norsk: Prorektor studieprogrammer, dvs. øverste ansvarlig for den akademiske programporteføljen
PQS	BI Programme Quality System. Norsk: Studiekvalitetssystem
TMT	Top Management Team BI. Norsk: Toppledergruppen, inkluderer Prorektor for Programkvalitet og Prorektor for Akademiske ressurser
UN/FN	United Nations. Norsk: Forente Nasjoner
UNDESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs
UN PRME/PRME	United Nations Principles of Responsible Management Education
UN SDG/SDG	United Nations Sustainable Development Goals. Norsk: FN's bærekraftsmål
UN GC/GC	United Nations Global Compact
UN WCED	United Nations World Commission on Environment and Development
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

# 1 INTRODUKSJON OG PROBLEMFORMULERING

## 1.1 Handelshøyskolen BI og Bærekraftstrategi 2025

Oppgaven omhandler Handelshøyskolen BI i Norge og deres arbeid med implementering av bærekraft i undervisningen. Skolen er en privat selveiende stiftelse, som siden 1943 har levert undervisning innen økonomi og administrasjon. I Norge er høyere utdanning gratis og offentlig finansiert, men BIs forretningsmodell er basert på studie-avgifter. Kun 25 prosent av BI's inntekt kommer fra statstilskudd, likevel er de en dominerende aktør i Norge, mye grunnet sitt omdømme med høy næringslivsrelevans. Med sine engelskspråklige programmer konkurrerer de internasjonalt om studenter og faglige ansatte.

Skolens strategi fra 2018, revidert i 2021, (BI, u.å. a) uttrykker BIs "Mission" tydelig skolens bærekrafts ambisjoner: *«At BI, we engage with society to co-create an international, digital, and sustainable future. We fulfill our mission of shaping people and business for an international, digital, and sustainable future, by pursuing academic excellence and shaping future careers and businesses, through internationally acclaimed research, high quality education and close interaction with business and society»*. I bærekraftstrategi fra 2018 (BI, u.å. c og u.å. d), er ambisjonen satt høyt; *«Integrere bærekraft i alle kurs i tråd med FNs bærekraftsmål og FNs prinsipper for ansvarlig lederutdanning»*.

## 1.2 Bærekraft og handelshøyskolels rolle

BIs bærekraftstrategi svarer på eksterne forventninger om at handelshøyskoler må utdanne fremtidens arbeidstakere og ledere til å fremme mer ansvarlig verdiskapning. Viktige eksterne pådrivere for BIs bærekraftstrategi er FN, PRME-nettverket, akkrediteringer, arbeidsgivere, studenter og myndigheter. Bærekrafts-begrepet ble først definert av FNs *Our Common Future*, kjent som "Brundtland-rapporten" (UN WCED, 1987, s. 16 og 41), men først med FNs 17 bærekraftsmål i 2015 fikk verden et felles begrepsapparat. Over 110 land er enige om å nå bærekrafts- og klimamålene innen 2030, gjennom omfattende globalt samarbeid.

FNs generalsekretær Antonio Guterres begrunnet etableringen av Principles of Responsible Management Education (UN PRME) i 2007 mente at utdanning av ansvarlige ledere var essensielt: *"The PRME initiative was launched to nurture responsible leaders of the future. Never has this task been more important. Bold leadership and innovative thinking are needed to achieve the Sustainable Development Goals."* (UN PRME, u.å.a). BI forpliktet seg til PRME i 2016 og 'Sharing Information of

Progress' rapport basert på PRME's seks prinsipper (UN PRME, u.å. b), er levert tre ganger (PRME, u.å. c og BI, 2020). BI rapporterer også på 'Ethics, Responsibility and Sustainability' (ERS) standarder til sine internasjonale akkrediteringer AACSB, EQUIS and AMBA (AACSB, 2020, July 28, EQUIS (u.å.) og AMBA, u.å.) og alle øker kravene på ERS temaet. Bærekraftstrategien (BI, u.å. c) er knyttet til FNs 17 Bærekraftsmål (FN 11.05.2022), med tre vesentlige SDGer for BI; 4 | Utdanning, med alle 17 SDGer adressert mht. fagrelevans, og for egen drift; 5 | Likestilling og 13 | Klima.

### 1.3 Formål og problemformulering

Oppgavens overordnede formål er å kunne bidra konstruktivt til BIs videre implementering og integrering av bærekraft i undervisningen, mot strategimålene i 2025. Oppgaven vil vurdere hvordan BI har lyktes med å integrere bærekrafts-strategien inn i eksisterende undervisning (BI, u.å. c) og foreslå tiltak for å lykkes bedre i videre arbeid.

I tråd med anbefalinger i litteraturen, som av Ditlev-Simonsen (2022), angir BI at de vil benytte eksisterende styrings- og ledelsesstrukturer i innføringen av bærekraft (BI, u.å. c, s. 4). Som følge av dette, har oppgaven kritisk vurdert hvordan BI har benyttet ledelsesprosesser, som informasjons- og rapporteringslinjer, planverk og møtестrukturer, samt studiekvalitetssystem for undervisningen, PQS, og hvordan disse kan benyttes enda bedre for å støtte innføringen. Et studieprogram ble valgt ut som case; Siviløkonom/MSc Business, spesialisering Strategi.

Oppgaven skal kartlegge og kritisk vurdere BIs implementering av bærekrafts-strategien inn i undervisningen på Siviløkonom/Msc Business spesialisering Strategi, med følgende spesifikke problemformulering:

- 1) *I hvilken grad har Handelshøyskolen BI i 2022 oppnådd sine strategiske ambisjoner fra 2018 om å integrere bærekraft inn i undervisningen?*
- 2) *Hvordan har BI benyttet sitt studiekvalitetssystem (PQS) og sine ledelsesprosesser til å implementere bærekraft inn i undervisningen?*

Basert på 1) og 2), skal oppgaven foreslå noen forbedringstiltak, spesifikt;

- 3) *Hvordan kan BI forsterke ytterligere implementering i undervisningen, gjennom sine programkvalitetssystem (PQS) og ledelsesprosesser?*

### 1.4 Avgrensninger

Oppgaven er avgrenset til bærekrafts delen av BI strategien, den vurderer ikke «international» og «digital». Oppgaven vurderer kun hvordan bærekraftstrategien er tatt inn i undervisningen, ikke inn i andre forretningsområder som forskning og drift.



Vurderingen omfatter ikke alle programmer, kun ett program som anses vesentlig. Heltid master og programmet Siviløkonom/Master of Science in Business, spesialisering Strategi er både størst i studentvolum, skolens antatte eliteprogram rangert i Financial Times og Economist og viktig for eksternt omdømme. Ved kartlegging og vurdering av hvordan BI har arbeidet for å integrere bærekraft, har oppgaven kun fokusert på hvordan ledelsesprosesser og studiekvalitet systemet (PQS) er benyttet i et studieprogram perspektiv og i Deanslinjen, ikke i andre linjer eller divisjoner i BI.

## 2 ANVENDTE MODELLER OG TEORIER

Nedenfor presenteres kort modellen og sentrale teorier brukt i oppgaven. Med oppgavens sidebegrensning, blir teoriene kun overfladisk omtalt. Tilleggsteorier og konsepter nevnes der de er anvendt.

### 2.1 Steg-for-steg modell for integrering av bærekraft på BI

Oppgavens ramme var å anvende «Steg-for-steg modell for innføring av bærekraft», videreutviklet av Ditlev-Simonsen etter inspirasjon fra professor Jeffrey Sachs (Ditlev-Simonsen, 2022, side 149-161). Sekstrinnsmodellen, se figuren, kan ses som en kontinuerlig forbedringssirkel for arbeidet med helhetlig innføring av bærekraft, hvor det er naturlig at flere runder må gjennomføres før bærekraft er fullstendig implementert og integrert i virksomhetens formål og drift.



Modellen er benyttet til systematisering av

datainnsamlingen i kartlegging, vurdering og utarbeidelse av tiltaksforslag.

Dokumentasjonen for alle steg er samlet i tabellform i vedlegg 5. Hovedfokus i kapittel 4 er på måloppnåelse og steg 5 implementering, supplert med sentrale funn fra de andre stegene.

### 2.2 Interessent orientering på BI

BI-stiftelsens formål er å forske og utdanne mennesker for å bidra til ny kunnskap (BI, u.å.b). Dette kommuniserer en tydelig *purpose* og ikke profittmaksimering (Friedman, 1970). BIs Mission nevner samskaping og verdi-skaping med tre sentrale interessenter; akademikere, studenter og næringslivet (BI, u.å.a). MSc Dean har i sin porteføljerapport

(Rasmussen, 2020, s. 8), benyttet fem sentrale interessentperspektiver for å vurdere attraktiviteten og konkurransekraften til BIs MSc programmer. Se figuren. BI må levere oppdaterte studie-programmer og undervisning som svarer på samfunnets behov og studenters og arbeidsgiveres forventninger. BI virker med dette forankret i Edward Freemans interessenteori (1984).

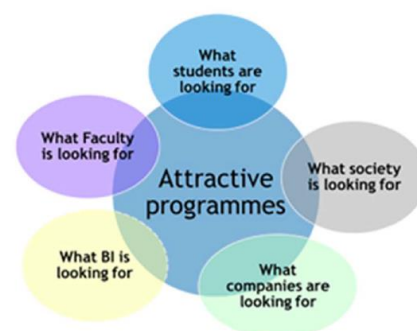


Figure 3: Model R – Balanced perspectives on programme attractiveness

I lys av at bærekraft får stadig økende fokus i nyhetsbildet, må BI forvente sterkere eksternt press om å bidra mer til bærekraftsomstilling. Freeman (1984) mener at virksomheter må ta et større ansvar for, og samarbeide med, interessentene; både mennesker og miljøet. Sammen med Elkington og hans trippel-bunnlinje modell (1998, 2018), er de motpoler til Friedmans (1970) single-bunnlinje om maksimal eierprofitt. BIs kopling til FNs PRME prinsippene for ansvarlig lederutdanning, øker viktigheten av interaksjon med studenter, virksomheter og samfunnet. Vurdering av interessentinvolvering blir sentralt i oppgaven, spesielt egne faglige og studentene.

### 2.3 Akademisk frihet og styring på BI

BIs kjerneverdi «Ansvarlighet» fremhever samarbeid med interessenter, men også sterk faglig frihet; *“We honor academic values and promote academic integrity and freedom. We contribute to sustainable development and corporate responsibility by working in alignment with UN SDG and UN PRME, and by integrating them into our research, teaching, operations, and collaboration with stakeholders”* (BI, u.å.d, s. 2).

Autonomikulturen i akademia kommer godt frem i Kierulf utvalgets rapport (Tønnesen, 30.03.2022). Dette kan være relevant for vurderingen av måloppnåelsen og implementeringen, da strategimålet om bærekraft i undervisningen kan, sett med faglige øyne, oppfattes som å gripe inn i den grunnleggende akademiske friheten. BIs faglige kan også ha ulike syn på teoriene over, noe som kan påvirke implementeringsgraden.

Vurderingene vil også trekke inn «prinsipal-agent» teorien, eksempelvis beskrevet av Laffont og Martimort (2002, s. 285-86) og omtalt av Campbell (2003). Foruten «minimum compliance» prinsippet, adresseres der at utydelige mål, skjult informasjon eller svikt i ledelseskontroll gir gode muligheter for opportunistiske målforskyvninger hos agenten; her BIs faglige. Dette kan gi «så enkel som mulig utførelse» for å levere målsatte undervisningsresultater på bærekraft, noe oppgaven vil vurdere.

## **2.4 Tiltak for proaktiv endringsledelse på BI**

Flere av forbedringstiltakene som foreslås i kapittel 4 omhandler et tydeligere, men samtidig støttende lederskap. Forslagene, og vurderingene disse bygger på, trekker på teorier innen psykologi, endringsledelse, motivasjon og innovasjon.

Noen sentrale er John B. Kotters 8-punkts modell for å akselerere endring (2012, a og b), Caroline D. Ditlev-Simonsens dulting metode (2017), Helle H. Heins Primadonnaledelse (2013, s. 134-136) og Per Espen Stoknes' barrierer og muligheter i klimakommunikasjon (2019, kap. 7-13). Forslag om økt student-involvering i kursinnovasjon bygger på kundedrevet innovasjon og Design Thinking (Digital Norway, 20.01.2022), Dyllick og Muff 's Positive Impact Rating (2020). Andre kilder er Gosling og Minzberg's (2006) samt Freeman og Laasch's (2020) artikler om 'responsible management' undervisning, samt flere «beste praksis» PRME dokumenter (PRME, u.å. d-g), 'Blueprint for SDG Integration into Curriculum, Research and Partnerships' (Wersun et al, 2020), samt BIs PRME Factsheets i vedlegg 9 og 10.

## **3 METODE**

### **3.1 Utvikling av problemstilling og valg av case**

Oppgaverammen var å vurdere en bedrift. Handelshøyskolen BI med studieprogrammet MSc Business og strategispesialisering ble valgt, fordi en av studentene er BI ansatt med oppfølging av bærekraftstrategien. Den andre har lang erfaring fra arbeid med ledelses- og styringssystemer, blant annet ISO-9001 Ledelsessystemer for kvalitet. Valg av studieprogram og problemstilling ble forankret hos linjeansvarlige i BI; Dean Master of Science, AD Siviløkonom Master/MSc in Business og Direktør for studiekvalitet. Dette sikret tilgang til internformasjon og økt sannsynlighet for at oppgaven blir lest og brukt.

### **3.2 Metodevalg, datainnsamling og dataanalyseprosess**

Oppgavens casestudium anvender kun kvalitative metoder. Hovedmetoden er desktop survey med grundig gjennomgang av en rekke interne og eksterne sekundærkilder, samt noen intervjuer. Alle sekundærkilder er listet i vedlegg 3 og 4 og i referanselisten.

Sekundær datainnsamlingen er systematisert og dokumentert grundig i vedleggene, for å øke oppgavens pålitelighet. Vurderingene i henhold til seks-steps modellen fra kapittel 2.1, finnes som tabell i vedlegg 8. Detaljvurdering av BIs 2022-måloppnåelse mot opprinnelige 2018-ambisjoner om å integrere bærekraft i undervisningen er gjennomført ved å kartlegge oppsatte mål og planlagte tiltak, samt status for arbeidet, og dokumentert i

vedlegg 5. Egen kartlegging av bærekrafts innhold i kursene på MSc Business, spesialisering Strategi og i MSc porteføljen, er i vedlegg 6.

Vurderingen av hvordan PQS er benyttet til implementering og måloppnåelse er dokumentert i vedlegg 7. Der er fire sentrale prosesser kartlagt (BI PQS, 2020): 'Portfolio Management' og 'Programme Revision' som skal sikre at BI har relevante og attraktive programmer i tråd med BIs strategi og kvalitetskrav, 'Regular Revision and Quality Assurance of Courses' som skal sikre at kursene støtter opp under læringsmålene i programmene, samt 'Assurance of Learning' som evaluerer studentenes læringsutbytte. For å kartlegge mulige tiltaks-forslag er en omfattende gjennomgang av PRME rapporter gjennomført, oppsummert i Factsheets PRME schools 2020 og 2022 i vedlegg 9 og 10. Flere internasjonale «beste praksis» rapporter og lærebøker fra PRME, UN, WBCSD og UNDESA er også vurdert, samt rapporten Bærekraft i praksis og en eksamensoppgave ved BI våren 2021.

Sekundæranalysen ble supplert med noen intervjuer. To ustrukturerte samtaler ble først holdt med Dean MSc (31.3.2022) og Direktør programkvalitet (4.4.2022), for å få innspill til oppgavens vinkling og sikre relevans for BIs arbeid. BI-ansatt hadde e-post dialog med rektors PRME rådgiver i mars og april, for økt intern forankring. Semistrukturerte dybdeintervjuer ble gjennomført etter sekundær-analysene, med Dean MSc (28.4.2022) og med AD MSc Business (25.5.2022), for å teste ut og utdype funn og tiltaksforslag og gjennom det øke oppgavens troverdighet. Intervjuguide for dybdeintervjuene er i [vedlegg 1 og 2](#). Kartlegging og vurdering av hvordan BIs ledelsesprosesser er brukt til implementeringen hviler i stor grad på de semistrukturerte intervjuene.

### **3.3 Svakheter i metode og analyse**

Studien er begrenset i omfang og dybde og erfarer metodesvakheter på viktige områder innen kvalitative studier som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, ifølge Johannesen et al (2020, s. 249-253). De viktigste er:

- Sekundærkildene og intervjuene gir kun indikative svar. Dokumentasjon av datakilder og vurderinger, i vedlegg, ble gjort for å øke påliteligheten til oppgavens funn og vurderinger. Uttestingen i intervjuene ga økt troverdighet og dermed intern gyldighet for BIs implementering i undersøkt program, men ikke nødvendigvis for alle studieprogrammer på MSc eller generelt i BI.
- For å unngå subjektive skjevheter som kan oppstå i kvalitative studier med tett case-kopling, ble tre tiltak gjort for å søke objektivitet: Ikke-BI ansatt gjennomførte

vurdering av måloppnåelse, PQS og ledelsesprosesser, alle funn ble grundig dokumentert i vedlegg og intervjuene var i hovedsak supplerende.

- Få personer ble intervjuet for å supplere sekundærfunn, noe som kan gi skjeve eller ufullstendige vurderinger. Hvis intervjuer hadde vært primærmetode, skulle utvikling og testing av spørreskjema samt respondentutvalget hatt høyere fokus, for å sikre pålitelighet og troverdighet. En kvantitativ spørreundersøkelse kunne vært gjennomført mot flere interessenter; kursansvarlige, ADer, instituttledere, studenter, alumni og arbeidsgivere. Det ville økt casens datapålitelighet og troverdighet (reliabilitet og validitet i kvantitative studier) og dermed gitt mer bekreftbare og objektive konklusjoner.
- Oppgaven må ta forbehold om unøyaktigheter i kartleggingen av BI PQS-prosessen, da funnene ikke er kvalitetssikret av PQS-ansvarlig ved BI.
- En casestudie har begrenset overføringsverdi til andre høyskolars kontekst, men generelle vurderinger rundt bærekraftsundervisning, kan likevel inspirere.

## **4 VURDERING AV STATUS OG TILTAKSFORSLAG**

Handelshøyskolen BI har siden 2018 gjort mye for å implementere Strategi 2025 og delstrategien Sustainability@BI inn i pensum og undervisningen. BIs måloppnåelse vurderes i 4.1 og så implementeringsprosessen i kapittel 4.2. Basert på disse, foreslår noen tiltak for en ny runde i «loopen» i kapittel 4.3.

### **4.1 Status – vurdering av måloppnåelse per 2022**

BIs visjon *'shaping people and business for an international, digital and sustainable future'* krever ifølge BI selv programmer og pensum som reflekterer hvordan bærekraftstematikk vil påvirke business modeller og verdiskapning fremover. I strategien er mål og tiltak for å få dette til skissert (BI, u.å. c). I vurderingen er målene og tiltakene fra strategien delt inn i tre områder; integrere bærekraftstematikk i undervisningen, knytte undervisningen og evalueringen av denne mot FNs bærekraftsmål, samt kompetanseheving for egne ansatte. Se vedlegg 5 for samlet oversikt over mål og tiltak, og status for disse. Målene BI har satt er i stor grad åpne og verdibaserte (Roos et al., 2002, s. 71), og en objektiv vurdering av om mål er oppnådd eller i rute, er derfor utfordrende.

*Utydelig overordnet mål om å integrere bærekraftstematikk i undervisningen.* Det ser ut til å være enighet om at det er oppnådd noe mindre enn ønsket, selv om det formidles

usikkerhet rundt hva som egentlig er målet. Det er satt et mål om at bærekraftstematikk skal integreres i alle kurs (BI, u.å.b), men det er usikkert om dette målet fremdeles er gjeldende og både Dean og AD synes begge å mene at dette ikke er hensiktsmessig. Læringsmålene for MSc Business ble oppdatert som planlagt i 2019, se vedlegg 6. Mapping av total andel kurs i MSc porteføljen som har bærekraft inkludert i sine læringsmål, økte med ny strategi i 2019. Siden har andel ligget stabilt rundt 15-17%. Mapping av kursene i MSc Business, spesialisering strategi for studieår 2020 til 2022 i vedlegg 6, viser få kurs med uttalte læringsmål om bærekraft utover det obligatorisk kjernekurset om bærekraft og etikk (*GRA 6038 Ethics and Sustainability*). Det ble ifølge AD ble revidert og bærekraft lagt til i 2019 for å svare ut strategien.

MSc Business ser dermed ut til å levere en «minimum compliance» linje i tråd med agent-prinsippal teori (Campbell, 2003), med et SDG basiskurs og lite i andre kurs. Noen flere kurs nevner imidlertid bærekraftsord andre steder i kursbeskrivelsene. Gjennomgang av MSc Business strategi programmet, gjort av en strategistudent 2018-2022, se vedlegg 6, viser også at mange kurs har brukt cases, eksempler, artikler, prosjektoppgaver og gjesteforelesere til å belyse ulike bærekrafttemaer, selv om dette ikke er synlig i kursbeskrivelsen. I tillegg viser også vedlegg 6 at rundt 10% av innleverte MSc thesis i 2021 omhandler bærekrafttemaer, selv om det ikke kreves i læringsmålene. Disse funnene stemmer med ADs uttalelse i intervjuet hvor hun sier at det sannsynligvis undervises om bærekraft i mange kurs, men at foreleser ikke alltid benytter bærekraftbegrepene fordi de har et ubevisst forhold til disse, med den risiko at studentene da heller ikke forstår sammenhengen.

*Mål om å koble undervisningen og evalueringen av denne mot FNs bærekraftsmål*, Her ser det ut til at det er gjennomført lite arbeid. Det fremkommer også under intervjuet vårt med AD, at hun er usikker på om det er riktig å benytte bærekrafts målene i så stor grad.

*Kompetanseheving for egne ansatte*. BI har vektlagt dette høyt i strategidokumentet. Enkelte planlagte tiltak er gjennomført. Blant annet er en app laget og «bærekrafts-møter» avholdt i noen institutter. Effekten av tiltakene ser derimot ikke ut til å være som ønsket. Vi oppfatter at både Dean og AD mener at flere av de faglige som skal levere kursene i programmene, ikke har tilstrekkelig kompetanse om bærekraft, slik det benyttes i strategien. Selv om Dean i sin siste porteføljerapport for master fulltid (Rasmussen, 2021, s. 12) oppgir at «strategic fit» for bærekraftsområdet er høy, og at AD i sin siste programrapport for MSc (Jahre, 2021, s. 10) har en nøytral kommentar om bærekraft, synes begge under innledende samtaler og intervju å ikke være fornøyd med arbeidet.

Oppsummert er vår vurdering at et gjenstår en del arbeid dersom BI skal oppnå sine ambisjoner til 2025. Denne vurderingen ser også ut til å i hovedsak samsvare med styrerapportens konklusjon for 2022, se vedlegg 4, som viser til gode resultater, men samtidig peker på at det gjenstår mye arbeid for å få bærekraft i fagspesifikke kurs.

## **4.2 Status - vurdering av implementeringsprosessen – steg 5**

Oppgaven har gjennomført en omfattende kartlegging av alle stegene i implementeringsmodellen (Ditlev-Simonsen, 2022) og funn oppsummeres i en tabell i vedlegg 8. BI ser ut til å ha gjennomført hele «loopen» minst en gang, men ikke alle steg like grundig. Flere forbedringsområder er identifisert for alle stegene. Oppgaven vurderer primært steg 5 implementering, men sentrale funn fra andre steg trekkes inn der det er relevant.

Steg fem i Ditlev-Simonsen strategimodell (2022, s. 149-161) dreier seg å gjøre det som skal til for å nå målene som er satt. Fra 2019 til 2022 har BI jobbet mye med implementering i pensum i de to akademiske linjene: institutter med alle ansatte som leverer undervisningen pluss Deans linje (rollene Dean, AD, AC) som kvalitetssikrer og utvikler programmene. Deans linje «bestiller» ressurser til programmene fra instituttene og samarbeider med disse om utvikling. En koordineringsgruppe er etablert for å støtte arbeidet med bærekraftstrategien, med flere årlige møter, men de har hatt mest driftsfokus og lite faglig fokus. I 2021 ble gruppen forankret i TMT, med et mandat og to nye faglige representanter: Dean og instituttleder, noe som har økt fokus på bærekraft i faglig linje, ifølge intern BI kilde.

### *4.2.1 Bruk av studiekvalitetssystem (PQS)*

BI bruker Studiekvalitetssystemet (PQS, 2020) og tilhørende ledelsesprosesser til å styre kvalitetssikring og utvikling av programmene og kursene. I den digitale versjonen av PQS (BI, 2022), beskrives systemet som et sett av verktøy og prosedyrer som gjennom samarbeid skal støtte opp om systematisk forbedring av programmer og kurs slik at BI leverer høykvalitets utdanning. PQS bør dermed være det mest sentrale styringssystemet for å nå målet om å implementere og integrere bærekraftstematikk inn i undervisningen. I beskrivelsen av overordnet formål med PQS, fremheves koblingen mot strategien; «*..Sikre at BI utvikler programmer av høy kvalitet og uteksaminerer studenter i tråd med våre strategiske ambisjoner..*» (BI, 2020, revidert 2021).

