

# RAPPORT OG PLANER

NHH



2012 - 2013

15. MARS 2013





# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	<b>2</b>
1.1 Om Rapport og planer.....	2
1.2 NHH - en handelshøyskole av høy internasjonal klasse.....	2
1.3 Styrets vurdering av eget arbeid i 2012.....	3
1.4 Strategi for NHH 2010-2013.....	4
1.4.1 Strategisk fundament.....	4
1.4.2 Strategiutvikling.....	4
1.5 Hovedresultater for og oppsummering av høyskolens virksomhet i 2012.....	5
1.6 Oppsummering av høyskolens kjernevirksomhet for 2012.....	6
1.6.1 Utdanning.....	6
1.6.2 Forskning.....	7
1.6.3 Formidling.....	7
1.6.4 Organisasjon og ressurser.....	8
1.6.5 Internasjonalisering.....	8
<b>2. Resultatrapportering for 2012</b> .....	<b>10</b>
2.1 Utdanning.....	10
2.1.1.Hovedmål for utdanningen.....	10
2.1.2 Bachelorutdanningen.....	11
2.1.3 Masterprogrammene.....	16
2.1.3 PhD.....	23
2.1.4 Etter- og videreutdanning.....	28
2.1.5 Annen rapportering - Utdanning.....	33
2.2 Forskning.....	40
2.2.1 Hovedmål.....	40
2.2.2 NHH delmål - Forskning.....	40
2.2.3 Annen rapportering - Forskning.....	44
2.3 Formidling og samfunnskontakt.....	46
2.3.1 Hovedmål - Formidling og samfunnskontakt.....	46
2.3.2 Annen rapportering - Formidling og samfunnskontakt.....	54
2.4 Organisasjon og ressurser.....	57
2.4.1 Hovedmål organisasjon og ressurser.....	57
2.4.2 Økonomiforvaltning.....	57
2.4.3 Personalforvaltning.....	58
2.4.4 Annen rapportering - Organisasjon og ressurser.....	64
2.5 Internasjonalisering.....	68
2.5.1Strategi for internasjonalisering.....	68
2.5.2 Studentutveksling.....	68
2.5.3 Utvekslingsavtaler.....	70
2.5.4 Fremmedspråklige utdanningstilbud.....	70
2.5.5 Utenlandske fulltidsstudenter - master.....	71
2.5.6 Studietilbud i samarbeid med utenlandske institusjoner - master.....	71
2.5.7 Internasjonal fagstab.....	72
2.5.8 Annen rapportering – Internasjonalisering.....	73
2.6 Annen rapportering - generelt.....	75
2.6.1 Oppfølging etter etatsstyringsmøtet i 2011.....	75
2.6.2 Samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon (SAK).....	75
2.6.3 Forvaltning av fullmakter.....	75
2.6.4 Sikkerhet og beredskap.....	76
2.6.6 Større investeringsprosjekter.....	77
2.6.7 Risikoanalyser 2012.....	77
<b>3. Planer for 2013</b> .....	<b>81</b>
3.1 Plan for virksomheten i 2012.....	81
3.1.1 Utdanning.....	81
3.1.2 Forskning.....	87
3.1.3 Formidling og samfunnskontakt.....	90
3.1.4 Organisasjon og ressurser.....	92
3.1.5 Internasjonalisering.....	93
3.2 Plan for tildelt bevilgning 2013.....	95
<b>Vedlegg - Skjema for studentkapasitet - NHH</b> .....	<b>97</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Om Rapport og planer

Norges Handelshøyskole legger med dette frem Rapport og planer 2012-2013. Rapport og planer utgjør en aggregert tilstandsrapport for høyskolen og er et sentralt internt styringsdokument.

Rapport og planer er en rapport som dekker kravene til rapportering fra KD og NOKUTs krav om rapportering vedrørende studiekvalitet. Rapport og planer tar utgangspunkt i sektormål og styringsparametere fastsatt av KD og høyskolens egne målsettinger og styringsparametere.

Høyskolens plan- og strategiutvalg, høyskolens institutter, programutvalg, øvrige utvalg og administrative enheter har deltatt i prosessen med utarbeidelse av Rapport og planer. Høyskolens styre har behandlet utkast til Rapport og planer før oversendelse til KD.

## 1.2 NHH - en handelshøyskole av høy internasjonal klasse

Det strategiske fundamentet som er vedtatt for inneværende fireårige strategiprogram slår fast at NHH skal være en handelshøyskole av høy internasjonal klasse og en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling. I dette ligger at høyskolen ønsker å være en fullskala handelshøyskole med fulltids studieprogrammer på alle nivåer, samt tilby relevant etter- og videreutdanning.

Handelshøyskolebetegnelsen, eller "business school" på engelsk, tilsier at NHH ønsker å være en spesialisert og forskningsorientert institusjon på universitetsnivå. De strategiske valg som NHHs virksomhet er basert på definerer dermed en klar faglig ramme for de økonomiske prioriteringer som styret legger opp til og den faglige rekrutteringspolitikken som skal føres.

Internasjonalt signaliserer handelshøyskolebetegnelsen meget godt hvilken faglig innretning som kan forventes av NHH. Denne innretningen har gitt høyskolen et betydelig internasjonalt nettverk og gode muligheter for forsknings- og utdanningssamarbeid med ledende utenlandske institusjoner. For å få slikt samarbeid til å fungere, er det nødvendig at NHHs faglige miljø representerer både bredde og dybde. Styret besluttet i 2009 å videreføre matriseorganiseringsmodellen med faginstitutter og programutvalg når det gjelder den faglige organiseringen av høyskolen. De økonomiske prioriteringene i driften av høyskolen har lagt opp til å opprettholde breddeaspektet ved å holde fast ved de hovedfagområdene som er representert ved høyskolen. Samtidig har instituttene som utgjør disse områdene fått tilført ressurser til å kunne bygge opp flere mindre og mer spesialiserte faggrupper som gjør det mulig både i forskning og undervisning å være dybdeorientert.

Høyskolens studietilbud 2012 og 2013:

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Fulltidsstudier                   | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Femårig siviløkonomutdanning inndelt i et treårig bachelorprogram og et toårig masterprogram i økonomi og administrasjon (MØA)</li><li>○ Engelskspråklige masterprofiler:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Master in International Business (INB)</li><li>○ Master in Energy, Natural Resources and the Environment (ENE)</li><li>○ Master in Marketing and Brand Management (MBM)</li><li>○ CEMS-MIM, Master in International Management</li></ul></li><li>○ Toårig masterprogram i regnskap og revisjon (MRR)</li><li>○ Treårig bachelorprogram i språk og interkulturell kommunikasjon (SPIK), fellesgrad med Universitetet i Bergen</li><li>○ PhD-programmet</li></ul> |
| Etter- og videreutdannings-tilbud | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Deltidsstudier i økonomi og administrasjon på bachelornivå</li><li>○ Erfaringsbaserte programmer på masternivå (Executive MBA)</li><li>○ Bedriftsinterne programmer</li></ul>  |

## 1.3 Styrets vurdering av eget arbeid i 2012

Styret har hatt 6 møter i 2012 og behandlet 81 saker.

Styret har en sammensetning av interne og eksterne representanter med en allsidig erfaring og kompetanseprofil. Det gjør at styret har et godt grunnlag for å treffe beslutninger som støtter opp om de hovedmål som er formulert av KD i NHHs egen strategi. Styret har i lys av høstens egnevaluering diskutert hvilken type tilleggskompetanse som kan være ønskelig i nytt styre for kommende 4-årsperiode fra høsten 2013. Stikkord som har kommet frem i den forbindelse er mer internasjonal næringslivskompetanse og kompetanse innen nyskaping, innovasjon og entreprenørskap.

Samarbeidsklimaet i Styret er åpent og konstruktivt og oppleves som positivt. Styremedlemmene opplever å få til behandling de saker de anser som hensiktsmessig for at de kan utøve sin funksjon som styre. Videre uttrykker styret tilfredshet med saksforberedelser og dokumentasjon.

Styret har i 2012 hatt fokus på strategiprosesser og strategiarbeid, inklusive omlegging av den interne økonomiprosessen til tertialvise budsjettgjennomganger. Videre har Styret hatt jevnlig oppfølging av den pågående omorganiseringen i administrasjonen ved at prosessen har vært på styrets agenda i de fleste møter gjennom året. I det strategiske arbeidet har Høyskolen valgt å trekke aktivt på styremedlemmenes spesielle erfaringsgrunnlag gjennom å arrangere en strategisamling for styret. Samlingen ble i 2012 avholdt like utenfor Bergen, noe som ga Styret anledning til å treffe instituttledere, dekaner og administrative ledere og engasjere dem i strategidiskusjonene.

Styret har i løpet av året ikke hatt behov for å iverksette korrigerende tiltak innenfor de aktivitetsområder som det var fastsatt resultatmål for i 2012.

Budsjettfullmaktene for 2012 og fullmakt til å forvalte statens eierinteresser har vært forvaltet uten problemer eller merknader fra tilsynsmyndighetene.

## 1.4 Strategi for NHH 2010-2013

NHHs strategi for perioden 2010-2013 ble vedtatt av styret i juni 2009. Strategien består av strategisk fundament (visjon og formål, verdigrunnlag og strategiske føringer) og hoved- og delmål for høyskolens virksomhet.

### 1.4.1 Strategisk fundament

#### *Visjon og formål*

NHH skal være en handelshøyskole av høy internasjonal klasse, og en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling.

NHH skal utdanne mennesker for verdiskapning, velferd og bærekraftig utvikling. NHH skal gjennom forskning, utdanning og formidling dekke kunnskapsbehov i næringsliv og forvaltning.

#### *Verdigrunnlag*

Kvalitet og høy etisk standard er fundamentale verdier som ligger til grunn for all virksomhet ved NHH. Ansatte og studenter kjennetegnes ved at de er engasjerte, nysgjerrige og inkluderende.

#### *Strategiske føringer*

For å realisere visjonen ligger følgende strategiske føringer til grunn for NHHs virksomhet.

- Kvalitetsutvikling av fag- og studiemiljø  
NHH skal stå for fremragende undervisning og forskning
- Internasjonalisering  
NHH skal befeste og videreutvikle sin internasjonale orientering og posisjon
- Rekruttering  
NHH skal tiltrekke seg fremragende studenter og medarbeidere både nasjonalt og internasjonalt
- Samfunnsengasjement  
NHH skal være en aktiv premissleverandør i samfunnsdebatten
- Mangfold og likestilling  
NHH skal aktivt fremme mangfold og likestilling

### 1.4.2 Strategiutvikling

Prosessen med utvikling av ny strategi for NHH startet i 2012. Arbeidet ses i lys av NHHs 10-årig utviklings- og handlingsprogram betegnet som *Handlingsprogram NHH 2021*. Programmet skal gi rom for en offensiv og robust satsing, og har som mål å gjøre NHH til en av de beste handelshøyskolene i Europa.

Det RSA-konseptet som høyskolen (Advisory Board) vedtok i 2011 og opprettet i 2012 er et viktig tiltak i denne sammenheng. Advisory Board er satt sammen av personer fra akademien og næringsliv, både nasjonalt og internasjonalt.

Styret drøftet i sitt strategiseminar våren 2012 det strategiske grunnlaget for høyskolen. Videre er det utarbeidet en analyse som drøfter NHHs nasjonale og internasjonale posisjon. Analysen danner grunnlaget for den siste delen av den interne strategiprosessen våren 2013. Høyskolen har som mål at ny strategi blir endelig vedtatt på styrets første møte høsten 2013.

## 1.5 Hovedresultater for og oppsummering av høyskolens virksomhet i 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kvalifiserte førstevalgsøkere per studieplass – bachelor	3,68	4,03	3,65	4,09	4,22	5,0
Nye studenter – bachelor (møtt til studiestart)	444	449	424	481	436	473
Nye studenter – master (møtt til studiestart)	594	698	665	719	692	757
Nye doktorgradsavtaler	17	18	26	13	23	22
Registrerte studenter – bachelor og master (inkl. innveksling)	2 780	3 012	3 043	3 162	3 238	3 338
Registrerte studenter – PhD	116	105	125	122	124	128
Utsvekslingsstudenter (ut-/innreisende)	420	564	563	639	664	744
Studenter per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling	12,7	13,5	13,2	14,1	14,6	14,9
Studiepoengproduksjon – bachelor og master (60 sp.enheter)	2 085	2 280	2 323	2 370	2479	2518
Studiepoengproduksjon – etter- og videreutdanning (60 sp.enheter)	274	235	232	226	255	265
Studiepoeng per student – bachelor og master	45,0	45,4	45,8	45,0	45,9	45,2
Gj.strømning normert tid – bachelor (%)			48	47	44	38
G.strømning normert tid – master (%)					53	55
Uteksaminerte kandidater – bachelor	360	354	375	380	368	372
Uteksaminerte kandidater – master	421	631	525	620	590	677
Avlagte doktorgrader	19	15	8	16	15	11
Publiseringspoeng	146	158	140	185	154	156 <sub>1)</sub>
NFR-tildeling per undervisn.-, forskn.- og form.stilling (tall i 1 000)	23,3	25,2	23,1	18,0	36,6	76,0 <sub>1)</sub>
Årsverk ved NHH	352	350	361	357	360	370
Årsverk ved NHH – kvinneandel (%)	38	37	37	37	39	40

1) Foreløpige tall

## 1.6 Oppsummering av høyskolens kjernevirksomhet for 2012

### 1.6.1 Utdanning

#### *Bachelor og master*

NHH tilbyr utdanning på alle nivåer innenfor de økonomisk-administrative fagområdene. Det tilbys utdanning av høy kvalitet som tiltrekker seg svært gode studenter nasjonalt og internasjonalt.

Tallene for søkning og opptak 2012 må samlet sett betegnes som svært gode både for bachelor- og masternivået. Departementets anmodning om å øke opptaket utover 2011-nivå som et ledd i den nasjonale politikken for å møte utdanningsbølgen, er dermed fulgt. Fortsatt er NHHs bachelorstudium Norges mest attraktive studium målt etter antall førsteprioritetssøkere, og poenggrensene for opptak holder seg stabilt høye. I 2012 er kvinneandelen høyere enn noensinne: 47,6 prosent, noe som må betegnes som svært positivt. Målet om bredde i opptaket i den forstand at studentmassen skal reflektere befolkningssammensetningen når det gjelder etnisitet, må det fokuseres særskilt på.-Det totale møtt-tallet på masternivå er det høyeste noensinne og kvinneandelen er 42 prosent. Selv om opptaksgrensen til masterstudiet i økonomi og administrasjon for første gang ble satt til over ren B i karaktersnitt, ble resultatet et høyere møtt-tall enn noensinne. Antallet interne studenter som melder overgang til dette studiet, er nokså stabilt over tid. Rundt 90 prosent av alle som fullfører bachelorgraden ved NHH, begynner på masterstudier her. Møtt-tallet til masterstudiet i regnskap og revisjon endte over møtt-tallet for 2011, men lavere enn de to foregående årene. Antallet interne som melder overgang til dette studiet er lavt. Situasjonen for søkning og opptak til masterstudiet i regnskap og revisjon samt relevans for revisjonsbransjen har ført til en grundig evaluering med tanke på omlegging av studiet høsten 2013. Omleggingen som blant annet medfører større fleksibilitet i forhold til kursvalg og muligheter for utveksling, vil bli krevende å gjennomføre men sterkt villet av fagmiljøet, studentene og bransjen.

Den totale studiepoengproduksjonen for 2012 var 2518 (sektistudiepoengsenheter) – en økning på ca. 1,6 % siden 2010. Studentene produserte i gjennomsnitt 45,2 studiepoeng. Den gjennomsnittlige produksjonen har de siste årene ligget stabilt mellom 45 og 46 poeng. Frafallet i bachelorstudiet utgjøres hovedsakelig av studenter som selv har trukket seg fra studieplassen, samt studenter som mister studieretten grunnet manglende progresjon. Frafallsprosenten fra det enkelte kull varierer mellom 10-15 prosent. Blant studentene som fullfører bachelorgraden (over tid ca. 85 prosent), er det en andel som ikke gjør dette på normert tid. Utfordringen på bachelornivå er m.a.o. ikke at så få gjennomfører, men at mange bruker lenger tid enn normen på tre år. Frafallet på masternivå er lavere, og er uansett ikke helt sammenliknbar med frafall fra bachelorstudiet, da det på masternivå er en viss frekvens av overgang mellom studieprogrammene, samt av at enkelte studenter venter en tid før de gjennomfører det selvstendige arbeidet og avslutter graden. For å forebygge frafall og bedre gjennomstrømming, er det nødvendig å finne ut hva som ligger til grunn for dagens situasjon. Dette vil være i fokus på NHH framover.

Arbeidet med pedagogisk utvikling og innovasjon har blitt videreført og styrket.-Et bredt sammensatt pedagogisk utvalg er i ferd med å bli formalisert med ansvar for å initiere og koordinere pedagogisk utvikling og innovasjon i tråd med strategiske føringer, fastsatte mål og vedtak fattet i programutvalgene.

NHH foretar årlig arbeidsmarkedsundersøkelse for sine nyutdannede siviløkonomer. De fleste indikatorer viser like gode eller bedre resultater i 2012 sammenlignet med 2011. Fire av fem kandidater har fått jobb før ferdig utdanning er ferdig, under tre prosent betrakter seg selv som arbeidsledige og gjennomsnittlig lønn har økt med 2,3 prosent. Andel ansatt i privat sektor holder seg på et høyt nivå, ca 90%. Andelen kandidater som velger å starte karrieren i utlandet har gått noe ned siden 2011. NHH har opprettet et internasjonalt karrieresenter og vurdere ytterligere tiltak for å øke andelen studenter som søker seg til utlandet etter endt studium.



### **Doktorgradsprogrammet**

Doktorgradsprogrammet har hatt fokus på gjennomstrømningen det siste året. Forbedrede rapporteringsrutiner og tettere dialog med instituttene har resultert i økt bevissthet om dette. Doktorgradsprogrammet har møtt utfordringen med en satsing på rekruttering, gjennom forbedret markedsføring av studiet både internt og internasjonalt og innføring av en ny felles milepæl i studiet. Formålet med denne milepælen er å få kandidatene raskere i gang med avhandlingen. Selv om gjennomstrømningstallene for 2012 var bedre enn på flere år, har NHH fortsatt utfordringer med å uteksaminere doktorgradskandidater på normert tid.

Doktorgradsprogrammet og instituttene arbeider også med å strømlinjeforme kurstilbudet ved at kandidater fra ulike doktorgradsspesialiseringer kan ta felles metode og vitenskapsteorikurs. NHH jobber også med en klar arbeidsdeling mellom Høyskolen og Nasjonal forskerskole i bedriftsøkonomi om kursprofil.

NHH vurderer for tiden hvordan man kan styrke tilbudet til NHHs masterstudenter som vurderer videre studier på doktorgradsnivå .

### **Etter- og videreutdanningen**

NHHs etter- og videreutdanningsaktiviteter er inne i en god utvikling, med økende omfang av bedriftsinterne programmer og stabil interesse for de eksisterende åpne programmene.

Kombinasjonen av gode studenter med bred erfaringsbakgrunn og høy kvalitet i programmene gir gode resultater. Programmene oppnår gode tilbakemeldinger fra både oppdragsgivere og studenter, og det oppleves som relevante i arbeidslivet.

Det arbeides med å videreutvikle tilbudet med aktiviteter som tar utgangspunkt i NHHs fagmiljø, dets styrker og høyskolens profil. Tilbudet må samsvare med kompetansebehovet i arbeidslivet.

Den økte etter- og videreutdanningsaktiviteten bidrar til at virksomheten bidrar med betydelige midler til beste for høyskolens øvrige utdannings- og forskningsaktiviteter.

## **1.6.2 Forskning**

I 2012 har NHH hatt en markant økning i prosjektmidler fra Norges forskningsråd. Dette skyldes blant annet at Senter for tjenesteinnovasjon (CSI) har kommet i god drift, at flere nye prosjekter har kommet til og at NHH deltar i to nye nasjonale forskerskoler. Det har også vært en positiv utvikling i søknader om internasjonal forskningsfinansiering gjennom EUs forskningsprogrammer. Tre søknader er for eksempel sendt til de prestisjefylte ordningene ERC Advanced Grants (1) og ERC Starting Grants (2).

Publikasjonstall for 2012 er ikke klare før i begynnelsen av april. Foreløpige tall tyder på at NHH er på nivå med 2011. Hittil er det registrert 156 publikasjonspoeng, og 4-års rullerende gjennomsnitt for de siste tre årene ligger i underkant av 160 poeng. Dette er godt under målsetningen på 175 poeng, og publisering er en problemstilling som er tatt opp i risikoanalyser for 2012-2013. Økt publisering, både kvantitativt og kvalitativt, står høyt på agendaen i instituttene og høyskolens strategiarbeid. Det er fremdeles en målsetning at en større andel av fagstaben jevnlig bidrar med tellende publikasjoner.

## **1.6.3 Formidling**

Det er grunn til å være fornøyd med NHHs måloppnåelse når det gjelder formidling og samfunnskontakt. NHH har en sterk formidlingstradisjon som skal ivaretas og videreutvikles. Det er stort potensial for mer forskningskommunikasjon både nasjonalt og internasjonalt, noe NHH vil følge opp i arbeidet med NHHs strategi for perioden 2014-2017.

I 2012 hadde NHH landets mest søkte enkeltstudium, høyere inntakskrav enn noen sinne og alumni som tok ledende posisjoner i arbeids- og samfunnsliv. Dette er resultater og utviklingstrekk som bidrar til å posisjonere Norges Handelshøyskole som en ledende og unik institusjon i norsk sammenheng.

NHHs synlighet i media er økende. NHH fikk i 2012 mer oppmerksomhet rundt høyskolens aktiviteter. Gjennom å delta i ekspertutvalg, påta seg styreverv og ved å aktivt formidle forskning til brukere og allmenhet har NHHs fagstab og ledelse bidratt til samfunnsutviklingen.

#### **1.6.4 Organisasjon og ressurser**

I 2011 og 2012 har NHH arbeidet grundig med å legge om strategiske styringsprosesser og budsjett- og budsjettoppfølgingsprosesser til å bli et mer helhetlig og sammenhengende system. Dette innebærer å se styrets strategiprosesser som et grunnlag for utarbeidelse av langtidsbudsjetter og risikoanalyser. Langtidsbudsjetter og risikoanalyser legger så grunnlaget for arbeidet med det enkelte års budsjett. Gjennom det enkelte budsjettår gjennomføres budsjettanalyser, prognostisering og revidering av budsjettet ved avslutning av det enkelte tertial. NHH opplever å ha en god strategisk forvaltning av virksomhetens økonomi og resultater.

NHHs administrasjon har gjennomgått en større omorganisering i løpet av 2012. Selve implementeringen av strukturen ble foretatt i november 2012. Imidlertid gjenstår mye arbeid med å få de nye strukturene til å fungere optimalt i henhold til intensjonene. Dette er et løpende arbeid som daglig pågår i den enkelte organisatoriske enhet. Omorganiseringsprosessen strakk ut i tid utover det som initielt var planlagt. Tidselementet og måten prosessen var gjennomført på, har medført utfordringer for de interne samarbeidsforhold og i noen tilfeller arbeidsmiljøet. Det er registrert en noe høyere turnover og økt sykefravær.

NHH er i ferd med å overta et moderne nybygg. Dette forvaltes av Statsbygg. Høsten 2012 mottok NHH en rapport fra Riksrevisjonen angående status på egenforvaltede eiendommer i UH sektoren. Denne rapporten konkluderte svært ufordelaktig for NHH. Parallelt med Riksrevisjonens undersøkelser som førte frem til ovennevnte rapport gjennomførte Statsbygg og NHH i fellesskap en tilstandsanalyse på NHHs eiendomsmasse. Denne konkluderte med at NHH har behov for betydelige bygningsmessige oppgraderinger og vedlikeholdsinvesteringer de kommende år. NHHs styre og administrasjon oppfatter rapporten som alvorlig og har iverksatt tiltak for å få frem en komplett vedlikeholdsplan med hensyn på fremdriftsplan og økonomi. Denne skal vedtas i styret i juni 2013.

Høyskolen blir jevnlig evaluert mht. systemer, ulike kvalitetsaspekter og lignende. I 2012 var Institutt for strategi og ledelse gjenstand for en faglig vurdering av forskningsresultatene og organisering. Videre ble det gjennomført en intern revisjon av høyskolens system for kvalitetssikring (KS Utdanning) som senere ble evaluert av NOKUT. Begge de eksterne evalueringskomiteene var positive i sine konklusjoner.

Også i 2012 har styret, i lys av opprettelsen av flere studieplasser på masternivå, foretatt budsjettmessige disposisjoner for å sikre nødvendig faglig kapasitet. Oppfølging av risikoanalysene og EQUIS-akkrediteringen samt rekrutteringsarbeid har også vært budsjettmessige prioriteringer. Videre har styret i sine prioriteringer hatt et langsiktig fokus på de budsjettmessige utfordringer som kommer i 2013 i forbindelse med innflytting i nybygg.

#### **1.6.5 Internasjonalisering**

NHH viser gjennom sin deltagelse i internasjonale nettverk, den internasjonale akkrediteringen EQUIS og graden av internasjonalisering i fagstab og i studentmassen at høyskolen tilbyr utdanning av høy kvalitet.