Bruken av PQS er kartlagt ved å vurdere fire prosesser, som ifølge formålsbeskrivelsene nevnt i metod delen bør være sentrale. Detaljbeskrivelse av de fire PQS-prosessene, samt vurderingen av disse, finnes i vedlegg 7. Kartleggingen av PQS-innholdet viser at

bærekraftstematikk er inkludert og omtalt flere steder, men det er imidlertid usikkert om måten bærekraftstematikk er inkludert på i vesentlig grad bidrar til at BI oppnår målene som er satt innen bærekraft og undervisning. Bærekrafts tematikk er for eksempel inkludert i kandidatprofilen /læringsmålene som blant annet sentrale i den årlige kursrevideringen, men systemet legger ingen klare føringer for kursansvarlige om hvordan de skal/bør inkludere bærekraftstematikk i sitt kurs.

Som omtalt i kapittel 4.1, er det satt få konkrete mål og indikatorer som støtter implementeringen. Kvalitetsindikatorene som er sentrale i årlige vurderinger i PQS, omfatter for eksempel ikke bærekrafts-tematikk eller annen strategisk utvikling. Resultatet av dette er at det er få kritiske vurderinger av strategi-oppnåelse i årlige rapporter for MSc porteføljen (Rasmussen, 2021), og MSc Business program (Jahre, 2021) og at det i liten grad initieres konkrete tiltak for å intensivere innsatsen innen bærekraft og undervisning som følge av disse vurderings- og rapporterings-prosessene. Når det gjelder prosessen som måler og evaluerer studentenes læringsutbytte i programmene (AOL), er prosessen satt opp slik at læringsmål innen bærekraftstematikk kun vurderes i ett kurs. Å kunne identifisere etiske dilemma i beslutningsprosesser og vurdere egen praksis i lys av mulige effekter på samfunn og miljø er tatt inn som læringsmål og inkludert i AOL-rapporten for MSc Business (Jahre, 2021, siste to sider). Dette læringsmålet er imidlertid det eneste og kun knyttet opp til det obligatoriske kurset *Ethics and Sustainability in Organizations*. AOL-prosessen sier dermed ikke noe om hva studentene har lært om bærekraftstematikk i andre kurs.

Resultatet av gjennomgangen av PQS er i tråd med Rambølls undersøkelse «*Bærekraft i praksis 2021*» (Kløvrud H. A. et al. 2021) hvor 30 prosent av bedriftene som svarer oppgir at de mangler tilstrekkelige prosesser, prosedyrer, systemer og KPIer for oppfølging, samt at oppfølgingsarbeidet i hovedsak skjer på overordnet strategisk nivå og lite på de operative organisasjonsnivåene.

#### 4.2.2 *Bruk av ledelsesprosesser*

Kartlegging av hvordan ledelsesprosessene er benyttet, forstått som informasjons- og rapporteringslinjer, planverk og møtестrukturer, er i hovedsak basert på innledende samtaler og intervjuer. Vår oppfatning er at arbeidet med implementering av bærekrafts-strategien ikke er preget av tydelig ledelse i Deans linjen. AD forteller at hun oppfattet prosessene til å være «mye prat og lite oppfølging», og at hun har fått få konkrete mål annet enn å inkludere bærekraft i kandidatmålene.



AD mener også at hun ikke har mulighet til å pålegge sine ACer og CCer oppgaver. Et ønske om å kartlegge hvordan bærekraft er dekket i de enkelte spesialiseringene i programmet, er for eksempel ikke systematisk gjennomført pga. manglende mulighet til å pålegge. Ifølge AD kan hun bare si: «*jeg håper dere vil gjøre det..*». Oppfatningen av å mangle «styringsmakt» påvirker også AD sin rolle i PQS-prosessene. PQS angir at for eksempel at AD har ansvar for å gjennomføre den årlige programrevisjonen som bla. skal bidra til å sikre at BI har relevante og attraktive programmer, og kandidater i tråd med BIs strategi. Vår oppfatning er at AD ikke fyller denne rollen og at årsaken til dette er oppfattet, og muligens reell, manglende mulighet til å pålegge og kontrollere.

AD påpeker i intervjuet også en annen utfordring i gjennomføringen av oppsatte PQS-prosesser; lite ressurser. I den årlige revideringen og kvalitetssikringen av kursene, er det AD som har rollen som godkjenner av reviderte kursbeskrivelser. AD har kun 30% av sin undervisningsstilling satt av til AD-rollen. Med ansvar for over 60 kurs i MSc Business sier det seg selv at AD i tillegg til, ifølge henne selv, å ikke ha legitimitet eller faglig grunnlag, ikke har kapasitet til å sjekke detaljer i kursinnholdet. ACer som ifølge AD er de som i praksis må gjennomføre operativ kontroll av kursbeskrivelsene, har kun 10% av undervisningsstillingen satt av til denne rollen.

### **4.3 Tiltaksforslag for styrket bærekraftsundervisning i BI**

Basert på vurderingene av BIs måloppnåelse i 4.1 og bruk av PQS og ledelses-prosesser i implementeringen i 4.2, anbefaler oppgaven her noen tiltaksforslag for en ny runde i «loopen». Tiltakene vil kunne bidra til å styrke implementering av bærekraft i undervisningen. Forslagene nedenfor er basert på en samlet vurdering fra alle kilder beskrevet i metodedel og vedlegg 3. Tiltak foreslås primært for steg 5 implementering, men innledningsvis beskrives likevel noen sentrale tiltak for de foregående trinnene; forankring og involvering, vurdere mål/plan, teste samt lansere, da vi mener disse er avgjørende for å lykkes med implementeringsfasen og BIs strategiske ambisjoner. Fullstendig liste over tiltaksforslag er oppgitt i steg-for steg-tabellen i vedlegg 8.

#### *4.3.1 Reforankring av bærekraftstrategien og mer ambisiøse mål*

Oppgaven vurderer at BI er godt i gang med bærekraftsundervisning, men har langt igjen til å nå 2025 ambisjonen. Mer ambisiøse mål, samt økt tempo og mer tydelig styring anbefales, for at ikke BI skal «komme bakpå» og miste studenter til andre skoler som fornyer pensum raskere.

Ny rektor anbefales å gjennomføre *reforankring av bærekraftstrategien* i nytt toppleder team høsten 2022. Et mål bør være å bli enige om hvordan bærekraftsbegrepet skal tolkes og operasjonaliseres, i ulike fag, samt *konkrete og mer ambisiøse mål per år mot 2025*, som måles og rapporteres årlig. TMT bør så legge føringer for å sikre at Dean, ADer og evt. ACer utarbeider konkrete mål og tiltaksplaner for sine ansvarsområder, sammen med instituttlinjen for å sikre tiltak i begge linjer.

#### 4.3.2 Økt faglig involvering og opplæring/kompetanseheving

En *relansering* av nye konkrete mål og tiltak bør gjøres mer systematisk, med nok tiltak til å sikre et felles kompetansegrunnlag hos alle kurs- og programansvarlige. En *ny faglig taskforce*, med frivillige faglige á la Kotters «Nettverk» (2012, a.), kan være en god ide i arbeidet. Flere PRME skoler har dette, se vedlegg 9 og 10.

*Økt faglig involvering* i planleggingsfasen vil skape bedre forankring og eierskap hos de som skal utføre og dermed økt sjans for å lykkes med endringen, i tråd med Kotters endringsteori (2012, b). Hvis faglige er avventende, er det viktig å kommunisere tydelig forventningene fra større bedrifter som Yara og revisjons-bransjen, om at studentene bør ha bred kompetanse innen bærekraft, for å nå frem med budskapet om at dette er viktig og at det haster, ref. Kotters endringsteori (2012, b.). Notatet i vedlegg 12 fra BIs studentforening i mars 2018, kan også brukes. Her påpeker studentene ønske om mer bærekraft i undervisningen og gir konkrete forslag. AD foreslår også at en kortversjon av dagens 'app', etter re-testing, bør bli obligatorisk opplæring for alle CC, AD og Deans.

#### 4.3.3 Tydeligere ledelsesprosesser

I tillegg til de sentrale tiltak nevnt over, bør BI *avklare ansvaret mellom program- og fagressurslinjen*, så Deans linjen gis nødvendig myndighet til å kunne utøve lederrollene for portefølje og program, samt til å fylle rollene som angis i PQS-prosessene.

Siden AD, AC og CC rollene har begrenset kapasitet, bør BI også tilføre *flere administrative støtteressurser* til bærekraftsendringen i kurs. Dette vil være viktig for å lykkes innen 2025. Vedlegg 8, steg 5, gir noen eksempler på tiltak som krever ressurser.

Mer *konkret styringsrapportering* er viktig, med tall på måloppnåelse, både internt i rapportering via linjen og via PQS, samt eksternt i PRME-rapporten.

*Gode bærekrafts resultater bør promoveres mer internt*, gjerne med anerkjennelser. Når mål nås og god praksis deles, gir det motivasjon til ytterligere endring (Kotter, 2012, b.).

De faglige bør *ledes indirekte og støttende*, som Hein beskriver som viktig når man leder medarbeidere som er styrt av et kall (Hein, 2013). Eksempelvis kan *positive «dultetiltak»* brukes (Ditlev-Simonsen, 2017 og Stoknes, 2019, kap. 11), som bør være godt forankret og følges opp av informasjon, opplæring, støtte og måling.

*HR-prosesser* kan også kunne brukes mer aktivt, som å kreve kunnskap/motivasjon om bærekraft ved nyrekruttering, lederroller og akademisk opprykk.

#### 4.3.4 *Bedre og smartere bruk av studiekvalitetssystem (PQS)*

PQS bør kunne støtte realisering av bærekraftstrategien i langt større grad enn i dag. PQS brukes og følges opp av ledelsen i dag, men mest for «compliance» formål ifølge alle de tre intervjuede. Nå bør det også brukes til å sikre at bærekraft inkluderes i undervisningen, i tråd med uttalt strategiformål for PQS. Se fullstendig forslagsliste for PQS og begrunnelser i vedlegg 7 og steg 5 i vedlegg 8.

*Tiltaksforslagene innen ledelse er også viktige for at PQS skal fungere* som tiltenkt, som nevnt over kapittel 4. Andre sentrale forslag for PQS systemet trekkes frem her:

*Konkrete kvalitetsindikatorer for bærekraft.* PQS er bygget opp på samme lest som ledelsessystemene i ISO (Standard Norge, u.å.) med periodiske, i hovedsak årlige, evalueringer som en del av arbeidet for å sikre kvalitet og kontinuerlig forbedring. I dette arbeidet er kvalitetsindikatorerne med tilhørende grenseverdier svært sentrale. BI bør derfor sikre at disse også omfatter og støtter opp om BIs egne mål og strategiske ambisjoner, ikke kun eksterne «compliance»-krav. Kvalitetsindikatorer for bærekraftsområdet kan for eksempel være å måle andel/antall kurs i programporteføljene og hovedoppgavene (thesis) som adresserer bærekraftstematikk, som CBS og andre PRME skoler gjør, se vedlegg 9 og 10. PQS kan også bruke eksterne målinger som for eksempel Positive Impact Rating (PIR) (Dyllick og Muff, 2020), som måler hvordan studenter vurderer at bærekraft er integrert i sin skole. EFMDs Business School Impact System (BSIS) (EFMD, u.å.b), som måler skolens totale påvirkning på interessentgrupper og samfunnet, kan også være aktuelt, men er mer krevende. Kvalitetsindikatorer som også omfatter strategiske ambisjoner vil legge til rette for mer kritiske og strategiske vurderinger i AD- og portefølje-rapportene, og sannsynligvis bidra til et bedre beslutningsunderlag når TMT skal ta stilling til porteføljeendringer.

*Bruk studentene mer aktivt i PQS og kursutvikling.* Studentevalueringer er sentrale i PQS, de inngår både i kvalitetsindikatorerne og som egne «input» i flere PQS-prosesser. Om de enkelte kurs, og programmene totalt, dekker forventet innhold om bærekraftstematikk må

inkluderes i spørreundersøkelser og evalueringsmøter. BI bør også vurdere å øke studentinvolvering i kursfornyelsene og inviterer student-representanter til å komme med forslag ideer til hvordan enkeltkurs og programmer kan tematisere og eksemplifisere bærekraft bedre, i tråd med beste PRME praksis (PRME Factsheets, vedlegg 9 og 10), kunde drevet innovasjon (Digital Norway, 20.01.2022), Freemans interessenteori (1984) og Porter og Kramers Creating Shared Value (2011).

*Årlig kursrevisjonsprosess i PQS* bør nå innføre krav om at kursansvarlig (CC) skal vurdere om bærekraftstematikk er tilstrekkelig inkludert. Se vedlegg 11 for eksempel på oppdatert/ «dultet» kursbeskrivelse-mal som både «tvinger» og gjør det enkelt (dulting) for kursansvarlige å gjennomføre denne jobben. I dette eksempelet må CC ta stilling til og knytte opp sitt kurs til aktuelle SDGer/TBL-dimensjoner ved oppdatering av kursbeskrivelsen noe som også vil forenkle BIs bærekrafts rapportering. Det kan også legges inn informasjon som markerer en forventning/krav om at læringsmål innen bærekraftstematikk skal inkluderes i kursbeskrivelse dersom dette er hensiktsmessig i kurset, eventuelt begrunne hvorfor tematikken ikke er relevant. Et slikt krav vil gi AD et klart mandat om å ikke godkjenne kursbeskrivelsen dersom læringsmålene innen bærekraftstematikk ikke er tilstrekkelig dekket i kursene som inngår i programmet.

*Årlig programrevisjon* må sikre at ADer og Dean har tilstrekkelig grunnlag for å vurdere om programmene og porteføljen leverer på strategiske ambisjoner. Se beskrivelse under kvalitetsindikatorer og studentevalueringer over. Bistand til kartleggingen er avgjørende, fra administrasjon og studentene. AD foreslår under intervjuet at sisteårsstudentene gjerne kan involveres, for eksempel i utarbeidelse av visuelle «program/spesialiserings-kart, som viser i hvilken grad bærekraftstematikk dekkes i programmet, se vedlegg 6.

*AOL prosessen* bør inkludere flere spesifikke mål innen bærekraftstematikk, som BI selv har satt som 2022-tiltak. BI vil at læringsmål skal knyttes mot SDGer/undermål til SDGer. Dean foreslår i samtaler å innføre mer «indirekte målinger» i AOL, som ifølge AACSBs standard 5 (2020, s. 41) åpner for å bruke andre målekilder til oppnådd læring, eksempelvis spørreundersøkelser til arbeidsgivere og studenter.

## **5 KONKLUSJON OG REFLEKSJONER**

### **5.1 Hovedfunn og anbefalinger**

Vurderingene av BI opp mot oppgavens problemformuleringer, oppsummeres slik:

1) *I hvilken grad har Handelshøyskolen BI i 2022 oppnådd sine strategiske ambisjoner fra 2018 om å integrere bærekraft inn i undervisningen?*

Vurderingen viser at det, til tross for at det er gjennomført mye godt endringsarbeid i MSc Business programmet, gjenstår en del arbeid dersom BI skal nå sin ambisjon om at bærekraftstematikk skal være godt integrert i undervisningen til 2025 og at forventningene fra studenter, arbeidsgivere og samfunnet oppfylles.

2) *Hvordan har BI benyttet sitt studiekvalitetssystem (PQS) og sine ledelsesprosesser til å implementere bærekraft inn i undervisningen?*

BI har tatt i bruk PQS i arbeidet med å implementere bærekraftstematikk i undervisningen, men måten dette er utført på bidrar etter oppgavens vurdering, ikke i vesentlig grad til at BI oppnår sine strategiske ambisjoner. Når det gjelder ledelsesprosessene, vurderes disse til å være preget av utydelig ledelse som følge av få konkrete operasjonelle mål, manglende styringsmakt samt lite ressurser.

3) *Hvordan kan BI forsterke ytterligere implementering i undervisningen, gjennom sine programkvalitetssystem (PQS) og ledelsesprosesser?*

Oppgaven foreslår en rekke ulike tiltak for å styrke utøvelsen av ledelse og bruken av PQS, blant annet gjennom strammere målstyring, sikring av nødvendig myndighet og støtteressurser til Deans linjen, inkludering av bærekraftstematikk i kvalitetsindikatorerne slik at de også omfatter og støtter opp om BIs egne mål og strategiske ambisjoner, samt ved å øke studentinvolveringen.

BI har gjort mye for å innføre bærekraft i undervisningen siden 2018, med flere gode resultater. Men er det nok - og raskt nok? Oppgaven mener «nei». Arbeidslivet trenger ansvarlige økonomer. Utviklingen går fort. BI bør øke farten og styringskraften, for å opprettholde sin markedsposisjon og ikke bli forbigått av andre høyskoler og næringsliv.

*Oppgaven vil, på bakgrunn av funn, anbefale BI å 'heve listen' og ta av 'silkehanskene'.*

## **5.2 Refleksjoner og videre forskning**

Større endringsarbeid tar tid og det er naturlig at målsettinger og planverk må justeres. Ifølge Rambøll (Kløvrud H. A. et al. 2021) strever mange virksomheter med implementering av bærekraft. De fleste handelshøyskoler er også underveis og langt fra i mål, ifølge PRME rapporter (2020, vedlegg 9 og 10). De påpeker at dyp og bred integrering av undervisning i bærekraft og 'ansvarlig business', er mer en maraton enn en sprint. Det er ikke én «loop», men kontinuerlig forbedring i stadige «loops» mot målene, som Ditlev-Simonsen (2022) påpeker.

Oppgaven kan forhåpentligvis motivere AD MSc Business og MSc Dean, samt BIs toppledelse og andre faglige ledere, til å øke farten på innføringen av mer bærekraft-undervisning. Kanskje kan den også inspirere andre høyskoler som er i samme prosess.

Oppgaven har kun vurdert BIs bærekraftsundervisning i programperspektivet. Andre perspektiver kunne vært interessante. Et eksempel er *individperspektivet*, om hvordan faglige motiveres til strategisk undervisningsendring sett opp mot tradisjonen for akademisk frihet, med teorier fra agent-prinsipal- og motivasjonsfaget. *Leder- og HR perspektivet* er også relevant, med hvordan personalstrukturer og incentiver brukes for faglig endringsstyring, med primadonna- og endringsledelsesteorier. *Benchmarking mot konkurrerende skoler samt surveys til studenter og arbeidsgivere* om deres forventninger og tilbakemeldinger ville vært interessant, med interessente teorier samt Design Thinking. *Utvikling av faglig-pedagogisk verktøykasse* for bærekraftsundervisning i handels-høyskolefag, ville være et spennende PRME-prosjekt som kunne gi BI høy nytteverdi.

## 6 LITTERATURLISTE

- American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB). (2020, July 28). *Business Standards*. Hentet fra: <https://www.aacsb.edu/accreditation/standards/business>
- American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB). (2020, oppdatert 1.7.2021). *2020 Guiding Principles and Standards for Business Accreditation*. Hentet fra: <https://www.aacsb.edu/-/media/documents/accreditation/2020-aacsb-business-accreditation-standards-marked-up-july-2021.pdf?rev=f23814fe6b6a4e9791497e3c61bc65e8&hash=84BD19F73870D6278C1FA759BD5DD475>
- Association of MBA's (AMBA) (n.d.). *What is accreditation?* Hentet fra: <https://www.associationofmbas.com/business-schools/accreditation/>
- BI (u.å. a). *Strategy 2025*. Hentet fra: <https://www.bi.edu/about-bi/strategy/>
- BI (u.å. b). *About BI*. Hentet fra: <https://www.bi.edu/about-bi/>
- BI (u.å. c). *Sustainability Strategy/Bærekraftsstrategi*. Hentet fra: <https://www.bi.edu/about-bi/sustainability/> & <https://www.bi.no/om-bi/barekraft/>
- BI (u.å. d). *Strategy 2025-Sustainability@BI. Shaping people, and businesses for an international, digital and sustainable future*. Hentet fra: [https://www.bi.no/globalassets/om-bi/barekraft/strategy-2025\\_sustainability-plan-1.pdf](https://www.bi.no/globalassets/om-bi/barekraft/strategy-2025_sustainability-plan-1.pdf)
- BI (u.å. e). *BI årsrapporter*. Hentet fra: [www.bi.no/om-bi/arsrapporter/?\\_ga=2.176717089.507659730.1621529346-1527477789.1584446625](http://www.bi.no/om-bi/arsrapporter/?_ga=2.176717089.507659730.1621529346-1527477789.1584446625)
- BI (2020). *Sustainability and Responsible Management Report 2020. Sharing information on progress (SIP) 2018-2020*. BI. PRME. Hentet fra: <https://www.bi.edu/globalassets/om-bi/barekraft/rapporter/prme-2020-final.pdf>
- BI (2020, sist revidert 18.03.2021) *Programme Quality System – BIs PQS-beskrivelse*. Hentet fra: [file:///C:/Users/nb201/Downloads/bi-pqs-description-march-2021-with-appendices%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/nb201/Downloads/bi-pqs-description-march-2021-with-appendices%20(1)%20(1).pdf)
- BI (2022). *Programme Quality System (PQS)*. Digitalt verktøy for ansatte og studenter. Hentet fra: <https://portal.bi.no/en/pqs/pqs/> og PQS med studenttilgang, eks. Portfolio Management-prosess hentet fra: <https://portal.bi.no/en/pqs/pqs/quality-processes/running-programme/programme-evaluation2/>
- Campbell, (2003). Laffont, J.-J., and Martimort, D. The Theory of Incentives – The Principal – Agent Model. *Journal of Economics*. 80(3), 284–287. <https://doi.org/10.1007/s00712-003-0010-5>
- Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. April 1983. 48(2), 147- 160.

- Ditlev-Simonsen, C.D. (2017). Dulting - endringer i bærekraftig retning med god endringsledelse. *Magma* 2017, 20(7), 61-69. <http://hdl.handle.net/11250/2469819>
- Ditlev-Simonsen, C.D. (2022). *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility*. Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-88203-7\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-88203-7_7)
- Digital Norway. (20.01.2022). *8 spørsmål å stille kunden – som kan gi bedre produkter og tjenester*. Hentet fra: <https://digitalnorway.com/kundedrevet-innovasjon-og-tjenestedesign-kan-gi-bedre-produkter-og-tjenester/>
- Dyllick, T. and Muff, K. (2020). Commentary: A Positive Impact Rating for Business Schools: Case Study. *Sustainability*. Hentet fra: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/22/9551>
- EFMD (u.å. a) *EQUIS - EFMD Quality Improvement System*. Hentet fra: <https://www.efmdglobal.org/accreditations/business-schools/equis/>
- EFMD (u.å. b) *Business School Impact System - BSIS*. Hentet fra: [www.efmdglobal.org/assessments/business-schools/bsis/](http://www.efmdglobal.org/assessments/business-schools/bsis/)
- Elkington, J. (1998, 2021/05/28). Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*. 2(3), 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Elkington, John (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*. 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1997), *"Cannibals with Forks - the Triple Bottom Line"*, Capstone Publishing.
- FN-Sambandet. (11.05.2022) *FNs bærekraftsmål*. Hentet fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder theory. *Journal of Management Studies*.39(1), 1-21.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited. *Organization science*. 15(3), 364-369.
- Freeman, R. E., & Laasch, O. (2020). From ‘management sucks’ to ‘responsible management rocks’. In Laasch, O., Jamali, D., Freeman, R. E., & Suddaby, E. (Eds.), *The Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar.
- Friedman, M. (September 13, 1970). A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits". *The New York Times Magazine*. Hentet fra: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gosling, J. and Mintzberg, H. (2006). Management Education as if Both Matter. *Management Learning*. 37 (4), 419-428. Sage Publications. <http://mlq.sagepub.com/cgi/content/abstract/37/4/419>



- Hein, H. (2013). *Primadonnaledelse: Når arbejdet er et kald* (p. 341). Gyldendal Business.
- Jahre, M. (2021) *Programme Report 2020/2021. MSc in Business*. BI. September 2021.  
Hentet fra:  
<https://portal.bi.no/globalassets/eksamen/eksamensplaner/h2021/programme-report-2021---msc-in-business.pdf>
- Johannesen, A., Christoffersen, L. og Tuft, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. AbstraktForlag. 4. utgave.
- Keeney, R. L. (1992). *Value focused thinking – A Path to Creative Decision Making*. Harvard University Press.
- Kløvrud, H. A. et al. (2021). *Bærekraft i praksis 2021. Undersøkelse av utfordringene og mulighetene for et mer bærekraftig samfunn*. Rambøll. Hentet fra:  
<https://c.ramboll.com/no/baerekaft-i-praksis>
- Kotter, J. P. (2012, a). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P (2012, b). Accelerate!. *Harvard Business Review*. Nov 2012. Hentet fra:  
<https://hbr.org/2012/11/accelerate>
- Laffont, J. J. & Martimort, D. (2002). *The theory of incentives – The Principal-Agent Model*. Princeton University Press.
- Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R.E. and Jamali, D. (Eds) (2020). *Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing.
- Laasch, O. and Conaway, R.N. (2015). *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility and Ethics*. CRME Center, in collaboration with UN PRME. Cengage Learning.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rasmussen, J. (2020). *Portfolio Report 2020 Full time Master programmes*. BI. 22 October 2020. Hentet fra: <https://portal.bi.no/globalassets/mine-studier-me-pages/mitt-studium---msc/programkvalitet/portfolio-report-master-2020.pdf>
- Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (2002). *Innføring i strategi*. 3. utgave. Fagbokforlaget.
- Standard Norge. *Ledelsessystemer (ISO)*. Hentet fra:  
<https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-/styringssystemer/>
- Stoknes, P.E. (2019). *Det vi tenker på når vi prøver å ikke tenke på global oppvarming*. Tiden. (2. utg, 1. opplag).
- Tønnesen, Eva. 30.03.2022. *Her er ekspertenes forslag til hvordan den akademiske yringsfriheten skal styrkes*. Hentet fra: <https://khrono.no/her-er-eksperthenes-forslag-til-hvordan-den-akademiske-ytringsfriheten-skal-styrkes/673814>

- United Nations (1987). *Report of the World Commission of Environment and Development: Our Common Future*. Hentet fra: [www.un-documents.net/wced-ocf.htm](http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm)
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) (u.å.). *Make the SDGs A Reality – Discover the 17 Goals*. Hentet fra: <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations Global Compact (u.å.) *The Ten Principles of the UN Global Compact*. Hentet fra: [www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles](http://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles)
- United Nations Principles of Responsible Management (UN PRME) (u.å. a) *What is PRME?* Hentet fra: [www.unprme.org/about](http://www.unprme.org/about)
- United Nations Principles of Responsible Management (UN PRME) (u.å. b) *Six Principles*. Hentet fra: [www.unprme.org/what-we-do](http://www.unprme.org/what-we-do)
- United Nations Principles of Responsible Management (UN PRME) (u.å. c) *Search Signatory Members; BI Norwegian Business School. BI PRME Report 2016, 2018 og 2020*. Hentet fra: <https://www.unprme.org/bi-norwegian-business-school>
- United Nations Principles of Responsible Management (UN PRME) (u.å. d) *Management Education and the Sustainable Development Goals: Transforming Education to Act Responsibly and Find Opportunities*. UN PRME Resources. Hentet fra: <https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/PDFs/SDGBrochurePrint.pdf>
- United Nations Principles of Responsible Management (UN PRME) (n.d. e) *The Sustainable Development Goals – A Guide for Business and Management Education*. UN PRME Resources. <https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/PDFs/SDGGuideforManagementEducationweb.pdf> .
- United Nations Principles of Responsible Management (UN PRME) (n.d. f) *Transformation Model for PRME Integration*. Hentet fra: <https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/PDFs/PRMETransformationalWeb.pdf>
- United Nations Principles of Responsible Management (UN PRME) (n.d. g). *Partner with Business Schools to Advance Sustainability: Ideas to inspire Action*. UN PRME Resources. <https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/PDFs/Ideas-to-Inspire-Action.pdf>.
- Wersun, A. et al (2020). *Blueprint for SDG Integration into Curriculum, Research and Partnerships*. UN PRME Publications. Hentet fra: <https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/PDFs/BlueprintForSDGIntegration.pdf>
- Wickert, C. & de Bakker, F.G.A. (2019). How cs-managers can inspire other leaders to act on sustainability. *Harvard Business Review*, digital articles. 2-5. Hentet fra: <https://hbr.org/2019/01/how-csr-managers-can-inspire-other-leaders-to-act-on-sustainability>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (u.å.). *SDG Compass Guide for Business Actions on the SDGs*. Hentet fra: [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)  
S2015740 og S8510728. *Integrering av bærekraft i undervisningen på Handelshøyskolen BI*. MAN 50571 Green Growth as Competitive Advantage. Eksamensoppgave.  
Innlevert 20.05.2021.

## **7 VEDLEGG**

I oppgaven er vedleggene nummerert fra 1 til 12, selv om de her er 7.1 til 7.12.

- 7.1 *Intervjuguide 1***
- 7.2 *Intervjuguide 2***
- 7.3 *Sekundærkilder liste***
- 7.4 *Styrerapportering Bærekraft mars 2022. Utvalgte relevante sider***
- 7.5 *Måloppnåelse BI. Detaljtabell. Helhetsvurdering.***
- 7.6 *Måloppnåelse. Curriculum mapping.***
- 7.7 *BI PQS / Studiekvalitetssystem. Fire delprosesser. Vurdering og tiltak.***
- 7.8 *Vurdering av implementering og tiltak. 6 stegs modell Detaljtabell.***
- 7.9 *PRME Fact Sheets 2020. Et utvalg «beste praksis» PRME rapporter.***
- 7.10 *PRME Fact Sheets 2022. Et utvalg «beste praksis» PRME rapporter.***
- 7.11 *Dulte eksempel – PQS Tentative Course Description Template***
- 7.12 *Notat fra studentforeningen på BI «Bærekraft i fag på BI» – mars 2018***

## 7.1 Intervjuguide 1 - Dean MSc programmer

### Mål og planer

- Om involvering/manglende involvering i fastsettelse av mål for bærekrafts arbeidet; Er det omdiskutert at BI har valgt #4 Quality Education som ett av tre av FNs bærekraftsmål?

- I strategidokumentet vedr. bærekraft fra høsten 2018 er det satt opp tre målområder under avsnitt 4; Goals and measures:

1. Develop understanding of sustainability in general...
2. Develop understanding of what implications BIs sustainability ambition has for ....  
programmes..
3. Develop and document sustainability goals and measures for .. programmes.  
(Provost Academic Programmes)

Kan du si noe om hvordan dere har jobbet med dette og hva du tenker om måloppnåelsen? Kanskje starte med det siste målområdet om å utvikle bærekraftsmål.

- I Portfoliorapporten skriver du om at *dere skal knytte alle MSc programmer til ett eller flere SDG-er, knytte mot læringsmål og etter hvert identifisere hvordan og hvor relevante AOL-mål skal utvikles.*

Kan du si noe om hvorfor dere har valgt denne tilnæringsmåten med bærekrafts målene?

Vi ser at AOL-vurderingen er en del av Kvalitetsindikatoren Learning outcome quality; Er det andre underkriterier her, evt. i andre kvalitetsindikatorer som kunne omfattet inkludering av bærekraft?

- I Portfoliorapport for 2022, under måloppnåelse/vurdering er arbeidet med bærekraft vurdert til *High*. Det betyr at dere er fornøyde med mye av arbeidet som er gjort? Hva er bra, og hvor "butter" det evt.?

### PQS

- I Portfoliorapport for 2022 skriver du følgende: *"Such a system enables the organization to systematic collection of data needed for continuous quality enhancement. Such a system can be used to facilitate for innovation in programmes if we align the system to the strategic goals of the different programme areas. As of now – the PQS system lack such an alignment, and there is a risk that the system is used only for compliance."*

Kan du utdype hva du mener med dette?

Har du noen andre kommentarer?

## 7.2 Intervjuguide 2 – AD MSc Business program

### *Innledning (5 min)*

I oppgaven vår skal vi vurdere i hvilken grad BI oppnådd sin strategiske ambisjon om å integrere bærekraftstematikk inn i undervisningen til heltidsstudenten, dvs. se på **måloppnåelse**.

Så skal vi kartlegge og vurdere **hvordan implementeringsprosessen har vært**, og da med spesiell vekt på hvordan PQS, programkvalitetssystemet og ledelsesprosesser som planverk, rapportering, ledermøter og seminarer med faglige, er benyttet. Og basert på dette komme med noen **forslag til tiltak som kan forsterke videre implementering**

*Case: Eksisterende programmer, Master siviløkonom, spesialisering strategi.*

### *Måloppnåelse (10 min)*

1. Først ønsker vi å få din vurdering av hvordan **prosessen rundt fastsettelse av målene** for implementering av bærekraftstematikk i undervisningen har vært, og hvordan du vurderer **måloppnåelsen for ditt program**.

Kanskje starte med hvilke mål som er satt for ditt område?

1.1. Hvilke mål er satt for ditt område?

1.2. Hvordan har målformuleringsprosessen vært?

1.3. Er målene endret siden strategien ble vedtatt første gang (2018)?

1.4. Hva er din vurdering av i hvor stor grad dere har lyktes med implementeringen i ditt program MSc Business?

1.4.1. Hvis vurdert «lav grad/ikke tilfreds/burde gjøre mer» - tilleggsspørsmål:  
Hvilke utfordringer/hindringer opplever du for å oppnå målene som er satt/forventet?

1.4.2. Hvis vurdert «høy grad/fornøyd/trenger ikke mer» - tilleggsspørsmål:

1.5. Evt. avklaringsspørsmål rundt avvik fra vår kartlegging av mål og måloppnåelse, for eksempel. målet om bærekraft i alle kurs innen 2025, som er publisert på BI nettsider bærekraftstrategi og bærekraft i undervisningen

*(Vi har web på skjerm + programoversikt MSc Business Strategi fremfor oss)*

### *Bruk av PQS og ledelsesprosesser (15 min)*

2. Det anbefales, blant annet av Ditlev-Simonsen, å inkludere arbeid med bærekraft i allerede eksisterende styrings- og ledelsessystemer. BI har valgt å følge det. Vi har i den sammenheng sett på hvordan PQS og ledelsesprosessene; planer, rapportering, ledermøter, seminarer osv. er benyttet. Hva er dine tanker rundt bruken av PQS og ledelsesprosessene?

*(PQS-prosessene er synlig, vi kan vise hvor vi har sett at bærekraft er inkludert)*

2.1. Hvordan er PQS benyttet, og hva kunne evt. vært benyttet enda bedre?

2.2. Hvordan er ledelsesprosessene benyttet, og hvordan kunne man evt. ha benyttet disse bedre?

### Nye tiltak (15 min)

På bakgrunn av oppgavens kartlegging har vi (foreløpig) identifisert noen forslag til nye tiltak/nye grep som vi kunne tenke oss **å få din vurdering av**. Følgende forslag presenteres kort.

3. For PQS foreslår vi (tiltak som IKKE er spesifisert i PQS i dag)
  - Innføre krav om at alle kursansvarlige **MÅ VURDERE** inkludering av bærekraftstematikk i alle kurs
    - o eks. årlig workshop før kursrevisjonsprosess (eks. i fagseminar/AD-seminar, mange PRME skoler gjør dette)
    - o ha «ferdig» mal i kursbeskrivelsene (Aalto Univ. m.fl. gjør dette)
  - Inkludere måleparametre/KPIer i PQS som **også støtter mål innen bærekraft**
    - o eks. i studentevalueringer og i kvalitetsindikatorerne med grenseverdier/mål
  - Benytte **AOL**-prosessen i større grad (ref. nye AACSB standarder, direkte vs. indirekte)
    - o eks. måling av læringsmål – ikke bare direkte med tallmål i enkeltkurs men indirekte student måling av hva har studenten faktisk lært – eks. eget spørsmål i kursevaluering / egne spørreundersøkelser, læringsaktiviteter
4. Når det gjelder ledelsesprosessene, inkludert målformulering, foreslår vi
  - Sikre at det settes **tydelige (SMARTE) - og mer ambisiøse mål**, hvis man er enig om det - som kan styre operasjonaliseringen bedre.  
**Sikre god involvering av de faglige kursansvarlige i å sette mål.**
    - o Eks. Hvert programnivå (MSc) / program (MSc Business) – konkrete mål og plan?
    - o Eks. sette delmål - år for år? / sette mål per program (Msc Business)?
  - Sikre at **alle faglige har et nødvendig grunnleggende kunnskapsgrunnlag innen bærekraft** og skjønner hvilke rammer som er satt for implementeringen i undervisningen; for eksempel bruk av SDGer, fordeling av tema mellom kurs/fagområder ...
    - o noen «obligatoriske» basis kunnskapskrav for kursansvarlige/AD-er?
    - o Tiltak: eks. workshops / «Green bag lunch»/ i fagseminar og AD-seminar?
    - o Kompetansekrav bærekraft ved ansettelse/opprykk/rolle som AD og kursansvarlig?
    - o Hva med BI app «sustainability@BI» - til faglige?
5. Er det **andre tiltak** du mener vil være nyttig i arbeidet videre?

### Annet (5-10 min)

6. Er det noe annet du har å tilføye?

To bilder synlig på bordet: BI & SDGer & «Triple bottom» line



Picture 1: The three pillars of Sustainable Business: Planet, Profit and People.

### 7.3 Sekundærkilder – Liste

#### Studiekvalitetssystem:

BI Programkvalitetssystem (PQS), spesifikt fire delprosesser, hentet fra <https://portal.bi.no/en/pqs/pqs/> med undersider, se rapport i vedlegg 7.7.

- *Portfolio Management*, med vurdering av Porteføljerapport Dean MSc
- *Regular revision of Programme*, med vurdering av AD-rapport MSc Business
- *Regular revision and quality assurance of Courses*
- *The assurance of learning (AOL) process*, med AOL for MSc Business

#### BIs styrings-/ledelsessystemer og måloppnåelse:

BIs ledelsesrapporteringer, listet i referanselisten:

- BI Strategi 2025 og Bærekraftstrategi 2025
- BI PRME rapport 2020
- BI web
- BI styrerapportering Bærekraft mars 2022, se vedlegg 7.4

I tillegg gjennomført Mapping av bærekrafts innhold, se vedlegg 7.6:

- Kurs om bærekraft i BI MSc porteføljen 2017-21, fra PRME rådgiver.
- BI MSc thesis om bærekraft 2021, fra BI bibliotekar i ORIA database.
- Kursinnhold med bærekraft i BI MSc Business strategi, fra masterstudent Anja Czer MSc Business major strategi 2018-2022.

Eksterne kilder:

- Kursets pensum, samt teorier og kilder spesifisert i kapittel 3 Metode.
- Rapport fra Rambøll *Bærekraft i praksis* (Kløvrud, H. et al, 2022)
- Gjennomgang av PRME rapporter fra mange PRME skoler, gjennomført av masterstudent i 2020 og oppdatert i 2022 for oppgaven. Se *Factsheets PRME schools 2020 og 2022*, vedlegg 7.9 og 7.10.
- Lærebok Roos et al, *Innføring i strategi*.

#### Forbedringsforslag:

- Gjennomgang av PRME rapportert fra mange PRME skoler, gjennomført av masterstudent i 2020 og oppdatert i 2022 for denne oppgaven. Se *Factsheets PRME schools 2020 og 2022*, vedlegg 7.9 og 7.10.
- En rekke «beste praksis» dokumenter fra PRME, UN, UNDESA, UNGC, WBCSD og Wersun (PRME), samt PRME lærebøker (Laasch et al)
- Flere artikler, som Freeman og Laasch, Gosling og Minzberg, Wicket og de Bakker Alle er listet i referanselisten.
- ISO Ledelsessystemer
- AACSB akkrediteringsstandard, spesielt standard 5 AOL.
- Kursets pensum, samt teorier og kilder spesifisert i kapittel 3 Metode.

#### Eksamensoppgave om BI:

*Integrering av bærekraft i undervisningen på Handelshøyskolen BI. MAN 50571 Green Growth as Competitive Advantage. Innlevert 20.05. 2021.*



## 7.4 Styrerapportering Bærekraft mars 2022. Utvalgte sider

Vedlagt med tillatelse fra BI EVP Org. og HR, Wenche H. Nilsen, 08.06.2022.

### Key achievements

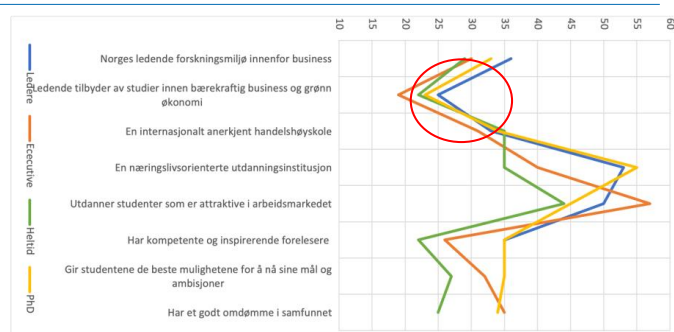
- Operations / facilities - great progress on campus management on climate issues, energy and waste
- Working group on sustainability appointed facilitates the progress on the goals set
- Formalized roles in following up on Sustainability strategy
- Established MSc in Sustainable Finance
- Developed sustainability master and executive courses
- Mapping of "sustainability" and "bærekraft" in course description (not integration of sustainability in courses)
- Institutionalized discussion on sustainability in AD and Dean reports
- Ongoing mapping of Sustainability research and societal impact
- Sustainability incorporated in communication and marketing activities
- Increased Nordic collaboration on sustainability (PRME Nordic)
- Increased student involvement

### Key opportunities

Increased regulatory demands and pressure to integrate sustainability

Companies have growing expectations of students' sustainability capabilities

Mixed demand from students



Hvilke utdanningsutvalgninger mener du utmerker seg positivt på følgende områder? (Grafen viser andel i prosent som svarer)

BI | BI Brand survey of 2021  
AACSB EQUIS AMBA

### Key challenges

#### Integration in teaching and education

«Sustainability perspectives are still relatively scarce in many programmes and courses, BI has a limited number of faculty actively engaged in these topics, and currently no innovation projects in the bachelor portfolio look specifically at sustainability»

Deans Bachelor report 2020, p. 8

#### Integration in organization

- Various levels of engagement, sustainability work comes at the top of other responsibilities
- Not enough operationalization of BI's sustainability strategy at department level.



### Key initiatives - recommended by work group (to be decided by TMT line managers)

- All departments are asked to discuss in what way sustainability is relevant to their academic disciplines and how sustainability can be reflected in research and in the course curriculum. Output of the discussions should be a one-page summary from all departments (HoD)
  - Is there a need for external facilitation of the discussions?
  - Is there a need for an introduction to the concept of sustainability?
- Map to what degree and how sustainability are explicitly addressed in all BI's programmes (Dean/AD)
- Include student feedback/perceptions on "to which degree sustainability issues are addressed" in programme/course evaluations (Dean)
- Designate one common course in all Bachelor and Msc programmes that is responsible for giving a basic introduction to sustainability and design a foundation module (Dean/HoD - Course responsible)
- Define ambition level going forward and revise goals towards 2024 (TMT/work group)
- Assess the need for resources to manage and support sustainability (Work group)



## 7.5 Måloppnåelse BI. Helhetsvurdering - Detaljtabell.

### BIs bærekraftstrategi for undervisning mot 2025 - Mål og tiltak inkl. status i 2020 og 2022.

Hentet fra innledningen i BI strategidokument vedr. bærekraft (BI, u.å. c):

*“BI’s vision is “shaping people and business for an international, digital and sustainable future”*

*Business leaders and politicians are paying increased attention to sustainability when developing businesses and society. BI candidates must understand how sustainability issues impact business practises, economic growth and consumption as well as policymaking and regulations. Businesses are increasingly incorporating sustainability goals*

*and measures and exploring new business opportunities and models that promote sustainable value creation.*

*BI candidates must have the knowledge and skills to contribute and succeed in this environment.*

*This requires programmes and curriculum that reflects on how sustainability issues will impact business models and value creation going forward. Faculty must explore the implications of sustainability for theoretical models, assumptions and research, and contribute to and transfer this knowledge to our students and society...*

*BI has assessed the 17 UN goals and has decided to work focused on supporting goal #4, #5 and #13, because they have a strong fit with BI as a higher education - SDG goal # 4 - Quality Education”.*

Mål og planlagte tiltak er listet ulike steder i ovennevnte strategidokument. Disse er satt opp i tabellen under. Oversikten inneholder også nye eller justerte mål og planer som er dokumentert i BIs PRME-rapport for 2020 (BI, 2020), samt status for arbeidet slik den er angitt i nevnte 2020 PRME-rapport og styrerapportering i 2022 (intern kilde, se vedlegg 3).

Mål og tiltak er i oversikten delt inn i fire hovedtemaer, med følgende fargekoder i tabellen på neste side:

- **Metode (inkl. kildehenvisninger)**
- **Opplæring – kunnskap – egne ansatte**
- **Integrere bærekraftstematikk i undervisningen**
- **Knytte undervisningen og evalueringen av denne mot FNs bærekraftsmål (SDG)**

Mål og tiltak formulert i strategidokumentet, «Strategy 2025 Sustainability @BI. Shaping people, and businesses for an international, digital and sustainable future», versjon mars 2019, samt på BIs hjemmeside (informasjon fra hjemmesiden i blått)	Status i 2020, formulert i PRME-rapporten for 2020 «Sustainability and responsible management report 2020. Sharing information on progress (SIO) 2018 – 2020», samt på BIs hjemmeside (informasjon fra hjemmesiden i blått)	Nye/justert mål og tiltak for 2022, formulert i PRME rapporten for 2020 og Status for måloppnåelse hentet fra Styrer rapport i 2022, vedlegg 3, angitt i oransje	Kommentarer
SDG and PRME will be the framework for our research, teaching as well as in-house operations	Dette var BIs tredje rapport til PRME. I juni 2021 ble BI anerkjent av FN for vår rapportering på bærekraft.	- Develop more formal PRME roles, to further support integration and development actions across divisions, in close collaboration with BI's President and top line managers  Status:  Dedicated two PRME advisory roles from January 2021 to plan and propose actions towards faculty, and employees and students	Administrative støtteressurser er satt av til PRME-arbeid og -rapportering.  SDG-fokuset er omsatt i flere ulike mål og tiltak.
<p><b>Goals and measures</b></p> <p>-Develop knowledge of sustainability in general, what BIs ambitions are, and how we have chosen to work with sustainability in the organisation.</p> <p>-Develop understanding of what implications BIs sustainability ambition has for research, programmes, operations and collaboration.</p>		We are planning new and improved initiatives to strengthen employee sustainability awareness and engagement.	Finner ikke ytterligere informasjon om status for mål og tiltak i gjennomgått dokumentasjon.
<p><b>Strategic Action plan 2019 - "Sustainability"</b></p> <p>BI will increase competence about sustainability SDGs in all BI staff (academic and professional), so they understand our mission on sustainability and the implications for BI, for our research, our programme delivery to students, our day-to-day campus operations and our interactions with students and society at large.</p>		Status:  Sustainability module included in BIs onboarding programme.	
<p><b>Priority 2019:</b></p> <p>- Develop digital training programmes and seminars.</p>	- In 2020, BI launched an app to educate employees about BI's strategic focus and measures on sustainability, as well inspiring them to adopt a more responsible mindset in their own actions and		

Mål og tiltak formulert i strategidokumentet, «Strategy 2025 Sustainability @BI. Shaping people, and businesses for an international, digital and sustainable future», versjon mars 2019, samt på <a href="#">BIs hjemmeside</a> (informasjon fra hjemmesiden i blått)	Status i 2020, formulert i PRME-rapporten for 2020 « <a href="#">Sustainability and responsible management report 2020. Sharing information on progress (SIO) 2018 – 2020</a> », samt på <a href="#">BIs hjemmeside</a> (informasjon fra hjemmesiden i blått)	Nye/justert mål og tiltak for 2022, formulert i <a href="#">PRME rapporten for 2020</a> og Status for måloppnåelse hentet fra Styrerapport i 2022, vedlegg 3, angitt i oransje	Kommentarer
	practices.. However, the app was not broadly used, ..		
<p><b>Priority 2019, Master Programmes full time:</b></p> <p>- All Deans, AD's and course responsible will conduct seminars to build knowledge on how to embed SDGs in programmes and courses</p>			Finner ikke status for dette tiltaket i gjennomgått dokumentasjon. Vi vet at det er avholdt seminarer, men ikke i hvilket omfang/innhold.
<p><b>Goals and measures</b></p> <p>-Develop and document sustainability goals and measures for research, programmes, operations and collaboration.</p>	.., but noted that concrete goals to benchmark development and improve coordination across department, need more attention	Implement initiatives to support key SDGs and our core values, evaluate their progress and consider the need to add more concrete key objectives in line with strategic priorities - Results from interview survey among students and staff regarding knowledge on the UN SDG, to be used as starting point to develop KPIs.	Det henvises til at det er satt tre mål i PRME-rapporten i 2018, se «Goal-PRME 2018 Report» i tabellen.  Behov for mer konkrete mål er identifisert av BI selv og dokumentert i PRME-rapporten for 2020. Finner ikke status for dette tiltaket i gjennomgått dokumentasjon.
<p><b>Goal - PRME 2018 report</b></p> <p>1) As of 2019, we are working to include the UN SDGs in the learning objectives in our full-time programmes.</p> <p>2) All our Bachelor of Science and Master of Science programmes will be connected to one or more of the SDGs.</p>		Intensify the work on including the SDGs in the learning objectives in our full-time programmes	Mål ikke nådd
<p><b>Goal - PRME 2018 report</b></p> <p>3) We aim to include the SDGs in our assurance of learning process.</p>	First round with revised learning goals for full time programmes was presented in 2019 (and continues to be developed along with new future bachelor model)	Revisit the plan to include specific SDGs in Assurance of Learning for specific programmes	Mål ikke nådd, er så langt vi kan se ikke påbegynt.