Som en oppfølging av NHHs strategi for 2010- 2013, ble det utarbeidet en handlingsplan for internasjonalisering. Planen vektlegger at internasjonalisering skal være integrert i all faglig virksomhet ved NHH og bidra positivt til NHHs kvalitetsutvikling og internasjonale omdømme.

NHH har som mål å tilby studieprogrammer som er på høyde med tilsvarende utdanningstilbud ved de beste internasjonale studiesteder. Videre er høyskolen bevisst at det er nødvendig med kontinuerlig utvikling av undervisningstilbudet og kvaliteten i undervisningen. Som et ledd i dette arbeidet anser NHH det som viktig å delta i internasjonale nettverk, evalueringer og akkrediteringer.

NHH er fornøyd med den utviklingen mht internasjonalisering som har vært det siste året. Dette gjelder både antall avtaler med utenlandske utdanningsinstitusjoner og økningen i antallet studenter som deltar i NHHs utvekslingsprogram. Antallet utenlandske gradsstudenter ved NHH er økende, men er ennå ikke på et nivå som høyskolen er tilfreds med.

Studentutvekslingen viser fortsatt vekst i 2012. Det totale antallet utvekslingsstudenter på 744 er det høyeste i NHHs historie. Omfanget av studentutvekslingen er derfor svært tilfredsstillende i forhold til de ambisiøse målsetningene. Det er positivt at en så høy andel av studentmassen ved NHH benytter seg av utvekslingstilbudet, men NHH har utfordringer mht balansen mellom innkommende og utreisende studenter. Tiltak for å få vekst i antall innkommende studenter vil derfor bli vurdert.

## 2. Resultatrapportering for 2012

### 2.1 Utdanning

#### 2.1.1.Hovedmål for utdanningen

##### *KD sektormål 1*

Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov.

##### *NHH hovedmål – utdanning*

- NHH skal ha et bredt utdanningstilbud på alle nivåer fra grunnivå til doktorgradsnivå innenfor økonomisk-administrative fagområder. Studieprogrammene skal være på høyde med tilsvarende tilbud ved de beste internasjonale studiestedene og skal tiltrekke seg fremragende studenter nasjonalt og internasjonalt.
- NHH skal ha et attraktivt lærings- og studentmiljø.
- Studieprogrammene skal være selvstendige enheter og gi et godt grunnlag for både arbeidsmarked og videre studier. Samtidig skal bachelor- og masterprogrammene sammen utgjøre et fullverdig og helhetlig løp.
- Undervisningen skal være forskningsbasert, holde et høyt faglig og pedagogisk nivå og legge til rette for gode læringsprosesser. Varierte undervisnings- og vurderingsformer skal bidra til å gi studentene allsidige kunnskaper og ferdigheter og være tilpasset kursenes og programmenes egenart.
- Undervisningen skal ha en etisk og samfunnsansvarlig forankring som gir kandidatene relevante kunnskaper, solid kompetanse og gode holdninger.
- NHH skal tilstrebe jevn kjønnsbalanse i alle studieprogrammer.
- NHHs kandidater skal være attraktive i et nasjonalt og internasjonalt arbeidsmarked, og for videre studier ved internasjonalt anerkjente studiesteder.
- NHH skal tilby erfaringsbaserte etter- og videreutdanningstilbud av høy kvalitet på masternivå.
- Tilbudene skal være attraktive for kandidater med ulik utdanningsbakgrunn.

## 2.1.2 Bachelorutdanningen

### NHHs delmål for bachelorprogrammet

- Bachelorprogrammet skal være det beste studium på bachelornivå i økonomisk-administrative fag i Norge, tilpasset en opptaksramme på 430 til 450 studenter.
- Bachelorprogrammet skal være et klart førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste studentene i Norge
- Bachelorprogrammet skal være et norsk studium med undervisningskvalitet på høyde med de beste internasjonale studiestedene
- Bachelorprogrammet skal ha bred søkning og en studentmasse som reflekterer befolkningssammensetningen
- Bachelorprogrammet skal drives som et enhetlig, bredt studieprogram innenfor økonomisk-administrative fag
- Bachelorprogrammet skal gi studentene faglig bredde og progresjon og holde et høyt analytisk nivå
- Bachelorprogrammet skal gi studentene gode kommunikasjonsferdigheter til å opptre profesjonelt på en internasjonal arena
- Bachelorprogrammet skal inspirere til og danne et godt grunnlag for videre studier på master- og doktorgradsnivå både nasjonalt og internasjonalt

### Opptakskvalitet

Antall søkere

Høgskolens målsetting er at bachelorprogrammet skal være et klart førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag i Norge.

Tabell: Antall søkere

Ambisjon: Bachelorprogrammet skal være et klart førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag i Norge					
	2008	2009	2010	2011	2012
NHH antall søkere totalt	4642	4569	4640	4703	5012
NHH antall førsteprioritetssøkere	2140	2069	2014	2063	2216
NHH andel av førsteprioritetssøkere i Samordna opptak	2,28	1,98	1,94	1,91	1,93

NHHs bachelorprogram i økonomi og administrasjon har i mange år vært landets mest søkte studium, målt etter antall førsteprioritetssøkere, uansett fagdisiplin. Dette var også tilfelle i 2012.

Vi observerer at antall førsteprioritetssøkere til bachelorstudiet de siste fem årene har ligget på ca. 2000 – 2200, og med en andel av den totale søkermassen i Samordna opptak på om lag 2 prosent. Med hensyn på økonomisk-administrative utdanninger viste tall fra Samordna opptak at NHH i 2012 hadde 25 prosent av alle førsteprioritetssøknader og i overkant av 40 prosent av alle førsteprioritetssøknader til siviløkonomstudier (femårige grader i økonomi og administrasjon).

Karakterer og poeng i opptak

NHH skal ikke bare være et klart førstevalg, NHH skal også tiltrekke seg de beste studentene. Søkerens karaktersnitt og poenggrensene for opptak er indikasjoner på i hvilken grad NHH når denne målsetningen. Vi ser at karaktersnittet på studentene som ble tatt opp er nokså konstant. Inntakskvaliteten må betegnes som god.

Tabell: Karakterer og poenggrenser ved opptak

Ambisjon: Bachelorprogrammet skal tiltrekke seg de beste studentene i Norge					
	2008	2009	2010	2011	2012
Gjennomsnitt karakterpoeng for førsteprioritetssøkere	46,4	46,1	46,1	46,3	46,7
Poenggrense førstegangsvitnemål		52,3	51,7	53,0	52,6
Poenggrense ordinær kvote		54,4	54,7	55,2	55,8

Merknad: Fra 2009 trådte ny opptakskrift i kraft med nye kvote- og poengregler. Tidligere tall er derfor ikke sammenlignbare.

#### Bredde i opptak

NHH har som ambisjon å ha en god bredde i opptaket, i den forstand at studentmassen skal reflektere befolkningssammensetningen, når det gjelder kjønn, geografi og etnisitet.

Tabell: Kjønnfordeling

Ambisjon: NHH skal tilstrebe jevn kjønnsbalanse i alle studieprogrammer. Bachelorprogrammet skal ha bred søkning og en studentmasse som reflekterer befolkningssammensetningen.					
	2008	2009	2010	2011	2012
Kvinneandel (% av møtt)	44	43	43	38	48

Etter en reduksjon i kvinneandelen i 2011, ble kvinneandelen blant studenter møtt til studiestart i 2012 høyere enn noensinne. NHH har som ambisjon å ha en balanse mellom kvinner og menn blant studentene, og dette innebærer at NHH fortsatt må ha et spesielt fokus på å rekruttere kvinner til studiet. Undersøkelser tilknyttet minoritetsbakgrunn indikerer at vi også bør ha et fokus på å rekruttere flere studenter med minoritetsbakgrunn til studiet.

Den geografiske fordelingen viser at hovedtyngden av studentene kommer fra Oslo-området og Vestlandet, og at spesielt Midt-Norge er dårlig representert. Denne ubalansen fremkommer tydeligere dersom vi sammenligner opptaket til NHH med den geografiske fordelingen blant alle søkerne til samordnet opptak. Disse tallene indikerer at NHH bør jobbe spesielt med rekruttering fra Midt-Norge, Nord-Norge, og Østlandet utenom hovedstadsområdet.

### Studiekvalitet

#### Studiepoengproduksjon, gjennomføring og gjennomstrømming

NHH skal tilby et høykvalitets bachelorstudium, med en opptaksramme på 430 til 450 studenter hvert år. Indikasjoner på et godt studium er at studentene produserer studiepoeng, at de fullfører studiet - og at de fullfører innen rimelig tid. Tabell 4 viser både hvor mange studenter som er tatt opp de siste fem årene, hvor mange registrerte studenter som er i programmet, og total og gjennomsnittlig studiepoengproduksjon i bachelorstudiet i økonomi og administrasjon. Tabell 5 viser kandidatproduksjon, progresjon og gjennomstrømming.

Tabell: Studiepoengproduksjon

Ambisjon: Bachelorprogrammet skal være det beste studium på bachelornivå i økonomisk-administrative fag i Norge, tilpasset en opptaksramme på 430 til 450 studenter.					
	2008	2009	2010	2011	2012
Antall studenter, møtt til studiestart	449	424	481	436	473
Antall studenter, registrerte fulltidsstudenter	1410	1434	1476	1492	1520
Nye studiepoeng totalt	1167	1140	1160	1190	1206
Nye studiepoeng per egenfinansiert student *	50,6	47,7	47,3	49,3	48,0

\* Beregnet på bakgrunn av opptatte studenter i bachelorstudiet i økonomi og administrasjon, innvekslingsstudenter ikke inkludert. Beregningsgrunnlag: gj.sn. studenter vår/høst.

Den totale studiepoengproduksjonen på bachelornivå ligger stabilt rundt 1200 sekstidstudiepoengsenheter. Den gjennomsnittlige produksjonen per student tilsvarer ca. 80 % av en norm på 60 studiepoeng per år.

Tabell: Kandidatproduksjon, gjennomføring og gjennomstrømming

Ambisjon: Bachelorprogrammet skal være det beste studium på bachelornivå i økonomisk-administrative fag i Norge, tilpasset en opptaksramme på 430 til 450 studenter.					
	2008	2009	2010	2011	2012
Uteksaminerte kandidater	354	375	380	368	372
Møtt til studiestart tre år tidligere		422	444	449	424
Fullført per desember 2012		83 %	85 %	80 %	60 %
Gjennomstrømming					
Innen normert tid (tatt ut grad)		48 %	47 %	44 %	38 %
Med ett semester ekstra		16 %	20 %	15 %	22 %
Med to semestre ekstra		16 %	15 %	21 %	-
Med flere enn to semestre ekstra		3 %	3 %	-	
Frafall		15 %	10 %	12 %	12 %

Merknad: Prosenttallene viser andel av kullet som møtte til studiestart. Data per desember 2012.

Memo: Frafall i statlige høyskoler 24,6 prosent og i universitetene 33,2 prosent. Fullført på normert tid i statlige høyskoler 51,8 prosent og i universitetene 28,5 prosent. Alle tall våren 2011.

Som vi ser fra Tabell 5, er utfordringen på bachelornivå ikke at så få gjennomfører, men at så mange bruker lengre tid enn de tre normerte årene. Gjennomstrømmingen er med andre ord ikke fullt ut tilfredsstillende. Lav gjennomstrømming betyr blant annet økt press på lesesalsplasser og annen infrastruktur, noe som gir et dårligere læringsmiljø. Videre gir forsinkelser i studiet en forsinket oppstart på yrkeskarrieren, som kan være uheldig både for studenten og for samfunnet. NHH bør ha som målsetning å komme opp på gjennomsnittet for statlige høyskoler når det gjelder fullført på normert tid, det vil si om lag 50 prosent (se Memo til Tabell 5). Dette bør være oppnåelig, gitt at vi i 2009 og 2010 lå tett opptil et slikt mål.

Lav gjennomstrømming kan blant annet forklares av:

Faglige og pedagogiske faktorer

- Oppfølging av studentene
- Omfanget av gjentak og av studenter som venter ett eller flere semestre etter fullført studium før de henter ut bachelorgraden
- Utenomfaglige faktorer (jobb, utenomfaglige aktiviteter i studentforeningen, familiesituasjon etc.)

NHH vil i løpet av 2013 gjennomføre en analyse for å få en bedre forståelse av årsakene til den relativt svake gjennomstrømmingen. Denne analysen vil inngå som en del av arbeidet med evaluering av bachelorprogrammet, som iverksettes dette semesteret, og som vil bli ferdigstilt i løpet av høsten 2013.

Studentene evaluerer hvert semester kursene og foreleserne på bachelorstudiet. Dette er én av flere indikasjoner på undervisningskvalitet. Som vi ser i tabellen under, ligger gjennomsnittet for kursevalueringen på omtrent 4, som betyr "Fornøyd". Når det gjelder eksamenskarakterene, så ligger gjennomsnittet på nær 3,5 for skoleeksamen (altså mellom B og C) og nær 4 (altså B) for hjemmeeksamen. Dette reflekterer både opptakskvalitet (altså at vi tar opp svært gode studenter) men er også en indikasjon på studiekvalitet.

Tabell: Studentenes kursevalueringer og karakterstatistikk

Ambisjon: Bachelorprogrammet skal være et norsk studium med undervisningskvalitet på høyde med de beste internasjonale studiestedene.					
	2008	2009	2010	2011	2012
Kursevaluering	3,9	4	3,9	3,9	3,9
Gj.snitt. karakter individuell skoleeksamen	3,1	3,2	3,3	3,4	3,3
Gj.snitt. karakter andre vurderingsformer	3,8	3,8	4,0	3,8	3,9

Merknad: Tallene for kursevaluering er et gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på bachelorstudiet, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=veldig fornøyd. Spørsmålet for hvert enkelt kurs er: "Totalt sett, hvor fornøyd er du med kurset?" (skala 1-5). Gjennomsnittskarakterene er beregnet på følgende måte: A=5, B=4, C=3, D=2, E=1, F=0. Gjennomsnitt av høst og vårsemester.

Det bør være en målsetning at studentene i bachelorstudiet er fornøyd med kvaliteten på studiet, det vil si en score på minst 4. Det er imidlertid interessant også å se hvordan studentene ser på bachelorstudiet som helhet. Våren 2012 gjennomførte vi en spørreundersøkelse blant studentene i det siste semesteret av bachelorstudiet hvor vi stilte en rekke spørsmål om programmet. Resultatene fra undersøkelsen viser at studentene er enige i at programmet fungerer godt, også med hensyn på relevans, mulighet for fordypning, kursporteføljen generelt og koordinering mellom de enkelte kurs, mens de er mer nøytrale i sitt syn på om undervisningsformene og eksamensformene har vært gode.

Bachelorprogrammet ved NHH skal ha høy internasjonal kvalitet. For å vurdere hvordan vi ligger an i forhold til fremragende program i utlandet, ble det våren 2012 gjennomført en spørreundersøkelse blant innvekslingsstudentene ved NHH, hvor de ble bedt om å sammenligne NHH med deres hjem-institusjon langs ulike dimensjoner: akademisk nivå, kvalitet på foreleserne, kvalitet på kursene, de fysiske fasilitetene, og undervisningsmetoder. Resultatene fra undersøkelsen viser at bortsett fra undervisningsmetoder, hvor NHH scorer like godt som hjem-institusjonen, oppleves NHH som bedre enn hjemme. Det må bemerkes at internasjonale studenter naturlig nok tar engelskspråklige kurs ved NHH, som for bachelorstudiet betyr et nokså begrenset utvalg. Det må også bemerkes at antallet studenter som svarte på spørreundersøkelsen er lavt (18 personer).

Våren 2012 gjennomførte høyskolen en undersøkelse blant bachelorstudentene fra NHH som hadde reist ut det semesteret; 71 studenter (78 %) svarte på undersøkelsen. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at NHH-studentene jevnt over mener at det akademiske nivået er høyere på NHH enn ute, og at foreleserne er noe bedre på NHH. Fasilitetene ute anses som en del bedre enn hjemme (i kontrast til det de utenlandske studentene rapporterer), og undervisningsmetodene ute vurderes som bedre enn på NHH.

#### Undervisnings- og vurderingsformer

Kvalitet i undervisning er avgjørende for en god studiekvalitet, og vurderingsformene skal være tilpasset det enkelte kurs og være en god test på læringsutbytte. Fra og med 2011 er det blitt gjennomført en systematisk innsamling av informasjon om ulike typer undervisningsformer på bachelorstudiet. Hovedutfordringen på bachelorstudiet når det gjelder undervisningsform er knyttet opp til de obligatoriske kursene, som på grunn av sin størrelse møter utfordringer når det gjelder engasjering og aktivisering av studentene. Rapporteringen av alternative undervisnings- og vurderingsformer er derfor begrenset til de obligatoriske kursene.

En stor andel av de obligatoriske kursene i bachelorstudiet benytter seg av alternative undervisningsformer, og tendensen fra 2011 til 2012 er positiv. Det er imidlertid rom for forbedringer, særlig i forhold til muntlige presentasjoner og andre undervisningsformer i auditoriet.

De fleste kurs har en eller annen form for obligatorisk aktivitet for kursgodkjenning og om lag en tredjedel av kursene har skriftlig hjemme-eksamen. Det er viktig å ha en balanse mellom gruppebaserte aktiviteter og individuelle aktiviteter, noe som i praksis betyr en balanse mellom hjemme-eksamen og skoleeksamen. Det er mulig at hjemme-eksamen i en tredjedel av alle obligatoriske kurs er en fornuftig balanse. Det er imidlertid ønskelig med et noe sterkere innslag av muntlig eksamen. I dag er det muntlig eksamen i 3 kurs, men hvor to av eksamenene er et fellesprosjekt mellom SAM020 Videregående mikroøkonomi og SOL010 Markedsføring. I praksis møter derfor studentene en muntlig eksamen to



ganger i det obligatoriske løpet på bachelor. Programutvalget vil jobbe for en muntlig eksamen også mot slutten av studiet.

#### Fagportefølje og faglig profil

Fagporteføljen i bachelorprogrammet skal evalueres i forbindelse med en programevaluering som vil bli gjennomført i 2013.

## 2.1.3 Masterprogrammene

Masterprogrammene skal være blant de beste i Europa innenfor økonomisk-administrative fag. Masterprogrammene skal trappes opp gradvis og være tilpasset et årlig opptak på opptil 770 studenter fra 2013.<sup>1</sup>

Det finnes ingen klare, objektive mål på om masterprogrammene er blant de beste i Europa. NHH deltar hvert år i Financial Times' rangering av "pre-experience" Masters in Management programmer. I 2012 endte NHHs master i økonomi og administrasjon (MØA) på 46. plass i en rangeringsliste bestående av 70 studieprogrammer fra hele verden. Som partner i CEMS – the global alliance in management education – tilbyr NHH i samarbeid med de andre CEMS-institusjonene en egen mastergrad i international management (CEMS MIM). Dette studieprogrammet har siden 2005 hvert år vært rangert blant topp tre i ovennevnte rangering.

NHH hadde i 2012 dobbelgradssamarbeid med fire læresteder, herunder tre høyt rangerte europeiske institusjoner: HEC Paris, Université catholique de Louvain og Universität Mannheim. Fra NHH sin side er det MØA som inngår i disse gradssamarbeidene.

NHH ser både FT rangeringene og dobbelgradssamarbeidene som indikasjoner på at NHHs master i økonomi og administrasjon holder høy kvalitet i europeisk sammenheng.

NHH har dessuten som én av knappe 40 handelshøyskoler i Europa oppnådd internasjonal akkreditering for fem år fra EQUIS. Dette er tredje gang på rad at NHH oppnår femåring EQUIS akkreditering, noe som indikerer at både institusjonen som sådan og de studieprogrammene som tilbys holder høy internasjonal kvalitet.

PMU har i 2012 hatt spesielt fokus på å styrke høyskolens tilbud innenfor CEMS MIM programmet, med et særlig fokus på de to obligatoriske CEMS-kursene. Styrkingen har skjedd blant annet gjennom økte ressurser til profilkoordinator for CEMS og de kursansvarlige for CEMS-kursene.

Tallene for søkning og opptak 2012 må samlet sett betegnes som svært gode for masternivået. Departementets anmodning om å øke opptaket utover 2011-nivå som et ledd i den nasjonale politikken for å møte utdanningsbølgen, er dermed fulgt.

Tiltak og aktiviteter i 2013 vil blant annet inkludere oppfølging av den siste EQUIS akkrediteringen med fokus på pedagogisk utvikling, samt fortsatt styrking av høyskolens tilbud innenfor CEMS MIM.

---

<sup>1</sup> Målet er endret i tråd med departementets opptrappingsplan.

## Opptak

Masterprogrammene skal tiltrekke seg de beste studentene i Norge og internasjonale studenter på høyt faglig nivå

Tabell: Opptak - master

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Møtt til studiestart (masternivå)	698	665	719	692	757	725	770
Møtt til studiestart - kvinneandel (%)	37	37	37	44	42	≥ 40	≥ 40
Intern overgang bachelor – MØA	348	314	316	342	297	≥300	≥85% av egne bachelorer
Møtt til studiestart: Eksterne studenter (nordiskspråklige) MØA	127	154	195	177	233	≥ 150	≥ 150
Opptakskrav - Masterstudiet i øk. og adm. eksterne søkere (A=5, B=4 osv)	3,8	3,8	3,8	4,0	4,1	≥ 3,8	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak til Masterstudiet i øk. og adm. eksterne søkere (A=5, B=4 osv) <sup>1)</sup>	4,1	4,1	4,1	4,2	4,3	≥ 4,0	≥ 4,1
Møtt til studiestart: Internasjonale studenter MØA (INB, ENE, MBM)	47	58	69	71	85	≥ 80	≥ 100
Opptakskrav – internasjonale studenter (GMAT)					600	≥ 600	≥ 600
Gjennomsnittlig GMAT					669		
Intern overgang bachelor – MRR	43	29	19	26	23	≥ 40	≥ 40
Møtt til studiestart: Eksterne studenter MRR	175	136	139	102	118	≥ 80	≥ 80

1) Gjennomsnittlig opptakspoeng er beregnet på bakgrunn av studenter med et standardsnitt. Studenter med utenlandsk utdanning og studenter med både bokstav- og tallkarakterer ikke er med.

MØA har i flere år hatt god søkertilgang og svært høy inntakskvalitet. I 2012 møtte 757 masterstudenter til studiestart på NHH i de to programmene Master i økonomi og administrasjon (MØA) og Master i Regnskap og Revisjon (MRR). Dette er i tråd med opptaksrammene som var satt av NHHs styre, samt Kunnskapsdepartementets henstilling om å påskynde økningen i opptak

Antallet interne studenter avhenger av opptakstillene på bachelorstudiet 3-4 år tidligere, samt andelen som slutter underveis på bachelorstudiet eller velger å gjøre noe annet etter fullført bachelorstudium. Rundt 90 prosent av alle som fullfører bachelorgraden ved NHH begynner også på masterstudier her. Høyskolen må være forberedt på at andelen interne som går videre kan synke noe i tiden fremover, ettersom flere kan ønske å begynne i jobb eller ta en master i utlandet. Pågangen til de eksterne opptakene på MØA tyder imidlertid på at vi står godt rustet konkurransemessig til å møte en slik utvikling.

Sammensetningen av studenter for øvrig er tilfredsstillende. Man har oppnådd ambisjonen om økning i internasjonale studenter. Totalt møtte 85 internasjonale gradsstudenter til studiestart i 2012 mot 71 i 2011 og 69 i 2010. Gruppen med de internasjonale studenter består av mer enn 30 ulike nasjonaliteter.

Opptakskravet til karakterer justeres hvert år for å oppnå målet om antall møtt til studiestart. Videre er det en indikasjon på i hvilken grad NHH klarer å nå sin ambisjon om at masterprogrammene skal tiltrekke seg de beste studentene i Norge. Karakterkravet for søkere med norsk bachelorgrad ble hevet til 4,1 i 2012, opp fra 4,0 i 2011 og 3,8 i foregående år (A=5, B=4, C=3, D=2 og E=1). Det er blant annet en konsekvens av vekst i ungdomskullene om er forventet å vedvare fram til ca. 2020.<sup>2</sup> Andre masterstudier i økonomi og administrasjon i Norge hadde til sammenligning fra 3,5 og nedover som grense for sine opptak.

Som følge av at karakterkravet ble hevet, gikk også gjennomsnittskarakteren for de eksterne studentene på MØA opp. Snittkarakteren var 4,3 i 2012 mot 4,2 i 2011, etter å ha ligget stabil på 4,1 i flere år tidligere. Dette tyder klart på at NHH klarer å tiltrekke seg svært gode studenter, i tråd med sin strategi.

Søkere til MRR kan ha ulik bakgrunn. Karakterkravet for BRR-studenter har vært C (3,0), mens det for BØA-studenter har blitt gradvis harmonisert med kravet til MØA. I 2012 var opptakskravet for første gang det samme, dvs. 4,1, for eksterne søkere med BØA-bakgrunn. Det avvikende opptakskravet til søkere med BRR har vært begrunnet med at kravet til godkjent revisor er C. Dette har således over årene kommet i større utakt med øvrige opptakskrav.