Mål og tiltak formulert i strategidokumentet, «Strategy 2025 Sustainability @BI. Shaping people, and businesses for an international, digital and sustainable future», versjon mars 2019, samt på <a href="#">BIs hjemmeside</a> (informasjon fra hjemmesiden i blått)	Status i 2020, formulert i PRME-rapporten for 2020 « <a href="#">Sustainability and responsible management report 2020. Sharing information on progress (SIO) 2018 – 2020</a> », samt på <a href="#">BIs hjemmeside</a> (informasjon fra hjemmesiden i blått)	Nye/justert mål og tiltak for 2022, formulert i <a href="#">PRME rapporten for 2020</a> og Status for måloppnåelse hentet fra Styrer rapport i 2022, vedlegg 3, angitt i oransje	Kommentarer
<p><b>Satsningsområder mot 2025</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrere bærekraft i alle kurs i tråd med FNs bærekraftsmål og FNs prinsipper for ansvarlig lederutdanning (PRME).</li> </ul>	<p>Sustainability is addressed in specific courses and integrated in others. A selection of elective courses have also been developed</p>	<p>Narrow the gaps between learning outcomes on programme and course level. It might result in the need to re-focus sustainability from cutting across all courses, to become focused on fewer courses. We will document the progress in annual quality reports.</p> <p>Status:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Discuss basic courses in sustainability and integration of sustainability in courses</li> </ul>	<p>Ikke klart om bærekrafts-tematikk skal integreres i alle kurs eller kun et utvalg.</p>
<p><b>Priority 2019 - Master Programmes full time</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revise course descriptions to incorporate sustainability issues where appropriate</li> </ul>		<p>re-focus sustainability from cutting across all courses, to become focused on fewer courses. We will document the progress in annual quality reports.</p> <p>Status:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Discuss basic courses in sustainability and integration of sustainability in courses</li> </ul>	<p>I første omgang ser BI valgt å ha separate kurs i SDG/bærekraft, dette er en vanlig fremgangsmåte blant PRME-skolene.</p>
<p><b>Satsningsområder mot 2025</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilby flere spesialiserte kurs, programmer og forelesninger innen bærekraft.</li> </ul>		<p>Status:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MSc in Sustainable Finance + Major for MSc Bus + Course on circular economy started August 2021</li> </ul>	<p>En del er utført.</p> <p>Hva et tilstrekkelig antall kurs, programmer og forelesninger, er ikke klart</p>
<p><b>Priority 2019 - Master Programmes full time</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revise programme goals to include sustainability issues</li> </ul>		<p>Status:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Systematic and coordinated sustainability in AD and Programme Quality process line</li> </ul>	<p>Gjennomført for MSc Business som vi ser på</p>
		<p>The revision of BI's Programme Quality System in 2019-20 will ensure that student voices are more prominent heard in formal and informal feedback loops with the faculty responsible</p>	<p>Ikke gjennomført</p>

Mål og tiltak formulert i strategidokumentet, «Strategy 2025 Sustainability @BI. Shaping people, and businesses for an international, digital and sustainable future», versjon mars 2019, samt på <a href="#">BIs hjemmeside</a> (informasjon fra hjemmesiden i <a href="#">blått</a> )	Status i 2020, formulert i PRME-rapporten for 2020 « <a href="#">Sustainability and responsible management report 2020</a> . <a href="#">Sharing information on progress (SIO) 2018 – 2020</a> », samt på <a href="#">BIs hjemmeside</a> (informasjon fra hjemmesiden i <a href="#">blått</a> )	Nye/justert mål og tiltak for 2022, formulert i <a href="#">PRME rapporten for 2020</a> og Status for måloppnåelse hentet fra Styrer rapport i 2022, vedlegg 3, angitt i <a href="#">oransje</a>	Kommentarer
		for revision of academic courses.	

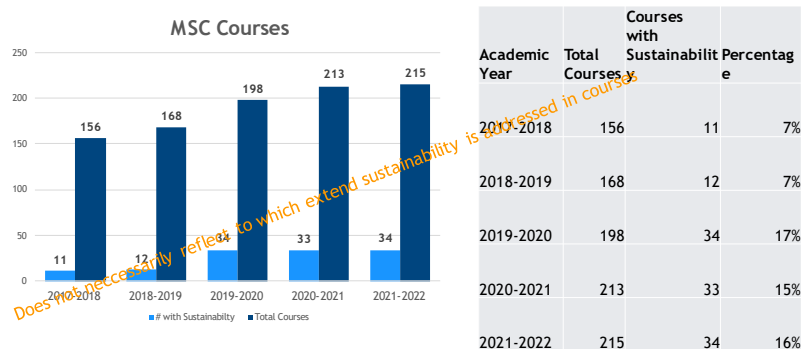
## 7.6 Måloppnåelse. Mapping av MSc kurs og programinnhold.

MSc kurs totalt - MSc thesis totalt - MSc Business - Spesialisering strategi

### a. Mapping - MSc kurs med bærekraft og totalt, år 2017/18 – 2021/22

Kilde: Professor Caroline Ditlev-Simonsen, presentasjon på MSc Business fagseminar 3.5.2022

#### Master courses and «sustainab /bærekraft» in title and/or learning goals



**BI** Ethics and Sustainability in Organizations is a mandatory 7,5 ETCS first year course for all master students. Several additional electives on sustainability issues. 32 master thesis on sustainability related topics



### b. Mapping - MSc Thesis med bærekraftstematikk, innlevert 2021

Kilde: Data er ekstrahert fra BI Bibliotekets ORIA database over alle innleverte hovedoppgaver (Thesis) året 2021. Seleksjonskriterier og søkeord er spesifisert nedenfor, utført av en bibliotekar ved BI Biblioteket, mai 2022. Mangler: Thesis oppgaver i norsk revisjonsmaster er ikke inkludert og søkeordene kan være mangelfulle og det antas en underrapportering. Dette er derfor ingen fullstendig statistikk, men gir en indikasjon på antall og andel av thesis oppgaver innen bærekraftstematikk.

Søkefilter

Vilkårlig felt inneholder "Masteroppgave(msc)"

OG Vilkårlig felt inneholder "sustainab"

ELLER Vilkårlig felt inneholder "green"

ELLER Vilkårlig felt inneholder "greenwash"

ELLER Vilkårlig felt inneholder "climate"

ELLER Vilkårlig felt inneholder "esg"

OG Vilkårlig felt inneholder "stg"

Materiale type  
Masteroppgaver

Språk  
Ingen avgrensning på språk

Utgivelsesdato  
Forrige og inneværende år

Søkefilter

Vilkårlig felt inneholder "Masteroppgave(msc)"

OG Vilkårlig felt inneholder sustainab\*

ELLER Vilkårlig felt inneholder stg

ELLER Vilkårlig felt inneholder ethical

ELLER Vilkårlig felt inneholder environmental

ELLER Vilkårlig felt inneholder erm

ELLER Vilkårlig felt inneholder esg

1	<b>Titles</b>				
2	<a href="#">A Future to Look Forward to: Fostering Agency in Sustainability Work</a>				
3	<a href="#">Can Blockchain Technology Enable Circular Construction Supply Chains?</a>				
4	<a href="#">Circular Economy and Sustainable Value Creation in the Construction Industry: A case study on how circular economy affects the activities in the value chain in a Norwegian cons</a>				
5	<a href="#">Consumers' purchase behavior towards green beauty care products</a>				
6	<a href="#">Control Systems for Sustainability: Exploring the patterns in Norwegian firms</a>				
7	<a href="#">Covid-19 and Climate change: An Application of Protection Motivation Theory on how Competing Threats are Evaluated</a>				
8	<a href="#">COVID-19: How has the pandemic influenced consumers' sustainable attitudes and behaviors? Navn:</a>				
9	<a href="#">COVID-19's impact on the maritime cluster in Møre and its future challenges</a>				
10	<a href="#">CSP for climate adaptation of the built environment: A multiple case study of pilot projects within SFI Klima 2050</a>				
11	<a href="#">Do Marketing Professionals Care about the Pareto Principle?</a>				
12	<a href="#">Do Sustainable Mutual Funds Offer Protection in Times of Market Instability?</a>				
13	<a href="#">Do values, attitudes, and social norms play a role in younger Norwegian consumers' intention towards fish consumption?</a>				
14	<a href="#">ESG and corporate financial performance: A study on differences across countries and industries in Europe</a>				
15	<a href="#">ESG Disagreement: Determining Factors and Impact on Stock Performance</a>				
16	<a href="#">Euronext Growth Oslo: The Balancing Between Investor Protection and Efficient Markets</a>				
17	<a href="#">Exploring the Interplay Between Digitalization and Sustainability in the Maritime Industry</a>				
18	<a href="#">Forventninger til grønn omstilling i eiendomsbransjen; "Sustainability is here to stay or we may not be" - Niall FitzGerald</a>				
19	<a href="#">From Challenge to Balance: The Transition from Traditional to Sustainable Economics</a>				
20	<a href="#">Global Value Chains In a New Global Reality: Analytical Issues and Empirical Illustrations</a>				
21	<a href="#">Greenwashing, but make it fashion</a>				
22	<a href="#">How does ESG affect the financial performance of oil and gas companies relative to traditional firm characteristics? - An empirical examination of oil and gas companies in Europ</a>				
23	<a href="#">In the Shadow of a Product With a Sustainability Label: Will the introduction of a product with a sustainability label spill over on the perceptions of the mainstream product line,</a>				
24	<a href="#">Is the Philosopher's Stone Green? An Event Study on Market Reactions to Green Initiatives in Listed Companies</a>				
25	<a href="#">Lending for Sustainability</a>				
26	<a href="#">Overcoming the Sustainability Liability: Can Stating Product Strength Increase Preference for Sustainable Products?</a>				
27	<a href="#">Selective Startups: The importance of partnering experience on new ventures' learning outcomes from collaboration with established ventures</a>				
28	<a href="#">The impact of emerging technologies on efficiency and sustainability in last mile home deliveries - An exploratory study of e-commerce home deliveries in Norway</a>				
29	<a href="#">The Performance of Nordic ESG Mutual Funds</a>				
30	<a href="#">The Role of Human Resource Management in Creating Sustainable Organizations</a>				
31	<a href="#">The Social Cost of Carbon from Permafrost Infrastructure Damage and Carbon Feedback Under Climate Change</a>				
32	<a href="#">Transparency and Impression Management Strategies in Sustainability- and Annual Reports</a>				
33	<a href="#">What is the relationship between ESG Performance and Financial Constraints? Evidence from Europe</a>				

## Funn:

- 32 innleverte thesis som matcher søkekriterier, hvor to (markert i rødt) har usikker relevans, og to studenter per thesis oppgave = 60 studenter.
- Dean MSc Portfolio Report 2021 (side 46) viser antall fullførte studenter (start 2018/19): 593 (normert tid) / 616 (forlenget tid) fullførte Msc studier.

## Konklusjon:

- 60 av 593/616 = omtrent 10% av MSc studenter skrev i 2021 thesis om bærekraftstemaer.
- I uformell samtale 1.6.2022 med bibliotekaren som gjennomførte thesis uttrekk, sier hun at trenden er stigende. Nåværende MSc studenter viser høyere interesse for temaet, dataunderlaget hennes er undervisning av studentene i thesis metodekurs 2021/22 og studentenes valg av «metodecase». Svært mange valgte bærekraftstematikk.



### c. MSc Business, spesialisering strategi (2020-2022) - Kurs m/bærekraftsinnhold

Kilder:

- Mapping av kursbeskrivelser i programmet 2021/22 (ikke alle valgfag)
- Mapping av kurs tatt av MSc Business strategistudent Anja Czer (2018-2022)
- Innleverte thesis oppgaver 2021, BI bibliotekar, søk i ORIA database, april 2022

#### Fargekoder brukt i programoversikten nedenfor:

**Grønn:** Bærekraftstematikk er spesifisert eksplisitt i kursbeskrivelsens læringsmål (dvs. skrevet inn i «Knowledge», «Skills» og/eller «General Knowledge»)

**Rosa:** Bærekraftstematikk er nevnt i kursbeskrivelsen, men ikke i læringsmål (dvs nevnt i eks. introduksjon, undervisningsgjennomføring etc)

**Gul:** Bærekraftstematikk er ikke del av kursbeskrivelsens innhold, men funnet i kursets pensum (artikler, cases, bokkapitler) og/eller pedagogisk gjennomføring (gjesteforelesere, praksiseksempler, studentoppgaver)

#### MSc in Business – Strategy 2020-2022

Semester	6 ECTS	6 ECTS	6 ECTS	6 ECTS	6 ECTS
1. semester	GRA 6035 Mathematics CORE	GRA 6031 Microeconomics CORE	GRA 6038 Ethics and Sustainability in Organizations CORE	GRA 6830 Economic and Organisational Foundations of Strategic Management	GRA 6831 Behavioural Foundations of Strategic Management
2. semester	GRA 6836 Research Methodology for Strategy CORE	GRA 6036 Data Analytics with Programming CORE	GRA 6833 Corporate & Global Strategies	GRA 6832 Inter- organisational Strategies	GRA 6829 Strategies for Industrial Competitiveness
3. semester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Electives</li> <li>• Exchange</li> <li>• GRA 2260 Internship (12 ECTS)</li> <li>• GRA 2264 BI Flex Internship (6 ECTS)</li> <li>• International electives (courses with study tour)</li> <li>• 7<sup>th</sup> major course: GRA 6834 Business Development and Innovation Management*</li> </ul>				GRA 1970 Master Thesis
4. semester	GRA 6835 The Practicing Strategist	GRA 1970 Master Thesis			

## **Informasjon mottatt fra student - MSc Business strategistudent Anja Czer (2018-2022):**

### Semester 1 Fall

1. GRA6031 - Microeconomics
2. GRA6035 - Mathematics
3. GRA6038 – Applied Business Ethics - YES
4. GRA6830 – Economic and Organizational Foundations of Strategic Management
5. GRA 6831 0 Behavioural Foundations of Strategic Management – corporate responsibility is an explicit learning outcome on the course outline, one class on “trust”, (session 6). The guest speaker was from Equinor – asking for ideas on businesses outside oil

### Semester 2 Spring

1. GRA 6833 – Corporate and Global Strategies – 1 of 12 sessions was partly dedicated PRME topics and all 3 required readings were on PRME topics. See highlighted Session 12
2. GRA 6836 – Research Methods for Strategy – 1 of 12 session was partly dedicated to ethics and all 3 required readings were on ethics. See highlighted Session 12.
3. GRA6036 – Data Analytics with Programming
4. GRA6829 – specifically refer to the SDGs and welfare effects, Session 7 and 11 dedicated to Sustainability with guest speakers, session 9 and 10 on emerging economies in aisa and Africa.
5. GRA 6832 – Interorganizational Strategies – there was an entire session dedicated to trust. Examples of startups operating the sustainability area were given, but nothing specific on the course outline.

### Semester 3 Fall

1. Elective
2. Elective
3. Elective
4. Elective

### Semester 4 Spring

1. Practicing Strategist – there was nothing in the syllabus, but 2 companies touched on sustainability, Tier and Naturrestaurering. 1 company, Sprint (consulting), was specifically on SDGs and sustainability.
- 

### **FUNN:**

- Lite strukturert bærekraft i kurs - utover kjernekurset «GRA 6038», hvor studentene undervises i både etikk og bærekraft.
- Men - mange kurs har likevel undervisning i temaet relatert til SDGene, selv om ikke ordet bærekraft eller noen SDGer nødvendigvis er nevnt i kursbeskrivelsen.

### **KONKLUSJON:**

- Reell studieleveranse på bærekraft er bedre hva kursbeskrivelser og/eller PQS AD-rapporterer dokumenterer. Dette er positivt, men viser også at kursansvarlige ikke har tatt stilling til bærekraftstematikken i eget kurs.
-

## MSc Business – Kandidatprofil 2021-22



### Master of Science in Business (2021-22)

#### Program of study:

Master of Science in Business

#### Credits:

120

#### Language of instruction:

English

#### Study mode:

Full-time

#### Associate Dean:

Marianne Jahre

#### Candidate Profile

The MSc in Business is a two-year full time graduate programme. It is for students who wish to specialize in one subject area – a major - while at the same time gaining a broad business education. Students self-select one of seven majors (strategy, logistics, marketing, leadership and change, finance, economics, accounting and business control), and combine this with core business courses and electives. Students are also offered the opportunity to undertake a wide range of options within the MSc in Business programme, including internship, summer school, exchange, etc. The programme is taught entirely in English, and we place emphasis on offering a diverse, international classroom for learning, and research-driven teaching.

#### Learning outcome - Knowledge

The candidate should have acquired;

- Advanced theoretical understanding within core areas of business administration, such as microeconomics.
- comprehensive theoretical appreciation of quantitative analytical tools
- specialized knowledge within their chosen major in either strategy, finance, economics, marketing, leadership and change, logistics, accounting and business control. This incorporates up to date appreciation of the development and state-of-the-art of core theories, ideas and frameworks relevant to the major subject area.
- abilities to critically apply advanced academic knowledge in experiential settings, e.g. business cases, consulting projects, internships, etc.

#### Learning outcome - Skills

A candidate should be able to;

- apply theories and methods from business disciplines to analyse and solve real life business problems
- use quantitative methods in statistics and mathematics in the analysis of business relevant topics
- utilise relevant digital tools when applying quantitative methods to real-life business problems
- search for and process large amounts of information in a critical way
- design, plan and conduct an independent research project under supervision and in accordance with the applicable norms for research ethics

#### Learning outcome - General Competence

A candidate;

- will be able to use their new theoretical knowledge and skill set in a wide range of business sectors
- will be aware of the 'grand challenges' at a global societal level which impact on how business operates, such as digitalisation and sustainability.
- is capable of critical thinking, especially when applied to complex problems
- is able to evaluate large amounts of information in a critical fashion
- can appreciate the ethical dilemmas arising in modern business life and make trade-offs
- is able to communicate effectively about complex issues and their potential solutions in both spoken and written English

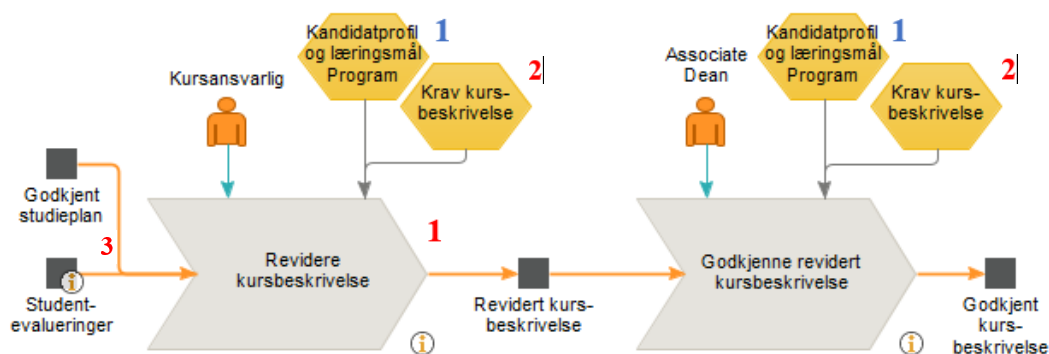
## 7.7 BI PQS / Studiekvalitetssystem. Fire delprosesser. Kartlegging og tiltak.

Fire delprosesser i BI Programkvalitetssystem (BI PQS, 2020) er vurdert:

1. *Regular revision and quality assurance of Courses*, med kursbeskrivelser MSc Business
2. *Regular revision of Programme*, med AD-rapport MSc Business,
3. *Portfolio Management*, med Porteføljereport Dean MSc
4. *Assurance of learning (AOL) process*, med AOL for MSc Business

Hyperlenker til gjennomgått dokumentasjon er listet til slutt i dette vedlegget.

### 7.7.1 Delprosess “Regular revision and quality assurance of courses”



#### Formål:

Å kontinuerlig forbedre, oppdatere og opprettholde attraktiviteten til BIs fulltidsprogrammer ved å revidere kurs årlig. Prosessen skal kvalitetssikre at kursene støtter opp om læringsmålene i programmene, holder høy akademisk kvalitet og møter formelle kvalitetskrav.

#### Aktuelle mål/-tiltak:

- Integre bærekraft i alle kurs i tråd med FNs SDG og PRME
- Revidere kursbeskrivelser for å inkludere bærekraftstema der det er hensiktsmessig
- Minske gapet mellom læringsutbyttet på kurs- og programnivå. Kan resultere i behov for å endre fokuset fra bærekraft i alle kurs, til å fokusere på færre kurs (2022)

#### Kartlegging av innhold som støtter opp under målene/tiltakene:

- Studentevaluering kurs: 0
- Prosess- og ansvarsbeskrivelsene: 0
- Kandidatprofil og læringsmål Program MSc Business (Studieplan godkjent sept. 2022).

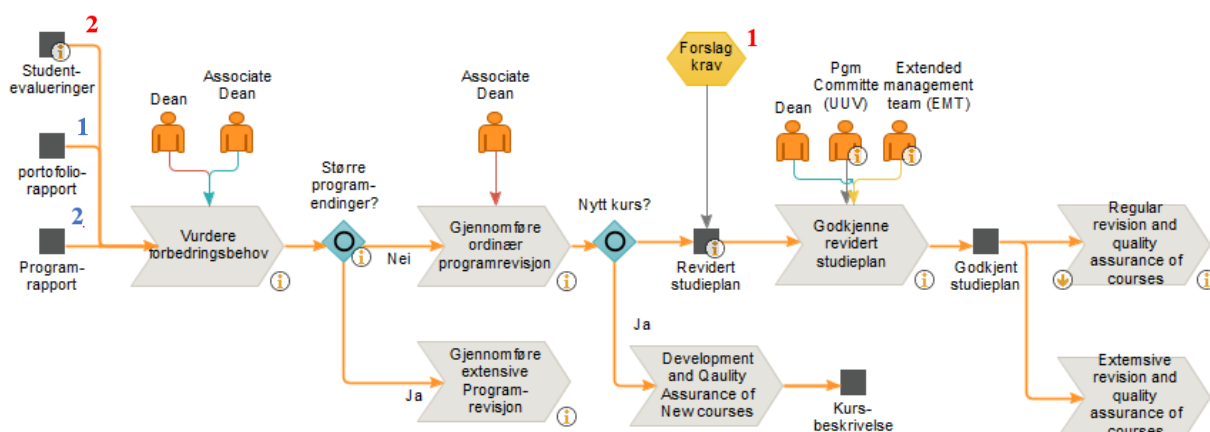
Markert med **1** i modellen:

- Læringsutbytte, ferdigheter: “Use critical thinking about the effects of organizations’ choices on society, particularly with respect to sustainability.”
- Læringsutbytte, generell kompetanse: “Aware of the ‘grand challenges’ at a global societal level, such as digitalisation and sustainability, and their impact on how businesses and organisations operate.”
- Generelle krav kursbeskrivelse: 0
- Kursbeskrivelser MSc Business, spesialisering strategi (2020-2022): 5 av 10 obligatoriske kurs og 5 av 6 valg-kurs

#### Forslag til ytterligere innhold som kan støtte opp under målene/tiltakene

- Prosess- og ansvarsbeskrivelse: For å sikre at bærekraftstematikk er tilstrekkelig dekket i kursene som inngår i MSc Business, kan det i en periode fram til at dette er oppnådd, legges inn et krav om at kursansvarlig skal inkludere aktuell bærekraftstematikk i kurset eller sikre at tematikken er dekket i andre obligatoriske kurs. Markert med **1** i modellen
- Krav til kursbeskrivelse: Legg inn en informasjon som markerer en forventning om at læringsutbytte innen bærekraftstematikk skal inkluderes. (Et slikt krav vil gi Associate Dean et klarere mandat til å ikke godkjenne kursbeskrivelsen dersom læringsmålene innen bærekraftstematikk ikke er tilstrekkelig dekket i kursene som inngår i programmet.) Markert med **2** i modellen.
- Studentevaluering: Inkludere standardspørsmål vedr. i hvilken grad kurset dekker forventet innhold om bærekraftstematikk (med evt. mulighet til å fjerne spm. for kurs hvor dette ikke er aktuelt). Markert med **3** i modellen.

### 7.7.2 Delprosess “Regular revision of programme” (regulær)



#### Formål:

Fornye programmer for å sikre at BI har relevante og attraktive programmer, og kandidater i tråd med BIs strategi, fakultet-ressurser og definerte kvalitetsnivå.