Fokus i 2012 har i stor grad vært rettet mot MRR som sist hadde en større programrevidering i 2008. En arbeidsgruppe har jobbet med muligheter for å få øke attraktiviteten gjennom økt faglig valgfrihet og mulighet for utveksling. Innspill fra NRØAs fagkomite for regnskap og revisjon, revisorforeningen og enkelte revisjonsselskap, samt egne undersøkelser av andre institusjoners programmer i Norge og utland har inngått i arbeidet. Arbeidet har resultert i planer om en rekke endringer som vil gjøre studiet mer fleksibelt og tillate utveksling.

Tiltak og aktiviteter 2013

Arbeidet med implementering av endringer i MRR vil bli startet i 2013.

### **Tverrfaglighet og temabaserte**

Masterprogrammene skal være tverrfaglige og temabaserte

Instituttene er primært disiplinorientert og en indikator på masterprogrammenes tverrfaglighet er i hvilken grad flere institutter bidrar på masterprogrammene (MØA og MRR) samt på profilene til MØA. At programmene og profilene er temabaserte, fremgår av deres beskrivelser

Samtlige seks institutter bidrar på MØA. MØA har åtte hovedprofiler som i stor grad er flerfaglige og temabaserte.

### **Nasjonale og internasjonale problemstillinger**

Masterprogrammene skal eksponere studentene for både nasjonale og internasjonale problemstillinger

Det fremgår av beskrivelsene av begge masterprogrammer at de dekker både nasjonale og internasjonale problemstillinger. Videre har begge en rekke utenlandske forelesere som direkte og indirekte bidrar til å gi et internasjonalt perspektiv.

På MØA er tre av åtte spesialiseringer (profiler) internasjonale: International Business (INB), Energy, Natural Resources and the Environment (ENE) og Marketing and Brand Management (MBM). Dette engelskspråklige tilbudet tas av både norske og utenlandske studenter. (omformulert på anmodning)

---

<sup>2</sup> St.meld. nr. 44 (2008-2009) kapittel 5.1.2.

På MØA er videre 68 % av kursene på engelsk. Videre har MØA gode utvekslingsmuligheter gjennom NHHs nettverk med 158 utenlandske institusjoner.

På MRR har samtlige kurs vært norskspråklige, men en vedtatt omlegging av studiet vil åpne for utveksling og en større grad av internasjonalisering av dette programmet. Programmet har internasjonale forelesere som gir et internasjonalt perspektiv som vil bli videreført under ny studieplan.

### **Profesjonsorientering og forskningsbasert undervisning**

Masterprogrammene skal ha en klar profesjonsorientering, med forskningsbasert undervisning på høyt nivå

Tabell: Kursevaluering – master

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Studentenes evaluering av forelesers formidling av kunnskap (skala 1-5)	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	≥3,9	≥3,9
Opplevd relevans av kursene (skala 1-5)	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥4,0	≥4,0

#### Profesjonsorientering

Begge masterprogrammer er profesjonsorienterte. MØA har som overordnet mål å utdanne siviløkonomier med bred kompetanse til å arbeide innen mange profesjoner. Samtlige profiler i MØA er orientert mot en rekke yrker, og undersøkelser viser også at kandidatene finner jobber i mange ulike bransjer etter endt utdanning.

Masterstudiet i regnskap og revisjon (MRR) er et profesjonsstudium som er orientert mot jobber innen revisjon, i advokatfirma, som konsulent, controller, finansanalytiker eller en lederrolle i økonomi- og finansfunksjon.

MRR dekker videre kompetansekravene for å bli statsautorisert revisor.

#### Forskningsbasert

Begge programmenes pensum er forskningsbasert og i stor grad basert på bøker, men også forskningsartikler innen sine tema. Videre er alle foreleserne på NHH forskningsaktive.

#### Undervisning på høyt nivå

NHH har et krav om dokumentert pedagogisk kompetanse hos sine ansatte. Videre tilbys jevnlig pedagogisk opplæring i form av seminarer til fagstaben. Disse har i de to foregående år fokusert på CASE-metoden. Tre kurs har blitt gjennomført, hvert med ca 15 deltagere. I 2012 ble det arrangert «Pedagogisk dag» med undervisning i store grupper som tema. Ca. 50 personer deltok på seminaret, som skapte engasjement og diskusjoner. Utover dette tilbys fagstaben muligheten for å få midler til å dekke ytterligere kursing utenfor NHH.

Kursevalueringene på master er meget gode, både hva angår formidlingsevne og opplevd relevans/nytte av kursene (jf. tabell). Målet kan sies å være oppfylt, men det bør utvikles bedre indikatorer. Dette vil det bli arbeidet med i 2013.

### **Progresjon**

Masterprogrammene skal gi studentene god faglig progresjon

Faglig progresjon vurderes på flere vis; gjennomstrømning, studiepoengproduksjon, kandidater og faglig utvikling.

Tabell: gjennomføring på normert tid MASTER

	2011	2012
Andel fullfør normert tid	52,5 %	54,7 %

Som et supplement til DBH-tallene ovenfor, er det hensiktsmessig å se på gjennomstrømningen på de to masterprogrammene hver for seg samt å se på situasjonen etter henholdsvis ett og to ekstra semester.

Tabell: Gjennomføring på normert tid MØA

År fullført normert	Resultater		
	2010	2011	2012 <sup>1)</sup>
Antall møtt til studiestart to år tidligere	469	509	473
Fullført pr. jan. 2013 (i % av møtt til studiestart)	93 %	86 %	..
Innen normert tid	66 %	61 %	68 %
Med ett semester ekstra	15 %	14 %	..
Med to eller flere semestre ekstra	12 %	11 %	..

Tabell: Gjennomføring på normert tid MRR<sup>2)</sup>

År fullført normert	Resultater		
	2010	2011	2012
Antall møtt til studiestart to år tidligere	207	168	158
Fullført pr. jan. 2013 (i % av møtt til studiestart)	84 %	77 %	..
Innen normert tid	68 %	69 %	62 %
Med ett semester ekstra	12 %	1 %	..
Med to eller flere semestre ekstra	3 %	7 %	..

<sup>1)</sup> Tall for 2012 omfatter bare vårsemesteret. Sensur og vitnemålsproduksjon for høstsemesteret er ikke klar pr. januar 2013.

<sup>2)</sup> Det er ikke tatt høyde for fritak

Ulikheten i andelen som gjennomfører på normert tid mellom DBH og NHH, skyldes først og fremst at en stor andel av de som fullførte master i regnskap og revisjon innen normert tid ikke er regnet med i DBH-uttrekket grunnet sen sensur (uttrekket er 31.8., mens sensuren på tre våreksamener faller først i september). NHH har satt en dato for oppnådd grad i september for disse.

#### Gjennomstrømning

MØA har en relativt god gjennomstrømning på normert tid i forhold til andre institusjoner (institusjonstype og sektor). Fullføringsgraden er meget høy med ditto lavt frafall. Gjennomstrømningen har likevel en del variasjoner blant profiler og ulike opptaksgrupper, noe som ble avdekket i forbindelse med risikoanalyser i 2012. Disse variasjonene blir fulgt opp gjennom datainnsamling, og vil bli analysert nærmere i 2013 med fokus på å avdekke eventuelle muligheter for tiltak for enkelte grupper av studenter.

MRR har en noe lavere fullføringsgrad med ditto høyere frafall. Dette kan delvis skyldes programmets lavere opptakskrav (lavere karakterkrav, jf. diskusjon under delmål 2) samt at programmets rigide struktur med store kurs (betydelig over 7,5 ECTS) og tilsvarende omfattende eksamener. I tillegg er

kravet til statsautorisasjon at man må ha minst C i hver av de såkalte profesjoneksamenene. Sistnevnte fører til at studenter som ikke oppnår dette karakternivået, må ha gjentak som fører til lavere gjennomstrømning.

Programmet har blitt analysert av en arbeidsgruppe og man har vedtatt tiltak som skal gjøre studiet mer attraktivt gjennom å gjøre det mer fleksibelt (kursstørrelser av 7,5ECTS som på MØA) og tillate utveksling. Videre planlegges en harmonisering i opptakskrav for karakterer for alle bacheloror med MØA som har høyere gjennomstrømning. Tiltakene forventes å bidra til økt inntakskvalitet og dermed bedre gjennomstrømning.

Tabell: Studiepoengproduksjon MASTER

	2008	2009	2010	2011	2012
Nye studiepoeng totalt	1113	1183	1210	1285	1312

Studiepoengproduksjonen på masternivå (antall heltidsekvivalenter) er økende, noe som er i tråd med den fastsatte opptrappingsplanen.

#### *Kandidater*

	2008	2009	2010	2011	2012
Uteksaminerte kandidater master	631*	525	620	590	677

\*2008 var det siste året med mulighet for å bli uteksaminert med den fireårige siviløkonomgraden. Dette medførte en særskilt høy kandidatproduksjon i 2008.

#### Faglig utvikling

På MØA har samtlige profiler et sett av obligatoriske kjernekurs som følges av valgfrie kurs. Dette sikrer en faglig progresjon. Den betydelige valgfriheten gir imidlertid noen utfordringer i forhold til å sikre obligatoriske læringsutbytter på tvers av profiler. En arbeidsgruppe nedsatt i 2012 arbeider med å vurdere tiltak som skal sikre dette i større grad.

På MRR er det en stor grad av obligatoriske kurs (60 ECTS under ny, vedtatt studieplan) noe som sikrer faglig utvikling/progresjon.

### **Grunnlag for forskerutdanning**

Masterprogrammene skal inspirere til og danne et godt grunnlag for en forskerutdanning innenfor økonomisk-administrative fag

Antall NHH studenter som søker PhD-studier sier noe om i hvilken grad masterstudiet inspirer til videre studier. Andelen er lav relativt utenlandske søkere. Det ble i 2010 igangsatt et arbeid (Arbeidsgruppe Master-PhD) for å styrke rekrutteringen til PhD blant egne studenter, samt å bedre grunnlaget for slike studier. Arbeidet er videreført i 2012 for å konkretisere tiltak.

Andelen NHH-studenter på PhD er imidlertid vesentlig høyere enn søkerandelen, noe som tilsier at kandidatene fra NHH er relativt sterke i forhold til internasjonale søkere. Tiltak for ytterligere å styrke masterkandidatene i forhold til senere studier er en del av det som vil bli vurdert av arbeidsgruppen Master-PhD. Anbefaling av tiltak forventes i 2013.

### **Arbeidsmarked**

NHHs masterkandidater skal være attraktive i det nasjonale og internasjonale arbeidsmarkedet

#### *Nasjonalt*

Arbeidsmarkedet for NHHs MØA-kandidater er stabilt godt. De fleste indikatorer viser like gode eller bedre resultater i 2012 sammenlignet med 2011. Fire av fem kandidater har fått jobb før ferdig utdannet,

under tre prosent betrakter seg selv som arbeidsledig og lønn har økt med 2,3 prosent. Andel ansatt i privat sektor har sunket fra 91 prosent i 2011 til 87 prosent i 2012, men andel ansatt i privat sektor var svært høyt i 2011. Vedrørende kandidater som velger å starte karrieren i utlandet er den svakt nedadgående i forhold til 2011.

Tabell: Arbeidsmarkedet for nyutdannede siviløkonomer- kandidater uteksaminert vårsemesteret og deres situasjon på arbeidsmarkedet seks måneder seinere

	Resultater				
	2008	2009	2010	2011	2012
Andel som betrakter seg som hovedsakelig arbeidsledig (%)	1,7	4,9	5,5	4,7	2,8
Andel som fikk jobb før de var ferdig med studiene (%)	84,4	81,1	70,6	75,9	80,8
Antall stillinger søkt (gj.sn.)	5,5	8,7	8,4	7,5	7,1
Andel med fast ansettelse (%) <sup>1)</sup>	90,2	85,6	88	91	91
Andel ansatt i privat sektor (%) <sup>1)</sup>	86,6	80,6	86,8	90,8	86,7
Brutto grunnlønn pr. år i norske kroner (gj.sn.)	387 000	389 800	401 968	421 636	431.868

<sup>1)</sup>Andel av de som har fått jobb

- Andel med relevant jobb pr. 15. desember 2012 er 90,7 %
- Andel som subjektivt betrakter seg som arbeidsledig er 2,8 %
- Andel som objektivt sett er arbeidsledig er 0,9 %
- Andel fikk jobb på ønsket geografisk sted er 84 %
- 8 % arbeider i utlandet (mot 9 % i 2011), men bare 1 % av de norske kandidatene arbeider i utlandet.

### Internasjonalt

I 2012 vedtok høyskolens styre å opprette et internasjonalt rettet karrieresenter ved NHH som en prøveordning over tre år. Bakgrunnen for dette var primært å øke den internasjonale arbeidsmobiliteten blant høyskolens masterkandidater. Senteret skal videre ha et ansvar når det gjelder muligheter for internships og jobb, i Norge så vel som utlandet, for de internasjonale studentene ved NHH.

Svært få NHH-kandidater har sin første jobb i utlandet. I følge arbeidsmarkedsundersøkelsen (AMU) gjaldt det syv norske studenter om høsten 2011 og kun to høsten 2012. De respektive tallene for de internasjonale studentene var henholdsvis ti og tretten. Totalt dreide det seg dermed om 15 studenter høsten 2012, noe som var en svak nedgang fra totalt 17 året før. Undersøkelsen fanger ikke opp om kandidatene eventuelt senere i karriereforløpet arbeider utenlands.

Det er utarbeidet handlings- og tiltaksplan for det internasjonalt rettede karrieresenteret. Overordnet mål er å bidra til økt internasjonal arbeidsmobilitet. Det tas sikte på å bygge ned barrierene for arbeidsmobilitet blant studentene og NHHs innsats på karriereområdet skal være synlig.

Aktuelle tiltak I perioden 2013 – 14 er blant annet:

- Pilotprosjekt med 25 studenter som er topp motiverte for å jobbe i utlandet
- Internships i Norge for utenlandske studenter ved NHH
- Internasjonale karrieredag
- Tiltak av mer generell karakter som f eks nettinformasjon



## 2.1.3 PhD

### NHHs delmål for PhD-programmet

- PhD-programmet skal ha høy gjennomstrømning og en kapasitet som bidrar til at NHH i løpet av perioden kan øke antall uteksaminerte kandidater til minst 20 pr. år
- PhD-programmet skal være det ledende og mest omfattende doktorgradsstudium innenfor økonomisk-administrative fag i Norge. Programmet skal være internasjonalt, og faglig på nivå med tilsvarende studier ved internasjonalt anerkjente universiteter og høyskoler.
- PhD-programmet skal være attraktivt for fremragende norske og utenlandske studenter
- NHH skal utdanne kandidater som er etterspurte i et internasjonalt arbeidsmarked og skal også bistå i kandidatenes karriereplanlegging
- PhD-programmet skal utdanne en vesentlig andel av fremtidens forskere og lærere innenfor økonomisk-administrative fag i Norge
- PhD-programmet skal sees i sammenheng med nasjonale forskerskoler med sikte på kvalitetssikring og effektiv institusjonell og nasjonal ressursbruk

### Gjennomstrømning

PhD-programmet skal ha høy gjennomstrømning og en kapasitet som bidrar til at NHH i løpet av perioden kan øke antall uteksaminerte kandidater til minst 20 pr. år:

Tabell: Styringsparametere – PhD

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall uteksaminerte doktorgradskandidater per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling	0,12	0,10	0,05	0,10	0,10	0,08	0,10	0,10
Nye doktorgradsavtaler	17	18	26	13	23	22	22	25
Nye tilsatte i stipendiat-stillinger (finansiert over NHHs grunnbudsjett)	18	18	22	12	16	193	19	23

### Søknad og opptak

PhD-programmet skal være attraktivt for fremragende norske og utenlandske studenter

Opptaket til PhD-programmet er internasjonalt, og NHH mottar årlig svært mange søknader til sine stipendiatstillinger. Mange av disse søknadene har dog vært fra kandidater som har utdannelsen sin fra institusjoner som ikke kan regnes som topp rangerte innenfor økonomisk administrative fag. NHH har det som en målsetning at flere søkere med bakgrunn fra NHH søker om opptak til programmet. NHH har derfor satset på en bedret markedsføring av studiet. Før opptaket i 2012 ble det utviklet en ny nettside samt satt i verk ulike tiltak for å rekruttere interne studenter. Flere kandidater med NHH-bakgrunn ble tatt opp i programmet i 2012 enn året før. NHH vil i 2013 prioritere å videreføre tiltakene rettet mot egne studenter samt markedsføre studiet via ulike kanaler rett mot internasjonale studenter. Før søknadsrunden i 2013 har PhD-programmet gjennomført besøk ved utenlandske handelshøyskoler som NHH har et samarbeid med og som har forskningsrettede mastergrader. NHH har også annonsert stipendiatstillinger på internasjonale rekrutteringswebsites som har blitt anbefalt av våre samarbeidsinstitusjoner. Gitt at gode norske finansieringsordninger for PhD-studier har vært noe underkommunisert, vil disse tiltakene føre til bedre kvalifiserte søkere.

Det har i 2011 og 2012 vært et stort fokus på tiltak for å rekruttere høyt kvalifiserte søkere til programmet ved NHH. Søknadene og tilsetningene i 2012 viser at tiltakene rettet mot NHHs egne

<sup>3</sup> NHH arbeidsgiver

masterstudenter har vært vellykket. Disse tiltakene ble videreført i 2012 (og 2013), samtidig som det er gjennomført flere nye tiltak for å tiltrekke søkere fra godt rangerte internasjonale (særlig CEMS-) skoler. Opptaket i 2013 vil gi en pekepinn på om disse tiltakene har vært vellykket.

**Tabell: Avtaler og gjennomstrøming**

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Samtlige doktorgradsavtaler (høst)	116	105	125	122	124	128		
Disponerte stipendiatarverk	63,1	62,4 (inkl. 3 NFR- fin.)	64,2	69,8	65,4	73,3	≥ 70	>72
Avbrutte doktorgradsavtaler	2	4	3	6	5	6 <sup>4</sup>	Færrest mulig	Færrest mulig
Disputaser/avlagte doktorgrader	19	15	8	16	15	11	≥ 15	>15 <sup>5</sup>
Andel uteksaminerte kandidater tatt opp på doktorgradsprogram seks år tidligere (%)				28,1	42,86	61,91	-	
Gjennomføring på normert tid (%)	53	33	13	25	13	55 <sup>6</sup>		

Antallet disputaser sett i forhold til målsetningen om at programmet skal uteksaminere minst 20 per år er lavt i 2012. 11 disputaser er lavt i forhold til programmets totale størrelse, prognosen for hva som var forventet for 2012 og i forhold til antall disputaser tidligere år. Det finnes ulike årsaker til dette. I 2007 ble det tatt opp kun 17 nye PhD-studenter i programmet og for 2008 var dette tallet 18. I perioden fra 2008-2012 har antall avbrutte avtaler variert mellom 3 og 6 i året. Antallet disputaser ble også lavere fordi 3 avhandlinger ble funnet ikke verdig til disputas. For å ha en realistisk mulighet til å uteksaminere over 20 kandidater årlig, må antallet som starter på PhD-studiet øke vesentlig. Rammevilkårene for å nå denne målsetningen må altså forbedres. Dette kan gjøres ved at NHH finansierer flere stipendiattstillinger, at antallet PhD-studenter med finansiering fra andre høyskoler øker eller at NHH får PhD-stillingsmidler gjennom eksternfinansierte prosjekter. Siden det nå finnes flere norske universitet og høyskoler med doktorgradsprogrammer i økonomisk administrative fag, er det ikke plausibelt at antallet stipendiater fra institusjoner uten eget doktorgradsprogram vil øke.

Gjennomstrømmingen for de kandidatene som disputerte i 2012 var derimot bedre enn på lenge. Hele 6 av de 11 som disputerte hadde en nettotid på studiet på under 3 år som er normert tid. 8 av 11 hadde en nettotid på 4 år eller mindre. Indikatoren "Andel uteksaminerte kandidater tatt opp på doktorgradsprogram seks år tidligere" viste også en vesentlig forbedring i forhold til tidligere år og økte til 62%.

#### Fremdriftsrapporteringssystem/dialogmøter

I 2012 ble det innført et nytt webbasert fremdriftsrapporteringssystem for PhD-studenter. Dette systemet har som formål å gi Programutvalg for doktorgradsstudiet og instituttene en mer omfattende og nøyaktig oversikt over PhD-studentenes fremdrift på studiet. Systemet har fungert godt i forhold til målsetningen, og det er nå lettere å avdekke forsinkelser på opplæringsdel og i arbeidet med avhandlingen. Det er også langt enklere å avdekke diskrepanser i forhold til kurs, permisjoner og lignende som ikke er blitt registrert. Systemet måler også aktivitet på andre variabler slik som deltagelse på konferanser, utenlandsopphold og publisering.

Dialogmøtene med instituttene i 2012 har blitt avholdt i etterkant av fremdriftsrapporteringen. Disse har blant annet blitt brukt til en detaljert gjennomgang av den enkelte students fremdrift. Dette har resultert i

<sup>4</sup> En kandidat som fikk underkjent avhandling etter 2.gangs innlevering er inkludert her.

<sup>5</sup> Dette tallet er en prognose for hvor mange disputaser som forventes i 2013.

<sup>6</sup> Tallet er beregnet på bakgrunn av hvor mange av kandidatene som har disputert i løpet av et år og som har levert på sluttdato.

at alle involverte parter nå har en langt bedre oversikt over gjennomstrømning på doktorgrad samt at det har blitt lettere å vurdere tiltak for å forbedre fremdrift for den enkelte student.

#### Permisjoner/milepæler

Ved starten av 2012 ble det igangsatt et arbeid med å kvalitetssikre at permisjoner på doktorgradsstudiet ble registrert i FS. Dette arbeidet har nå blitt fullført og nye rutiner er iverksatt for å kvalitetssikre at informasjon om permisjoner blir korrekt registrert.

Ved utgangen av 2012 vedtok Programutvalget for doktorgradsutdanningen (PDU) en ny felles milepæl for samtlige PhD-studenter uavhengig av institutt. For at PhD-studentene tidligere skal komme i gang med arbeidet på avhandlingen og dermed øke sjansen for å levere på normert tid, skal alle nå avlegge et proposal/paper defense i tredje semester på studiet.

#### Rekruttering

Rekruttering av høyt kvalifiserte og motiverte norske og internasjonale studenter til programmet anses som svært viktig for å få til god gjennomstrømning av programmet på noe lengre sikt. Se eget punkt.

#### Opplæringsdelen/samarbeid

Institutt for strategi og ledelse og Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap har innledet et samarbeid om opplæringsdelen på studiet. Dette samarbeidet skal resultere i felles metodekurs i løpet av 2013. Samtidig vil arbeidet med å optimalisere kursporteføljen på PhD-programmet fortsette i samarbeid med instituttene og de nasjonale forskerskolene.

### **Programkvalitet**

PhD-programmet skal være det ledende og mest omfattende doktorgradsstudium innenfor økonomisk-administrative fag i Norge. Programmet skal være internasjonalt, og faglig på nivå med tilsvarende studier ved internasjonalt anerkjente universiteter og høyskoler

PhD-programmet ved NHH er det største doktorgradsprogrammet i Norge innenfor økonomiske-administrative fag, både med hensyn til antall PhD-studenter, antall disputaser og faglig bredde. Tall fra DBH viser at ca en tredjedel av PhD-studentene i Norge innenfor dette fagområdet, tilhører NHHs PhD-program. Denne andelen har holdt seg stabilt for de senere årene, selv om det nå er flere doktorgradsgivende institusjoner innenfor dette fagområdet i Norge.

NHHs PhD-program opplever en god internasjonal rekruttering. I alt 61 av programmets 128 studenter er ikke norske statsborgere. Den internasjonale søkningen til programmet er også svært høy.

Den faglige kvaliteten i forhold til internasjonalt anerkjente universiteter og høyskoler blir ivaretatt gjennom regelmessige evalueringer. Dette inkluderer Equis som jevnlig evaluerer NHH. Spesifikt for doktorgradsutdanningen blir denne kvaliteten ivaretatt ved at det er vanlig med biveiledere fra utenlandske institusjoner, og at det er påkrevd med utenlandske medlemmer i bedømmelseskomiteene for doktorgradsavhandlingene. Tilbakemeldingene fra disse eksterne medlemmene i bedømmelseskomiteene indikerer at det faglige nivået på uteksaminerte kandidater er på høyde med gode utenlandske universiteter og høyskoler.

PhD-programmet på NHH har et bredt og faglig godt kurstilbud. Dette fremgår av bl.a. Programevaluering for doktorgradsprogrammet (2012). Høyskolen innfører nå et nytt rapporterings- og evalueringssystem som ytterligere skal sikre den faglige kvaliteten. NHH gjennomførte i 2012 en gjennomgang av PhD-programmets kursportefølje med hensyn til at alle kursbeskrivelser skal være i henhold til nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk. Det ble spesielt arbeidet med læringutbyttebeskrivelser for programmet og de ulike kursene.