#### Aktuelle mål/tiltak:

- Inkludere FN's bærekraftsmål i læringsmålene for programmene
- Alle MSc-program skal «linkes» opp mot et eller flere SDGer
- Intensivere arbeidet med å inkludere SDGer i læringsmålene for våre fulltidsprogrammer (2020)

#### Kartlegging av innhold som støtter opp under målene/tiltakene:

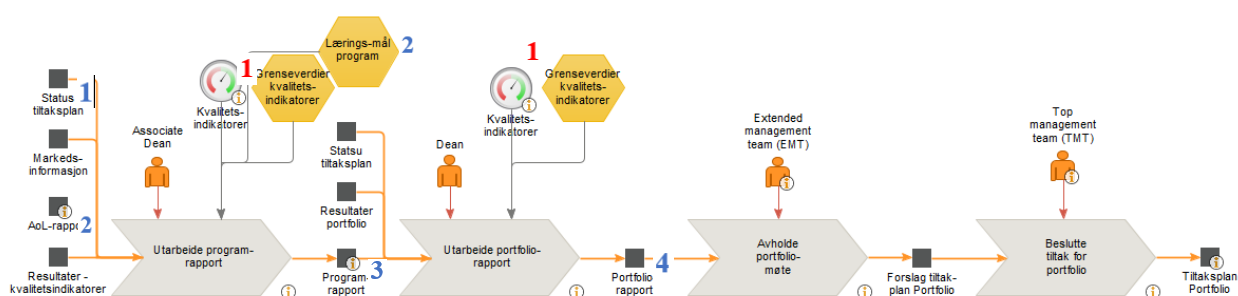
- Studentevalueringer
    - o Programevalueringsmøter: 0
    - o Studiebarometeret: 0
  - Porteføljerapport (Portfolio Report 2021 Full time Master programmes): I tillegg til generell omtale av bærekraft i forbindelse med beskrivelse av BIs strategi og studieplaner/programmer, omtales bærekraftstematikk konkret her (Markert med **1** i modellen):
    - o Table 2: Strategic fit MSc: Sustainability er skåret til High
    - o BI launched 2 new programmes in Sustainable Finance in 2021 – one specialized MSc and one major within sustainability. In addition, sustainability is integrated in most courses, and several electives with focus on sustainability are offered.
    - o All MSc programmes will be connected to one or more of the SDGs, and a mapping of learning goals to SDG will be developed to reflect how sustainability issues are dealt with in the programme. This is the first step til identify how and where to develop relevant AoL per programme. This process has been postponed due to COVID-19.
- Table 7: Action points 2020 and status as of 2021
- o 3. Sustainability and AOL: All programmes have sustainability incorporated in learning goals. However, development of vlears AoL to measure learning outcomes hav not been prioritized this year. Will be postponed to 2022.

- Programrapport (Programme MSc Business 2020/2021): I tillegg til i gjengivelse av kandidatprofiler og læringsmål, og studieplaner omtales bærekraftstematikk konkret her (Markert med **2** i modellen):
  - 3.5 AD comments on sustainability, digital and international in the programme: “All students have a course in sustainability and many courses within the specific majors, touch upon or go more deeply into this issue through theory and/or cases and examples”
- Prosess- og ansvarsbeskrivelsene: 0
- Studieplan (Program MSc Business, godkjent sept. 2022);
  - Læringsutbytte, ferdigheter: “Use critical thinking about the effects of organizations’ choices on society, particularly with respect to sustainability.”
  - Læringsutbytte, generell kompetanse: “Aware of the ‘grand challenges’ at a global societal level, such as digitalisation and sustainability, and their impact on how businesses and organisations operate.”

### Forslag til innhold som kan støtte opp under målene/tiltakene:

- Krav til studieplan for program: Konkretisere hva «According to BI’s strategy» betyr i bærekraftsammenheng og benytt dette som et krav ansvarlige må forholde seg til både under gjennomføringen av programrevisjonen og godkjenningen av ny studieplan. Markert med **1** i modellen.
- Studentevaluering: Inkludere spørsmål ang. bærekraftstematikk i malen for evalueringsmøtene for å innhente informasjon om i hvilken grad kurset dekker forventet innhold om bærekraftstematikk. Markert med **2** i modellen.

### 7.7.3 Delprosess «Portfolio Management»



### Formål:

Evaluere og kontinuerlig forbedre, og foreslå tiltak for eksisterende programmer og programporteføljen totalt. Prosessen skal holde Toppledergruppen informert om status for porteføljen slik at tiltak for å sikre at BI har relevante og attraktive programmer i tråd med BIs strategi og kvalitetskrav initieres.

### Aktuelle mål:

- Vision: “Shaping people and business for an international, digital and sustainable future
  - ..BI candidates must understand how sustainability issues impact business, practices, economic growth and consumption as well as policy-making and regulations
  - ..This requires programmes and curriculum that reflects on how sustainability issues will impact business models and value creation going forward. (Faculty must explore the implications of sustainability for theoretical models, assumptions and research, and contribute to and transfer this knowledge to our students and society.)
- Utvikle og dokumentere bærekraftsmål og tiltak for bla. programmene

### Kartlegging av innhold som støtter opp under målene/tiltakene:

- Status tiltaksplan (Porteføljerapport (Portfolio Report 2021 Full time Master programmes). Markert med **1** i modellen  
Table 7: Action points 2020 and status as of 2021

- 3. Sustainability and AOL: All programmes have sustainability incorporated in learning goals. However, development of vlears AoL to measure learning outcomes hav not been prioritized this year. Will be postponed to 2022.
- Læringsmål og AoL report (AoL MSc Business (and Economics) 30.08.2021)  
Markert med **2** i modellen

<b>Goal: Our graduates are able to identify ethical aspects of decision making and view their own practice in light of possible effects on society and the environment.</b>
<b>Objective:</b> 1. Graduates possess knowledge of tools, concepts and principles in business ethics
<b>Venue(s):</b> IN04GRA6038 <small>(Term, InPlace)</small>
<b>Trait:</b> The student is familiar with the basic concepts of business ethics and their relation to business goals and objective
<b>Trait:</b> The student is able to analyze a dilemma and provide principled justification
<b>Trait:</b> The student is aware of the relation between professional competence and personal responsibility
<b>Objective:</b> 2. Graduates are trained in identifying and coping with ethical dilemmas
<b>Venue(s):</b> IN04GRA6038 <small>(Term, InPlace)</small>
<b>Trait:</b> The student can give an account of the different perspectives on the social responsibility of companies
<b>Trait:</b> The student is able to distinguish between justifications based on legal economical ethical moral reputational and value-based considerations

- Prosess- og ansvarsbeskrivelsene: 0
- Programrapport (Programme MSc Business 2020/2021): I tillegg til i gjengivelse av kandidatprofiler og læringsmål, og studieplaner omtales bærekraftstematikk konkret her (Markert med **3** i modellen):
  - 3.5 AD comments on sustainability, digital and international in the programme: “All students have a course in sustainability and many courses within the specific majors, touch upon or go more deeply into this issue through theory and/or cases and examples”
- Porteføljerapport (Portfolio Report 2021 Full time Master programmes): I tillegg til generell omtale av bærekraft i forbindelse med beskrivelse av BIs strategi og studieplaner/programmer, samt status tiltaksplan som er angitt over, omtales bærekraftstematikk konkret her (Markert med **4** i modellen):

Table 2: Strategic fit MSc: Sustainability er skåret til Hight

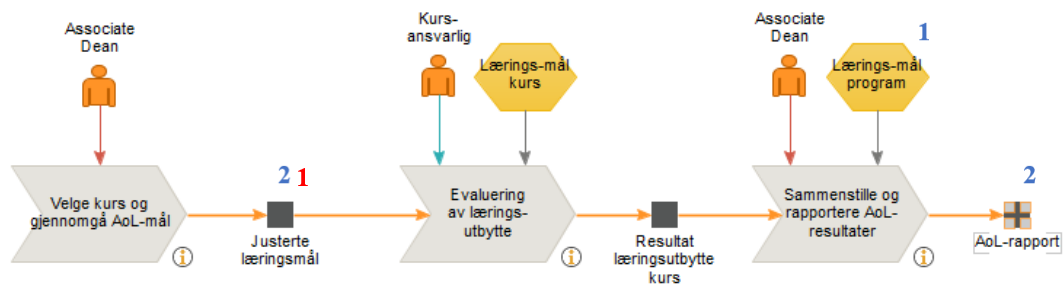
- BI launched 2 new programmes in Sustainable Finance in 2021 – one specialized MSc and one major within sustainability. In addition, sustainability is integrated in most courses, and several electives with focus on sustainability are offered.
- All MSc programmes will be connected to one or more of the SDGs, and a mapping of learning goals to SDG will be developed to reflect how sustainability issues are dealt with in the programme. This is the first step til identify how and where to develop relevant AoL per programme. This process has been postponed due to COVED-19.
- Kvalitetsindikatorer med tilhørende terskelverdier: 0 (med unntak av at AoL inngår i kvalitetsindikatoren for læringsutbytte)
- Tiltaksplan portfolio (Full time Master programmes): ikke vurdert

#### **Forslag til innhold som kan støtte opp under målene/tiltakene:**

- Kvalitetsindikatorer med grenseverdier som støtter opp under de strategiske målene om integrering av bærekraftstematikk i undervisningen. Markert med **1** i modellen.

#### **7.7.4 Delprosess: «The assurance of learning (AoL) process»**





### Formål:

Vurdere i hvilken grad studentene møter læringsmålene i programmene ved å evaluere og måle programmenes læringsutbytte.

### Aktuelle mål/tiltak:

- Inkludere SDGene i AoL
- Gjenoppta planen med å inkludere spesifikke SDGer i AoL for spesifikke programmer (2020)

### Kartlegging av innhold som støtter opp under målene/tiltakene

- Prosess- og ansvarsbeskrivelsene: 0
- Læringsmål for kurs, MSc Business, spesialisering strategi (2020-2022): 3 av 10 obligatoriske kurs og 3 av 6 valg-kurs
- Kandidatprofil og læringsmål Program MSc Business (Studieplan godkjent sept. 2022):

Markert med **1** i modellen

- Læringsutbytte, ferdigheter: "Use critical thinking about the effects of organizations' choices on society, particularly with respect to sustainability."
- Læringsutbytte, generell kompetanse: "Aware of the 'grand challenges' at a global societal level, such as digitalisation and sustainability, and their impact on how businesses and organisations operate."

- Læringsmål og AoL report (AoL MSc Business (and Economics) 30.08.2021)

Markert med **2** i modellen

<b>Goal: Our graduates are able to identify ethical aspects of decision making and view their own practice in light of possible effects on society and the environment.</b>
<b>Objective:</b> <a href="#">1. Graduates possess knowledge of tools, concepts and principles in business ethics</a>
<b>Venue(s):</b> IN04GRA6038 <small>(Term, InPlace)</small>
<b>Trait:</b> The student is familiar with the basic concepts of business ethics and their relation to business goals and objective
<b>Trait:</b> The student is able to analyze a dilemma and provide principled justification
<b>Trait:</b> The student is aware of the relation between professional competence and personal responsibility
<b>Objective:</b> <a href="#">2. Graduates are trained in identifying and coping with ethical dilemmas</a>
<b>Venue(s):</b> IN04GRA6038 <small>(Term, InPlace)</small>
<b>Trait:</b> The student can give an account of the different perspectives on the social responsibility of companies
<b>Trait:</b> The student is able to distinguish between justifications based on legal economical ethical moral reputational and value-based considerations

### Forslag til innhold som kan støtte opp under målene/tiltakene

- AoL-mål: inkludere flere spesifikke mål innen bærekraftstematikk, for eksempel spesifikke SDGer/undermål til SDGer slik BI selv har angitt som tiltak for 2022.

Markert med **1** i modellen

### 7.7.5 Gjennomgått dokumentasjon:

- AoL-mål og -rapport, hentet fra de to siste sidene av programrapporten til MSc Business; Programme Report 2020/2021 MSc in Business, Associate Dean Marianne Jahre September 2021:

- <https://portal.bi.no/globalassets/eksamen/eksamensplaner/h2021/programme-report-2021---msc-in-business.pdf>
- AoL-prosessen i PQS. PQS-system studenttilgang. <https://portal.bi.no/en/pqs/pqs/quality-processes/running-programme/the-assurance-of-learning-aol-process/>
  - BI Quality Indicators. PQS-system student-tilgang
  - Kartlegging av bærekraftstematikk i kurs i MSc Business – Spesialisering strategi (studieår 2020-2022), se vedlegg 7.
  - Portfolio Management-prosessen i PQS. PQS-system studenttilgang. <https://portal.bi.no/en/pqs/pqs/quality-processes/running-programme/programme-evaluation2/>
  - Programme revision-prosessen i PQS. PQS-system studenttilgang. <https://portal.bi.no/en/pqs/pqs/quality-processes/running-programme/programme-revision/>
  - Portfolio Report 2020 Full time Master programmes, Dean Master Janicke Rasmussen 22 October 2020: <https://portal.bi.no/globalassets/mine-studier-me-pages/mitt-studium---msc/programkvalitet/portfolio-report-master-2020.pdf>
  - Programme Report 2020/2021 MSc in Business, Associate Dean Marianne Jahre September 2021: <https://portal.bi.no/globalassets/eksamen/eksamensplaner/h2021/programme-report-2021---msc-in-business.pdf>
  - Regular revision and quality assurance of courses prosessen i PQS. PQS-system studenttilgang. <https://portal.bi.no/en/pqs/pqs/quality-processes/running-course--relevant-processes/revision-and-quality-assurance/>
  - Studieplan MSc Business: <https://programmeinfo.bi.no/nb/programme/MSBU/2022-autumn>

## **7.8 Vurdering av implementeringsprosess og tiltaksforslag. Tabell seks steg.**

Oppsummering av kartleggingarbeidet som er gjort for å innføre bærekraftstematikk i undervisningen, samt forslag til ytterligere tiltak, organisert iht. Ditlev-Simonsens steg-for-steg-modell:

Modell- steg	Status Vurdering av implementering	Tiltak Forslag for forbedringer
<p><b>1.Forankre i toppledelse/ Styret og involvere ansatte</b></p>	<p><b>Forankring.</b> Gjennomført høst 2018, workshop prosess i styret med utvidet TMT (inkl faglige ledere nivå 3), utviklet og vedtatt ny visjon, misjon; Strategy 2025 og delstrategi for Sustainability@BI, med ansvar for implementering i linjene og med en koordineringsgruppe. Dokumentert årlig forankring via rapportering til TMT og styret; status og evt. justering av/nye tiltak i 2020, 2021, 2022. Kilde: oppgaveskriver ansatte ved BI</p> <p>Vår oppfatning etter intervju og innledende samtaler er at BI ikke har lyktes med <b>involveringen av ansatte</b> i stor nok grad, og at strategien mangler tilstrekkelig forankring i faglig linje. Vi oppfatter at Dean mener at det ikke er tatt tilstrekkelig eierskap på programnivå, og at arbeidet med bærekraft i stor grad er eid av ledelsen. Når det gjelder AD, har vedkommende, til tross for at hun ifølge henne selv er en av de «ivrige» som har jobbet med bærekraft og miljølogistikk siden 2019, ikke vært involvert i det hele tatt. På spørsmål om hva som bør gjøres fremover, påpeker hun blant annet at de «som har skoene på» må involveres.</p> <p>Vi ser også at det er en utfordring rundt <b>overordnet ansvar for styringen av innholdet i portefølje, program og kurs.</b> Matriseorganiseringen ser ut til å gi manglende styringsmakt til de som sitter med ansvar for kvaliteten på innholdet i programmene, og ansvaret for at de utvikles i tråd med strategien.</p> <p>AD påpeker under intervjuet at det er en utfordring at hun ikke kan kreve produktendringer eller kontrollere innhold i kurs og program. ADs oppfatning er at prorektor for studier og programmer burde kunne instruere Dean, AD og ACer til å gjennomføre nødvendige endringer.</p> <p>Direktør for studiekvalitet peker også på utfordringen med delt ansvar for porteføljen, denne utfordringen nevnes også av Akkrediteringsansvarlig i uformell samtale 1.06.2022. I innledende samtaler oppgir</p>	<p><b>Ny runde med forankring i TMT</b>, naturlig når BI får ny rektor. TMT må være omforent om endringsarbeidet; omfang og tidslinje (takt/omfang), samt overordnet fordeling av ansvar, spesielt faglig-linje sitt ansvar for innhold i kurs og program. Bruke nødvendig tid på å identifisere evt. uenigheter og motstand i ledelsen.</p> <p><b>Involvere ansatte</b>, spesielt de faglige som skal levere innholdet i undervisningen må involveres i langt større grad, og sikre at lederne på nivå 3 (Dean) og 4 (AD) er med (se Wickert &amp; Bakker, 2019, for tips).</p> <p>Vurdere å sette ned en <b>faglig “task force”</b> som består av et større antall faglige frivillige og Deans/AD/AC roller ala Kotters «Nettverk» (Kotter, 2012, a.), som opererer ved siden av ordinær organisasjon. Dette har mange PRME skoler etablert for å støtte tilsvarende endringsprosesser</p>

	<p>direktøren også at det ikke finnes omforente felles mål for de ulike porteføljene og ressursene med hensyn til bærekraft, hun savner også en delstrategi.</p>	
<p><b>2. Mappe, sette mål og utarbeide plan</b></p>	<p><b>Kartlegging og planlegging</b> ble gjennomført høst 2018 i styret og utvidet TMT, debattert og vedtatt de mest vesentlige SDG'er; SDG 4 (utdanning) og egen drift: 5 (likestilling) og 13 (klimatiltak). Styrevedtatte mål for 2019, 3 tiltak for integrering i undervisningen. Målsetninger ble revidert i PRME rapport Des 2020, viser en ny runde i «loop». Kilde: oppgaveskriver ansatte ved BI</p> <p><b>Vurdering/gjennomgang av målene og planene</b> som er utarbeidet viser at de overordnede målene som er åpne og angir hva man skal strekke seg etter i det lange løp, i liten grad er brutt ned til konkrete mål som er til støtte for de ansatte under implementeringen. Målene på det nederste nivået i et målhierarki bør ifølge R. L. Keeney (1992) referert til i Roos mfl. (2002, s. 82), blant annet være operasjonelle, målbare og konsise. Vår gjennomgang av strategidokumentet (BI, 2019) og påfølgende PRME-rapport (BI, 2020) som angir noen ytterligere mål og tiltak, se vedlegg 5., viser at mål og tiltak ikke alltid er konsistente, det er for eksempel ikke klart om bærekraftstematikk skal integreres i alle kurs eller kun i utvalgte kurs per program. For enkelte områder er det heller ikke utarbeidet målbare mål, for eksempel er det satt opp et overordnet mål om at det skal utvikles og dokumenteres bærekraftsmål og tiltak for blant annet undervisningen. Men det er ikke satt opp klare delmål eller tiltak som viser hvem som i praksis skal gjøre dette og når det skal gjøres. AD forteller også at hun oppfatter bærekraftstrategien til å være «ullen» og utydelig, og at lite oppfattes å være pålagt. AD etterspør sterkere føringer ovenfra. I tillegg mener AD at bærekraftbegrepet og strategien må operasjonaliseres og konkretiseres slik at program- og kursansvarlige både vet hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det.</p> <p>BI har valgt en «myk» linje, med liten grad av klare føringer, spesielt overfor faglig linje som står for innholdet i kurs og programmer. Dette er sannsynligvis en fornuftig fremgangsmåte i første omgang sett i lys av den type kultur som kjennetegner sterke fagmiljøer hvor ansatte typisk har indre drivkraft og entusiasme og i stor grad er drevet av et «kall». Ved for mye styring,</p>	<p>TMT bør legge føringer som sikrer at Dean, Ader og evt. ACer utarbeider <b>konkrete mål og tiltaksplaner</b> for sine ansvarsområder. Et mål/tiltak bør være å bli enige om hvordan bærekraftbegrepet skal operasjonaliseres i forbindelse med innføring i ulike fag. Økt involvering i planleggingsfasen vil også skape bedre forankring og eierskap hos de som skal utføre arbeidet og dermed økt sjans for å lykkes i endringsarbeidet i tråd med Kotters endringsteori (Kotter, 2012).</p> <p>Vi mener også at tiden er inne for å sette <b>strammere rammer for arbeidet som må gjøres av de kursansvarlige</b>. Se blant annet forslag til nye krav i PQS-prosessen for årlig kursrevisjon under trinn 5. Implementering.</p> <p>Vurdere ulemper ved å fokusere så sterkt på PRME og beste praksis blant business-skoler; Isomorfisme (Dimaggio et al., 1983), og kanskje vanskeligere å få til eierskap internt utenfor gruppen som jobber med bærekraft for administrasjonen?</p> <p>Vurdere å sette av <b>flere administrative ressurser</b> som kan støtte og følge opp både faglige og Deans-linjen, samt bistå med kartlegging og rapportering. Se trinn 5. Implementering for eksempler på tiltak som vil kreve ekstra ressurser.</p>

	<p>pålegg og kontroll før det er enighet om viktigheten av det som skal utføres sett i en større sammenheng, er det i en slik kultur lett å drepe motivasjonen og skape unødvendig motstand, ref. Heins teori om primadonnaledelse (Hein, 2013, s. 134-138). Nå synes tiden imidlertid å være inne for å sette litt strammere rammer. Dersom AD for MSc er representativ for studie- og programlinjen, etterspørres nå en sterkere styring ovenfra. I tillegg begynner man å få litt knapp tid med å komme i havn med sin strategiske ambisjon, ref. vår vurdering av måloppnåelse i kapittel 4.1 i oppgaveteksten.</p> <p>Det ser ikke ut til å være enighet om <b>hvordan strategien best mulig skal operasjonaliseres</b>. Oppsatte mål og tiltak legger opp til at programbeskrivelser og læringsmål skal lenkes opp mot bærekraftsmålene, og Dean bekrefter at de ønsker å gjennomføre dette, men at det vil være bedre benytte undermålene. AD ser imidlertid ut til å være skeptisk til denne fremgangsmåten, og peker på Elkingtons «Triple bottom line» (Elkington, 1998) som en alternativ måte å kategorisere/systematisere bærekraftstematikken.</p>	
<p><b>3. Teste, og evt. justere mål og plan</b></p>	<p><b>Testing</b> av strategien ble gjennomført tidlig i 2019: Uformell testing på eksterne stakeholdere; utvalgte studenter/BISO studentforeningsledere, noen arbeidsgivere, statssekretær i Kunnskapsdepartementet og Forskningsrådet. Ikke kjent at testing er gjort blant egne (faglige) ansatte, annet enn uformelle. Kilde: oppgaveskriver ansatte ved BI</p>	<p><b>Reell testing av mål og plan med faglige</b> ansattegruppen i diskusjonsmøter. Juster mål og plan ved behov.</p> <p><b>Vurder survey</b> til alle faglige; om de kjenner strategien, mål/ delmål for bærekraft i undervisningen og hvordan de ser egen rolle samt ønske om støtte.</p> <p><b>Ny testing på studentgruppen, samt utvalgte arbeidsgivere</b>, bør også gjennomføres. Utviklingen på området bærekraft går raskt i samfunnet i dag og både studenter og arbeidsgivere kan sitte på verdifull innsikt.</p>
<p><b>4. Lansere</b></p>	<p><b>Bred lansering</b> av bærekraftstrategien internt av rektor og toppledelsen i 2019; kommunikasjon i allmøter, film, web og intranett, til ansvarlige linjeledere, alle ansatte og BISO (studentorganisasjonen), møter i faginstututter (kilde: oppgaveskriver ansatte ved BI.). AD bekrefter at det ble lagt mye arbeid i å synliggjøre strategien; «den var overalt en stund», og hun husker at den ble løftet frem på intranettet (Bikuben).</p> <p>Når det gjelder <b>opplæringsaktiviteter</b>, ble det utviklet inspirasjons-/opplærings 'app'; sustainability@BI som ble lansert av rektor våren</p>	<p>Utarbeide og gjennomføre en <b>lanseringsplan 2.0</b> som inneholder tilstrekkelig opplæringsaktiviteter og andre kompetansehevede tiltak for å sikre et felles kompetansegrunnlag hos alle kurs- og programansvarlige. Gjennomfør evt. en kartlegging i forkant for å avdekke kompetansebehov.</p> <p>Utarbeide en <b>kort versjon av opplæringsappen</b> og gjør denne obligatorisk for alle kursansvarlige</p> <p>Sørg for at «bestillingen» fra næringslivet når alle faglige. Kompetanse innen bærekraft er etterspurt</p>