Etableringen og innføringen av et webbasert fremdriftsrapporteringssystem i 2012 (se ovenfor) anses som et viktig steg for å sikre den faglige progresjonen og kvaliteten på kandidatene. Tiltaket har fått positiv tilbakemelding fra både studenter, veiledere og administrativt ansatte. Systemet vil ytterligere utvides og forbedres gjennom 2013.

## Kjønnsbalanse

NHH skal tilstrebe jevn kjønnsbalanse i alle studieprogrammer

Tabell: Styringsparametere – PhD

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Nye doktorgradsavtaler – kvinneandel (%)	56	26	39	31	48	64	> 40	>40
Nye tilsatte i stipendiat-stillinger (finansiert over NHHs grunnbudsjett)	18	18	22	12	16	19	19	23
Nye tilsatte i stipendiat-stillinger (finansiert over NHHs grunnbudsjett) – kvinneandel (%)	50	33	38	33	50	58	> 40	>40

Tabell: Styringsparametere – PhD

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Samtlige doktorgradsavtaler (høst) - kvinneandel (%)	37	39	39	40	41	46	> 40	>40
Disputaser/avlagte doktorgrader - antall kvinner	6	6	2	6	4	5		

For første gang siden 2007 er antallet kvinner som er tatt opp på doktorgradsstudiet høyere enn antall menn. Dette gjelder også for stillinger som er finansiert over grunnbudsjettet til NHH. På grunn av god søkning til studiet fra kvinner, ser man nå at kjønnsbalansen på studiet er i ferd med å jevne seg ut med en kvinneandel på 46%. 5 av 11 doktorgradsdisputaser var i 2012 avlagt av kvinner. Denne andelen er også høyere enn for tidligere år.

## Arbeidsmarked

NHH skal utdanne kandidater som er etterspurte i et internasjonalt arbeidsmarked og skal også bistå i kandidatenes karriereplanlegging. PhD-programmet skal utdanne en vesentlig andel av fremtidens forskere og lærere innenfor økonomisk-administrative fag i Norge:

Alumnidata viser at et stort flertall av de kandidatene NHH utdanner fortsetter i akademiske institusjoner. Selv om de fleste arbeider ved norske institusjoner, finnes det eksempler både fra gruppen som disputerte i 2011 og 2012 på kandidater som har fått ansettelser ved gode utenlandske akademiske institusjoner. Kandidater fra NHH har i all hovedsak fått en relevant stilling når de disputerer. NHH tolker dette som at forskerutdanningen ivaretar behovene i sektoren og samfunnet forøvrig, jfr. KD virksomhetsmål 2.1. Rundt 2/3 av NHHs kandidater går inn i stillinger som førsteamanuensis eller postdoktor. Kandidatene går også i noe økende grad til spesialist-/ledende stillinger i privat sektor.

PhD-programmet utdanner en vesentlig andel av fremtidens forskere og lærere innenfor de økonomisk administrative fagene i Norge. Det er så og si ingen arbeidsledighet blant uteksaminerte kandidater.

## Nasjonal Forskerskole i Bedriftsøkonomi

PhD-programmet skal sees i sammenheng med nasjonale forskerskoler med sikte på kvalitetssikring og effektiv institusjonell og nasjonal ressursbruk:

NHH er vertskap for Nasjonal Forskerskole i Bedriftsøkonomi (NFB) og er deltaker i andre nasjonale forskerskoler. Gjennom de nasjonale forskerskolene søker NHH å koordinere både totaltilbudet og den totale ressursinnsatsen til forskerutdanningen. Forskerutdanningens kvalitet (da spesielt kurskvalitet

gjennom bruk av internasjonalt ledende lærekrefter) og kvantitet (antall tilbudte kurs) har økt etter at NFB ble opprettet. Forskerskolene gir de ulike fagmiljøene mulighet til å tilby flere og mer spesialiserte kurs og workshops. Dette har ført til at små fagmiljøer får et vesentlig mer helhetlig kurstilbud og at større fagmiljøer får mulighet til å tilby mer spesialiserte kurs og større valgmulighet i opplæringsdelen for den enkelte doktorgradsstudent. Gjennom NFB har det også oppstått flere møteplasser for studenter på tvers av faglige disipliner, der den enkelte student får tilbakemeldinger på prosjekt og papers (gjennom bl.a. FIBE kollokvium og den årlige forskerskolekonferansen).

Dekan for doktorgradsutdanningen ved NHH er også leder for Nasjonal Forskerskole i Bedriftsøkonomi. Arbeidet med forbedring og koordinering av kurstilbud og ressursbruk skjer derav delvis gjennom NFB. Fra 2013 vil sekretariatet for NFB og doktorgradsprogrammet samles i den nyopprettede Forskningsadministrativ avdeling.

#### Nye tiltak for 2013

Det har blitt igangsatt en rekke nye tiltak for doktorgradsprogrammet i 2011 og 2012, særlig i tilknytning til rekruttering og gjennomstrømning (herunder proposal defense, fremdriftsrapporteringssystem etc.). I 2013 vil hovedfokuset være på å implementere, følge opp og forbedre disse tiltakene, snarere enn å innføre en rekke nye tiltak.

Arbeidet med å utvikle en research master/ ny «høyere avdeling» har gått noe senere enn forventet i 2012, men arbeidsgruppen forventes å legge frem en innstilling i løpet av første halvdel av 2013. Det vil jobbes aktivt i 2013 for å utrede og beskrive dette studieløpet, samt se hvordan man på best måte kan sikre rekruttering og overgang til PhD-programmet. En slik research master vil kunne bidra til å realisere målene innen rekruttering og forbedret gjennomstrømning til PhD-programmet. Arbeidet med å få bedre oversikt over gjennomstrømning, herunder registrering av permisjoner (inkludert fødsel, sykdom, annet arbeid), samt bedre oppfølging av studentenes milepæler (herunder opplæringsdelen) vil fortsette i 2013 – i samarbeid med HR-avdelingen og instituttene.

## 2.1.4 Etter- og videreutdanning

### *Kvalitet*

NHH skal være kvalitativt ledende i Norden innenfor erfaringsbaserte etter- og videreutdanningstilbud i økonomisk-administrative fag på masternivå. NHHs erfaringsbaserte programmer på masternivå skal sette standard for denne typen programmer i Norden

Det ble i 2012 startet opp to executive MBA-spesialiseringer - EMBA i strategisk ledelse og EMBA i økonomisk styring og ledelse. Begge programmene følger NHHs modell for erfaringsbaserte mastergrader og kjøres som helhetlige programmer. Det faglige ansvaret for hvert kull ligger hos en programdirektør som følger studentene og er tilstede gjennom programmet. Denne modellen skiller NHHs executive MBA-grader fra de fleste av våre konkurrenter som tilbyr enkeltmoduler som kan settes sammen til grader. NHHs modell, sammen med gode kandidater og et ledende fagmiljø, legger rammen for et godt læringsmiljø og et program som fremmer erfaringsutveksling mellom fagmiljø, næringsliv og forvaltning.

For å sikre kvaliteten gjennomføres det studentevalueringer etter alle moduler i programmene og en sluttevaluering kort tid etter fullført program. Evalueringene viser gjennomgående høy studenttilfredshet. Resultatene av evalueringene vurderes av programdirektørene og dekanen for etter- og videreutdanningen.

Etterspørselen etter programmene, som i overveldende grad finansieres av næringslivet, tyder på at kvaliteten på studiet oppleves som høy ute i markedet.

Som en grundigere evaluering av kvaliteten i studiene ble det planlagt å gjennomføre en programevaluering av EMBA i Strategisk ledelse med oppstart i 2011. Denne ble noe forsinket, men arbeidets første fase ble gjennomført i 2012. Evalueringen ble blant annet gjennomført ved hjelp av et evalueringsutvalg sammensatt av a. Internt ansatte, b. Representant for norsk næringsliv, c. Representant for NHO, d. To representanter for internasjonale Business Schools (Harvard, USA og Bocconi, Italia). Rapport er under utarbeidelse og forventes ferdig første halvdel av 2013.

Utover det kontinuerlige evaluerings- og forbedringsarbeidet som gjøres, er det ikke planlagt spesifikke tiltak i 2013.

### *Fagmiljø, næringsliv og forvaltning*

NHH skal tilby etter- og videreutdanningsprogrammer som fremmer erfaringsutveksling mellom fagmiljø og næringsliv og forvaltning

Erfaringsutveksling mellom fagmiljø, næringsliv og forvaltning er en integrert del av virksomhet ved NHHs etter- og videreutdanning. Gjennom programporteføljen tilbys programmer for næringsliv og forvaltning lokalt (deltidsstudiene ved NHH), og næringsliv og forvaltning nasjonalt (EMBA-programmene, samt nasjonale tilbud som Rektorskolen og Barnehagestyrerprogrammene). I alle programmene er erfaringsutveksling mellom deltakere, og mellom deltakere og fagpersoner i fokus.

NHH har i 2011 og 2012 arrangert en konferanse - NHH Summit - i Oslo for de viktigste beslutningstakerne i næringslivet og i forvaltningen. NHH Summit er en verdifull arena hvor våre beste forskere møter et utvalg av norsk arbeidslivs viktigste beslutningstakere til felles erfaringsutveksling.

Den økningen som har vært i bedriftsinterne programmer de siste årene (se tabell nedenfor) bidrar til økt omfang av slik virksomhet.

Det arbeides kontinuerlig for å videreutvikle produktporteføljen med aktiviteter som er forankret i NHHs forskningsmiljøer og strategi. Enkelte av prosjektene som nå er under utredning er svært eksplisitte eksempler på erfaringsutveksling mellom academia og næringsliv/forvaltning.

Det er avsatt ressurser til utvikling av et lederutviklingsprogram som tar utgangspunkt i NHHs egenart og ressursfortrinn i 2013.

### Skreddersøm

NHH skal utvikle skreddersydde opplæringstilbud for næringsliv og forvaltning

Tabell: Bedriftsinterne prosjekter\*

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Bedriftsinterne prosjekter		4	8	10	11	10	12

\*Prosjekter med oppstart i løpet av året

I løpet av året er det levert utdanningsprogrammer til følgende nye oppdragsgivere:

- Lederutviklingsprogram for Bergen Kommune
- Kurs i Kommunikasjon og endringsledelse for kvinnenettverket Oceana
- Bedriftsinternt kurs for Schibsted
- Program i Markedskommunikasjon for Mills

I tillegg er det i løpet av året startet nye programmer for følgende etablerte oppdragsgivere:

- Lederutdanning for rektorer for Utdanningsdirektoratet
- Program i finansanalyse for DNB
- Program for sjømatnæringen for Innovasjon Norge
- Kurs i økonomi og psykologi for Skagenfondene
- To bedriftsinterne kurs i hhv. organisasjonsteori og personalledelse for Reinertsen AS

På tampen av 2012 er det også inngått følgende avtaler

- Avtale med Riksrevisjonen og Norske Kommunerevisorers forening (NKRF) om utvikling og gjennomføring av et videreutdanningsprogram i offentlig revisjon på masternivå med oppstart i 2013
- Oppstart av nye kull i Lederutdanning for barnehagestyrere for Utdanningsdirektoratet

Satsingen på bedriftsinterne prosjekter/oppdrag har gitt resultater. Flere skreddersydde opplæringstilbud enn forventet, både for næringsliv og offentlig forvaltning, ble igangsatt i 2012.

Mer målrettet og oppsøkende innsats mot bedriftsrelasjoner, samt kontinuerlig overvåking av database for offentlige anskaffelser har gitt resultater.

Anbudsformen er utfordrende i forhold til vår differensieringsstrategi, fordi det i mange anbudsprosesser konkurreres om pris heller enn kvalitet. Det kan likevel se ut til at kvalitet og innhold i leveransen nå tillegges større vekt, og NHH har vunnet flere anbudsrunder til tross for noe høyere pris. En viktig aktivitet i 2013 blir utviklingen og igangsettingen av videreutdanningsprogrammet i offentlig revisjon på oppdrag fra Riksrevisjonen og NKRF.

Det er en målsetning om fortsatt økt aktivitet og større inntjening innenfor bedriftsinterne prosjekter. Det arbeides for å få innpass i attraktive bedrifter som i sterkere grad kan posisjonere NHH i dette markedet. Aktivitetsøkningen trenger ikke nødvendigvis være i form av økt antall prosjekter, da både omfang og antall deltakere vil påvirke aktivitetsnivået.

### Internasjonale relasjoner

NHH skal videreutvikle samarbeidsrelasjoner med ledende internasjonale universiteter og høyskoler . NHH skal videreutvikle samarbeidsrelasjoner med ledende internasjonale universiteter og høyskoler

Internasjonalisering er et strategiske mål og omfatter tiltak av ulik karakter. På det mest grunnleggende nivået handler dette om å benytte forelesere fra utenlandske institusjoner, og utveksling av studenter

med skoler fra andre land. Dette gjøres allerede i en viss utstrekning, men det arbeides fremdeles med å få på plass studentutveksling.

På programnivå legges enkeltsamlinger til handelshøyskoler i blant annet Frankrike, Italia, Sveits og Singapore for å dra fordel av lokalt forankret kunnskap om våre fag og deres anvendelse. I tillegg er det et mål at studentene skal gjøres kjent med politiske, økonomiske, samfunnsmessige og kulturelle forhold på stedet. Dette gjøres i samtlige EMBA-programmer og i noen av de bedriftsinterne programmene.

På institusjonsnivå er det ønskelig å inngå samarbeid med utenlandske utdanningsinstitusjoner som passer NHHs profil og strategi. Konkret kan dette være samarbeid om utvikling og drift av egne programmer, eller felles eller kombinerte akademiske grader. På dette nivået er det fremdeles noe gjort, men det er i løpet av 2012 inngått avtale med HEC Montreal om samarbeid om et eget program i Økonomi og ledelse på masternivå.

### **Relasjoner til studenter og arbeidsgivere**

NHH skal videreutvikle relasjoner til studentene og deres nåværende og fremtidige arbeidsgivere

Alle som avlegger en grad ved NHH blir invitert til å melde seg inn i NHHs felles alumninettverk. I tillegg forsøker NHH Executive å holde kontakten med tidligere kandidater ved hjelp av sosiale medier, som LinkedIn, og i økende grad gjennom faglige arrangementer for tidligere studenter.

I 2012 ble det bl. a. avholdt alumnisamling ved NHH med fagseminar. Dette var også et ledd i etableringen av en systematisk alumnisatsing. Det vil i 2013 bli arrangert et lignende seminar for alle tidligere EMBA-kull i Oslo.

### **Studenter til åpne programmer**

NHH skal oppnå større og jevnere studenttilgang til de åpne programmene

Tabell: Studenter tatt opp/startet i løpet av året - masternivå

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
AFA-studiet	40	44	40	40	40	40	40
Corporate Finance, fordypningsstudium	30	30	30	28	30	30	30
Porteføljeforvaltning, fordypningsstudium				26	27	30	30
Verdsettelse, fordypningsstudium					29	30	30
MBA Strategisk ledelse	24	30	33	34	32	32	32
MBA Økonomisk styring og ledelse	31	31	34	33	34	32	32
MBA Brand Management	33						20
Kraftanalytiker	29		15				
Antall studenter	187	135	152	161	192	134	184
Antall studenter – kvinneandel (%)	15	25	20	17	21	40	40



Antall søkere pr studieplass, åpne programmer på masternivå

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
AFA-studiet	4,2	3,9	4	4,1	3,5	3	3
MBA Strategisk ledelse	1,2	1,6	2	2,3	2,7	3	3
MBA Økonomisk styring og ledelse	1,4	1,5	2,2	2,6	1,9	3	3
MBA Brand Management							3

Tabell: Kurspåmeldinger – bachelornivå deltidstudier

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall kurspåmeldinger	762	802	767	854	783	900	780
Antall kurspåmeldinger – kvinneandel (%)	61	63	62	66	64	50	50

Tabell: Studiepoengproduksjon – eksterntfinansiert etter- og videreutdanning

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Nye studiepoeng (60 studiepoengsenheter)	235	232	226	255	265	273	280
Gjennomføring på normert tid (åpne, gradsgivende program på masternivå)				94 %	83%	95 %	95%

Tabell: Uteksaminerte kandidater – etter- og videreutdanning

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Masternivå	161	179	161	154	129	135	134
Bedriftsinterne program	50	72	48	89	119	127	108
Bachelornivå	23	20	25	31	24	25	30
Uteksaminerte totalt	234	271	234	274	282		

Søknad til de åpne programmene har vært nær NHHs ambisjonsnivå (antall studieplasser ganget med tre) og alle studieplasser ble fylt med godt kvalifiserte søkere. Studiepoeng- og gradsproduksjon er som forventet høy; studentene på etter- og videreutdanningsprogram produserer studiepoeng og fullfører grader tett opp mot 100 % av normert omfang og tid.

Under følger noen kommentarer til kvantitative styringsparametre og måltall/delmål:

Opptak:

AFA-studiet er godt etablert i markedet, og søknaden til AFA- studiet var på nivå med de siste årene; 139 søkere til 40 plasser. Påbyggingsstudiet Corporate Finance er også godt etablert, og alle studieplasser ble fylt opp i 2012.

Fordypningsstudiene i Porteføljeforvaltning og Verdsettelse, som begge arrangeres i samarbeid med NFF, er årsak til at antall opptatte studenter ble høyere enn forventet i 2012. Administrasjon av disse to programmene er lagt til NFF, mens studenttall og studiepoengproduksjon registreres hos NHH, som har det faglige ansvaret.

Fordi etterspørselen for studiet har vært svak etter finanskrisen, ble ikke MBA i Brand Management tilbudt 2012, Det er imidlertid tegn som tyder på at denne situasjonen har bedret seg, og studiet er samtidig revidert. Derfor blir studiet markedsført med planlagt oppstart i 2013. Gitt at studiet ikke har gått de senere år forventer vi et noe lavere studentantall i 2013 enn i et normalår. Det vil imidlertid bli tatt grep for å markedsføre studiet.

Søknaden til MBA i strategisk ledelse og MBA i økonomisk styring og ledelse har vært høy også i 2012, noe som tyder på at programmene har styrket sin posisjon og popularitet i markedet. Både MASTRA og MØST ble fulltegnet i 2012.

Med større søknadsgruppe, og flere godt kvalifiserte søkere å velge mellom, øker kvalifikasjonsnivået på kandidater som tas opp på studiene.

God søkning til de åpne programmene er videre en indikasjon på at markedet etterspør forskningsbasert undervisning og teoretisk kunnskap.

Kjønnsbalanse på studiene varierer med nivå og innhold i programmene. Kvinneandelen på AFA og relaterte programmer er lavest med 12 %, på MBA-studiene i snitt 31 %, mens kvinneandelen på studier på bachelornivå er 64 %. Bedre kjønnsbalanse på studiene er en utfordring også i fortsettelsen. Det er generelt svakere etterspørsel til MBA-utdanningen fra kvinner. NHH arbeider med denne utfordringen gjennom markedsføring og tilrettelegging av studiene på de områdene det er mulig. Mer fleksible ordninger med moduler i stedet for integrerte studieprogrammer med faste kull kunne kanskje vært gunstig, men dette er ikke praktisk mulig på grunn av det lave antallet studenter.

### **Studiepoengproduksjon/gjennomføring/ uteksaminerte:**

Antall produserte studiepoeng ligger på forventet, høyt nivå. I snitt produserer MBA-studenten helt opp mot 15 sp per semester som er normert studiepoengproduksjon for denne gruppen. Dette betyr også svært høy gjennomføringsprosent på disse studiene. Grads- og vitnemålsproduksjon er som forventet. Fallet i gjennomføring på normert tid skyldes først og fremst flere permisjonssøknader enn normalt på AFA-studiet. Dette vil medføre økt kandidatproduksjon i senere semester.

Ambisjonsnivået for antall kurspåmeldinger på deltidsstudiene (bachelornivå) er redusert i forbindelse med utfasing av grader og kurs innenfor aktivitetsområdet. Av samme årsak er det også forventet lavere studiepoengproduksjon på dette nivået for kommende år. Samtidig er det sannsynlig med noen flere gradsutstedelser som følge av at studentene vil gjøre seg ferdig innen oppsatte frister for tildeling av grad.

### **Fagportefølje og faglig profil**

Fagporteføljen ved i etter- og videreutdanningen har sin bakgrunn i faktorer som bare delvis faller sammen med NHHs øvrige tilbud: Etterspørsel i markedet, skolens til en hver tid eksisterende fagkompetanse, og NHHs strategiske planer. Utgangspunktet for utviklingen av fagporteføljen og faglig profil ligger likevel først og fremst i virksomhetens strategi. I inneværende periode betyr dette at fagporteføljen er styrt av a. Satsing på Mastergradsnivå, b. Ambisjonen om å være ledende i Norden på Executive MBA programmer, c. Beslutningen om større grad av internasjonalisering.

Det tilbys fire spesialiserte Executive MBA programmer (EMBA): MASTRA (MBA i strategisk ledelse), MØST (MBA i økonomisk styring og ledelse), BRAND (MBA i merkevareledelse), og MBA i finans. Disse programmene er orientert mot dybde heller enn bredde, siden de er spesialiserte MBA. I internasjonal sammenheng er dette ikke vanlig, men heller ikke unikt. Spesialiseringen er valgt fordi markedet etterspør spesialiserte Executive MBA, og fordi NHH har ansatte som er i stand til å levere undervisning på særdeles høyt vitenskapelig nivå. Denne satsingen på dybde innenfor det enkelte program er samtidig en måte å bygge opp om den strategiske ambisjonen om å være ledende i Norden på slike programmer. I tillegg ivaretas bredden ved å tenke porteføljesammensetning, og det er kontinuerlige vurderinger rundt denne sammensetningen.

Tilbudet skal reflektere at NHH er en handelshøyskole med et høyt akademisk nivå og har ansvar for å delta i videreutviklingen av forretnings- og arbeidslivet. Gjennom utviklingen av en serie bedrifts- og sektorinterne programmer tilbyr NHH teori- og ferdighetsutdanning for ledere på alle nivåer i både private og offentlige virksomheter.

## 2.1.5 Annen rapportering - Utdanning

### Pedagogikk

Forskningsbasert undervisning og høyt faglig nivå er kommentert tidligere. Det er i 2012 blitt opprettet en egne nettsider, Pedagogikk ved NHH, for å styrke informasjon både til fagstab og studenter. I 2013 blir høyskolens pedagogikkutvalg styrket og formalisert.

Undervisningen i PhD-programmet er naturligvis forskningsbasert. Foruten regulære kurs har man i doktorgradsprogrammet fokus på opplæringsformer som veiledning, seminarer, workshops og konferanser. Dette anses som en vesentlig komponent i utdanningen av forskere. Programmet åpner også for, og oppfordrer til, medforfatterskap for deler av doktorgradsavhandlingen. Medforfatterskap anses som en viktig opplæringsform i forhold til å skrive publisert materiale.

Det er ønskelig med varierte pedagogiske virkemidler i etterutdanningen innenfor økonomisk-administrative fag. De siste årene har det derfor vært lagt ned arbeid i å finne frem til alternative undervisningsformer. Eksempler på dette er case-undervisning, selvstendige prosjekter, veiledning og bruk av lærere med høy akademisk og pedagogisk kompetanse. Om ikke spesielle forhold tilsier noe annet, er undervisere på alle programmer på masternivå professorer i sine fag og spesielt utvalgt for gode formidlingsevner.

### Etikk og miljø

I bachelorstudiet er kurset Introduksjon til etikk obligatorisk, og gis i første semester. Etikk er integrert i de økonomisk-administrative kursene, og kursansvarlig må hvert semester rapportere på hvilke måter etikk er integrert i kursene i forbindelse med kursevalueringene. Det tilbys også valgfrie økonomisk-administrative kurs med fokus på etikk i arbeidslivet, som Accounting Ethics: Moral Education for Accounting Practice, og Frontiers of Business Ethics: Moral Issues in Business Practice. Programutvalget for bachelorutdanningen samarbeider med Senter for etikk og økonomi ved NHH i arbeidet med å gjøre etikk til en enda mer integrert del av bachelorstudiet. Problemstillinger knyttet til miljø omtales i kurset Videregående mikroøkonomi, hvor begrepene eksterne virkninger og fellesressurser gir grunnlag for å diskutere regulering av forurensninger og beskatning av fellesressurser. I kurset Finansregnskap omtales bedriftenes ansvar for å redegjøre om sitt forhold til miljø, i sin årsrapport. Etske problemstillinger står også sentralt i det populære valgfaget Økonomi og psykologi (VOA040), som har en studentopplutning på 150-200.

På masternivå blir etikk integrert i en rekke kurs. I tillegg tilbys et dedikert kurs om etikk, ETI450 Corporate Social Responsibility. MØA har stor grad av valgfrihet, og det ble i 2012 nedsatt en arbeidsgruppe som skal foreslå tiltak for å sikre obligatoriske læringsmål på tvers av profilene, inkludert etiske.

PhD-programmet ved NHH har et krav om obligatorisk undervisning i etikk. Høyskolen gir jevnlig doktorgradskurs i teorievaluering, vitenskapsfilosofi og etikk og det er også fokus på etikk i doktorgradsveiledningen, samt i aktiviteter i NFB.

Innenfor etter- og videreutdanningen tilbys etisk og miljørelatert utdanning på to nivåer: som egne programmer og integrert i annen undervisning. Samtlige Executive MBA inkluderer minst en undervisningsdag med temaene i kursplanen. I tillegg er etiske og miljømessige tema kontinuerlig gjenstand for diskusjon i sammenheng med undervisningen generelt. Alle case og bedriftseksempler inneholder vurderinger rundt etiske og miljømessige forhold. Det tilbys et eget bedriftsinternt kurs i etikk for næringslivet som avholdes regelmessig.

Over tid, om markedet viser seg bærekraftig, kan det bli aktuelt med mer omfattende programmer basert på etikk og/eller miljø. Bakgrunnen for dette er at NHH Executives strategi støtter slike tilbud og at NHH har den faglige kompetansen på begge områdene. For tiden er ikke markedet stort nok, men dette kan endre seg ved satsing internasjonalt.

### **Innovasjon og entreprenørskap**

NHH er av den oppfatning at forskning av høy kvalitet bidrar til samfunnsutviklingen. Målsetningen med doktorgradsprosjektene er å levere avhandlinger som er i forskningsfronten. PhD-programmet omfatter også prosjekter som spesifikt forsker på tjenesteinnovasjon gjennom Center for Service Innovation og er bidragsyter og deltaker på Norwegian Research School in Innovation (NORSI)

Gründerskolen er et samarbeidsprosjekt mellom mange universiteter og høyskoler i Norge, deriblant NHH. Senter for entreprenørskap i Oslo koordinerer studieprogrammet som gir 30 studiepoeng på masternivå. Aktiviteten i programmet fordeler seg på introduksjonskurs, som også avholdes ved NHH, samt arbeidspraksis og studier i utlandet. Tilgjengelige destinasjoner for 2013 var: San Fransisco, Boston, Singapore og Houston.

	Søkere Bergen	Innstilte Bergen	Opptatte Bergen	Introduksjonskurs Bergen
NHH	63	36	24	23
Andre institusjoner	12	9	6	6
Totalt	75	45	30	29

På bachelornivå tilbys NHH kurset Etablering av egen bedrift. Det er pt ikke egne kurs i disse temaene i etter- og videreutdanningen, men de er inkludert i Executive MBA-grader som pensum.

### **Språk- og kulturkunnskapsfag**

NHH tilbyr fem ulike språk som valgfag på bachelornivå (engelsk, fransk, tysk, spansk og japansk). Språkfagene fokuserer også på kultur og samfunnskunnskap i tilknytning til aktuelle land. I tillegg tilbyr høyskolen kurs i språk og interkulturell forståelse i forbindelse med bachelorgraden i språk og interkulturell kommunikasjon i samarbeid med UiB.

Masterstudiet har et stort utvalg av masterkurs på engelsk (65%), men ingen eksplisitte språkfag. Masterstudiet har ingen eksplisitte kulturkunnskapsfag, men kKulturkunnskap inngår til en viss grad i enkelte kurs, som ENE454 Seminar: Communicating in the Energy Sector: Intercultural Interaction.

En viktig del av EMBA-programmene er å forberede studentene på forretningsmessige aktiviteter i land utenfor Norge. Dette får stadig større betydning på grunn av den generelle utviklingen i norsk næringsliv. Programmene har da også i alle år tilbudt studentene minst ett opphold ved et universitet i utlandet som retter seg mot å gjøre dem kjent med forretningsmessig relevante aspekter ved landet. Språk- og kulturkunnskapsfag er altså svært relevant som bidrag til den totale kursporteføljen i EMBA-programmene. I tillegg tilbyr etter- og videreutdanningen sammen med Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon Nordisk kurs i terminologi som nettbasert fjernundervisning (TERMDIST).

### **Kvalifikasjonsrammeverket og læringsutbytte**

Samtlige kursbeskrivelser på NHH er utformet i tråd med det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket.

På kursnivå vurderes oppnådd læringsutbytte via forskjellige vurderingsformer. Dette blir ikke en fullstendig vurdering av alle læringsutbytter, men normalt en vurdering av et utdrag av disse, som igjen danner grunnlag for studentens karakter i kurset. En arbeidsgruppe i pedagogikk vedtok i 2012 å starte en gjennomgang av større kurs for å sammenholde vurderingsform med læringsutbytter, gjennomført av NHHs pedagog. Arbeidet starter med bachelorkurs, og dernest store masterkurs.

Masterprogrammene består av kurskombinasjoner (profiler på MØA) for å forberede kandidatene til forskjellige profesjoner. På program/profilnivå vurderes relevansen av kurskombinasjonene (og deres læringsutbytter) gjennom forskjellige alumniundersøkelser, blant annet regulære undersøkelser som Arbeidsmarkedsundersøkelsen og Kandidatundersøkelsen, samt spesielle undersøkelser.

Det ble i 2012 nedsatt en arbeidsgruppe for å vurdere felles læringsutbytter på tvers av profiler i MØA. MØA tilbyr en stor grad av valgfrihet for studentene og de kan potensielt velge en kurssammensetning som ikke i tilstrekkelig grad gir dem alle aspekter ved det definerte læringsutbyttet på programnivå. Arbeidsgruppens oppdrag er derfor å etablere ordninger som sikrer at alle studentene oppnår læringsutbyttene, eksempelvis i form av å innføre nye obligatoriske kurs eller å sørge for at definerte kvalifikasjonsmål implementeres i eksisterende kurs.

En rekke tiltak bygget inn i studieprogrammene på etter- og videreutdanningen er utformet for å sikre at læringsutbyttet definert der faktisk realiseres. Et av virkemidlene som har vist seg å gi svært god uttelling i så måte er skriving av master- og prosjektoppgaver under veiledning. Slike oppgaver knyttes temamessig tett opp til studieprogrammets innhold. På den måten opprettholdes relevansen gjennom hele programmet. Veiledning gitt av vitenskapelig ansatte, eller av personer med samme type kompetanse, sikrer at den strukturerte refleksjonen (som skriving er) skjer i tråd med de akademiske standarder som gjelder for studier på dette nivået. Et annet sentralt virkemiddel er bruk av programdirektører, som er til stede på samlingene. Programdirektørene knytter temaene sammen og setter dem inn i relevante sammenhenger.

Læringsutbytte og relevans vil være sentrale punkter i programevalueringer som iverksettes i fremtiden ved NHH.

### **Studietilbud i samarbeid med andre norske utdanningsinstitusjoner**

NHH har siden 2007 tilbudt et bachelorprogram (fellesgrad) i Språk og interkulturell kommunikasjon i samarbeid med Universitetet i Bergen, og startet høsten 2012 sammen med UiB opp et nytt bachelorprogram i japansk.

Nasjonale Forskerskole i Bedriftsøkonomi er det mest sentrale samarbeidet med andre norske utdanningsinstitusjoner (se ovenfor). I tillegg er NHH samarbeidspartner i andre smalere forskerskoler som NORSI og den nasjonale forskerskolen i språkvitenskap og filologi. NHH deltar også i ulike nordiske nettverkssamarbeid for forskerutdanning.

Økt satsing på bedriftsinterne prosjekter innenfor etter- og videreutdanningen har medført samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner for å kunne tilby det oppdragsgiver etterspør. På utdanningsprogrammet for rektorer samarbeides det med Universitetet i Stavanger om undervisningskrefter, og på programmet for barnehagestyrere samarbeides det tilsvarende med Universitetet i Tromsø. I anbudsarbeid og utsendelse av tilbud har det også vært samarbeid med NTNU og et amerikansk universitet om faglig leveranse. I løpet av 2012 har det vært lagt ned mye arbeid med HEC Montreal om utviklingen av et felles engelskspråklig program i Økonomi og ledelse. Dette studiet har planlagt oppstart i 2014. NHH samarbeider med AFF om ledertrenings- og mer konsulentrettet del av undervisningen på stadig flere bedriftsinterne programmer.

NHH har over flere år hatt institusjonelt samarbeid med NTNU om å tilby graden Master of Technology Management (MTM-studiet). Samarbeidet har fortsatt i 2012 med oppstart av nytt studiekull.

NHH vil søke samarbeid med andre institusjoner nasjonalt og internasjonalt det der det er naturlig.

### **Samspill mellom forskning og utdanning (KDs styringsparameter)**

Miljøet omkring undervisningen i masterstudiet inkluderer forskning på flere måter. En betydelig andel av foreleserne er forskere, pensum er i overveiende grad forskningsbasert og undervisningen er i overensstemmelse med forskningens nyeste resultater. Videre er det en rekke forskningsprogrammer og sentre i NHH-miljøet (inkludert Samfunns- og næringslivsforsikring og Administrativt forskningsfond) som involverer masterstudenter i forskning, blant annet i skriving av selvstendig arbeid. Noen få eksempler er Beyond Budgeting, Finans Bergen og Senter for tjenesteinnovasjon.

PhD-studentene bidrar med sin ekspertise til det regulære utdanningstilbudet ved NHH. Det kan blant annet nevnes at studentenes hederspris Bronsesvampen har gått til forelesere som er PhD-studenter ved 2 av de 5 siste utdelingene

Et av NHHs mål er å tilby etter- og videreutdanningsprogrammer på høyt faglig nivå. Undervisningen er forskningsbasert og kun de beste foreleserkrefter med forsker- og eller/professorkompetanse benyttes på masterprogrammene. Tilsvarende henter forskere inspirasjon og ideer til forskningen i møte med næringslivet. I tillegg planlegger NHH nye tilbud som knytter forskning tettere sammen med næringslive og forvaltning: 1. Nytt EMBA program i Offentlig revisjon, 2. Utvikling av Lederutviklingsprogram, 3. Kanalisere kvalifiserte søkere inn i PhD, og Nærings-PhD programmer ved NHHs institutter, 4. Nye produkter under utvikling.

### **Tilgjengelig og fleksibel utdanning**

Programmene på masternivå har deltakere fra hele landet som målgruppe. Av praktiske hensyn og tilgjengelighet for flest mulig, er mesteparten av undervisningen lagt til Oslo-området. Erfaringen viser at det samlet sett er enklest for de fleste å delta i Oslo eller området rundt, i forhold til alternativene.

Videreutdanningsaktivitetene er tilrettelagt for å la seg kombinere med fulltids arbeid. Tilretteleggingen handler om at det skal være mulig å følge undervisningen, lese nødvendig litteratur, arbeide med selvstendige oppgaver og delta på samlinger ved siden fast arbeid og familieliv. I de fleste tilfellene oppnås denne fleksibiliteten gjennom korte samlinger (3-4 dager) spredt over det enkelte semesteret. I tillegg legges samlingene gjerne til ukens siste halvdel, slik at lørdag kan benyttes som en samlingsdag.

I tillegg utforskes kontinuerlig ulike teknologiske løsninger for å støtte opp om samlingene og som selvstendige bidrag til tilgjengelighet og fleksibilitet. En nettbasert portal inneholder informasjon og materiell som deles ut. Det er utarbeidet en digitalisert pensumløsning som gjør at studentene til enhver tid kan ha med seg, eller ha tilgang til pensum i digital form. Dette brukes på stadig flere av NHHs EMBA-tilbud.

I tillegg arbeides det med å gjøre noe av undervisningen mer fleksibel ved at enkelte forelesninger skal kunne følges på nett når situasjonen gjør det ønskelig, som for eksempel ved sykdom. Nye undervisningsfasiliteter i NHHs bygg (*Kristian Gerhard Jebsen-senteret*.) vil forenkle slike aktiviteter.

Lokalt i Bergen arrangerer man for øvrig undervisning på kveldstid og benytter lørdag som forelesningsdag. Dette gjør kursene tilgjengelige for personer som er i arbeid.

### **Kvalitetssikringssystem for utdanning**

NHHs system for kvalitetssikring av utdanningen ble godkjent av NOKUT første gang i 2006. Kvalitetssystemet har siden vært utviklet i tråd med anbefalingene fra NOKUT og egne erfaringer. I studieåret 2011 – 2012 ble det gjennomført en intern revisjon av systemet. Høgskolens reviderte system for kvalitetssikring av utdanningen (KS Utdanning) ble vedtatt av styret i april 2012.

KS Utdanning omfatter hele utdanningsvirksomheten. Systemet skal sikre og bidra til kvalitetsutvikling i hele utdanningen, og omfatter alle forhold som har betydning for utdanningskvaliteten. Det beskriver og angir målsetninger, prosesser, aktører og utvalg og enheter som inngår. Relevant data om kvalitet i utdanningen blir samlet inn, analysert og aggregert slik at høyskolen har grunnlag for å gjøre prioriteringer av både faglig og budsjettmessig art, legge planer og ressursallokere med hensyn til studiekvalitetsspørsmål. Gjennom faste rutiner for årlig rapportering av resultater, vurdering av måloppnåelse og iverksetting av tiltak, sikres det at ledelse og styret får tilstrekkelig styringsinformasjon.

Høgskolens kvalitetssystem ble evaluert av NOKUT høsten 2012. Den sakkyndige komiteen konkluderer i sin rapport med at NHH har et tilfredsstillende system i bruk. Komiteen mener høyskolen oppfyller kravet om å ha et system som er i stand til å sikre og bidra til kvalitetsutvikling i hele utdanningen, og som omfatter alle forhold som har betydning for utdanningskvaliteten. Komiteen anbefaler i sin rapport til NOKUTs styre at NHHs system for kvalitetssikring av utdanningen ved Norges Handelshøyskole godkjennes. Saken vil ventelig legges frem for NOKUTs styre 28.februar 2013.

Den sakkyndige komiteen fokuserte særlig på den delen av KS Utdanning som omhandler kursevalueringer. En stor del av ansvaret for oppfølging av studentevalueringene av undervisningen er tillagt fagmiljøet ved instituttene. Kursevalueringen danner grunnlag for forelesers kursrapport til instituttleder. Instituttledelsen utarbeider på bakgrunn av kursrapportene en instituttrapport som redegjør for status og planer for instituttets kursportefølje. Instituttene er, som kurstilbydere og arbeidsgivere for de kursansvarlige, de viktigste aktørene i arbeidet med å sikre høy kvalitet i utdanningen. Studentenes kursevalueringer går sammen med forelesers kursrapport til instituttledelsen som vurderer dem og sikrer at nødvendige tiltak iverksettes. Programutvalgene har ansvar for kvalitet og helhet i de ulike studieprogrammene. Kurs- og instituttrapportene følges opp i semestervise samtaler mellom lederne for programutvalgene (dekanene) og instituttledelsen. NOKUTs sakkyndige komites anbefaler i sin rapport at høyskolen vurderer form og innhold i studentenes skriftlige sluttevaluering av kursene og formen på høyskolens tilbakemeldinger om resultatene og oppfølgingen av studentevalueringene. Høyskolen vi I 2013 følge opp komiteens anbefalinger.

### **Translatøreksamen**

NHH har gjennomført et omfattende arbeid for å kvalitetssikre eksamenen og å sørge for en bedre ressursbruk. Ny eksamensordning med hjemmeeksamen og skoleeksamen ble innført i 2011. Det medfører at det våren 2012 ble avviklet skriftlig skoleeksamen for kandidatene som besto hjemmeeksamen høsten 2011 og ny hjemmeeksamen høsten 2012.

Ved skoleeksamen var det til sammen 14 kandidater i språkene engelsk, tysk og russisk i prøve 1 (fra norsk til fremmedspråket). Fire av disse besto. Dette tilsvarer 28,6% av dem som tok skoleeksamen, men kun 8% av antallet som leverte hjemmeeksamen. I prøve 2 (fra fremmedspråket til norsk) var det til sammen 16 kandidater i språkene engelsk, spansk, tysk og portugisisk. 6 av disse besto eksamen. Dette tilsvarer 37,5% av kandidatene som tok skriftlig eksamen og 13% av antallet som leverte hjemmeeksamen.

Hjemmeeksamen ble i 2012 tilbudt i de faste språkene engelsk, fransk, spansk, tysk samt i russisk, bulgarsk og polsk. Til sammen var det 109 som meldte seg opp i prøve 1 og 86 i prøve 2. Henholdsvis 84 (77%) og 60 (70%) leverte inn oppgaven. Av disse besto henholdsvis 41 (48,8%) og 29 (48,3%). Ingen kandidater besto eksamen fra norsk til bulgarsk. På prøve 2 var det ingen som besto fra spansk, tysk eller bulgarsk.

Strykprosenten på translatøreksamen holder seg dermed svært høy også etter innføringen av ny ordning. Den nye ordningen gjør imidlertid terskelen for å melde seg opp lavere, samtidig som ressursbruken forbundet med avvikling av skoleeksamen blir betydelig lavere enn før. Som nevnt tidligere, arbeider NHH for å få på plass et mer omfattende kurstilbud for translatørkandidater. Dette vil på sikt kunne bidra til å øke andelen beståtte eksamener uten at nivået senkes.

### **Læringsmiljø og tilrettelegging for studenter med nedsatt funksjonsevne**

Studie- og karriereveiledning tilbys i hovedsak av Studieadministrasjonen og Internasjonalt kontor. Fra 2012/2013 tilbys denne typen veiledning av en samlet Studieadministrativ avdeling. En samling av funksjonen skal på sikt føre til en styrking av tilbudet; Ett treffpunkt for alle studenter med veiledningsbehov, bedre samhandling mellom veiledere, bedre koordinering, bedre planlegging, mindre sårbarhet mv.

#### **Informasjon og studieveiledning**

Både før ankomst og ved studiestart i høst- og i vårsemesteret informeres studentene om en rekke forhold knyttet til studiene og studiested. Informasjonen er mest omfattende i høstsemesteret, da flest studenter påbegynner sine studier. Det informeres via ulike kanaler; gjennom brosjyrer, informasjonsmøter, nett, telefon og e-post. Informasjonsmøtene omfatter; studierelatert og praktisk informasjon, muligheter for fritak og valgfag, profilvalg, internasjonale muligheter, etc. Informasjonen gis til studenter på alle studienivå og – program, internasjonale og nasjonale. Seinere i semesteret holdes bl.a. informasjonsmøter om eksamen for nye studenter og om selvstendig arbeid (vår og høst). Presentasjonene som gis i slike møter legges ut på nett slik at studenter kan oppsøke disse på egenhånd.

Studenter som har behov for særskilt tilrettelegging av studier, eksamen eller studiesituasjon tilbys veiledning av en egen kontaktperson i tillegg til ordinær veiledning.

Resultatene fra undersøkelser om studenttilfredshet (2008 og 2011) viser variasjoner i utviklingen når det gjelder tilfredshet med ulike tjenester. De som viser størst økning i grad av tilfredshet, er veiledning drop – in og veiledning – time. Det arbeides målbevisst med ytterligere forbedringer. En del veiledning foregår dessuten pr. telefon og e-post. Foruten enkeltmedarbeideres personlige postadresse, er det etablert felles e-postadresser knyttet til enkelte studieprogrammer. Tjenesten "Chat med en studieveileder" som har vært ute av funksjon en periode, vil søkes gjenopprettet i 2013. Tilbakemeldingene fra brukerne av tjenesten var gode. De er ikke avhengig av å være tilstede på NHH for å snakke med en veileder, og det er mulig for veilederne å stille oppfølgingsspørsmål for bedre å kunne besvare henvendelsen. Studenter i bachelorstudiet i økonomi og administrasjon blir tilskrevet med tilbud om studieveiledning når det avdekkes svak studiepoengproduksjonen. Dette er en vel etablert rutine. Samme prosedyre/tilbud vil bli etablert for studenter i masterstudiet i økonomi og administrasjon, men målgruppen vil primært være studenter som burde ha levert masterutredningen.

### Karriereveiledning

Våren 2012 vedtok Styret å opprette et internasjonalt rettet karrieresenter ved NHH som en prøveordning over tre år, foreløpig med ett årsverk. Behovet for et slikt senter har vokst fram som følge av et økende antall internasjonale studenter og et manglende tilbud om karriereveiledning for NHH-kandidater som ønsker seg en internasjonal karriere. Fra 2013 er karrieresenteret bemannet og i drift. En handlingsplan med mål og tiltak for prøveordningsperioden er utarbeidet. Tilbudet hittil om karriereveiledning har vært organisert dels av Studentsamskipnaden i Bergen (SiB) sitt Karrieresenter og dels av Næringslivsutvalget (NU) i studentforeningen, NHHS foruten at studieveiledning også ofte har et tilsnitt av karriereveiledning. Både karriereveiledningen via SiB og kursingen relatert til denne har i hovedsak vært rettet mot et norsk arbeidsmarked. Tjenesten har vært evaluert årvisst og får rimelig gode tilbakemeldinger. Et internasjonalt rettet karrieresenter vil ha grenseflater mot virksomheten til både SiBs karrieresenter og til NU. Selv om NHH etablerer et eget internasjonalt rettet karrieresenter vil SiB fortsette å betjene NHHs studenter i forhold til et nasjonalt arbeidsmarked, og vil videreføre ordningen med å tilby sine tjenester tidvis i NHHs lokaler. Dette muliggjør også et tett samarbeid mellom de to karrieretjenestene og man kan oppnå synergieffekter og kompetansedeling gjennom en slik samlokalisering. Vedrørende forholdet til NHHs studentforening er det viktig at det etableres et godt samarbeid, hvor studentenes engasjement, kompetanse og nettverk i forhold til karrieredager og bedriftspresentasjoner ivaretas. NHH kan i de sammenhenger bidra støttende med faglig kompetanse samt representere en kontinuitet i arbeidet som kan komme de skiftende studentrepresentantene i NU til nytte. Også AIESEC NHH har bedt om faglig og økonomisk støtte fra NHH. Gjennom etablering av et internasjonalt rettet karrieresenter ved NHH får man plassert samarbeidet med NU og AIESEC NHH organisatorisk.

Som følge av tilbakemeldinger i tilfredshetsundersøkelsen, vil det i 2013 arbeides med å få mer informasjon på nett tilgjengelig på engelsk. Videre vil ulike tiltak for å bedre funksjonalitet og navigasjon i Studiehåndboken bli igangsatt.

- NHH skal sørge for gode arbeidsvilkår og god infrastruktur for studentene
- NHH skal samarbeide med Studentsamskipnaden i Bergen (SiB) om videreutvikling av og informasjon om studentenes velferdstilbud
- NHH skal sammen med NHHS bidra til et godt og inkluderende studentmiljø
- NHH skal legge til rette for studentengasjementet ved NHH og bidra til at alle studenter – både norske og internasjonale - integreres i studentmiljøet på best mulig måte
- NHH skal legge til rette for et likeverdig studietilbud for studenter med nedsatt funksjonsevne

Når det gjelder arbeidsvilkår, infrastruktur, velferdstilbud, integrasjon og tilbud til studenter med nedsatt funksjonsevne, har Læringsmiljøutvalget (LMU) en viktig rolle å spille. LMU deltar i planlegging av tiltak vedrørende læringsmiljø og følger utviklingen i spørsmål som angår studentenes trygghet og velferd. Foruten LMU er mange andre aktører ved NHH aktive i å tilrettelegge for et godt læringsmiljø for alle; faglig og administrativ ledelse, programutvalgene, administrative avdelinger, NHHS m.fl. En sentral og aktiv samarbeidspartner er SiB. Dette fører til at mange saker som er relevante for LMU, blir tatt opp og vurdert av andre instanser. For å sikre at viktige saker faktisk



adresseres og resulterer i gode løsninger, vil LMU heretter ha en fast meldingspost på alle sine møter med status for saker som angår læringsmiljø. LMU har økt møtefrekvensen betydelig i 2012 i forhold til tidligere år. I 2013 vil utvalget følge opp saker som allerede har vært behandlet samt øke oppmerksomheten mot psykososiale forhold og informasjonsflyt.

LMU har merket seg at der er rom for forbedringer hva angår informasjonsflyten fra utvalget ut til studentene, andre utvalg og institusjoner. Dette er noe utvalget vil ta tak i. De fleste tiltakene i tiltaksplanen etter Tilfredshetsundersøkelsen 2011 er av kontinuerlig karakter eller skal gjennomføres i løpet av 2013. LMU skal følge opp planen og se til at tiltakene blir gjennomført.

Nybygget som skal stå ferdig i 2013, vil bedre de fysiske rammevilkårene for studenter og ansatte betydelig. LMU skal fortsatt orientere seg kontinuerlig om prosessen rundt nybygget og nøye følge utviklingen med hensyn til studentenes arbeidsmiljø, sikkerhet og velferd.

Handlingsplanen for studenter med funksjonshemming er revidert og gjeldende for 2013. Den vil imidlertid bli behandlet på nytt og foreligge i ny utgave når nybygget er tatt i bruk. Studenter med nedsatt funksjonsevne og behov for særskilt tilrettelegging av studier, eksamen eller studiesituasjon tilbys veiledning av en egen kontaktperson i tillegg til ordinær veiledning.

Flere representanter fra LMU deltok i nasjonal konferanse om inkluderende læringsmiljø i 2012. LMU vil engasjere seg i større grad i psykososiale forhold ved NHH, og arbeide for at forholdene ligger til rette for at alle studenter skal trives og ha et best mulig læringsmiljø.

Gjennom Prosjektet Lykkepromille i regi av SiB (finansiert av Helsedirektoratet og forankret i faglig samarbeid med AKAN) samarbeider mange sentrale aktører ved NHH for bevisstgjøring og holdningsendring når det gjelder studentenes alkoholkonsum. NHH og NHHS engasjerer seg aktivt i dette arbeidet i 2013.