	<p>2019. Målgruppen var alle ansatte, men spesielt faglige. Appen var ikke obligatorisk, og er blitt lite brukt. AD sier under intervjuet at appen har mye godt innhold, men at den oppleves å være for omfattende. AD mener opplæringsappen kan gjøres obligatorisk for alle kursansvarlige dersom den gjøres betydelig kortere enn det den er i dag</p> <p>Annen opplæring ble overlatt til linjen. Det er usikkert hva som er gjennomført av kompetansehevingsaktiviteter, men våre innledende samtale og intervjuer tyder på at opplæringen ikke har vært tilstrekkelig. Både Dean og AD stiller spørsmål ved om alle ansatte vet hva bærekraft er, slik begrepet benyttes i strategien. Vårt inntrykk er at manglende kompetanse kan være noe av grunnen til at bærekraftstematikk ikke er inkludert i alle kurs hvor dette er naturlig, eller at bærekraftstematikk er inkludert uten at dette eksplisitt er koblet mot bærekraftbegrep og dermed ikke synlig eller dokumenterbart.</p> <p>Administrasjonen etablerte også en Sustainability@BI gruppe på intranett Workplace, for deling av aktiviteter, suksesshistorier, diskusjon. Kun noen få personer er aktive, og det er lite debatt. I mai 2022 var kun 183 av ca. 870 ansatte med i gruppen. Kilde: oppgaveskriver ansatte ved BI</p>	<p>av større bedrifter som Yara og revisjonsfirmaene. Det er viktig at BI ikke «kommer bakpå» og mister studenter til andre skoler som er raskere til å tilpasse seg. Ansatte må forstå at å integrere bærekraft i undervisningen er <b>viktig og at det haster</b>, ref. Kotters endringsteori (Kotter, 2012, b.).</p> <p><b>Eksempler på tiltak</b> som kan gjennomføres som del av lanseringsplan 2.0 (i hovedsak basert på innspill mottatt under samtaler og intervjuer)</p> <p>Kort foilsett fra Prorektor; hva skal gjøres og hvordan gjøre det, gjerne med eksempler, som kan brukes i workshops og seminarer</p> <p>Programseminarer; diskusjon og samarbeid på tvers, avklare hvilke bærekraftsmål/ undermål som skal innlemmes i undervisningen</p> <p>Workshop/Seminar for AD-gruppen</p> <p>Opplæring av kursansvarlige som tar utgangspunkt i det obligatoriske kurset Ethics and Sustainability in organizations slik at kursansvarlige kan bygge videre på dette kurset i egne kurs og hjelpe studentene til å se sammenhengene.</p> <p>Krav til kompetanse innen bærekraft for alle som skal bli kursansvarlige.</p> <p>Positiv «happening» i regi av toppledelsen for alle ansatte med presentasjon av gode eksempler på hvordan bærekraftstematikk er integrert i undervisningen</p> <p>Utarbeide en «verktøykasse» for kursansvarlige med eksempler på hvordan bærekraftstematikk kan inkluderes i undervisningen.</p>
<p><b>5. Implementere</b></p>	<p><b>Fra 2019 til 2022 er det jobbet mye med implementering</b> i pensum i de to akademiske linjene: institutter med alle ansatte som leverer undervisningen pluss deanslinjen (rollene Dean, AD, AC) som kvalitetssikrer og utvikler programmene. Deanslinjen «bestiller» ressurser til programmene fra instituttene og samarbeider med disse om utvikling. Det er satt ned en koordineringsgruppe for å støtte arbeidet med bærekraftstrategien. Gruppen har hatt flere møter årlig, i starten mest drift og ikke pensum. I 2021 ble gruppen forankret i TMT, med et mandat og utvidet med to faglige: Dean og instituttleder, dette har styrket fokus på implementering i faglig linje/pensum. Kilde: oppgaveskriver ansatte ved BI</p> <p><b>Bruken av BIs studie kvalitetsystem (PQS)</b> som skal styre kvalitetssikring og utvikling av programmene og kursene, er kartlagt ved å se på</p>	<p>Deanslinjen må gis <b>nødvendig myndighet</b> til å kunne utøve lederrollene for portefølje og program, samt myndighet til å fylle rollene som er påtenkt i PQS-prosessene.</p> <p><b>Tilføre deanslinjen flere ressurser</b> slik at pålagte oppgaver er mulige å gjennomføre (kanskje litt kross?), for eksempel via flere administrative støtteressurser. Muligheten for å øke stillingsandelen som er satt av til AD- og AC-rollen bør også vurderes.</p> <p><b>Benytte dulteteori</b> (Ditlev-Simonsen, 2017) og (Stoknes, &amp; Nilsen, 2017) aktivt ved planlegging av endringstiltak og i arbeidet med PQS-tiltakene. Både de administrative støtteressursene og Deanslinjen kan dra nytte av å være bevisst på effekten som kan ligge i små dultegrep. Dulting passer også godt med lederstilen Hein beskriver som viktig når man leder</p>

<p>fire sentrale prosesser; «Portfolio management», «Programme revision», «Regular revision and quality assurance of courses» samt «Assurance of learning», se vedlegg 7 for detaljer. Kartleggingen av innholdet i PQS viser at bærekraftstematikk er inkludert og omtalt flere steder. Det er imidlertid usikkert om måten bærekraftstematikk er inkludert på i vesentlig grad bidrar til at BI oppnår målene som er satt innen bærekraft i undervisningen. Systemet legger for eksempel ingen klare føringer for kursansvarlige vedrørende inkludering av bærekraftstematikk i undervisningen. Som tidligere omtalt, er det satt få konkrete mål og indikatorer som støtter implementeringen, kvalitetsindikatorer som er sentrale i årlige vurderinger i PQS omfatter for eksempel ikke bærekraftstematikk. Resultatet av dette er at det er få kritiske vurderinger i årlige rapporter for portefølje og program og at det i liten grad initieres konkrete tiltak for å intensivere innsatsen innen bærekraft og undervisning som følge av disse vurderings- og rapporterings-prosessen. Når det gjelder prosessen som måler og evaluerer studentenes læringsutbytte i programmene (AoL), er prosessen satt opp slik at den ikke sier noe om hva studentene lærer i andre kurs enn det obligatoriske kurset Ethics and Sustainability in Organizations. Resultatet av gjennomgangen av PQS er i tråd med erfaringene Rambøll har gjort i undersøkelsen «Bærekraft i praksis 2021» (Halland Kløvrud A. et al. 2021) hvor 30 prosent av bedriftene som svarer i undersøkelsen oppgir at de mangler tilstrekkelige prosesser, prosedyrer, systemer og KPIer for oppfølging, og at oppfølgingsarbeidet i hovedsak skjer på overordnet strategisk nivå.</p> <p><b>Kartlegging av hvordan ledelsesprosessene;</b> planer, rapportering, ledermøter, seminarer osv., er benyttet, er i hovedsak gjennomført ved innledende samtaler og intervjuer. Vår oppfatning er at arbeidet med implementering av bærekraftstrategien ikke er preget av tydelig ledelse i Deanslinjen. AD forteller at hun oppfattet prosessene til å være «mye prat og lite oppfølging», og at hun har fått få konkrete mål annet enn å inkludere bærekraft i kandidatmålene. Som beskrevet under trinn 2. «Mappe, sette mål og utarbeide plan» oppfatter AD at hun ikke har mulighet til å pålegge sine ACer og CCer oppgaver. Et ønske om å kartlegge hvordan bærekraft er dekket i de enkelte spesialiseringene i programmet, er for eksempel ikke systematisk gjennomført pga. manglende mulighet til å pålegge, ifølge AD kan hun bare si: «jeg håper dere vil gjøre det..».</p>	<p>medarbeidere som er styrt av et kall (Hein, 2013).</p> <p><b>Benytte PQS i langt større grad</b> for å realisere bærekrafts-målene. Se vedlegg 7 for fullstendig forslagsliste samt begrunnelse.</p> <p>Kvalitetsindikatorer – PQS er bygget opp på samme lest som ledelsessystemene i ISO (Standard Norge, u.å.) med periodiske, i hovedsak årlige, evalueringer som en del av arbeidet for å sikre kvalitet og kontinuerlig forbedring. I dette arbeidet er kvalitetsindikatorer med tilhørende grenseverdier svært sentrale. Det bør derfor sikres at disse også omfatter og støtter opp om BIs egne mål og strategiske ambisjoner, ikke kun eksterne «compliance»-krav. Forslag til indikatorer for bærekraftstematikk i undervisningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablerte eksterne målinger som Positive Impact Rating (PIR) (Dyllick og Muff, 2020), som måler hvordan studenter vurderer at bærekraft er integrert i sin skole, både i og utenfor klasserommet. EFMDs Business School Impact System (BSIS) (EFMD, u.å.b) som måler skolens totale påvirkning på interessentgrupper og samfunnet, kan også være aktuelt, men er mer krevende.</li> <li>- Andel/antall kurs i programporteføljene og hovedoppgavene (thesis) som adresserer bærekraftstematikk</li> <li>- Studentevaluering, se under</li> </ul> <p>Studentevalueringer – Hvordan BI lykkes med sine strategiske ambisjoner for undervisningen, deriblant inkludering av bærekraftstematikk, må inkluderes i studentevalueringene som også har en svært sentral rolle i PQS. De inngår i både kvalitetsindikatorer og som egne «input» i flere av PQS-prosessen. Om de enkelte kurs og programmene totalt dekker forventet innhold om bærekraftstematikk må inkluderes i både spørreundersøkelser og evalueringsmøter. Det bør også vurderes å generelt øke student-involveringen for eksempel ved å involvere studentrepresentanter i planleggingen av hvordan enkeltkurs kan tematisere bærekraft. Dette vil være i tråd med interessent-involveringsmodellen til Freeman (1984) og Porter og Kramers Creating Shared Value modell (2011). Flere PRME-skoler rapporterer gjør dette allerede i dag.</p> <p>Årlig kursrevisjon – Innføre krav om at kursansvarlig skal vurdere om bærekraftstematikk er tilstrekkelig dekket i årlig kursrevisjon. Se vedlegg 11 for eksempel på oppdatert kursbeskrivelse som både «tvinger» og gjør det enkelt (dulting) for kursansvarlige å gjennomføre denne jobben. Sikre også at ansvaret som er tiltenkt godkjenningsrollen</p>
---	---

	<p>Oppfatningen av å <b>mangle «styringsmakt»</b> påvirker også AD sin rolle i PQS-prosessene. PQS angir at for eksempel at AD har ansvar for å gjennomføre den årlige programrevisjonen som bla. skal bidra til å sikre at BI har relevante og attraktive programmer, og kandidater i tråd med BIs strategi. Vår oppfatning er at AD ikke fyller denne rollen og at årsaken til dette er oppfattet, og muligens reell, manglende mulighet til å pålegge og kontrollere.</p> <p>AD påpeker i intervjuet også en annen utfordring i gjennomføringen av oppsatte PQS-prosesser; <b>lite ressurser</b>. I den årlige revideringen og kvalitetssikringen av kursene, er det AD som har rollen som godkjenner av reviderte kursbeskrivelser. AD har kun 30% av sin stilling satt av til AD-rollen, med ansvar for 60 kurs i MSc Business sier det seg selv at AD i tillegg til, ifølge henne selv, å ikke ha legitimitet eller faglig grunnlag, heller ikke har kapasitet til å sjekke detaljer i kursinnholdet. ACer som ifølge AD er de som i praksis må gjennomføre operativ kontroll av kursbeskrivelsene, har kun 10% av sin stilling satt av til denne rollen.</p>	<p>er forstått, at rett person/stilling er tildelt rollen samt at det er tilstrekkelige ressurser.</p> <p>Årlig programrevisjon – Sikre at AD, og Dean for porteføljen totalt, har tilstrekkelig grunnlag for å vurdere i hvilken grad programmene er i tråd med strategiske ambisjoner, se beskrivelse under kvalitetsindikatorer og student-evalueringer over. Bistand til kartlegging fra administrasjonen er avgjørende. AD foreslår selv under intervjuet at studentene også kan involveres i kartleggingen, for eksempel i utarbeidelse av visuelle «program/spesialiserings-kart», se vedlegg 6 som viser i hvilken grad bærekraftstematikk er dekket i programmet.</p> <p>AoL- Inkludere flere spesifikke mål innen bærekraftstematikk i AoL-prosessen, for eksempel spesifikke SDGer/undermål til SDGer slik BI selv har angitt som tiltak for 2022. Dean foreslår i innledende samtaler at det bør vurderes å innføre «indirekte målinger» i AoL, AACSBs standard 5 (2020, s. 41) åpner for å bruke andre målekilder til oppnådd læring, eksempelvis spørreundersøkelser til arbeidsgivere og studenter.</p> <p><b>Benytte HR-prosessen mer aktivt</b>, eksempler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikre nødvendig kompetanse innen bærekraft ved rekruttering</li> <li>- Vurdere uttelling på plikttid for faglige</li> <li>- Etablere årlige priser for arbeid innen bærekraft</li> <li>- Etablere «Champion»-roller innen bærekraft for fagfeltene</li> <li>- Støtte deltagelse på bærekraftskonferanser</li> </ul>
<p><b>6. Rapportere</b></p>	<p>BI har etablert følgende <b>rapporteringsrutiner</b>:</p> <p>Årlig statusrapport til toppledelsen og styret</p> <p>Ekstern årsberetning</p> <p>Årlig rapport til Kunnskapsdepartementet</p> <p>Hvert annet år til UN PRME på «Responsible Management Education», sist i des-20</p> <p>Årlig via PQS; Deans porteføljerapport og programrapporter fra ADer inneholder vurdering av strategiarbeid, inkl. bærekraft.</p> <p>BI benytter i tråd med anbefalinger, ordinære rapporteringssystem også til å rapportere om bærekraft, som for eksempel årsrapport og rapportering via PQS. I tillegg rapporteres det også til PRME.</p>	<p>Etablere konkrete mål og tiltaksplaner i tråd med tiltaksforslag beskrevet under trinn 2., samt kvalitetsindikatorer som støtte opp om målene og strategiske ambisjoner som beskrevet i tiltaksforslag under trinn 5.</p> <p>Sikre at det <b>ettespørres rapportering fra linjen</b>; PRME-rapporten bør speile aktiviteter og måloppnåelse i organisasjonen for å sikre gjenkjenning og eierskap</p> <p>Sikre at <b>gode resultater er synlig internt</b>; skape motivasjon og deling av god praksis, ref. Kotters endringsteori og viktigheten av å skape kortsiktige resultater som må synliggjøres for å motivere til ytterligere endring (Kotter, 2012, b.).</p>



	<p>Som følge av at mål og tiltak i liten grad er spesifikke og målbare, bærer rapporteringen preg av runde formuleringer og lite tall og objektive fakta. Det er også enkelt/lett å konkludere positivt, slik Dean gjør i sin porteføljerapport ang. bærekraftsarbeidet selv om intervju og samtaler tyder på at Dean ikke er helt fornøyd.</p>	
--	---	--

## Litteratur

AACSB (2020). <https://www.aacsb.edu/educators/accreditation/business-accreditation/aacsb-business-accreditation-standards>

Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Apr., 1983, Vol. 48, No. 2, pp. 147- 160. American Sociological Association.

Ditlev-Simonsen. (2017). *Dulting – endringer i bærekraftig retning med god endringsledelse*. <http://hdl.handle.net/11250/2469819>

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. John Wiley & Sons, Ltd.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder theory. *Journal of Management Studies*. 39(1), 1-21.

Halland Kløvrud A. et al. (2021). Bærekraft i praksis 2021. Undersøkelse av utfordringene og mulighetene for et mer bærekraftig samfunn. Rambøll. <https://c.ramboll.com/no/baerekraft-i-praksis>

Handelshøyskolen BI (u.å.). Bærekraftstrategi. <https://www.bi.no/om-bi/baerekraft/>

Handelshøyskolen BI (u.å.) Strategy 2025. <https://www.bi.edu/about-bi/strategy/>

Handelshøyskolen BI. (mars 2019) *Strategy 2025 Sustainability @BI. Shaping people, and businesses for an international, digital and sustainable future*.

Handelshøyskolen BI (2020). *Sustainability and responsible management report 2020. Sharing information on progress (SIP) 2018-2020*. BI <https://www.bi.no/globalassets/om-bi/baerekraft/rapporter/prme-2020-final.pdf>

Hein, H. (2013). *Primadonnaledelse: når arbeidet er et kald*. Gyldendal Business.

Keeney, R. L., (1992). *Value focused thinking – A path to creative decision making*. Harvard University Press.

Kotter, J.P. (2012, a.) *Accelerate*. Harvard Business Review

Kotter, J. P. (2012, b.). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (2002). *Innføring i strategi*. 3. utgave. Fagbokforlaget.

Standard Norge (u.å.). *Ledelsessystemer* <https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-styringssystemer/>

Stoknes, & Nilsen, J. S. (2017). *Det vi tenker på når vi prøver å ikke tenke på global oppvarming* (p. 349). Tiden.(kap 5 + kap 9-13)

Wickert, C. & de Bakker, F.G.A. (2019). How cs -managers can inspire other leaders to act on sustainability. Harvard Business Review, digital articles, 2-5. <https://hbr.org/2019/01/how-csr-managers-can-inspire-other-leaders-to-act-on-sustainability>

## **Kilder**

Interne rapporter til TMT og styret, se vedlegg 4

Notater og referat fra innledende samtaler med Dean 31.03.2022 og Direktør for studiekvalitet 4.04.2022, samt semistrukturerte intervjuer med Dean 2.05.2022 og AD 25.05.2022.

Uformell samtale med Akkrediteringsansvarlig 1.06.2022

## 7.9 PRME Fact Sheets 2020. Et utvalg «beste praksis» PRME rapporter.

SUMMARY for SUSTAINABILITY FOCUS ON UNIVERSITIES



### EXECUTIVE SUMMARY

The following provides a brief overview of identified trends in sustainability practices from a selection of competitive Nordic and international business schools. The assessment is based on the most recent published UN PRME SIP report. A fact sheet highlighting initiatives from each respective university is attached.

#### PRME MANAGEMENT & REPORT

**PRME Reports** - Many universities chose to extensively detail and map their sustainability/responsibility activities within their PRME report (ESADE, Hanken, Haas, St. Gallen, IESE). St. Gallen's PRME report doubles as their Responsibility and Sustainability Report. Shorter reports (INSEAD, Aalto) supplemented their PRME SIP with separate sustainability reports.

**PRME Management Structures** - CBS and Hanken designated PRME offices headed by faculty with teams and a budget (Hanken, JIBS) and/or allocated 20% of faculty time (CBS, JIBS). The vast majority of business schools have institutionalized PRME using their own branded strategies, models, policies, and/or institutes (St. Gallen, Gothenburg, Haas, ESADE, Aalto, INSEAD). ESADE developed a Social Responsibility (SR)-ESADE model and Master Plan.

#### UNIVERSITY STRATEGY

**Strategy, Mission, Values** – Most schools have a dedicated sub-strategy for ethics, responsibility, sustainability, and SDGs (LUSEM, INSEAD, St. Gallen, JIBS, Hanken, Haas, Aalto, CBS, ESADE). Kristianstad stood out, from 2015, sustainable development a part of its new general strategy integrated into the planning and budgeting process. Haas credits the university's "Defining Leadership Principles" and subsequent culture/values as the #1 reason students enroll, 3x higher than reputation and location.

**Transparency** - While many universities included future goals (BI, Haas), a few (Hanken, CBS, Aalto, JIBS, ESADE) have defined KPIs and detailed progress on achievement between reports. When goals were not achieved, explanations were included. While SDGs were used as a reference for initiatives (St. Gallen, BI, ESADE, Kristianstad), St. Gallen linked goals and achievements to SDGs.

#### RESEARCH

**PRME Related Research Incentives** - To promote PRME related research, universities have created internal incentives for faculty. Hanken and Kristianstad internally events presenting on-going faculty research projects, while allocating funds to encourage Hanken strategic goals and Kristianstad earmarked a budget with additional funds from an internal carbon tax. St. Gallen and Haas launched internal annual faculty awards related to social impact (St. Gallen), Impact Investing (Haas). LUSEM created a Sustainability Research Network providing seed money.

**Sustainability Rankings** - Various universities have on-going projects developing ranking/rating systems. LUSEM ranks listed Swedish companies, ESADE ranks Spanish companies, St. Gallen developed a new rating for business schools, the Positive Impact Rating with only 2 Nordic business schools in the top 30 (Hanken, Gothenburg).

**Faculty Publications** - All selected universities highlighted selected publications, faculty interests (BI, ESMT) and associated research centres/institutes (St. Gallen; JIBS; Haas), related PhD dissertations (Gothenburg, IESE, CBS).

Universities have quantified the percentage of research dedicated to PRME topics, INSEAD (30%) and CBS (39%), while half listed all related research publications. For example, for peer-reviewed academic

---

*This concept is developed by Caroline D Ditlev-Simonsen. Anna Czerwinska has collected the data. Not for use or distribution without agreement.*

journals, the following universities published (CBS - 39; INSEAD - 18; ESADE - 16; Hanken - 149; Gothenburg - 71, etc..) engaged in PRME related research.

### **TEACHING**

**Faculty Training – Integrating PRME into Curriculum** - Universities such as Hanken have acknowledged challenges between academic autonomy, designing incentive/facilitation system, and not all faculty realize value and importance of SR and SDGs.

Various universities have developed faculty pedagogical programs and workshops to help integrate sustainability into curriculums (St. Gallen, CBS, JIBS, Kristianstad, ESADE). St. Gallen further offers faculty members consulting services, ESADE conducts case-based teaching, values, and student perspective workshops (ESADE), JIBS details content of their programs, while Hanken began awarding faculty teaching awards.

**Integrating PRME/SDGs into curriculum** - Business schools have integrated PRME/sustainability themes to varying degrees, for instance: linked learning outcomes/goals (BI, Aalto, Gothenburg); substantially incorporated into offered programs (St. Gallen – 31%); created new BSc degree programs and minors (JIBS, Hanken, LUSEM) and incorporated social responsibility/impact into mandatory capstone consulting projects (Hanken, ESMT).

St. Gallen and Gothenburg created strategies to prevent repetition of PRME related knowledge, so there is progression and courses remain challenging. St. Gallen incentives students via the MSc thesis award for Impact and MSc sustainability thesis award.

**MOOCs** - Haas partnered with The University to offer 7 free courses optimized for leaders in the Global South, offering a certificate of achievement and CBS offers a cluster of courses on social entrepreneurship via Coursea with classes such as ‘Sustainable Vikings: Sustainability and CSR in Scandinavia.’

### **STUDENT AND ALUMNI ENGAGEMENT**

**Dedicated to SDG/Sustainability Student Events** - Sustainability/SDG themed campus events with programming (speakers, debates, case competition, etc) are fairly common; LUSEM Sustainability Week, Hanken SDGs Week, St. Gallen Sustainable University Day, JIBS Responsible Action Day; Gothenburg Sustainability Days, ESADE Solidarity Day, and CBS Responsibility Day & Global Goals Day.

### **PARTNERSHIPS & INITIATIVES**

**Memberships** – business schools and universities engaged in various organizations:

- UN Global Compact (UNGC): Oxford, CBS, ESMT Berlin, Kristianstad, Gothenburg, and IESE.
- The Academy of Business in Society: EDHEC, ESADE, IESE, ESMT, INSEAD, and Bocconi.
- Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI): INSEAD, Gothenburg, and St. Gallen.
- Alliance for Research on Corporate Sustainability (ARCS): INSEAD, Haas, MIT and Bocconi.

**Green Campus Certifications** - All universities were making efforts for a Greener campus, via policies and/or stakeholder engagement (Aarhus, St. Gallen) The majority of business schools are part of the International Sustainable Campus Network (ISCN): INSEAD, Aalto, Aarhus, Colombia, Harvard, MIT, Yale, NTNU, and Gothenburg.

While other certifications include Blue University (St. Gallen); WWF Green Office (Hanken); LEED Platinum (Haas); Eco-Lighthouse and BREEAM NOR Excellent Certification (BI).

---

*This concept is developed by Caroline D Ditlev-Simonsen. Anna Czarwinska has collected the data. Not for use or distribution without agreement.*



# Copenhagen Business School

Copenhagen, Denmark

Website	Number of Students	FT European BS Rank / Accreditation
www.cbs.dk	20,422 (2018)	27 (2019) / AACSB, EQUIS

## PRME STATUS

**Participant Status:** PRME Champion

**Type of Education:** Undergraduate, Postgraduate, Doctoral, Executive

**PRME Sign Up Date:** 20 Aug 2008

**First SIP Report:** 2011, 32 pp.

**Last SIP Report:** 2019, 74 pp.

**Total Submissions:** 5

## PRME MANAGEMENT & REPORT

- Designated PRME office, headed by an Academic Director, Associate Professor of Accounting specialized in SDGs, allocated 20% of time to position.
- Approximate staff count includes 2 full-time staff, a post-doc for Director's admin and 13 part-time specialized Project Managers and coordinators.

## UNIVERSITY STRATEGY

- In 2018 created a Campus Sustainability Strategy and Plan, official CBS sub-strategy.
- Clearly defined KPIs for 2021: responsible teaching materials, external engagement with PRME champions; strengthen ties with Nordic partners; further develop student engagement; PRME related research.
- Provided a progress report and explanation for 2018-2019 KPIs in line with the Sharing Information on Progress (SIP) policy of PRME; 2 objectives met in full – student activities and PRME research hub. Met 3 partially – survey on PRME attitudes among students, curriculum development project, and review of PRME-related competency profiles.

## RESEARCH

- Research – 39% of journal articles published in 2017 were related to responsible management, up from 25% in 2016.
- Published 38 articles in FT50 journals in 2017, 39% related to RM, 6% more than 2016.
- Hosted and attended several Sustainability conferences and events

- Listed 3 selected faculty published books; 48 research projects with associated SDG; 18 selected RME related PhD research projects.

## TEACHING

- Offer Coursea MOOC Specialization with a cluster of courses on Social Entrepreneurship.
- Joined SIGMA - Societal Impact & Global Management Alliance and offered MOOCs on such topics as *Sustainable Vikings: Sustainability and CSR in Scandinavia*.
- Offered 391 electives at bachelor and master levels, 27% have responsible management content as core or partial component, 32% of students were enrolled, and listed all classes in report.

## STUDENT & ALUMNI ENGAGEMENT

- Annually host Responsibility Day, 1<sup>st</sup> day of activities for incoming BA students – all programming centered around responsible management and sustainability.
- 2018, 1<sup>st</sup> Global Goals Day to discover business potential in the 17 SDGs, panel of impressive speakers, student orgs., debates, case competition, etc.
- 12 student run organizations, i.e. CBS climate club, Female Invest, CBS MUN, oikos.
- Diversity Day - Students and Staff officially participated in Pride Day and hosted two free open events.
- Student appointed sustainability influencers.

## PARTNERSHIPS & INITIATIVES

- Member of United Nations Global Compact and the Academy of Business in Society
- Dedicated PRME Social Media: Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram.
- Launched SDG Taskforce in 2018 to address sustainability related issues, implement solutions represented by 7 departments.
- Only Scandinavian member of GSVC, Global Social Venture Competition.

This factsheet concept is developed by Caroline D Ditlev-Simonsen. Anna Czerwinska has collected the data. Not for use or distribution without agreement.



# Haas School of Business University of California, Berkeley

Berkeley, CA, USA

Website	Number of Students	FT 2020 Global MBA Rank - Accreditation
www.haas.berkeley.edu	Approx. 2,500	12 - AACSB

## PRME STATUS

**Participant Status:** Basic Signatory

**Type of Education:** Business School

**PRME Sign Up Date:** June 2012

**First SIP Report:** 2013, 42 pp.

**Last SIP Report:** 2018, 27 pp.

**Total Submissions:** 3

## PRME MANAGEMENT & REPORT

- Report provided by the Center for Responsible Business, program manager.
- All PRME related initiatives are organized and Institutionalized via The Institute for Business and Social Impact (IBSI) – six centers and programs, supported by corporates.

## UNIVERSITY STRATEGY

- Credit the university's "Defining Leadership Principles" and subsequent culture/values as the #1 reason students enroll, 3x higher than reputation and location.
- "Defining Leadership Principles" – 1. Question the Status Quo; 2. Confidence without Attitude; 3. Students Always; 4. Beyond Yourself.
- In 2018, hired first Chief Diversity, Equity, and Inclusion Officer with a mandate to modify admissions criteria, scholarship and outreach and devise an Action Plan.

## RESEARCH

- Launched Center for Equity, Gender and Leadership, provide 5 examples of research.
- Center for Responsible Business launched annual impact investing research prizes for faculty research.
- Haas faculty received 2017 Moskowitz Research Prize in sustainable and responsible investing.

## TEACHING

- Impact course offerings: impact investing externship; Investing in Women; Social Impact Marketing
- Highlight 5 sustainability-minded case studies between 2016-2018, written by faculty.
- Launched an interdisciplinary dual degree bachelors' program, Management, Entrepreneurship, and Technology (MET) with the College of Engineering.
- Future objective includes incorporating design thinking to curriculum.

## STUDENT & ALUMNI ENGAGEMENT

- In 2018, launched the Sustainable Food Initiative: curriculum, research, events and careers with impact (internships) in collaboration with the University of California's Global Food Initiative, engaging students in a defined challenge "how to sustainably and nutritiously feed a world population expected to reach 8 billion by 2025."
- Run two youth pre-college leadership programs. The Academy for Youth (tuition) and Boost@Berkeley Haas (targets potential 1<sup>st</sup> generation college students and low-income households with yearlong programming).

## PARTNERSHIPS & INITIATIVES

- In 2018, partnered and advised Philanthropy University to launch "The University," providing free MOOCs and a global community for local organizations and optimized for leaders in the Global South. Haas offers 7 free online courses, offering a Certificate of Achievement upon completion.
- In 1999, launched the Global Social Venture Competition, now a network of 16 business schools supporting social impact status. In 2017, rebranded annual finals to the Future of Social Ventures Conference.
- New building is LEED Platinum certified.

*This factsheet concept is developed by Caroline D Ditlev-Simonsen. Anna Czerwinska has collected the data. Not for use or distribution without agreement.*



# Hanken School of Economics

Helsinki, Finland

Website	Number of Students	FT European BS Rank / Accreditation
www.hanken.fi	3,729 (2017)	79 (2019) / AACSB, AMBA, EQUIS

## PRME STATUS

**Participant Status:** PRME Champion  
**Type of Education:** Undergraduate, Post Graduate, Doctoral, Executive  
**PRME Sign Up Date:** 01 Apr 2008  
**First SIP Report:** 2009, 24 pp.  
**Last SIP Report:** 2018, 64 pp.  
**Total Submissions:** 6

## PRME MANAGEMENT & REPORT

- Dedicated PRME team with budget, Asst Professor, Director of CCR, and PRME Coordinator, responsible for internal and external engagement of PRME related matters
- Active in: Data collection and reporting process and organize, co-organize events.
- PRME team conducts interviews with school leadership (4), faculty (16), and 3 others.
- Discussions to reorganize the PRME office in the direction of greater centralization.
- Report features lists of achievements and progress of 7 previously established goals as well as future plans & goals.

## UNIVERSITY STRATEGY

- In 2017, revised strategy HANKEN 2025 to include KPIs to measure performance and progress on social responsibility and SDGs.
- Responsible and/or SDG in first sentence of the School's mission statement, vision, strategic objective, and values.

## RESEARCH

- Organize Hanken Research Day present ongoing research, cross-departmental, disciplinary.
- Areas of Strength Policy – allocate research funds to encourage University strategic goals.
- Measure societal impact of research: 149 publications on CSR themes, up from 133.
- Highlight student theses and research projects.
- 2016, launched 2 research institutes: Centre of Corporate Responsibility (CCR) and GODESS, Gender, Organization, Diversity, Equality, and Social Sustainability.

- Note challenges: balance between academic autonomy and designing proper incentive and facilitation systems; going forward will affect recruitment process and adoption of new metrics for measuring impact of research.

## TEACHING

- 2019, 3ECTS capstone class in social responsibility mandatory for all master's students, began in 2018 piloting the class.
- Acknowledge challenges: not all faculty realize value and importance of SR and SDGs; faculty express that they either have insufficient expertise and/or theoretical grounding to implement SDGs in the curriculum; difficulties regarding collaboration across departments.
- Faculty believe best way forward is to have stand-alone courses on SDGs/RME/SD.
- Launched Digital Policy and Teaching Lab to support redesigning courses for e-learning.
- Sustainability Literacy Test (SULITEST.org) to access BSc students in mandatory CSR class.
- Use AIM2FLOURISH platform
- Encourage faculty to adopt RME via Teaching Award, i.e. awarded in 2017 to one(s) who developed CSR course.
- Offers minor in CSR, offer 45 courses, up from 35 courses in 2016-17.

## STUDENT & ALUMNI ENGAGEMENT

- SDGs Week

## PARTNERSHIPS & INITIATIVES

- Membership networks: PRME Champions and Nordic Chapter, Scholars at Risk, Global Business School Network, CR3+
- 2017, renewed WWF Green Office Designation – provide extensive statistics
- Annually hold CR3+ conference, 2017 marked 5<sup>th</sup> event on topics of CSR and SDGs.
- Offer "Sustainable Brands" course for corporates
- Listed 53 external events

*This factsheet concept is developed by Caroline D Ditlev-Simonsen. Anna Czerwinska has collected the data. Not for use or distribution without agreement.*



# INSEAD

Fontainebleau, France

Website	Number of Students	FT 2020 EU BU School - Accreditation
www.insead.edu	Approx. 1,300	#5 (2019) – AACSB, EQUIS, AMBA

## PRME STATUS

**Participant Status:** Basic Signatory  
**Type of Education:** Business School  
**PRME Sign Up Date:** April 2008  
**First SIP Report:** 2013-2014, 9 pp.  
**Last SIP Report:** 2016-2017, 11 pp.  
**Total Submissions:** 3

- List 4 research areas: Corporate Social Responsibility & Ethics, Humanitarian Research, Sustainability and Social Entrepreneurship.
- List references to research output: 18 peer-reviewed academic articles, 14 working papers, 13 cases studies, 7 books/chapters.

## PRME MANAGEMENT & REPORT

- Report compiled by a project manager from the INSEAD Global Institute for Business and Society, started in 2018 to align INSEAD with SDGs.
- Dedicated team of 11, headed by a Dean, also new Chair of PRME.
- PRME written as an outline as opposed to text. More applicable text written in custom Sustainability Report, 82 pp. published by INSEAD.
- Introduction written by Dean as opposed to President of the university with no mention of SDGs.

## TEACHING

- List 3 core courses and 11 social impact electives.
- Today one in two core courses and one third of their content focuses on sustainability.
- Expanding our offering of electives that connect to the SDGs. Today 19 of our 75 courses address the topic.
- 

## UNIVERSITY STRATEGY

- Founding INSEAD vision: business as a force for good.
- Separate Sustainability strategy to integrate sustainability/ SDGs into research, programmes, research, curriculum, alumni/network, events, and operationally.

## STUDENT & ALUMNI ENGAGEMENT

- List 4 student organizations related to sustainability and social impact.

## RESEARCH

## PARTNERSHIPS & INITIATIVES

- Memberships include: ARCS, GMAM, Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI), International Sustainable Campus Network (ISCN), ABIS, and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
- List Events hosted and participated: Executive Roundtables, Workshops, Research Seminars, Brownbag Seminars, Social Entrepreneurship Conferences, competitions.

*This factsheet concept is developed by Caroline D Ditlev-Simonsen. Anna Czerwinska has collected the data. Not for use or distribution without agreement.*





# Jönköping International Business School (JIBS)

Jönköping, Sweden

Website	Number of Students	FT European BS Rank / Accreditation
www.ju.se/jibs/en	Approx. 2,000	N/A / EQUIS and AACSB

## PRME STATUS

**Participant Status:** Basic  
**Type of Education:** Business School  
**PRME Sign Up Date:** 26 Mar 2013  
**First SIP Report:** 2011, 52 pp.  
**Last SIP Report:** 2019, 39 pp.  
**Total Submissions:** 3

## PRME MANAGEMENT & REPORT

- Since 2013, Designated PRME Coordinator: faculty member, position allocates 20% of time, more time in practice, reports to dean, president, and executive team with a 100,000 SEK budget to support activities.
- JIBS Dean financed research, 2 faculty, on how to integrate PRME, to map frameworks to evaluate and promote SDG transformation.
- Created the Jönköping University Sustainability & Diversity Network is composed: JU SDN Board, JU SDN reference Group, and JU SD Network to work on sustainability in education and research, involves faculty, consultants, and student association. Starting in 2019, SDN meets for a quarterly breakfast.

## UNIVERSITY STRATEGY

- Guiding values behind strategic priorities, decisions and actions: International, Entrepreneurial, and Responsible in action.
- Each section of the report lists initiatives, their connection to guiding values, then clarifies the long-term desired impact.
- Established university wide policies on: Structured Work Environmental Policy; travel and procurement rules; Non-Discriminatory and Healthy Environment for Employees and Students; Responsible Investments; Responding to Stakeholder Demands.
- Conducted an annual survey to assess diversity, equality and potential issues related to inequality, harassment.

## RESEARCH

- Introduces 3 research centers and their related research and events and provide 3 examples of journal publications related to SDGs and 3 related to responsible management.
- Host lunch research events, list 10 examples of topics, all related to responsible management
- Hosted 2019 JIBS Responsible Management Education Research 6<sup>th</sup> Conference and detail the entire agenda.
- Disseminates academic knowledge related to SDGs on the JIBS blog, Vertikals.se.

## TEACHING

- In 2016, JIBS invested in a new bachelor program, "Sustainable Enterprise Development," dedicated to the SDGs and detail curriculum in the report.
- In 2019, began running the 24H Innovation Race for Sustainability integrated into two bachelor's courses, where 135 students had 24 hours bring sustainable value to 6 local businesses.
- Highlight numerous masters and electives that have integrated SDGs into syllabus.
- Highlight student thesis related to SDGs.
- In 2019 offered faculty development training course, "Sustainability in Higher Education," and detailed content from the course.

## STUDENT & ALUMNI ENGAGEMENT

- Hold Sustainability Festival and JIBS Responsible Action Day.
- 2018, Students for Sustainable Action (SSA).
- Offer Carbon literacy training.

## PARTNERSHIPS & INITIATIVES

- Hold executive workshops on SDGs
- Sustainability & Diversity Day, detailing agenda of each.
- Organized Social Entrepreneurship Conference and Sustainability Job Fair.

*This factsheet concept is developed by Caroline D Ditlev-Simonsen. Anna Czerwinska has collected the data. Not for use or distribution without agreement.*



## Kristianstad University, Dept. of Business Administration and Work Science

Kristianstad, Sweden

Website	Number of Students	FT European BS Rank / Accreditation
www.hkr.se	14,591 (2017)	n/a – AASBI

### PRME STATUS

**Participant Status:** PRME Champion

**Type of Education:** Undergraduate, Post Graduate

**PRME Sign Up Date:** 04 Mar 2016

**First SIP Report:** 2018, 16 pp.

**Total Submissions:** 1

### PRME MANAGEMENT & REPORT

- Organized by a PRME Coordinator, who also works as a University Lecturer and PHD student

### UNIVERSITY STRATEGY

- As of 2015, sustainable development (SD) a part of its new general strategy integrated into the planning and budgeting process.
- Directors of each study programme submit and discuss an Operational Development Plan (ODP) with the university management with new initiatives within four areas: (1) Professional relevance; (2) Sustainable development, related to UN SDGs; (3) Long-term learning; (4) New teaching methods.

### RESEARCH

- List 4 research group projects on SD related research which include local banks, SMEs, auditing firms, and municipal corporation related to CSR.
- Provide examples of sustainability related research, 29 peer reviewed articles.
- Since 2016, use sustainability as one of the criteria for funding of quality enhancing projects, financed by an internal carbon tax, an internal fee on the mileage on all flights paid by the university.

### TEACHING

- Approximately 33% of the courses in the business programme cover sustainability

themes: CSR, corporate sustainability reporting, ethical funds and green bonds, business ethics, anti-corruption and diversity.

- In 2017 introduced a faculty development project, "A Sustainable Kristianstad University" on how faculty can work with sustainable development.
- Hold workshops for programme directors and a pedagogical development course for teaching staff on how to integrate sustainability issues in education programmes and in curriculums.
- Due to PRME membership, in 2018 relaunched Accounting and International Business Master's programme based on the purpose and values of PRME including Work-integrated Learning (WIL) Business Ethics and Sustainability track.
- Intend to inventory of the business curriculum, map and evaluate sustainability topics and activities already present in the curriculum.

### STUDENT & ALUMNI ENGAGEMENT

- High degree of students writing bachelors and master's thesis on SD and SDG topics.

### PARTNERSHIPS & INITIATIVES

- Member of UN Global Compact and Sustainable Development Solutions Network
- Developed a Research Platform Development involving the faculty of the business school, the university and external partners from the private and public sector to strengthen the links between practical and scientific development.
- Describe 3 research projects with external partners covering SD topics.
- Since 2016, engaged in the local municipality initiative Future Week, a project grounded in SD and SDGs sustainable development based on the UN SDGs on how to best develop Kristianstad municipality in a sustainable way.



# Lund University School of Economics and Management (LUSEM)

Lund, Sweden

Website	Number of Students	FT European BS Rank / Accreditation
www.lusem.lu.se	Approx. 4,500	n/a - EQUIS, EFMD

## PRME STATUS

**Participant Status:** Basic  
**Type of Education:** Business School  
**PRME Sign Up Date:** 28 Mar 2012  
**First SIP Report:** 2014, 18 pp.  
**Last SIP Report:** 2018, 12 pp.  
**Total Submissions:** 3

## PRME MANAGEMENT & REPORT

- Appointed Sustainability Coordinator as a first step in developing a comprehensive "Sustainability Governance" system to assist in the development of strategies and activities.
- 2 of 4 annual meetings with Faculty Board devoted to Agenda 2030 topics.

## UNIVERSITY STRATEGY

- Sustainability incorporated in the business school's mission with sub-strategy for ethics, responsibility and sustainability. Part of the general university mission and values, "Making a difference by being a world-class business school that works to understand, explain, and improve our world and the human condition."
- No mention of SDGs in report, rather refer to Agenda 2030.
- List efforts to develop a Sustainable Campus, i.e. ecological and green food alternatives, how to reduce food waste at conferences.

## RESEARCH

- 2017, Research Allocated seed-money for Sustainability Research Network (LSRN), aiming to enable communication, collaboration and dissemination of research findings related to ethics, responsibility and sustainability.
- Provide 12 examples of research projects

## TEACHING

- Mandatory 1<sup>st</sup> semester BSc business ethics called, "The corporation and its role in society"
- Since 2014, numerous economics and marketing BSc introductory classes incorporated ethics into the curriculum with a series of SD theme-based homework projects
- Honors Track students offers a program with a Sustainable Business theme.
- Describe 8 electives related to sustainability.
- Recruited 2 senior lecturers with a focus on sustainability.
- Host faculty development activities with focus on sustainability and ethics.

## STUDENT & ALUMNI ENGAGEMENT

- Launched Sustainability Speak-up Day in 2018.

## PARTNERSHIPS & INITIATIVES

- In 2017 hosted 1<sup>st</sup> Conference on Sustainable Business, Reporting and Assurance (SUBREA)
- Developed SUBREA Network for parties interested in sustainable business, reporting and assurance.
- 2018, held international conference on "The Economic History of Natural Resources and Sustainable Development."
- 2018, Lund Sustainability Week, hosted 2 seminars with themes: SDG, sustainable consumption, and responsible management.
- Faculty co-authors two books on Agenda 2030.
- A researcher at LUSEM has been appointed chairman of the Advisory Board with an initiative aimed at developing a sustainability ranking (including dimensions of environmental, social and economic sustainability) for listed Swedish companies.

# University of St. Gallen

Switzerland

Website	Number of Students	FT 2020 MBA Rank - Accreditation
www.unisg.ch	Approx. 8,119	#1 (2018) – EQUIS, AACSB, AAQ

## PRME STATUS

**Participant Status:** Advanced Signatory

**Type of Education:** University

**PRME Sign Up Date:** Nov 2010

**First SIP Report:** 2012, 32 pp.

**Last SIP Report:** 2018, 58 pp.

**Total Submissions:** 4

## PRME MANAGEMENT & REPORT

- In 2011, appointed first HSG Delegate for Responsibility & Sustainability (R&S) from the faculty along with an Assistant, cited as PRME contact.
- Selected 7 SDGs and 6 areas of impact, provided formal definitions, applied to major HSG projects, summarized relevant achievements, listed future goals,

## UNIVERSITY STRATEGY

- Based on HSG Vision 2025, articulate a 5-point Policy Statement on Global R&S.
- In 2017, devised Diversity and Inclusion strategy along with an Office and Committee for Inclusion and Equality

## RESEARCH

- 5 institutes/centers in R&S field. Provides detailed information on research foci, conferences, chairs, publications and PhD dissertations with short interviews.
- In 2018, initiated the HSG Impact Award for HSG researchers who make a particularly valuable contribution to society.

## TEACHING

- Divide R&S courses into three categories: basic, specialized, and advanced strategy.
- In 2017 offered 95 courses in R&S and in 2018 HSG offered 138 courses.
- 28% of HSG students attend R&S courses.
- 4 of 13 core programs integrate R&S substantially, i.e. MSc in Strategy.
- 100 elective courses are offered in the R&S.
- Integrated R&S into core courses of the BSc in Business Administration.
- IWP-HSG offers faculty members consulting services and programs to help adopt teaching

innovations and methodologies, i.e.

“Developing a Sustainability Integrated Curriculum for the Bachelor’s in Business Administration.”

- Acknowledged implementing R&S needs faculty buy-in of individual faculty members.
- Identified motivations for systematic integration of R&S into the curriculum:
- Finding a basic agreement on the meaning of R&S in the different disciplinary contexts and aligned with faculty goals
- Since 2011 offer Executive Diploma in Renewable Energy Management and Sustainable Business.

## STUDENT & ALUMNI ENGAGEMENT

- 10% of student associations are related to R&S.
- Initiated EConnect, a support platform for student associations in R&S, to house knowledge, to overcome loss of expertise from annual fluctuating membership.
- New HSG alumni chapter on R&S, HSG Alumni Sustainability Club linked to current HSG student associations.
- Award campus credits extracurricular activities, 1 credit 90 working hours, to encourage positive student engagement
- Founded Oikos – student org for sustainability in business, expanded to create an international network of over 50 chapters. Activities: carbon foot print study, lifestyle menu (co2 reduced), MSc sustainability thesis award and organize Sustainability Thesis Internship project in which students to apply for an internship at a partner company linked to the topic of their thesis.
- Host Sustainable University Day at HSG.

## PARTNERSHIPS & INITIATIVES

- Memberships: CEMS, APSIA, PIM, GBSN, Globally Responsible Leadership Lab (GRLI).
- Initiated new business school rating (not ranking), the Positive Impact Rating endorsed by the WWF, Oxfam, and UN Global Compact.
- Awarded Blue University certification for responsible use of water and support for water as a human right and a public good.

*This factsheet concept is developed by Caroline D. Ditlev-Simonsen. Anna Czerwinska has collected the data. Not for use or distribution without agreement.*



## 7.10 PRME Fact Sheets 2022. Et utvalg «beste praksis» PRME rapporter.

### PRME SCHOOL REPORTS: Fact Sheet update per 2022

#### BUSINESS SCHOOLS:

- Aalto and Hanken (Finland)
- Insead and HEC (France)
- St. Gallen (Switzerland)
- NMBU and NHH (Norway)
- CBS (Denmark)

### AALTO UNIVERSITY

Source: 2020 PRME Report - <https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/PRME-SIP-Report-2020-Aalto-University-School-of-Business-final.pdf>

#### Coordination and Support

- Launched in 2018, Aalto Sustainability Hub, promotes sustainability through the operations of Aalto including but not limited to teaching, research, societal impact, and campus activities. The Hub organized teacher training and support for sustainability integration into teaching amongst other key activities.

#### Integration Strategy

- Between 2018-2019, University-level Task Force on Sustainability Education, headed by the VP for Education, planned the approach for teaching sustainability at Aalto, resulting in a 3-level approach:
  - Baseline sustainability education for all students – i.e., the first year of the bachelor's Programme ends with a course on Corporate Responsibility and Ethics that is mandatory for all students. Later sustainability is gradually integrated in later classes.
  - Specialized sustainability education for students for whom sustainability will be a key complementary competence - The second level is achieved in all programmes through sustainability courses offered as electives and through the possibility to take a sustainability-related minor subject. Some programmes have also defined an explicit sustainability-related specialization area or interest stream
  - Dedicated programmes for students for whom sustainability will be at the core of their studies - The third level is represented by the master's programme in Creative Sustainability. This is a multidisciplinary programme that the School of Business offers jointly with Aalto University School of Arts, Design and Architecture, and (as of Fall 2020) School of Chemical Engineering.

## Integration into Curriculum

- In 2020, faculty mapped the contents of courses against 17 SDGs, which were later added to the course descriptions. *47% of teaching offered in the curricula period 2020-2022 contributes to at least 1 SDG.*
- Integration of responsible management content across the curriculum proceeded both through the interest and initiative of individual course teachers and through a more formalized support process coordinated by the Aalto Sustainability Hub

## Teaching Methods

- Aalto uses challenge-based learning with real-life projects, multidisciplinary and interaction with companies. For example, the challenge-based course Capstone in Creative Sustainability (M.Sc. level) where students solve real-world sustainability challenges in multidisciplinary teams for organizational clients. Students are requested to develop solutions that bring clear sustainability benefits and are also attractive from the client's organizational perspective

## INSEAD

Source: 2018-2019 PRME Report - [https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/UN\\_PRME\\_Report\\_2018\\_2019.pdf](https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/UN_PRME_Report_2018_2019.pdf)

## Coordination and Support

- The Hoffmann Institute organizes all of INSEAD's sustainability initiatives. It integrates the SDGs across INSEAD – in learning, research, engagement, and operations. This effort began in October 2018 at the Force for Good Conference. Examples of initiatives include the organization of SDG week, #SDGSMART awareness campaign, SDG tent at Davos, and supports SDG Bootcamp – a 2-day intensive elective on profit and purpose.
- Today, the *Institute works with 42% of the faculty across all nine academic areas.*

## Integration into Curriculum

- All degree programs include sustainability components ensuring that graduates are equipped with an understanding of sustainability.
- *7 of 14 core courses and 19 out of 75 electives in the MBA covered sustainability topics since 2018.*

## Teaching Methods

- Master Strategist Day, a core component of MBA, now features non-profit companies working on critical global goals (SDGs integrated in teaching).

## St Gallen

Source: 2020 PRME Report - [https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/PRME\\_ReportOnProgress\\_2020\\_WEB.pdf](https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/PRME_ReportOnProgress_2020_WEB.pdf)

## Coordination and Support

- The Responsibly & Sustainability (R&S) team coordinates all university-wide sustainability activities across the administration, faculty, and students.

## Integration Strategy

- The R&S team developed a 5-year R&S strategy, which was approved by the President's Board.
- In 2019, St. Gallen Signed the SDG Accord letter committing to further integrate sustainability and responsibility into the curriculum.

## Integration into Curriculum

- St. Gallen notes that to achieve their R&S goals, they are “focusing on curriculum transformation, co-curricular integration, and faculty development.” While the PRME report does not elaborate, they provide an example, called the Solutions Initiative, with the objective of testing new approaches to teaching sustainability to its MSc students. Learnings from this pilot will be scaled and applied to BSc and other programmes, hence they are experimenting.
- The Sustainable Development Solutions Network - WWF and St. Gallen are piloting projects “to build competencies for sustainability action in education, such as via transdisciplinary, critical and integrative thinking, and learning by doing.”
- *Offer 140 sustainability-related courses each year* (more [info](#))
- St. Gallen notes students are co-creating sustainability curriculum change. “The only thing that cannot be denied is that we should stop teaching outdated theories and non-applicable practices as the single truth. Pluralism, purpose, and a systemic understanding are just a few elements that should be represented in a 21<sup>st</sup>-century curriculum.” So, St. Gallen is sourcing ideas on how to integrate sustainability via the Oikos platform and using its feedback. (Note: the quote is quite similar to the findings from the Impact Rating open-ended questions)
- 2020 oikos St. Gallen student survey found significant demand from students for more sustainability in the curriculum, 84% would like to see a stronger emphasis on sustainability in their study program, and 91% responded sustainability is of very high importance for a business school and only 15% perceive St Gallen as a leader in sustainability.