## **Utdanningsledelse**

Høgskolens styre og rektorat

Høgskolens styre og rektorat har det overordnede ansvaret for utforming og oppfølging av høgskolens strategi, ressursstyring og prioritering, behandling av det årlige Rapport og planer etc. Videre har styret og høgskolens ledelse ansvaret for kvalitetsarbeidet ved institusjonen.

Høgskolen har seks institutter innenfor ulike fagområder. Disse er aktivt involvert i både forskning, formidling og undervisning. Instituttene ledes av en valgt instituttleder og et valgt instituttstyre. Instituttene er ansvarlig for planlegging og gjennomføring av undervisningen. Dette innebærer bl.a. å følge opp resultater av studentevalueringene, i dialog med de kursansvarlige og dekanene.

NHHS styre har delegert det faglige ansvaret for høgskolens studieprogrammer til programutvalgene. NHH har fire programutvalg – for bachelor, master, PhD- og etter- og videreutdanning. Programutvalgene blir ledet av oppnevnte dekaner og har det overordnede ansvaret for kvalitetssikringen av utdanningen og oppsyn med høgskolens studietilbud. De skal sørge for at studieprogrammene blir gjennomført etter de føringer, mål og resultatkrav som styret har satt. Videre skal de påse at programmene til enhver tid er faglig, pedagogisk og ressursmessig best mulig tilpasset NHHs strategi.

Programutvalget for masterutdanningen utnevner profilkoordinatorer med ansvar for de ulike masterprofilene.

## 2.2 Forskning

### 2.2.1 Hovedmål

KD sektormål 2

Universiteter og høyskoler skal i tråd med sin egenart utføre forskning, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet

NHH hovedmål

NHH skal være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå.

Relevant og nyskapende forskning skal være en bærebjelke i NHHs faglige utvikling, danne grunnlag for god forskningsbasert undervisning og bidra til ny innsikt for nærings- og samfunnsliv. Forskningen skal ha et særlig fokus på kunnskaps- og kompetansebehovene i næringsliv og forvaltning.

NHH skal være det mest komplette fagmiljøet innenfor økonomisk-administrative fag i Norge og sammen med SNF drive forskning av høy kvalitet langs hele spekteret fra grunnforskning til anvendt forskning.

Forskerutdanningen skal være en integrert del av forskningen ved NHH.

### 2.2.2 NHH delmål - Forskning

I 2013 vil ny strategi for NHH 2014-2017 bli utarbeidet. I denne sammenheng vil ambisjonsnivå, mål og delmål, samt indikatorsett for forskningsvirksomheten bli gjennomgått og tilpasset.

#### *Rammebetingelser*

NHH skal ha rammebetingelser for forskning som bidrar til å gjøre høyskolen til en attraktiv arbeidsplass for internasjonalt fremragende forskere

Forskere ved NHH har i utgangspunktet gode rammevilkår for å drive forskningsaktivitet, med like mye tid allokert til forskning som til undervisning, og med god tilgang til driftsmidler for forskningsformål. Om en ser dette i et internasjonalt perspektiv er betingelsene særlig gode for rekruttering til PhD-stillinger. En del av NHHs fagområder har imidlertid betydelige rekrutteringsutfordringer, noe som gir stor undervisningsbelastning for eksisterende stab.

Tiltak og planer for 2013

NHH arbeider med å fremskaffe, videreutvikle og tilrettelegge forskningsinfrastruktur som teknisk assistanse, databaser og maskinpark tilpasset våre forskningsmessige behov. I tillegg omorganiseres og utvides NHHs forskningsadministrative kapasitet for å yte bedre støtte til våre forskningsmiljøer.

Det arbeides med å gi en oversikt over forskningsinfrastruktur ved NHH, i første omgang gjennom å etablere et nettsted som gir en samlet oversikt i NHH-miljøet.

«Små driftsmidler» er en ordning som har hatt positiv effekt i forhold til initiering av forskningsprosjekter. Ordningen vil bli videreført i 2013.

**Faglig bredde skal fastholdes som et etablert og viktig kjennetegn ved forskningen på NHH**

Forskning er en sentral del av virksomheten ved alle NHHs institutter.

Tiltak og planer for 2013

Evaluering av NHHs fagmiljø er iverksatt, ordningen er rullerende og innebærer vurdering av ett institutt årlig. I 2012 ble institutt for strategi og ledelse evaluert av en internasjonal komité, med svært godt resultat ("Excellent"). Prosessen ble oppfattet som meget konstruktiv og har bidratt til å gi fagmiljøet et løft. I løpet av 2013 vil institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon bli evaluert.

Synliggjøring og profilering av forskning og forskningsresultater er en naturlig del av NHHs virksomhet. Et stort spekter av virkemidler tilpasset ulike målgrupper benyttes, fra vitenskapelige publiseringer, konferansedeltakelse og faglige arrangement, til sosiale medier.

Tiltak og planer for 2013

NHH2021 vil videreutvikles i 2013, og det arbeides med å identifisere og synliggjøre forskningsmessige spissområder i fagmiljøene.

### **Internasjonal spisskompetanse**

Internasjonal spisskompetanse skal vises og befestes gjennom regelmessig publisering i de aller beste tidsskrift

Tabell: Publikasjonspoeng og -bonus

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>7</sup>	2012	2013
Antall tildelinger på NHHs publikasjonsbonus-ordning	4	5	7	4	7	6	7	7
Vitenskapelig publisering (publikasjonspoeng) - forfatterandel på nivå 2 (%)	23	24	25	22	26	-	25	25
Vitenskapelig publisering publikasjonspoeng på nivå 2	70,25	72,38	63,18	81,59	71,75	63,3	75	75
Vitenskapelig publisering publikasjonspoeng på nivå 2 per førstestilling og postdoktor	0,50	0,52	0,44	0,56	0,50	0,42	0,50	0,50

NHH benytter to indikatorer for kvalitet på vitenskapelige publikasjoner: Antall tildelinger i NHHs publikasjonsbonusordning og publikasjonspoeng på nivå 2. Publikasjonsbonusordningen belønner publisering i de aller beste internasjonale tidsskrifter innenfor NHH sine fagområder. Ordningen har eksistert siden 2003 og har blitt vurdert og besluttet videreført i 2012. I 2012 har det blitt tildelt 6 publikasjonsbonuser innenfor fagområdene strategi/organisasjon, markedsføring, samfunnsøkonomi og lingvistikk.

Tiltak og planer for 2013

NHHs publikasjonsbonusordning videreføres for en ny 10-års periode. Videre vil ABS-listen og Shanghai-listen benyttes for benchmarking av NHHs publikasjonsvirksomhet.

<sup>7</sup> Midlertidige publikasjonstall for 2012

## Publikasjonspoeng

NHH skal øke antall publikasjonspoeng per faglig tilsatt og andelen tilsatte som bidrar

Tabell: Publikasjoner

	Resultater						Ambisjonsnivå <sup>8</sup>	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>9</sup>	2012	2013
Vitenskapelig publisering (publikasjonspoeng)	146,0	158,3	139,8	184,8	153,5	156	175	175
Antall publikasjonspoeng per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7	0,6	0,8	0,8
Antall publikasjonspoeng per førstestilling og postdoktor	1,0	1,1	1,0	1,3	1,1	1,0	1,2	1,2
Andel av fagårsverk og postdoktor som har publisert minst en tellende publikasjon i løpet av året (%)	52	47	51	59	56	-	55-60	55-60
Løpende gjennomsnitt (4 år) fagårsverk og postdoktor som har publisert minst en tellende publikasjon i perioden (%)	na	na	70	79	87	-	90	90
Undervisnings- forsknings- og formidlingsstilling	223,0	225,6	233,4	231,8	234,9	234,8	-	-
Førstestilling og postdoktor	140,5	139,2	143,6	145,7	143,5	149,5	-	-

Endelige publikasjonstall for 2012 vil være klare i begynnelsen av april. Prognosen tyder på at NHH ender på nivå med fjoråret. Hittil er det registrert 156 publikasjonspoeng, og vi forventer at det endelige tallet vil ligge mellom 156 og 160 poeng og under målet på 175 poeng. Nærmere analyser av publikasjonsvirksomheten vil bli gjennomført så snart tallmaterialet for sektoren foreligger.

### Tiltak og planer for 2013

Publikasjonsaktiviteten ved NHH bør styrkes. I 2012 ble det gjennomført risikoanalyser for publisering ved NHH, og tiltak skissert fra fagmiljøene vil bli fulgt opp i 2013. Publisering er tema på alle instituttens strategiseminarer. I forbindelse med utarbeiding av ny strategi for NHH for 2014-2017, vil ambisjonene for NHHs publikasjonsvirksomhet diskuteres, både med hensyn til omfang og kvalitet. Indikatorsettene vil også gjennomgås og tilpasses.

<sup>8</sup> Ambisjonsnivå for publikasjonspoeng og eksternt finansiert forskning er gjenstand for diskusjoner og vil inngå i videre arbeid med NHHs forskningsstrategi. Tallene i tabellen er snarere prognoser enn ambisjoner.

<sup>9</sup> Midlertidige publikasjonstall for 2012

## Forskningsmidler

NHH skal hevde seg i nasjonal og internasjonal konkurranse om forskningsmidler

Tabell: Forskningsmidler

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>10</sup>	2012	2013
Tildeling fra Forskningsrådet (1 000 kr.)	5 037	5 497	5 272	4 075	8416	20297	10 000	15000
Forskningsrådets tildelinger per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling (1 000 kr.)	22,6	24,3	22,6	17,6	36	86,4	43	43
Tildeling fra EU forskning (1 000 kr.)	335	0,0	673	1 086	1 120	1491	1000	1000
Tildelinger fra EU per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling (1 000 kr.)	1,5	0,0	2,9	4,7	4,8	6,3	4,3	4,3

### Finansiering fra Norges forskningsråd

NHH har en markant økning i prosjektmidler fra Norges forskningsråd. I 2012 har følgende nye prosjekter kommet til:

- Norwegian Center for Taxation (NoCeT)
- Norwegian Research School in Innovation (NORSI) - Nasjonal forskerskole koordinert NTNU
- Norwegian Graduate Researcher School in Linguistics and Philology – Nasjonal forskerskole koordinert NTNU
- Linguistic representations of climate change discourse and their individual and collective interpretations (LINGCLIM) – forskningsprosjekt (SAMKUL) – koordinert UiB

I SNF-regi er følgende nye prosjekter ledet av NHH-ansatte (samlet finansiell ramme ca. 14,5 millioner kroner):

- “A General Age-structured Model for Ecosystem Management” Norges forskningsråd (Havet og kysten)
- “Intermittent Renewables, Balancing Services, and Electricity Market Design” Norges forskningsråd (energi)

### Finansiering fra EU

I 2012 har NHH tatt initiativ til og deltatt i flere søknader om EU-midler. Det er sendt tre søknader til de prestisjefylte ordningene ERC Advanced Grants (1) og ERC Starting Grants (2). I tillegg er NHH involvert i en søknad koordinert fra SINTEF til programmet NMP: ICT Factories of the Future 2013. NHH er partner i prosjektet Cooperation for European Research in Economics (COEURE), prosjektet koordineres av European Economic Association (EEA), og representert i Management Board i COST action TD1207: Mathematical Optimization in the Decision Support Systems for Efficient and Robust Energy Networks.

Videre har NHH i 2012 vært involvert i prosjektet CLARA (Common Language Resources and their Applications (Marie Curie ITN- FP7), og avsluttet prosjektet Financial Markets and Regulation: A Genetic Programming Approach (FiMaGP) under ordningen Marie Curie IEF.

Finansiering fra EU-systemet er fortsatt en utfordring for NHH og NHH-miljøet som helhet. NHH-miljøet koordinerer for tiden ingen EU-prosjekter.

### Tiltak og planer for 2013

<sup>10</sup> Midlertidige tall for midler fra Norges forskningsråd og EU

NHH-miljøet klarer seg godt i konkurransen om midler fra Norges forskningsråd, og har en utfordring knyttet til deltakelse i EU-finansiert forskning. Det er imidlertid gledelig at aktiviteten knyttet til EU-forskning synes å være økende. Incentivordningen for EU-forskningen ser ut til å ha en virkning.

Det vil i forbindelse med ny strategi bli utarbeidet nye ambisjonsnivå for NHH og NHH-miljøets eksternt finansierte forskning. Ny forskningsadministrativ organisering forventes å gi økt effekt på området ved å yte bedre støtte i forbindelse med prosjektinitiering og oppfølging av NHHs prosjektportefølje.

I 2013 legges viktige premisser for EUs nye forskningssatsing Horizon 2020 (2014 – 2020). NHH vil holde seg orientert om de ulike delene av H2020: «Excellence in Science», «Societal Challenges» og «Industrial Leadership». Elementer i arbeidet vil være å innhente informasjon om utforming av programmene, utlysninger og påvirkningsmuligheter, samt å komme i kontakt med næringsliv og/eller sluttbrukermiljø for å ivareta innovasjonsperspektivet.

### **Samlet fremstilling av forskningsaktiviteten og resultatene i NHH-miljøet**

NHH gjennomfører mye av den eksternt finansierte forskningen i samarbeid med SNF. SNFs oppgave er å fremme anvendt forskning innenfor de økonomisk-administrative fagområdene ved NHH og innenfor næringsrettet samfunnsforskning.

Tabellen under gir en samlet oversikt over eksternt finansiert forskning (midler fra Norges forskningsråd og EU) i NHH-miljøet (NHH og SNF).

	2009	2010	2011	2012 <sup>11</sup>
NHH: Prosjektmidler fra NFR (1 000 kr.)	5 272	4 075	8416	20297
SNF: Prosjektmidler fra NFR (1 000 kr.)	30 700	26 535	30714	29300
NHH-miljøet totalt (1 000 kr.)	35 972	30 610	39130	49597
NHH: Prosjektmidler fra EU (1 000 kr.)	673	1086	1120	1491
SNF: Prosjektmidler fra EU (1 000 kr.)	100	0,0	29	0
NHH-miljøet totalt (1 000 kr.)	773	1086	1149	1491
NHH: Undervisnings- forsknings- og formidlingsstilling	233,4	231,8	234,9	234,8
SNF: Årsverk forskere	16,0	17,0	15,0	16,0
NHH-miljøet totalt	249,4	248,8	249,9	250,8
NHH: Prosjektmidler fra NFR per undervisnings- forsknings- og formidlingsstilling (1 000 kr.)	22,6	17,6	35,8	86,4
NHH-miljøet totalt (1 000 kr.)	144,2	123,0	156,5	197,8
NHH: Prosjektmidler fra EU per undervisnings- forsknings- og formidlingsstilling (1 000 kr.)	2,9	4,6	4,8	6,3
NHH-miljøet totalt (1 000 kr.)	3,1	4,3	4,6	5,9

## **2.2.3 Annen rapportering - Forskning**

### **Tilgjengelighet av forskningsresultater, herunder Open Access**

NHHs Open Access-politikk, er nedfelt i dokumentet "reglement for håndtering av immaterielle rettigheter ved NHH", vedtatt av NHHs styre den 16. juni 2010: «Resultat av vitenskapelig arbeid ved

<sup>11</sup> Midlertidige tall

NHH skal i størst mulig grad være åpent tilgjengelig for alle. Vitenskapelige arbeider bør som hovedregel gjøres tilgjengelig via BORA unntatt tilfeller hvor slik publisering kommer i konflikt med annen publiseringsavtale eller vil kunne hindre senere publisering.»

BORA NHH er NHHs institusjonelle arkiv og inneholder pr. januar 2013, 3371 publikasjoner fordelt på:

- 239 doktoravhandlinger
- 1235 masteroppgaver
- 10 fagfelleverderte artikler
- 1887 rapporter, arbeidsnotat og foredrag

Rutiner er på plass for innsamling av institusjonelle rapportserier, masteroppgaver og doktoravhandlinger. Det videre OA-arbeidet ved NHH vil primært fokusere på å øke delen av fagfelleverderte artikler i arkivet, både når det gjeld å klargjøre og implementere gjeldende retningslinjer, men også tekniske tilpassinger og etablering av rutiner for å lette arbeidet.

Tiltak og planer 2013

Anslag tyder på at andelen artikler publisert i Open Access-tidsskrift er liten ved NHH. Det vil i 2013 bli utarbeidet tiltak for å øke antallet Open Access-artikler, samt å få bedre rutiner for arkivering i BORA.

### ***Tilgjengeliggjøring av offentlige data***

NHHs bibliotek har oversikt og drifter de fleste databaser ved NHH. Det arbeides også med å synliggjøre våre datakilder bedre, samt å informere om innhold i disse kildene.

## 2.3 Formidling og samfunnskontakt

### 2.3.1 Hovedmål - Formidling og samfunnskontakt

KD sektormål 3

Universiteter og høyskoler skal medvirke til å spre og formidle resultater fra forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og bidra til innovasjon og verdiskapning basert på disse resultatene. Universiteter og høyskoler skal også legge til rette for at tilsatte og studenter kan delta i samfunnsdebatten.

NHH hovedmål

NHH skal bidra aktivt til at forskningsbasert kunnskap innenfor de økonomisk-administrative fagområdene formidles til allmennheten både nasjonalt og internasjonalt.

NHH skal ha gode relasjoner til næringsliv og forvaltning og være en attraktiv samarbeidspartner gjennom å tilby nyskapende og relevant forskningsbasert kunnskap og kompetanse.

NHH skal sammen med SNF og AFF utvikle samarbeidet slik at NHH-miljøet fremtrer som et helhetlig og profilert fagmiljø innenfor det økonomisk-administrative fagområdet.

#### Samfunnsdebatten

NHH skal være dagsaktuell og synlig i samfunnsbildet, og fagstaben skal være aktiv som en sentral premissleverandør i samfunnsdebatten

Styringsparameter	Resultater				Ambisjonsnivå	
	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Eksposering i media (nett og papir, elektronisk overvåking)	-	4530	4834	5848	4500	5500
Artikler i forskning.no	38	27	33	46	30	40
Kronikker/kommentarer og selvstendige debattinnlegg		82	61	73	*	70

NHH har i 2012 vært synlig i samfunnsbildet og samfunnsdebatten. Antall medieoppslag per ansatt var blant de høyeste i sektoren i 2012. Medieeksposeringen økte med ca. 20 prosent fra 2011. Det er god grunn til å være fornøyd med dette. Økningen skyldes oppmerksomhet rundt positive, profilerende NHH-saker knyttet til studiekvalitet og utdanning, pengegaven fra Kristian Gerhard Jebsen-stiftelsen og aktuelle forskningstema. Flere av forskningssakene som har satt dagsorden er resultat av proaktiv formidling fra NHH-miljøet. Dette gjelder for eksempel saker knyttet til pensjonsordninger, skatteforskning, arbeidsledighet og medieeierskap.

NHH Bulletin ble i samarbeid med AFF og SNF gitt ut i fire norskspråklige utgaver i 2012. Magasinet har et opplag på 12 000 eksemplarer og bidrar i vesentlig grad til forskningsformidling fra NHH-miljøet. En leserundersøkelse i 2012 bekrefter høy tilfredshet blant leserne.



Artikler og omtale på forskning.no har økt noe i 2012. Dette skyldes flere egenproduserte saker, flere saker i kortnyttspalten, samt flere saker om NHH produsert av forskning.no. Også på instituttnivå er det registrert noen flere saker i norske medier.

Kronikker/kommentarer fanger opp delmålets andre ledd, en fagstab som er aktiv i samfunnsdebatten. Her har det vært en positiv utvikling siden 2011. To nye tiltak har vært samarbeid med BT om en kronikkserie sommeren 2012 og en ny, fast NHH-spaltist i DN. I begge tilfeller er det nye og/eller yngre stemmer fra NHH som har bidratt i debatt og formidling. For øvrig domineres kronikk- og kommentarspaltene av noen relativt få forskere som skriver ofte.

**Brennemerket av arbeidsledighet**  
«Scarring effect of unemployment», en studie utført av professor Øivind Anti Nilsen og PhD-student Katrine Holm Reiso, viser negative langtidseffekter av ledighet for unge personer. Jo yngre, dess større sannsynlighet er det for at de vil stå uten jobb senere, og noen faller ut av arbeidsmarkedet for godt. NHH Bulletins sak om studien ble spredd til over 80 oppslag via Bergens Tidende, NTB og forskning.no og skapte bred debatt i juni 2012.

NHHs fagstab deltar hvert år i offentlig oppnevnte ekspertutvalg. I 2012 har minst ti ansatte vært med i ekspertutvalg, mens en rekke NHH-ansatte ble oppnevnt i offentlige styrever, nemnder og råd.

#### Tiltak og planer i 2013

Det viktigste enkelttiltaket for NHH i 2013 er å utarbeide en kommunikasjonsstrategi for NHH. Kommunikasjonsstrategien skal bygge på NHHs strategi for 2014-2017. Den vil bestå av en hovedplan og flere delplaner, blant annet innen forskningskommunikasjon og mediekontakt. Nye tiltak og prioriteringer knyttet til formidling vil bli tatt opp som en del av dette arbeidet. Det er forventet noe økt formidlingsaktivitet i tilknytning til NHHs forskningssentre i 2013. På de øvrige områdene er ambisjonen å holde stand på samme nivå som i 2012.

#### *Internasjonalt*

NHH skal utvide og styrke sin internasjonale formidlingsaktivitet

NHHs internasjonale formidling skjer primært som forsker- og brukerrettet formidling i forbindelse med konferanser og seminarer i utlandet. Det er grunn til å anta at aktiviteten er stor, men NHH har ikke etablert noe system for å registrere dette.

NHH gir ut en engelskspråklig utgave av NHH Bulletin årlig. Publikasjonen distribueres til NHHs samarbeidspartnere og internasjonale media.

#### Tiltak og planer i 2013

NHHs satsing på internasjonal formidling skal tas opp i arbeidet med ny kommunikasjonsstrategi. I 2013 har NHH planer om å få frem noen aktuelle publiseringer fra The Choice Lab til internasjonale media. Videre skal alle relevante forskningssaker oversettes til engelsk og leveres til nettavisen ScienceNordic, et samarbeid mellom forskning.no og videnskap.dk.

#### *Allmennheten*

NHH skal arbeide for å gi allmennheten innsikt i vitenskapelig tenkning, metoder og resultater.

NHH-forskerne er generelt aktive når det gjelder allmenn- og brukerrettet formidling på konferanser og seminarer, internt og eksternt. Faste arrangementer som Forskningsdagene i Bergen, alumnitreff, og årlige NHH-konferanser er en viktig del av dette. I tillegg kommer NHH-bidrag på eksterne konferanser og brukerrettede foredrag i regi av forskningsprogrammer mv.

Under følger en oversikt over noen arrangementer i NHH-regi i 2012. Dette omfatter NHH-bidrag så vel som konferanser og seminarer med eksterne innledere.

### Årlige NHH-konferanser og seminarer:

FIBE-konferansen 6. -7. januar 2012  
Tema: Beslutninger- teft eller tanke?  
Målgruppe: Forskere og forelesere innen bedriftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske fag.

Sandmo Lecture 12. januar 2012  
Tema: Public Economics in a time of Austerity.  
Foreleser: Sir Anthony Barnes Atkinson  
Målgruppe: Forskere og forelesere innen samfunnsøkonomiske fag.

Gjesdal-forelesning 15. mai 2012  
Tema: Implications of Cost Behavior Research for Financial Accounting Research  
Foreleser: Professor Rajiv D. Banker fra Temple University  
Målgruppe: Forskere innen regnskap, revisjon og økonomiske fag

Vårkonferansen 30. mai 2012  
Tema: Tillit og risiko  
Målgruppe: Næringslivsledere, politikere, forskere og forelesere innen økonomiske fag.

Karl Borch-forelesning 31. mai 2012  
Foreleser: Professor Eduardo Schwartz fra UCLA  
Tema: The Real Options Approach to Valuation: Challenges and Opportunities  
Målgruppe: Forskere og ansatte ved NHH

NHH Forum 4. september 2012  
Tema: PwC and Ernst & Young: Behind the Scenes  
Målgruppe: Studenter og ansatte ved NHH

Lehmkuhlkonferanse og Lehmkuhlforelesning 25. september 2012  
Lehmkuhlforeleser Kristin Skogen Lund, påtroppende NHO-direktør  
Tema: Hev-blikket – norsk suksess på autopilot?  
Målgruppe: Åpen forelesning for studenter og ansatte ved NHH, næringslivsrepresentanter og andre interesserte.  
Tema for Lehmkuhlkonferansen: Hvis jeg var NHO-president  
Målgruppe: NHH-forskere, næringslivsrepresentanter og NHH-alumni.

Høstkonferansen 19. oktober 2012, i Oslo  
Tema: Den europeiske produktivitetsutfordringen  
Målgruppe: Forskere i økonomi, næringslivsledere, forvaltning

NHH Summit 8. november 2012, i Oslo  
Tema: Verdiskaping i usikre tider  
Målgruppe: Næringslivsledere

Allmenn- og brukerrettede konferanser og seminarer på NHH  
Mediekonferanse 18. januar 2012  
Tema: Eierskapsregulering i mediemarkedene  
Målgruppe: Mediebransjen og forskere

BEER-konferanse 15.-16. mai 2012  
Bergen Economics of Energy and Environment Research Conference  
Samarbeid med SNF, Norsk forening for energiøkonomi (IAEE Norge), CenSES og BKK  
Målgruppe: Forskere nasjonalt og internasjonalt

### Papandreou på NHH

20. november 2012 besøkte George Papandreou NHH i forbindelse med konferansen «Financial Secrecy, Society and Vested Interests», som høyskolen arrangerte i samarbeid med blant andre Publish What You Pay Norway. Intervjuer med Papandreou ble solgt inn til en rekke medier og resulterte i over 40 presseoppslag og en rekke innslag i etermedier som TV2, NRK og P4.

Konferanse om religion og utvikling 23.mai 2012  
Tema: Sammenhengen mellom religion og økonomisk utvikling  
Samarbeid mellom Oslosenteret og Utenriksdepartementet.

Konferansen Financial secrecy, society and vested interests, 20.-22.november 2012  
Internasjonal konferanse, i samarbeid med Publish What You Pay  
Målgruppe: forskere, ansatte i næringsliv

Finans|Bergen har flere brukerrettede formidlingstiltak mot finansinstitusjonene i Bergen. Medlemsbedriftene blir invitert til det ukentlige forskerseminaret for finansgruppen ved NHH. Finans|Bergen arrangerte i 2012 også tre spesialseminarer for finansnæringen med internasjonale gjesteforelesere. I tillegg skjer det faglig dialog gjennom at masterstudenter og forskere samarbeider med bedriftene på konkrete utrednings og forskningstema.

Tiltak og planer for 2013

Arrangementene over er et lite utvalg av den allmenn- og brukerrettede formidlingen som foregår i regi av NHH og fagstaben. Det er forventet at nybygget og etableringen av Kristian Gerhard Jebsen- senteret vil øke attraktiviteten til NHH som konferansearena ytterligere. NHH vil i 2013 vurdere muligheten for å etablere et system for å registrere brukerrettet formidling.

### **Attraktiv samarbeidspartner for næringsliv og forvaltning**

**NHH skal utvikle flere og mer omfattende avtaler med bedrifter og foretak og bidra til at slike bedriftsavtaler kan omfatte hele NHH-miljøet, inkludert NHHS der det er naturlig.**

NHH skal ha gode relasjoner til næringsliv og forvaltning og være en attraktiv samarbeidspartner gjennom å tilby nyskapende og relevant forskningsbasert kunnskap og kompetanse. Videre ønsker NHH å utvikle flere og mer omfattende avtaler med bedrifter og foretak og bidra til at slike bedriftsavtaler kan omfatte hele NHH-miljøet, inkludert NHHS der det er naturlig.

I praksis er det mange og varierte former for næringslivskontakt som griper inn i aktivitetene. I 2012-13 kartlegges de ulike samarbeidsformene. Målet er at NHHs kontakt med næringslivet og forvaltning skal systematiseres, dokumenteres og evt. formaliseres.

NHH-miljøet har tradisjon for å samarbeide tett med internasjonale selskaper, norske selskaper som har en internasjonal profil og sentrale deler av forvaltningen. Gjennom CEMS-nettverket har NHH tilgang til alle de ca 75 multinasjonale bedriftspartnerne med vekt på relasjonene til de norske partnerne Statoil og Statkraft. Næringslivskontakt gjennom CEMS styres av CEMS Academic Director og CEMS Corporate Relations Manager som har ansvar for bedriftspartnerne i CEMS, kartlegger potensielle nye partnere og koordinerer bedriftenes bidragene til læringsmiljøet gjennom Block seminars, skills seminars, business presentations osv.

NHH har en omfattende rammeavtale med Statoil for bredt samarbeid innen utdanning og forskning inkludert satsingsprogram og et gaveprofessorat. Andre gaveprofessorat er gitt av Bergens rederiforening, DNB, Sparebanken Vest og PwC. NHH har også verdifulle og givende samarbeid med over 30 bedrifter formalisert gjennom blant annet NHHs satsingsprogrammer (Krise-, omstilling og vekst, FOCUS og Senter for tjenesteinnovasjon), forskningscentre (som BECCLE om konkurranseøkonomi og Argentum Centre for Private Equity) og som formelle bedriftspartnere i flere forskningsprosjekt med ekstern finansiering. Formelle avtaler gjelder også stipendprogrammer til studenter og PhD-studenter, nettverks- og profileringsamarbeid, konferanser, utveksling av stab med mer.

Et International Advisory Board (Råd for samarbeid med arbeidslivet) er vedtatt opprettet i 2012 som et fast utvalg. Dette erstatter den nå avviklede Næringslivskomiteen fra jubileumsåret 2011.

NHHs fagstab har formelle og uformelle kontakter med næringslivet. Denne kontakten styres av de akademiske behovene og innpasses i undervisning og forskning slik fagstaben finner best. Det dreier seg

om gjesteforelesere og andre undervisningsbidrag, oppdragsforskning og utredninger (ofte gjennom SNF), konferansebidrag, styreverv, offentlige utredninger med mer.

Næringslivskontakt skjer også i betydelig grad gjennom møtearenaer som NHH Summit, Vår- og Høstkonferansene, Lehmkuhlkonferansen og NHH Symposiet. Studentforeningen med Næringslivsutvalget står for en vesentlig del av NHHs samlede næringslivssamarbeid gjennom bedriftspresentasjoner og karrieredager. Fra 2012 ble det opprettet en seksjon for næringslivskontakt og fra januar 2013 vil en nyopprettet administrativ stilling som internasjonal karriereveileder bidra til næringslivssamarbeid.

### Merkenavnet NHH

Merkenavnet NHH skal bidra til å fremme kjennskapet til NHH nasjonalt og internasjonalt og fremme oppfatningen av NHH-miljøet som ledende innenfor økonomisk-administrative fag.

Styringsparameter	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Unike besøkende NHH.no		355 000	408 000	436000	452 000	*	3,5% vekst
FT European Business Schools	47	34	31	44	44	*	
Academic Ranking of World Universities					101-150	*	

Norges Handelshøyskole har et solid merkenavn og en unik posisjon i norsk sammenheng. Høye søkertall, inntakskrav og attraktive kandidater i arbeidsmarkedet underbygger dette. Flere norske undersøkelser i 2012 plasserer NHH i toppsjiktet hva angår kjennskap, inntrykk og kvalitet.

Et viktig tiltak i 2012 har vært å utvikle en ny visuell profil for NHH. Profilen bygger på NHHs tradisjoner og tilfører energi og modernitet. Profilen skal bidra til å styrke merkevaren NHH og differensiere NHH fra konkurrentene, også i internasjonal sammenheng. Profilen ble lansert til semesterstart i januar 2013.

Med 450.000 unike brukere årlig er nhh.no høyskolens viktigste ansikt utad. Antall besøkende på nhh.no har vokst jevnt de siste årene. På sosiale medier er antall følgere adskilling færre, men voksende. NHHs norske side på Facebook hadde ca. 1300 fans i januar 2013, mot 800 i april 2012. nhh.no bærer preg av slitasje over tid. Verken publiseringssystem eller innhold har høy nok kvalitet. En brukerundersøkelse blant studentene 2012 viste at det er et stort potensial for forbedringer. Et omfattende arbeid for å fornye nhh.no ble startet i 2012. Dette arbeidet blir prioritert også i 2013.

Internasjonalt bidrar ulike typer rangeringer til å synliggjøre NHH i et sterkt konkurransepreget marked. NHH deltar i flere rangeringer i regi av Financial Times (FT) årlig. Som det fremgår av tabellen over, kom NHH på 44. plass i Europa i FTs samlerangering European Business Schools i 2012. Shanghai-rangeringa (Academic Ranking of World Universities) er blant de aller mest anerkjente universitetsrangeringene i verden. Rangeringen fokuserer på forskning. I 2012 kom NHH for første gang inn på rangeringen av verdens beste institusjoner innen økonomi/business. NHH ble plassert i gruppen av institusjoner som ligger mellom 101 til 150. plass og er fornøyd med dette.

### Tiltak og planer i 2013

En rekke større tiltak vil bli prioritert i 2013. Dette er implementering av ny visuell profil for NHH, å utarbeide en kommunikasjonsstrategi (se delmål Samfunnsdebatten) samt å utvikle nye interne og

eksterne nettsider for å fremstå tydeligere overfor våre målgrupper. Å få på plass disse tre satsingene med høy kvalitet er viktig for å kunne nå NHHs langsiktige mål innen kommunikasjon og formidling.

### **Studentmiljøets betydning og ansvar for merkenavnet NHH**

Studentmiljøet er en integrert del av NHH-miljøet og NHH har et tett og godt samarbeid med studentforeningen på en rekke områder. Det gjelder for eksempel semesterstart, visuell profil, NHH Forum og andre felles arrangementer, mediehandtering, studenttilfredshet og beredskapsarbeid.

Studentgruppene brukes aktivt i NHHs profilering i forbindelse med Jentedagen, til rekruttering, i markedsføring etc. Utvalgte studentgrupper har også tillatelse til å bruke NHH-navnet i sin markedsføring, det gjelder blant annet NHH Symposiet, NHH Aid og Start NHH.

Det viktigste enkeltarrangementet i NHHs i 2012 var UKEN, som ble gjennomført i mars 2012. Ukerevyen Iworld fikk gjennomgående gode kritikker og bidro, sammen med en rekke andre arrangementer, til å profilere NHHs og NHH på en positiv måte.

Tiltak og planer i 2013

Studentforeningen vil ta i bruk en tilpasset versjon av NHHs nye visuelle profil.

### **Alumni**

NHH Alumni skal bidra til å styrke NHHs relasjoner og omdømme.

Tabell: Alumni

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Alumni – antall medlemmer i nettverket	4500	4775	5245	5700	7000	7850	8000	8500
Alumni.nhh.no, antall unike besøkende				6100	11 300	10 800		11 000
NHH Alumnigruppe på Linked In					2850 medlemmer	4050 medlemmer		5000
NHH Alumni, Facebook					1620 følgere	2530 følgere		3000

NHH Alumni har styrket kontakten med tidligere studenter gjennom aktiv bruk av sosiale medier og samspill med eksisterende kanaler. Det har vært en nedgang i antall unike besøkende til alumni.nhh.no, noe som trolig skyldes spesielt høy aktivitet i forbindelse med jubileumsåret i 2011.

Medlemsutviklingen og aktiviteten i sosiale medier er god. Det har også vært godt oppmøte på NHH Alumnis tre frokostmøter i 2012. Det har vært gjennomført initiativ for å få på plass grunnkapitalen i NHH Alumnifond.

Tiltak og planer i 2013

Organiseringen av NHH Alumni med nytt styre kom ikke på plass som ønsket i 2012. Dette vil bli prioritert i 2013 for å styrke den strategiske utviklingen av NHH Alumni.

## BOA

- NHHs etter- og videreutdanningstilbud skal gi inntjening som styrker fagmiljøene
- NHH skal arbeide for å øke den eksterne inntjeningen for å støtte opp om den faglige aktiviteten

Tabell: Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Samlede driftsinntekter NHH (mill. kr)	354	375	395	414	447	439	506
Inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) - utenom EU og NFR (mill kr)	43	45	47	50	54	53	61
Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) - utenom EU og NFR (%)	12	12	12	13	12	13	12

Høgskolens bidrags- og oppdragsvirksomhet består i hovedsak av aktiviteter innenfor etter- og videreutdanningsvirksomheten. Over år har aktivitet i regi av NHH Executive utgjort i størrelsesorden 80 – 85 % av samlet BOA-aktivitet.

Høgskolen ønsker å øke både det samlede omfang på BOA-aktiviteter generelt og aktiviteter innenfor etter- og videreutdanning spesielt. Når det gjelder øvrig BOA- aktivitet har styret vært opptatt av å øke omfanget på prosjekter finansiert av EU.

NHH Executive har hatt en positiv utvikling over flere år med god søkning til MBA-studiene de fleste år, økning i søkermassen totalt til MBA-studiene, stabil aktivitet på kveldskursene og sterk vekst i oppdragsvirksomheten. Alt dette viser at NHH er en attraktiv leverandør innenfor etter- og videreutdanning, både i forhold til privatpersoner og oppdragsgivere. De økonomiske resultatene for NHHE har vært gode, og aktivitetene har gitt betydelige bidrag til NHH sentralt og til de ulike fagmiljøene som deltar i programmene.

NHHE arbeider for å tilby flere programmer og har en ustrakt dialog med fagmiljøet om dette. Det arbeides bra med markedsføring og opptak til de åpne gradsprogrammene (kveldskurs, MBA-studiene og AFA-studiet), og styrket salgsinnsats mot bedriftsmarkedet har også gitt økt inntjening i dette segmentet. Et delmål for virksomheten er inntjening til fagmiljøene. NHH Executive hadde i 2012 et resultat på 13,2 mill. kr. hvorav 4,4 mill. ble overført til instituttene som overskuddsdeling.

Generelt har NHH Executive oppnådd positive resultater på samtlige mål for virksomheten i 2012. Det er fremdeles muligheter for fortsatt vekst. De største utfordringene er konkurrerende markedsaktører og tilgangen på ressurser i den vitenskapelige staben (undervisningskrefter).

### Tiltak og aktiviteter 2013

- Større innsats mot store bedrifter og organisasjoner
- Utvikle og igangsette nytt tilbud innen offentlig revisjon
- Videreutvikle og igangsette nye produkter
- Styrke samarbeidet med AFF
- Styrke markedsarbeidet gjennom profesjonalisering av nettsider
- Styrke nettverksarbeid
- Satsing på alumni
- Rutinisere og styrke arbeidet med ranking.
- Utnytte NHHs nettverk mot andre skoler og næringsliv.

For å øke øvrig BOA-aktivitet er det blant annet vedtatt et incentivsystem med det formål å øke omfang på EU-finansierte aktiviteter. Ordningen har eksistert i to år og det vil nok ta noe tid før ordningen virker.

Gjennom administrativ omorganisering er styrking av forskningsadministrasjon prioritert. Ila 2013 vil en ny forskningsadministrasjon bygges opp.

## 2.3.2 Annen rapportering - Formidling og samfunnskontakt

### *Eierskap i og samarbeid med selskap*

#### **NHH Hovedmål, delmål og resultatmål**

Med utgangspunkt i hovedmål i NHHs strategiske handlingsprogram for 2009-2013 vedtok NHHs styre 27.10.09 særskilte delmål for institusjonens eierskap i selskap. Basert på disse delmålene vedtok styret 14.12.11 resultatmål for eierskapet. Styrets vedtak om resultatmål for 2012 gjelder også for 2013. Det vil være hensiktsmessig at disse resultatmålene benyttes som styringsparametre for området Eierskap i og samarbeid med selskap også for 2013, bl. a. fordi dette vil bidra til kontinuitet i oppfølgingen.

#### **Delmålene og resultatmålene**

##### **Delmål 1**

NHHs eierskap i selskap skal utvide NHHs ressursbase og styrke NHHs kjerneaktiviteter.

##### Resultatmål 1.1

NHH-SNF: De pågående prosesser for å øke NHHs eierandel i SNF til 85 % vil knytte SNF enda tettere til NHH hvilket vil bidra til en enda klarere arbeidsdeling og tettere koordinering av forskningsaktiviteten mellom begge institusjoner.

NHH og SNF har omfattende forskningssamarbeid særlig synliggjort gjennom de to store forskningsprogrammene Senter for tjenesteinnovasjon (CSI) og Krise, omstilling og vekst programmet (KOV).

For 2012 er ambisjonen å etablere minst ett omfattende tverrfaglig forskningsprogram i samarbeid med SNF.

NHH-AFF: AFF og NHH har gjennom 2011 økt sin faglige samhandling knyttet til oppdragsbasert undervisning betydelig. Det er et mål å øke aktiviteten med minst 4 nye programmer for 2012.

##### Måloppnåelse og resultater i 2012

NHH og SNF har i 2012 samarbeidet tett om forskningsprogrammene Krise, omstilling og vekst (KOV) og Senter for tjenesteinnovasjon (CSI). I løpet av 2012 er også FOCUS-programmet, nærmere om dette under resultatmål 2.1, kommet i gang. Dette er alle forskningsprogrammer som både bringer betydelige ressurser til NHH og som samtidig gir verdifulle impulser til undervisning og annen forskning.

##### Mål for 2013

NHH-SNF: mfattende forskningsprogrammer initiert og drevet i samarbeid mellom NHH og SNF som KOV, CSI og FOCUS og med ekstern finansiering, bidrar til å utvide NHHs ressursbase og gir verdifulle impulser til undervisning og annen forskning. Det er et mål at det skal komme minst ett nytt omfattende samarbeidsprogram av denne typen for 2013 og hvert år i fortsettelsen.

NHH-AFF: Når det gjelder oppdragsbasert undervisning i samarbeid mellom NHH Executive og AFF tas det sikte på å nå målet om å øke aktiviteten med minst 4 nye programmer i løpet av 2013.

##### **Delmål 2**

NHH skal utvikle flere og mer omfattende avtaler med bedrifter og foretak og bidra til at slike bedriftsavtaler kan omfatte hele NHH-miljøet, inkludert NHHS der det er naturlig.

##### Resultatmål 2.1

NHH-SNF: NHHs satsing på FOCUS gjøres i samarbeid med SNF. Dette programmet forutsetter betydelige finansielle bidrag fra nærings- og samfunnsliv for øvrig. Det er et mål at programmet skal generere eksternt finansiert aktivitet for inntil 4 MNOK pr. år i fem år fra 2012.



NHH-AFF: NHH Executive og AFF har et betydelig samarbeid knyttet til bedrifts-/organisasjonsinterne lederutviklingsprogrammer. Målet er å øke aktiviteten i dette markedet med minst 4 nye programmer.

Måloppnåelse og resultater i 2012

Det nye forskningsprogrammet FOCUS ( Future-Oriented Corporate Solutions), som er et samarbeidstiltak mellom NHH og SNF, startet opp i juni 2012. Formålet med programmet er å utvikle ny kunnskap om fremtidsrettede organisatoriske løsninger i bedrifter og organisasjoner. Programmet skal gå over fem år og har et budsjett på 20 millioner kroner. Blant bedriftspartnere inngår Telenor, DNB, Statoil, Gjensidige, Deloitte, Orkla, McKinsey & Company og NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening). Nye partnere kommer til etter hvert. Også små og mellomstore bedrifter vil bli invitert med som partnere i samarbeidet. I 2012 har programmet tilført NHH-miljøet 4 MNOK slik målet var.

NHH Executive i samarbeid med AFF startet i 2012 opp et lederutviklingsprogram for Bergen Kommune.

Mål for 2013

NHH-SNF: FOCUS forutsettes å generere minst 4 millioner krone til NHH og SNF i 2013.

NHH-AFF:

Når det gjelder bedrifts-/ organisasjonsinterne lederutviklingsprogrammer i samarbeid mellom NHH Executive og AFF tas det sikte på at målet om å øke aktiviteten i dette markedet med minst 4 nye programmer nås i løpet av 2013.

### **Delmål 3**

NHH skal som eier i selskap følge opp på en aktiv og synlig måte at selskapet ivaretar sitt samfunnsansvar.

Resultatmål 3.1

NHH-SNF: Gjennom overtakelsen av aksjemajoriteten i SNF vil NHH ha flertall på generalforsamling og i styre. Gjennom aktivt styrearbeid skal NHHs representanter følge opp at SNF har styrings- og ledelsessystemer som følger opp at selskapet ivaretar sitt samfunnsansvar.

AFF: Gjennom aktiv deltagelse i styremøter og gjennom løpende dialog med ledelsen i AFF skal NHHs representant i AFFs styre aktivt følge opp at AFF har tilstrekkelige styrings- og ledelsessystemer til at selskapet kan ivareta sitt samfunnsansvar.

Måloppnåelse og resultater i 2012

Samfunnsansvaret omfatter tverrgående hensyn til miljø, etikk, arbeid mot korrupsjon, likestilling og HMS. Selskapets styre og daglige ledelse skal sørge for rutiner og oppfølgingsmekanismer for ivaretagelse av samfunnsansvaret. Gjennom eierstyringen skal eierne sikre at dette er på plass.

Fra 2013 er NHH majoritetseier i SNF AS. Eierandelen i AFF AS er 10 %. Eierandelens størrelse er ikke avgjørende for hvorvidt samfunnsansvaret ivaretas på en god eller mindre god måte. Viktige forutsetninger for god ivaretagelse av samfunnsansvaret er bl. a. de gjennomgående krav til kvalitet, etikk, og integritet i virksomheten. Dette er krav som NHH tillegger betydelig vekt både ved rekruttering til styret og ved utvelgelse av ledere. NHH anser at selskapene hvor NHH har eierandeler ivaretar samfunnsansvaret på en god måte, men dette er gjenstand for løpende vurdering hos NHHs ledelse.

Mål for 2013

NHH vil i løpet av 2013 ta initiativ til en evaluering av hvordan selskapene ivaretar sitt samfunnsansvar.

### **Delmål 4**

NHH skal sammen med SNF drive forskning av høy kvalitet langs hele spekteret fra grunnforskning til anvendt forskning. For å synliggjøre dette vil NHH årlig omtale SNFs forskningsaktiviteter i Rapport og Planer.

#### Resultatmål 4.1

NHH skal sammen med SNF aktivt bidra til at NHHs samlede rapportering fanger opp all forskningsaktivitet som utøves ved SNF. Seksjon for virksomhetsstyring ved NHH skal gjennomgå alle rapporteringsrutiner mellom virksomhetene og komme med forslag til eventuelle endringer og forbedringer.

#### Måloppnåelse og resultater i 2012

Forskningsadministrativ enhet ved NHH arbeider kontinuerlig med å forbedre rutinene for forskningsrapportering i NHH-miljøet. Eksternt finansiert forskning er i hovedsak lagt til selskapet Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) AS hvor NHH fra 2013 er majoritetseier. For å sikre fullstendighet og helhet i rapporteringen om forskning i NHH-miljøet, påbegynte NHHs nye Seksjon for virksomhetsstyring i 2012 opp en gjennomgåelse av alle rapporteringsrutiner mellom virksomhetene. Dette arbeidet vil fortsette videre inn i 2013.

#### Mål for 2013

Arbeidet med gjennomgang av rapporteringsrutinene for forskningsvirksomheten vil fortsette inn i 2013.

#### *Retningslinjer for immaterielle rettigheter*

Styret vedtok «Reglement for håndtering av immaterielle rettigheter» ved NHH 16. juni 2010. Reglementet kommuniseres gjennom egen informasjonsside om opphavsrett,, med linker til relevante kilder. HR avdelingen v/ juridisk rådgiver er kontaktperson vedørende spørsmål om opphavsrett. NHH vil følge utviklingen i sektoren på dette området og foreta revisjoner av reglementet ved behov.

#### *Norsk som fagspråk*

NHH skal ha et nasjonalt ansvar når det gjelder vedlikehold og videreutvikling av norsk som fagspråk innenfor de økonomisk-administrative fagområdene.

NHH vedtok i 2010 språkpolitiske retningslinjer for utdanning, forskning, formidling, administrasjon og kvalitet i språket. Alle enheter ved NHH har ansvar for å følge opp de språkpolitiske retningslinjene.

NHH-forskere publiserer aktivt i norskspråklige tidsskrifter som Magma, Samfunnsøkonomen, Praktisk økonomi og finans, Regnskap og revisjon og Norsk økonomisk tidsskrift.

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK) har en aktiv rolle i forskning og formidling av økonomisk-administrativ terminologi. Instituttet er involvert i arbeidet med å etablere en terminologibase for høyere utdanning i regi av Universitets- og høyskolerådet. FSK arbeider også med å opprette en økonomisk- administrativ norsk-engelsk termbase, i samarbeid med NRØA. En forskergruppe fikk i 2012 støtte fra Norges forskningsråd til Clarino-prosjektet i samarbeid med UiB/UniResearch. Prosjektet skal bygge opp en norsk del av en europeisk forskningsinfrastruktur for språk og språkteknologi. Ansatte ved instituttet bidrar også aktivt i språkdebatten i norske medier.

NHH er av Lov om målbruk i offentlig teneste i statstjenesten forpliktet til å likestille bruken av nynorsk og bokmål i forvaltningen. Dette innebærer at minst 25 prosent av for eksempel pressemeldinger og artikler i NHH Bulletin skal være på nynorsk. NHH rapporterer årlig om bruk av bokmål og nynorsk til Språkrådet, og har ikke tilfredsstillt kravene til målloven de siste årene.

#### Tiltak og planer i 2013

NHH vil intensivere arbeidet med å tilfredsstillte målloven. Bl.a. vil det bli vurdert å etablere et system for å kvalitetssikre og koordinere språkbruken i de offisielle NHH-kanalene.

## 2.4 Organisasjon og ressurser

### 2.4.1 Hovedmål organisasjon og ressurser

KD Sektormål 4:

Universiteter og høyskoler skal ha effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene i samsvar med sin samfunnsrolle.

NHH Hovedmål

NHH skal være en utviklings- og handlingsdyktig kunnskapsorganisasjon som aktivt søker impulser fra samfunnet, nyttiggjør seg ideer og innspill fra medarbeidere og studenter, og evner å prioritere for å innfri faglige ambisjoner.