- SDG mapping for courses: From e-mail dialogue: “We did the mapping based on our own assessment. There was the idea to integrate the SDG mapping into the fact sheets of the courses so that lecturers have to fill this out. However, due to several reasons, we did not implement this idea yet (e.g. there needs to be a certain level of understanding / training for lecturers on the SDGs to do the mapping, technical requirements, etc.).”

## **HEC**

Source: 2020-2021 Transition Report - <https://hecparis.studit.fr/HECTransitionReport2020-2021/>

### **Coordination and Support**

- The S&O society & organization Institute acts as HEC’s hub for teaching and research around sustainability transition issues.

### **Integration Strategy**

- The TRANSITION Strategy was adopted by HEC Paris’s management teams in May 2021. They have not filed a PRME SIP report.

### **Integration into Curriculum**

- 100% of students entering Master of Management follow a 200-hour Purpose & Sustainability curriculum, which defines and redefines purpose in business and business careers in the context of sustainable development.
- *102 courses are related to sustainability*

### **Teaching Methods**

- For Pedagogy and faculty support, the focus is not only on faculty but also on preparing doctoral students to include themes of sustainability and social responsibility. There is nothing explicit but the focus of the strategy paper is on developing case studies and digital tools.

## **NMBU**

Source: 2020 PRME - [https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/NMBU\\_Econ-Bus\\_SIPreportPRME.pdf](https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/NMBU_Econ-Bus_SIPreportPRME.pdf)

### **Integration Strategy**



- NMBU’s goal for 2018-2022 is that “all programs should link sustainability into practice to the core subjects in the programs.” They incorporated several mandatory courses addressing sustainability issues in all offered study programs.
- Lists of a number of courses, demonstrating sustainability, ethics, and responsibility is already embedded in the curriculum.

### **Integration into Curriculum**

- To an increasing degree, NMBU is collaborating with outside businesses in different courses. Such collaborative activities are being guided by the selection of partners with CSR core to their strategies.
- In addition to dedicated courses, NMBU incorporated sustainability cases in the more general courses.

## **NHH**

Source: 2021 PRME - [https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/NHH-rapport\\_FINAL.pdf](https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/NHH-rapport_FINAL.pdf)

### **Integration Strategy**

- NHH plans to update all course descriptions to show which SDGs are relevant

### **Teaching Methods**

- Mention interactive teaching methods, in-class experiments to engage students and real-life cases
- *19% of Master thesis in 2020 were related to ethics, responsibility, and sustainability (ERS)*

## **Hanken**

Source: PRME 2018-2020 [https://www.hanken.fi/system/files/2021-04/hanken\\_prme\\_report18-20\\_web.pdf](https://www.hanken.fi/system/files/2021-04/hanken_prme_report18-20_web.pdf)

### **Integration Strategy**

- Hanken adopted an Assurance of Learning Policy (AoL) a framework that helps to ensure that students can demonstrate achievement against the stated learning outcomes at a specific level, and which informs internal and external stakeholders about the results of continuous quality improvement. These learning objectives are defined at 3 levels BA, MS, and Exec MBA.

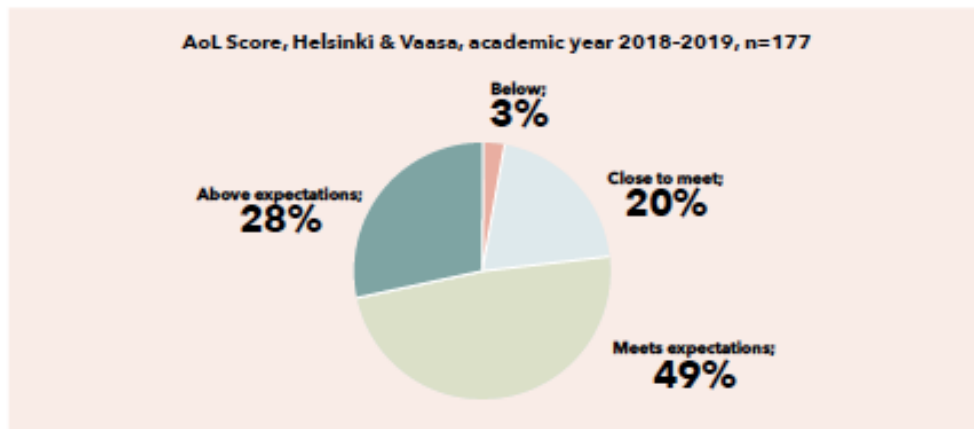


Figure 7: AoL results from master's programmes in relation to the learning goal on sustainability

## Integration into Curriculum

- *100% of Hanken students graduate from degree programs that require an understanding of sustainability, social responsibility, and/or SDGs.*
- Hanken notes that from a survey, faculty “have a different view on how sustainability should be implemented in the course curricula...Some think that only core courses should be taught in business school, while others seek for striking a balance and many others want some sort of a rehaul of the existing curricula to reflect the changing world. “ In this context, the strategy of having a balance in offering some specialized courses on sustainability and then including elements of sustainability/SDGs in other courses seems to be the way to go.
- Another challenge relates to the incentives that encourage teachers to develop new sustainability courses or incorporate the theme into existing courses. Around 10% of teachers disagreed that Hanken encourages and incentivizes the teachers to integrate responsibility and sustainability as an essential in our education. 30% neither agreed nor disagreed or did not know about this.

## Teaching Methods

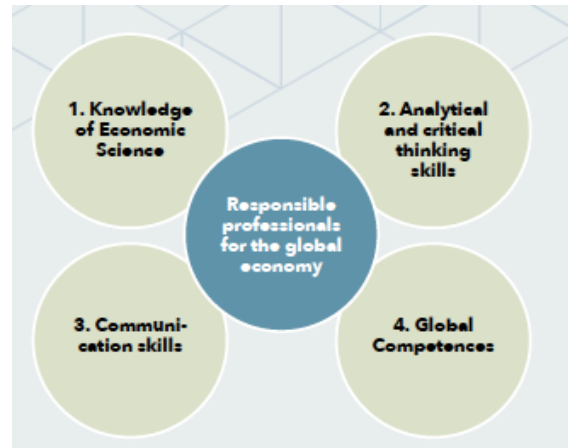
- In 2018-19, Hanken collaborated with the CR3+ network members (Audencia, ISAE/FGV, and La Trobe) for a PRME Champions project on creating open access and creative commons educational videos on all 17 SDGs. This project also formed the groundwork for its MOOC on SDGs.
- Offer 2 MOOCs related to sustainability.: Organizing for the Sustainable Development Goals and Introduction to Humanitarian Logistics.
- Hanken offers two project courses in CSR, though acknowledges they are very time intensive. This includes a lot of guest lectures with practitioners. Hanken is aiming to have 75% of CR module classes have some form of collaboration with companies and organizations as well as investigate how to include them.

## CBS

Source: 2021 PRME Report [https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/FINAL-SIP-UPD\\_pdf.pdf](https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/FINAL-SIP-UPD_pdf.pdf)

## Integration into Curriculum

- CBS adopted a new responsible management education strategy, see the corresponding diagram,



- Nordic Nine is a set of nine transformational capabilities (i.e. you understand ethical dilemmas and have the leadership values to overcome them, etc.)
- To support the teaching of Nordic Nine, (recognizing case-based teaching is essential for building transformational capabilities) CBS will launch Nordic Case House, which will help departments develop and publish business cases for teaching.
- See attached report on Curriculum development.

## Coordination and Support

- The Nordic Case House will support PRME and faculty in the development and publication of responsible management teaching cases with a team of 4 full-time employees and 3 student assistants.
- The team will support the faculty in the development and publication of teaching cases; support teachers in the design of case-based teaching activities; and co-creation of case-based learning activities in collaboration with faculty and business society.
- *To support the advancement of Responsible Management Education CBS PRME has a network of RME Curricula Development ambassadors.*

## Teaching Methods

- Nordic Case House will support the use of innovative and digitalized approaches to case development and teaching and encourage the use of experiential learning, for example, with multimedia and simulation cases.
- Offer 18 MOOCs on Coursera online platform, 7 have RES content (38.8%).
- Blended Learning Initiative – 2020 - SIGMA Alliance (CBS, ESADE, Singapore Management University, Paris-Dauphine, St. Gallen, and WU

Vienna.) In addition to completing all online modules, students work in virtual cross-national, cross-institutional teams, to develop a best-practice case study on a selected company or organization. Teams receive guidance from assigned supervisors from any of the participating universities.

- Sustainable Business Models is open access, online teaching program developed jointly by CBS, ESADE, and NHH, It is comprised of six modules of 32 videos that are freely accessible online, which will be later converted into a MOOC in 2021.

# RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION: CURRICULUM DEVELOPMENT

CBS has, for a number of years, been running the Curriculum Development project, a university-wide initiative on the long-term embedding of **Responsible Management Education (RME)** into educational programmes. During the PRME cycle 2019/2020, CBS PRME has further developed the project to include a quantitative dimension, supplementing the qualitative dimension of the methodology. In 2020, the curriculum development project followed a multi-dimensional approach to data collection and analysis of all compulsory Bachelor and Master CBS courses.

## 1. RME Mapping and Content Analysis

In 2017, CBS PRME published the first RME Competency reports for each CBS Bachelor programme. These reports presented the RME course content and student competencies for each individual programme based on faculty and student focus groups as well as qualitative syllabi analysis. The reports were then updated in 2019. In 2020, the methodology was also updated, and the CBS PRME office began including the use of keywords in the areas of Responsibility, Ethics and Sustainability (RES)<sup>1</sup>.

It was also at this time that all course descriptions, learning objectives and competency reports were included and analyzed in NVivo, a mixed data analysis tool, to provide a structured approach to content analysis. By coding in NVivo, CBS PRME can offer easy access to information that can be used to provide statistics, generate reports, and facilitate continual development of curricula. Degree programmes are mapped by academic semester and reported every other year. Findings can then be discussed with faculty representatives to provide capacity building and learning.

## 2. RESponsibility Reports

RME Competency Reports<sup>2</sup>, developed across all Bachelor programs, serve as an on-demand tool for identifying embedded topics that pertain to Responsibility, Ethics and Sustainability (RES). These three concepts are powerful components of RME. Beginning in 2020, RESponsibility Reports were introduced, linking the analysis of both Bachelor and Master degree programmes to three RME pillars. These pillars consist of the UN Sustainable Development Goals (SDGs), CBS' Nordic Nine, and the CBS Strategy. Each pillar provides a platform which can support the broader objectives of individual degree programmes who wish to align with these pillars. The objective of this work is to analyze and advance the integration of RES into learning objectives and curricula. In this way, CBS PRME has transformed its methodology to become even more robust.

<sup>1</sup>Baseline data from the 2017 and 2019 RME Competency Reports are also coded in NVivo, offering each study program and department comprehensive reporting on the evolution of their Responsibility Profiles.  
<sup>2</sup>Education/Innovation/Curriculum Development.

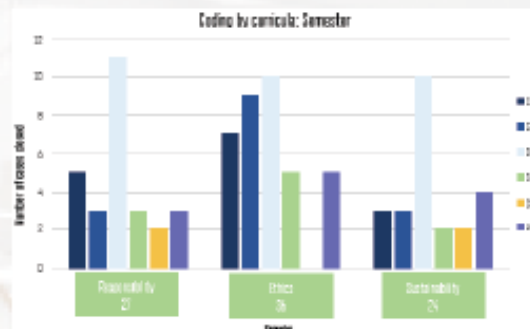
## 3. RME Workshops, Material Selection & Resource Database

RESponsibility Reports can be further advanced through hands-on workshops for study boards and faculty from each study programme. These workshops can highlight teaching opportunities embracing responsible management.

### Examples from Autumn 2019 - Spring 2020 pilot study

To illustrate the type of material that will be available in the RESponsibility Reports, the CBS PRME office has conducted a series of pilot studies. Below are some of the results obtained when looking across all core courses for Bachelors and Masters programmes during the Autumn 2019 and Spring 2020 semesters. Both Course Descriptions and Learning Objectives were coded according to keywords pertaining to responsible management education.

### Pilot Study: Fall 2019 Spring 2020 Core Bachelor Courses, Overarching Framework - Responsibility, Ethics & Sustainability (RES)



This graph shows that each of the overarching concepts including Responsibility, Ethics and Sustainability (RES) are represented across the core courses of three-year bachelor programmes at CBS. Ethics has a relatively higher (25%) representation across the core courses for the Autumn 2019 and Spring 2020 semesters (as seen in the green boxes above). Each semester is listed with an "s" in the key above (s1, s2, s3, s4, s5, s6). It is also significant to note that the third semester has the highest coverage regarding each of these topics, followed by the first and 2nd semesters.

## Qualitative Analysis

To the extent possible, Bachelor and Master course Syllabi are also collected through direct contact with the course teachers by the CBS PRME office. From the 163 syllabi collected from the Autumn 2019 and Spring 2020 semesters (amounting to roughly 24% of all syllabi for this period), we can see at least some representation for each of the SDG topic areas, even those SDGs which are not covered in the Course Descriptions or Learning Objectives. This shows that Syllabi have richer data to provide. For example, in relation to SDG 6 (Clean Water and Sanitation), in the Supply Chain Risk Management course in the International Business Bachelor programme, students discuss the scarcity of resources and industries requiring large amounts of crude oil and water to produce items such as personal computers. The class also discusses the uneven distribution of these scarce resources and how the need for water in dry regions can conflict with the production of personal computers.

For SDG 2 (Zero Hunger), the syllabi collected reveal that the International Political Economy course in the International Business and Politics Bachelor programme covers the issue of the food crises caused by "volatility and vulnerabilities of a global food supply and market increasingly concentrated and controlled by fewer and fewer companies". The course presents the challenges of "a system which has produced over-nourishment in the developed world, undernourishment in large parts of the developing world, and serious ecological consequences from industrialized models of agriculture". The course further explores "the links between these outcomes and the political and economic arrangements of the sector". Although the information provided in syllabi varies greatly (from reading lists to detailed descriptions of each lecture), this qualitative data shows that overall, syllabi provide the richest type of data available for curricula. For this reason, syllabi can be a good supplement to the quantitative data collected through Course Descriptions and Learning Objectives which are centrally accessible.

## Curriculum Development: Next Steps

### Regular internal reporting on RME

Using the NVivo software system, CBS can code keywords across all core courses. This method will provide the opportunity to identify shifts and advancements in RME content over time. Reports can be produced at regular intervals and/or on an on-demand basis.

## Workshop and Support to Study Boards

Reports are generated on a programme basis and can give study boards and course coordinators a better understanding of how their individual programmes relate to issues of RME, SDGs, CBS Nordic Nine and CBS Strategy

## Collaboration with students

Engaging students is already in place through various partnerships. Such partnerships and collaborations will be advanced over the coming two years.

"This is the second iteration of the Curriculum Development project at CBS, and we continue to learn and develop new tools to report efficiently, align with important strategies and standards, and enable sustainable impact."

**Heather Louise Madsen, Project Manager**

The Curricular Transformation Project at oikos Copenhagen has been collaborating with PRME on a pilot project with the Business Administration and Service Management bachelor program at CBS. The pilot project aims to connect the members of the student organization with professors within the study board, and offer assistance in adding, changing, or formalizing the course curriculum to involve more sustainability topics. The project has started with the creation of a student survey, which has received feedback from PRME, that gathers information on the students' knowledge on sustainable business practices and sustainable development, and their evaluation of each of the courses that are specific to their concentration in terms of how relevant these topics are and how much more they would like to see.

The survey results will be one of three elements in a profile that will be created for each of the evaluated courses. The second element will be including a review of the course and program through the lens of the SDG mapping over SEM course offerings at CBS that was conducted in 2020. This will provide an objective perspective over the written content of the program in its relation to specific SDGs, where we will be focusing on SDG 13. Oikos will work closely with PRME to report on the overlaps between student survey results and the SDG mapping, as well as comparing the data from SEM with other programs at CBS. The final element will be some initial proposals of content that could be relevant to incorporate into the materials, as well as the variety of changes Oikos can help support professors with (lecture slide creation, finding case studies, formalizing course objectives, etc.).

**Helena Abrams, Project Manager / Curricular Transformation, OIKOS CBS**



## 7.11 Dulteeksempel - PQS “Tentative Course Description”

I tillegg til malen nedenfor, kan et vurderingsskjema innføres. Dette må bare fylles ut dersom ingen bærekraftsdimensjon tilknyttes, verken SDGer eller en av dimensjonene i TBL. Dette vil være i tråd med finansbørsenes «comply or explain» prinsipp.

### BI Template for “Tentative Course Description”

#### Green text:

Please use merely as a guiding tool. Revise/delete as applicable in your course.

#### Before you start:

Think through your last course delivery. Did you teach anything related to one or more of BIs strategic ambitions, in relation to your subject area?

- Sustainability aspects/SDGs (SUS)
- International/global issues (INT)
- Digitalization topics (DIG)

It could be taught through various methods and maybe described in your learning outcomes, or maybe in introduction, the course content/modules, the learning process/course work, chosen curriculum/articles, guest lectures, teaching cases, applied course work and more.

Please include aspects of your actual teaching relevant to SUS/INT/DIG into your next course description – in learning outcomes, in course content, in teaching/ pedagogical delivery and more.

**Course name: xxxx**

**Credits: xx ECTS**

**Teaching language: No/Eng**

**Course Responsible: Name**

### **Introduction**

This course addresses.....(fill in)

It builds on previous courses (name specific, if applicable) related to the subject area (write: topic area) and expects knowledge in sustainability at the level taught in BIs foundation course in sustainability (course name).

This course will address key/some sustainability, digital and international/global topics, through the lenses of this subject area; (write subject topic area, eg- strategy / marketing / supply-chain / finance / accounting / law / HR) (Delete if not applicable)

The course addresses topics related to these Sustainable Development Goals (SDG’s): (delete those not relevant)

**Social/ People dimension:**

SDG1 | End Poverty [Read more on SDG 1 & SDG Targets](#)

SDG2 | Zero Hunger [Read more on SDG 2 & SDG Targets](#)

SDG 3| Health and well-being [Read more on SDG 3 & SDG Targets](#)

SDG 4| Quality Education [Read more on SDG 4 & SDG Targets](#)

SDG 5| Gender Equality [Read more on SDG 5 & SDG Targets](#)

SDG 6| Clean water and Sanitation [Read more on SDG 6 & SDG Targets](#)

SDG 8| Decent Work, Economic Growth [Read more on SDG 8 & SDG Targets](#)

SDG 10| Reduce Inequalities [Read more on SDG 8 & SDG Targets](#)

SDG 11| Sustainable Cities and Communities [Read more on SDG 11 and SDG Targets](#)

#### **Environmental dimension:**

SDG 6| Water and Sanitation [Read more on SDG 6 & SDG Targets](#)

SDG 7| Energy [Read more on SDG 7 & x SDG Targets](#)

SDG 11| Sustainable Cities and Communities [Read more on SDG 11 and SDG Targets](#)

SDG 12| Consumption, Production, Circularity [Read more on SDG 12 and SDG Targets](#)

SDG 13| Climate Action [Read more on SDG 13 and SDG Targets](#)

SDG 14| Oceans, Water, Marin Life [Read more on SDG 14 and SDG Targets](#)

SDG 15| Biosphere, Forests, Land [Read more on SDG 15 and SDG Targets](#)

#### **Economic growth/Govenance and Regulations dimension:**

SDG 8| Decent Work, Economic Growth [Read more on SDG 8 & SDG Targets](#)

SDG 9| Industrialization, Innovation and Infrastructure [Read more on SDG 8 & SDG Targets](#)

SDG16 | Peace, Justice, Institutions [Read more on SDG 16 and SDG Targets](#)

#### **Holistic sustainability dimension:**

SDG 17 | Partnership for the Goals, Collaboration [Read more on SDG 17 and SDG Targets](#)

 This course will not specifically address sustainability, digital or international/global topics (Delete this sentence if it does not apply to this course).

#### **Learning outcome**

- Knowledge

The student has learnt theories and framework..... (Delete if not applicable).

- Skills

The student is able to apply (models / tools taught, fill in) on practical problems addressing business challenges, risks and opportunities, also related to environmental and/or social sustainability issues (Delete if not applicable).



The student can discuss topics and related to sustainability and climate challenges and opportunities, as relevant to (subject area); namely.....(fill in) (Delete if not applicable).

- Reflection

The student is able to debate and address various aspects of sustainability, digital and international/global topics, related to (subject area), such as.....(fill in) (Delete if not applicable).

### **Course content**

### **Learning process**

*Requirements to students, only for bachelor.*

### **Examination**

Type of examination

- school exam
- home exam (with various written submission and continuous assessment)
- activity (presentation or oral exam)

**Coursework requirements** *Only for bachelor courses.*

### **Literature**

## **7.12 Notat fra studentforeningen på BI «Bærekraft i fag på BI» – mars 2018**

### **Notat fra SBIO og BIS – bærekraft i fag på BI**

Etter diskusjon med studentutvalg har SBIO og BIS følgende kommentar til implementering av bærekraft og miljø i kurs på BI.

For å opprettholde relevans i et arbeidsmarked som er i stadig endring, trenger studentene kompetanse i hvordan arbeide og drive en bærekraftig organisasjon og handel. I dag blir disse temaene svært lite undervist i omtrent samtlige kurs. I fag som Bedriften og Business Communication blir det undervist til en viss grad i teorien bak CSR, men lite i hvordan dette blir gjort i praksis. CSR i Bedriften handler for det meste om etisk drift (for eksempel billig arbeidskraft i utviklingsland), men lite om klimavennlig drift. Vi savner et helhetlig fokus og tankegang i flere fag om hvordan implementere CSR på en lønnsom måte. Vi mener det er alarmerende at BI som en stor og viktig utdanningsinstitusjon ikke bedre legger til rette for at studenter reflekterer og øker kompetanse innenfor disse temaene. Det er faktum at en rekke selskaper, både nasjonalt og internasjonalt i dag vektlegger begrep som «trippel bunnlinje», og «bærekraftige forretningsprosesser». "Det grønne skiftet" er ikke bare et politisk begrep, de aller fleste aktører i samfunnet innser at dette er en realitet. BI studenter burde være innforstått med at i et fremtidsrettet perspektiv er det vanskelig å være lønnsom uten å være bærekraftig. Samtlige stakeholdere (kunder, eiere, ansatte, myndigheter, NGOs osv) har stadig større

fokus på at bedriften de er interessert av handler og driver på en miljøvennlig og bærekraftig måte. Etikk er selvfølgelig også sentralt her, men i denne uttalelsen fokuserer vi nå i hovedsak på bærekraft og miljø.

Noen konkrete forslag:

- Få inn bærekraft i strategifagene hvor det kan fokuseres på bærekraftige perspektiver relatert til forretningsstrategi, og hvorfor dette er lønnsomt.
- Bioøkonomi: større forståelse for hvordan ressurser man allerede har bedre kan utnyttes.
- Tydeliggjøre at bedrifter faktisk *har* et samfunnsansvar ift klima og bærekraftig drift, og at dette kan bidra til lønnsomhet fremfor dagens fokus på BI som blir formidlet «de må selv velge om dette skal prioriteres».
- Finansfag: fokus på at et prosjekt ikke får positiv NNV hvis det ikke er bærekraftig.
- BØK-fag: Bevisstgjøre på forbruk av ressurser i et miljøperspektiv. Hele verdikjeden fra innkjøp til salg bør være bærekraftig. Hvordan synliggjøres dette i budsjett og regnskap?
- Logistikk: shipping og andre transportfartøy; hvordan kan man tenke nytt her?
- I fag som markedsføring og forbrukeratferd bør kundens interesse for miljøvennlig drift langs hele verdikjeden synes i markedsføringen.

Som nevnt over bør det etterstrebes at bærekraftig drift skal først og fremst være lønnsomt for bedriften, og at dette igjen blir lønnsomt for samfunnet og verden som helhet. Et større fokus på disse temaene vil også være lønnsomt for BI som institusjon. Unge i Norge og verden i dag er generelt svært opptatt av klimaspørsmålet, og derfor utvider et større fokus på dette kundegruppen til BI. Den klassiske "økonomistudenten" er i forandring, og unge som aldri før har tenkt på å studere på en handelshøyskole kan få øynene opp for BI.

Det er altså et faktum at morgendagens kunder og sluttbrukere av en rekke produkter og tjenester vil ha en økende bevissthet og samfunnsansvar og bærekraft. De vil velge bort aktører og leverandører som ikke kan synliggjøre at de tar sitt ansvar på en tydelig og troverdig måte. Det gjelder også morgendagens studenter. Vi er av den oppfatning at tiden er overmoden for at BI tar sitt ansvar. Hvis ikke blir vi valgt bort til fordel for aktører og utdanningsinstitusjoner som tidlig gjorde de riktige strategiske grepene. BI har etter vår oppfatning de beste forutsetningene for å ta en god posisjon overfor morgendagens studenter. Men tiden er nå.