### 2.4.2 Økonomiforvaltning

#### *Langsiktig økonomisk planlegging*

Høyskolen har en klar ambisjon om å få en tettere kobling mellom strategi- og budsjettarbeidet. Risikoanalyser og langtidsbudsjettering er viktige verktøy for å realisere disse ambisjonene. Høyskolen tok i bruk langtidsbudsjettering i 2005, og styret har årlig vært forelagt denne type saker.

Høyskolen har i sin økonomiforvaltning lagt særlig vekt på å tilpasse faglig stab og faglige aktiviteter til planlagte studenttall. Innføring av langtidsbudsjettering og innføring av ny modell for fordeling av faglige ressurser (første gang implementert i arbeidet med budsjettet for 2009) har bidratt til større forutsigbarhet i budsjettarbeidet, og er av styret og høyskolens ledelse vurdert som gode bidrag til å sikre en optimal og fremtidsrettet drift av NHH.

Styret har også vedtatt hvordan langtidsbudsjettene og modell for ressursallokering skal vedlikeholdes og oppdateres.

Utvikling av langtidsbudsjett har vært en viktig forutsetning for den omprioritering og innsparing som er gjort i forbindelse med budsjettarbeidet de senere år. Dette arbeidet har også bidratt til en bedre balanse mellom årlige tildelinger over statsbudsjettet og langsiktige forpliktelser.

## 2.4.3 Personalforvaltning

### 2.4.3 Personalforvaltning

#### Rekruttering og personalpolitikk

Tabell: Ansatte

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Andel førstestillinger av totalt antall undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	93	92	93	94	93	94	≥95	≥95
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en PhD fra institusjoner utenfor Norge (%)	33	50	29	71 (5 av 7)	50 (6 av 12)	50 (6 av 12)	≥50	≥50
Professorkvalifisering		5	6	3	2	5	6	3*

\* Søknader pr. 15.9.2012

NHH har en høy andel førstestillinger sett i forhold til sektoren for øvrig. Dette er i tråd med målsettingen og er resultatet av en bevisst rekrutterings- og kompetansepolitikk som er ført gjennom mange år, ved at høyskolen stiller krav om doktorgradskompetanse til alle nyansatte i undervisnings- og forskerstillinger.

NHH tilbyr gode muligheter for videre kvalifisering. Dette har de senere årene gitt forventede resultater. I 2011 hadde seks vitenskapelig ansatte søkt om vurdering for opprykk til professorkompetanse. Fem av disse fikk opprykk til professor i 2012. I 2012 har tre vitenskapelig ansatte søkt om opprykk til professor. Det har vært lavere aktivitet enn tidligere innenfor formell kompetanseheving for ansatte i tekniske-/administrative stillinger. Dette har bl.a. sammenheng med at det generelt er et høyere kompetansenivå innenfor denne stillingsgruppen.

Resultatene innen rekruttering, kvalifisering og internasjonalisering er i tråd med ambisjonene på kort sikt og gir et godt bidrag til NHHs langsiktige målsetting om å styrke sin posisjon internasjonalt. Rekrutteringen til postdoktorstillinger har gitt tilfredsstillende resultater både nasjonalt og internasjonalt. NHH anser målsettingen om at minst 50 % av nyansatte i fagstillinger, også midlertidige postdoktorer, skal ha en doktorgrad fra institusjoner utenfor Norge, som både viktig og realistisk. Postdoktorstillinger representerer fortsatt et viktig rekrutteringsgrunnlag til faste stillinger og derfor er innsatsen knyttet til rekruttering og oppfølging av denne stillingsgruppen særlig viktig. Men samtidig er det, i lys av høyskolens samlede mål for forskning og undervisning, viktig å legge til rette for at alle ansatte gis nødvendig utvikling og oppfølging i hele sin profesjonelle karriere.

Utfordringen i nær fremtid vil være å beholde og forvalte de samlede personalressursene på en måte som både ivaretar hensynet til NHHs høye resultatkrav og den enkeltes behov for faglig utvikling og et inkluderende og godt arbeidsmiljø.

#### Ledelse og kompetanseutvikling

Lederopplæringen ved NHH skal tilbys både etablerte og nye ledere. Det er ansatt en person som organisasjons- og lederutvikler som skal ha en viktig rolle i lederopplæring. NHH har fokus på operativ ledelse og HR avdelingen skal bidra til å sette ledere i stand til å utføre de ulike oppgavene i lederrollen, samt tilby ledelsesstøtte.

Ledere har det overordnede ansvaret for å legge til rette for en systematisk kompetanseutvikling for medarbeidere på sin enhet. Samtidig har hver enkelt ansatt et ansvar for å holde seg oppdatert og sikre videre kompetanseutvikling. Det er etablert ordninger som gir vitenskapelige ansatte gode muligheter for å oppnå professorkompetanse. I tillegg er det viktig å sikre at høy kompetanse beholdes i organisasjonen, gjennom overføring av kompetanse fra seniorer til yngre medarbeidere, jfr. handlingsplan for seniorpolitikk.

### **Pedagogisk opplæring av nytilsatte**

For å sikre gode pedagogiske ferdigheter, gis alle ansatte i vitenskapelige stillinger tilbud om kurs i pedagogikk. Kurset er obligatorisk for nyansatte som ikke kan dokumentere tilfredsstillende pedagogisk kompetanse. For studentassistenter er gjennomføring av kurset en forutsetning for midlertidig ansettelse.

### **Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS)**

I henhold til bestemmelsene i arbeidsmiljøloven skal det gjennomføres et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Ansvaret for dette arbeidet er delegert til den enkelte leder som gjennomfører arbeidet i samarbeid med HR-avdelingen og vernetjenesten. I tillegg til gjennomføringen er den enkelte enhet ansvarlig for å dokumentere dette arbeidet.

Våren 2013 starter HR-avdelingen arbeidet med å revidere NHH sitt HMS-system. Det er innhentet tilbud fra tre aktører som leverer tjenester på dette området, og HR-avdelingen har ansvar for gjennomføring av dette prosjektet. Prosjektet regnes å være avsluttet i første halvdel av 2013. Ved NHH er det utviklet en kriseberedskapsplan for håndtering av alvorlige hendelser. Planen inneholder også tiltak for å ivareta den daglige sikkerhet for ansatte og studenter, samt særlige tiltak som iverksettes ved større arrangementer. Kompetanseoppbygging gjennom øvelser og kurs, er viktige elementer i det forebyggende arbeid.

For å sikre at ansatte har kunnskap om livreddende førstehjelp arrangeres det jevnlig førstehjelpskurs for alle ansatte ved NHH og styremedlemmer i studentorganisasjonen. Slike kurs er frivillige, men et høyt antall ansatte har allerede gjennomført kurset. Høyskolen har også investert i 3 hjertestartere og påbegynt i bruk av disse.

For å legge til rette for økt fysisk aktivitet, som et tiltak for blant annet å forebygge sykdom og slitasje, gir NHH økonomisk støtte til bedriftsidrettslaget og til individuelle medlemskontrakter hos SIBs treningsentre. Et stort antall ansatte benytter seg av disse tilbudene.

### **Inkluderende arbeidsliv**

NHHs organisasjonskultur skal kjennetegnes ved et arbeidsmiljø som er inkluderende og rettferdig. NHH skal fremme åpen og god intern kommunikasjon og gjensidig respekt mellom faglig stab, administrasjon og studenter. NHH skal fremme god og helhetlig ledelse, basert på NHHs visjon og verdigrunnlag. ("Strategisk fundament og mål 2010-2013"). Et inkluderende arbeidsmiljø sikres først og fremst gjennom godt lederskap som evner å bygge gode relasjoner mellom medarbeidere og organisasjon. Viktige personalpolitiske virkemidler i denne sammenheng er den årlige medarbeidersamtalen/kollegasamtalen og arbeidsmiljøundersøkelser.

NHH har inngått ny avtale om Inkluderende arbeidsliv i 2012. NHH følger opp sykefraværet etter reglene i IA-avtalen og NAVs regler for sykefraværsoppfølging. Ansatte som er sykemeldt over tid blir fulgt opp med oppfølgingssamtaler av nærmeste leder, evt med støtte fra HR-avdelingen. Videre møter nærmeste leder og/eller representant fra HR-avdelingen i dialogmøtene med NAV. Sykemeldte skal også informeres om faglige eller sosiale arrangementer i regi av NHH. Høyskolen ser i midlertid at det fremdeles er utfordringer på dette feltet og vil prioritere utviklingene av bedre prosesser for oppfølging av sykemeldte.

Sykefraværet i alle grupper av ansatte økte i 2012. Særlig gjelder dette ansatte i teknisk-/administrative stillinger. Det totale sykefraværet ved NHH økte fra 2,2% til 4,0%. Høyskolen ser at den pågående omorganiseringen av administrasjonen på høyskolen har vært omdiskutert og kan være en medvirkende

faktor til økningen i sykefraværet. Høyskolens styre har derfor vedtatt en tiltaksplan for bedring av samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø på NHH.

### **Reduksjon av midlertidig tilsetting.**

Tabell: Ansatte

	Resultater				
	2008	2009	2010	2011	2012
Sum årsverk ved NHH	349,9	361	356,7	359,5	370,1
Antall midl ansatte	34	33	32,4	33	35
Antall midl ansatte (uten stipendiater, postdoktor og prof II)	24,6	23,2	19,5	20,5	32
Andel midl ansatte (uten stipendiater, postdoktorer og profII) i % av sum årsverk)	7	6,4	5,5	5,7	8,6

Andelen midlertidige ansatte har økt fra 33% til 35%. Økningen skyldes vikariater og andre midlertidige oppgaver både i administrasjonen og på instituttene. Det vil normalt være behov for en liten andel midlertidig ansatte, men for administrasjonens del ventes det at denne andelen vil gå noe ned i 2013 som følge av naturlig avgang og avsluttet implementering av ny administrativ organisering.

NHH har alle sine arbeidsplasser lokalisert i Bergen.

### **Lærlinger**

NHH har avtale med Hordaland Fylkeskommune om å gi fagopplæring til én kontorlaglærling og én IKT lærling. NHH oppfattes som en attraktiv lærebedrift og mottar svært mange søkere til disse stillingene. Det er ikke kapasitet til å utvide denne ordningen.

## Likestilling

NHH delmål

Rekruttering og personalpolitikk – fra NHHs strategi:

- NHH skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk som bidrar til å utjevne skjev kjønnsfordeling og hindrer indirekte diskriminering

Tabell: Andel kvinner, totalt og etter stillingskategori (per 1. okt.)

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2008	2009	2010	2011	2012	2011	2012	2013
Stipendiat (%)	43	37	38	40 (29,4 av 74,4)	45 (*) (31,3 av 69,3)			
Postdoktor (%)	46	50	36	36 (5 av 13,8)	22 (3,8 av 17,1)			
Førsteamanuensis (%)	21	21	27	26 (10,6 av 40,6)	42 (16 av 38,1)			
Professor (%)	11	13	13	15 (12 av 80,9)	14 (12 av 86,9)		≥16	≥15
Professor II (%)	9	11	11	11 (0,9 av 8,24)	5 (0,4 av 7,4)			
Andel kvinner i professorstillinger			13	15 (12,9/89,1)	13 (12,4/94,3)		≥16	≥15
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	26	26	27	26 (60,9 av 229,9)	29 (67,2 av 234,8)	≥ 26	≥28	≥30
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	37	37	37	39 (138,6 av 359,5)	40 (148,4 av 370)	≥ 37	≥40	≥40
Andel kvinner i faste førstestillinger			18	19 (22,6/121,5)	22 (28 av 125)		≥20	≥22

(\*) Inkluderer kun kode 1017, som for 2011. Kode 1378 ble tatt i bruk ved NHH i 2011, ingen kvinner i 2011 i denne koden, i 2012 er kvinneandelen i denne koden 25%)

1) Ny definisjon

Tabell: Andel kvinner av nytilsatte i vitenskapelige stillinger

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Stipendiat (%)	50	33	38	33	32 (6 av 19)	61 (11 av 18)	≥50	≥50
Postdoktor (%)	44	66	33,3	0	40 (2 av 5)	20 (1 av 5)	≥50	≥50
Førsteamanuensis (%)			50	50	33 (1 av 3)	100 (4 av 4)	≥50	≥50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	50	33	50	100	50 (2 av 4)	25 (1 av 4)	≥50	≥50

Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger slår fast at måltallet for rekruttering av kvinner til stipendiat-, postdoktor- og bistillinger, samt faste stillinger som førsteamanuensis og professor innenfor hvert institutt er 50 % eller mer. Dette måltallet er dels basert på kjønnsfordelingen i rekrutteringsgrunnlaget på «nivået under» og erfaringer med tilsetninger i årene 2008 til 2010, og dels fastsatt med referanse til målrettede og tydelige tiltak og incentiver rettet mot rekruttering. Måltallet er ambisiøst, men samtidig realistisk.

Tabell: Kostnader for sentrale tiltak i likestillingsarbeidet (OBS! Foreløpige tall)

	Resultater				
	2008	2009	2010	2011	2012
Mentorordning			48 000	23 000	0
Incentiver til instituttene i forbindelse med forskningstermin for kvinner (kr. 80 000 pr. semester)		320 000	320 000	80 000	0
Incentiver til instituttene ved nyrekruttering av kvinner	225 000	397 000	557 000	261 000	0
Kvinneannum for kvalifisering	104 629	276 623	318 376	511 000	287 207

Arbeid med bedre kjønnsbalanse er en kompleks problemstilling. Erfaringsmessig er muligheter for resultatoppnåelse størst for tiltak som tilrettelegger for interne prosesser som har fokus på videreutvikling av forskningsmiljøer, bedre kjønnsbalanse i undervisning og formidling og videre kvalifisering til toppstillinger.

Innenfor disse områdene, har vi en positiv utvikling. Til tross for at NHH over mange år har vært en høyskole med mannlig dominans innen mange av fagområdene, opplever vi en stadig større representasjon og aktivitet av kvinnelige vitenskapelige ansatte i de fleste vitenskapelige anlagte fora på NHH. Spesielt kan det nevnes at kvinneandelen i stillingskategorien førsteamanuenser i 2012 for første gang er over 40 %, noe som er en markert endring i forhold til foregående år. På den annen side er andelen kvinnelige professor II-ere lavt i 2012. I tillegg er det en økning av antall kvinner som arbeider med å kvalifisere seg til professorstilling gjennom opprykks-ordningen.



Muligheter for resultatoppnåelse har vist seg å være mindre for tiltak som tilrettelegger for ekstern rekruttering. Prosessene kan være styrt av forhold som er utenfor institusjonens kontroll. For flere av fagområdene er det en lav kvinneandel i rekrutteringsgrunnlaget. Det er også fagområder hvor det er krevende å få godt kvalifiserte søkere uavhengig av kjønn. Det enkelte institutt legger ned en betydelig innsats for å rekruttere kvinner til vitenskapelige stillinger. Resultatene viser at vi lykkes i noen grad, men at vi også må erkjenne at rekrutteringstiltakene og ambisjonsmålene må sees i et langsiktig perspektiv. Ambisjonen om at minst halvparten av alle nytilsetninger innenfor hver enkelt stillingskategori er i 2012 nådd for stillingskategoriene førsteamanuensis og stipendiat. Mens samtlige (fire) nytilsatte førsteamanuenser er kvinner, er den tilsvarende andelen for stipendiater 61%. Andelen kvinner av alle nytilsatte i 2012 er 55%. De nye tiltakene i handlingsplanen (se under) er derfor i det vesentligste knyttet til rekrutteringsprosessen.

#### Handlingsplan for likestilling

Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger slår i tillegg fast følgende mål for arbeidet med likestilling:

NHH skal bevisst fremme en organisasjonskultur og et arbeidsmiljø som er inkluderende og rettferdig for begge kjønn

Forskning, undervisning og formidling skal utformes slik at det er attraktivt både for menn og kvinner og at det gir medarbeidere av begge kjønn like store muligheter for å utfolde sitt talent

At kjønnsfordelingen i vitenskapelige stillinger minst speiler kjønnsfordelingen i rekrutteringsgrunnlaget til de ulike stillingsnivåene.

NHHs nye handlingsplanen for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger, gjeldende fra 15.12.2011, ble vedtatt av NHHs styre i møte 14.12.2011. Virkeperioden for både den forrige og den gjeldende handlingsplanen har vært for kort til at vi kan si noe sikkert om effekten av tiltakene. Hovedtrekkene er fortsatt at utviklingen går sent, men, til tross for svingninger fra år til år og mellom stillingskategorier, i riktig retning.

NHH har som hovedmål at likestilling integreres som et grunnleggende element i all ordinær virksomhet ved høyskolen. I dette ligger ikke minst at arbeidet må inkorporeres i høyskolens kjerneaktiviteter, dvs. i forskning, i undervisning og i formidling.

Instituttlederne har ansvar for at arbeidet integreres og forankres i fagmiljøet og for at målene nås innen sine fagområder i planperioden. Arbeid og ansvar følger for øvrig høyskolens organisering, og er et lederansvar på alle nivåer.

NHH har en egen nettside for likestilling. Foruten Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger, samles her aktuelt stoff om likestilling og nyttige interne/eksterne linker med relevans til likestillingsområdet. Siden benyttes også for å synliggjøre kvinner på NHH og deres fagområder, internt og eksternt.

## 2.4.4 Annen rapportering - Organisasjon og ressurser

### *Regelverk for anskaffelser*

Innkjøpsfunksjonen ved Norges Handelshøyskole er desentralisert. Seksjon for økonomi er tillagt rådgivnings- og kontrollansvar. Anskaffelser over nasjonal terskelverdi koordineres av seksjonen.

I 2012 har følgende konkurranser vært kunngjort i Doffin og ev. TED av NHH og samarbeidspartnere:

- Rammeavtale for trykking og adressering av NHH Bulletin
- RFID-utstyr til biblioteket
- Rammeavtale for kurs- og konferansehotell i Bergen og omegn
- Ferdigstilling av visuell profil
- Rammeavtale for trykkeritjenester
- Rammeavtale for konsulentttjenester innkjøp
- Rammeavtale for vektertjenester
- Rammeavtale for adgangskontrollsystem
- Rammeavtale for løst inventar til nybygg
- [Rammeavtale for AV-utstyr](#)

I 2013 er konkurranse om rammeavtale for konsulentttjenester på beredskapsområdet kunngjort. I tillegg planlegger NHH og samarbeidspartnere kunngjøring av konkurranser for blant annet:

- Kompaktmagasin til biblioteket
- Rammeavtaler for håndverkertjenester
- Rammeavtale for grafisk design og annonsering
- Rammeavtale for bemanningstjenester
- Rammeavtale for juridiske tjenester
- Rammeavtale for kontorrekvisita
- Rammeavtale for driftsrekvisita
- Rammeavtale for inventar
- Renhold av nybygg

Riksrevisjonen reviderte anskaffelsesvirksomheten ved NHH i 2012. Revisjonen avdekket flere avvik. NHH vil i 2013 prioritere tiltak for å utvikle innkjøpsfunksjonen, lukke avvikene og forhindre regelbrudd.

NHH har i en årrekke samarbeidet med Universitetet i Bergen, Høgskolen i Bergen og Kunst- og designhøgskolen i Bergen på anskaffelsesområdet. Anbudskonkurranser vil bli gjennomført i samarbeid med disse institusjonene når det er mulig.

NHH er også med i SAK-samarbeid vedrørende innkjøp med ovennevnte institusjoner. Samarbeidet er finansielt støttet av KD.

### *Internkontroll*

Høyskolen har etablert kontrollrutiner i henhold til eksterne og interne forskrifter. Det er etablert reglement og rutiner for innkjøp og det foreligger kontrollrutiner med blant annet elektroniske system for utbetalinger og lønn.

Selv om en god del rutiner allerede er på plass, ser høyskolen behov for i større grad å systematisere og dokumentere sitt system for internkontroll. Høyskolen har startet et arbeid med å utarbeide et rammeverk for virksomhetsstyring og internkontroll. Rammeverket skal dokumentere hvilke elementer som inngår, begrepsavklaringer, eksterne krav etc. Arbeidet vil fortsette i 2013.

## **Virksomhetsstyring**

Ved NHH er det opprettet en ny seksjon for virksomhetsstyring. Seksjonen utgjør sammen med seksjon for økonomi, seksjon for IT og seksjon for eiendomsforvaltning Avdeling for styring, økonom, og drift. Seksjonen skal ha ansvar for å koordinere og legge til rette NHHs virksomhetsstyring. Seksjonen skal utvikle NHHs samlede system for virksomhetsstyring.

## **Etiske retningslinjer**

Etiske retningslinjer og reglement for redelighet ble vedtatt av Styret i 2007. De etiske retningslinjene omfatter alle ansatte, men har spesielt fokus på den vitenskapelige delen av virksomheten. I 2008 ble det laget en egen internettside for etikk ved NHH: <http://www.nhh.no/no/om-nhh/etikk-ved-nhh.aspx>. Sidene inneholder NHHs etiske retningslinjer med aktuelle linker til nasjonale og internasjonale retningslinjer for etikk, samt linker til relevant internt regelverk. I tillegg inneholder sidene redelighetsreglementet og informasjon om ansatte som arbeider med etikk som forskningsfelt.

## **Reglement for sidegjøremål**

Reglement for sidegjøremål ble vedtatt av Styret 11.06.2009. Reglementet er tilgjengelig på ovennevnte nettside for etikk.

## **Større investeringsprosjekter**

Høyskolen fikk ingen særskilte investeringsmidler fra KD i 2012 og hadde heller ingen nye kurantprosjekter.

Høyskolens ledelse fremmet følgende to forslag til satsningsforslag utenfor rammen:

- Engangstilskudd til arealeffektivisering/tilpasning av høyskolens fysiske infrastruktur som følge av nye studieplasser og til følgekostnader i forbindelse med ibruktaking av nybygg.
- Ekstraordinært tilskudd for bygningsvedlikehold.

Høyskolen vil i 2013 stå overfor betydelige investeringer i forbindelse med innkjøp av bl.a. inventar og teknisk utstyr til undervisningslokalene i nybygget og i Kristian Gerhard Jebsen-senteret.

## **Saker fra Sivilombudsmannen og Riksrevisjonen**

Sivilombudsmannen:

NHH har ingen saker å rapportere som er reist for Sivilombudsmannen i 2012.

Riksrevisjonen:

- a. Riksrevisjonen har i 2012 vært i kontakt med NHH i følgende saker:
- b. Regnskaps- og årsavslutning ved nettobudsjetterte virksomheter i universitets- og høyskolesektoren i 2011. Revisjonsarbeidet ble avsluttet i 2012.
- c. Riksrevisjonens selskapskontroll for 2011 – 2012. Gjennomføring av to undersøkelser; «Styrenes kompetanse, kapasitet og honorar i selskaper med statlige eierinteresser» og «Statens eieroppfølging av økonomien i selskaper med statlige eierinteresser».
- d. Riksrevisjonens selskapskontroll for 2012 – 2013. Gjennomføring av to undersøkelser; «Undersøkelse av likestilling og mangfold i selskaper med statlige eierinteresser» og «Undersøkelse av kapitaloppbygging og forvaltning av omløpsmidler i selskaper under kunnskapsdepartementet».
- e. Informasjonsinnhenting i forbindelse med IKT profil for Norges Handelshøyskole.
- f. Undersøkelse av fagopplæringen i bedrift.
- g. Brukerundersøkelse gjennomføring og resultat av revisjonen 2011.
- h. Statens forvaltning av eiendomsmasse i universitets-/ og høyskolesektoren - gjennomføring av spørreundersøkelse.
- i. Orientering om nytt rammeverk for Riksrevisjonens revisjon.
- j. Riksrevisjonen gjennomfører for regnskapsåret 2012 en tverrgående undersøkelse om forebygging og avdekking av misligheter i statsforvaltningen.

- k. Regnskaps- og årsavslutning ved nettbudsjetterte virksomheter i universitets- og høyskolesektoren i 2012. Revisjonsarbeidet ble avsluttet i 2013.
- l. Revisjon av anskaffelser ved Norges Handelshøyskole. Oppfølgingsarbeidet fortsetter i 2013.

### **Forvaltning av bygninger og lokaler**

#### **Nybygg**

Våren i 2011 ble hovedentreprenør valgt og byggearbeidene startet i juni 2011. Fremdriften for byggearbeidene har vært god, og det er forventet at planen holdes frem til overtagelse i April 2013. Det har i 2012 blitt gjennomført anbuds konkurranse for å velge leverandører til innkjøp av brukerutstyr. Arbeidet med byggesaken har hatt høy prioritet også i 2012 og arbeid med interiør og utstyrsanskaffelser vil stå sentralt i begynnelsen av 2013.

#### **Leieforhold**

Det har ikke vært endringer i leieforhold i løpet av 2011. Leiekontrakten for Merinobygget var bundet til utgangen av 2010. I påvente av realisering av nybygg er leiekontrakten forlenget til medio 2013.

#### **Vedlikehold**

NHH har som mål å gjennomføre vedlikehold og påkostninger i et slikt omfang at infrastrukturens bruksverdi opprettholdes eller bedres. NHH er ikke en del av Statsbyggs husleieordning og har selv ansvar for vedlikehold og utvikling av bygningsmassen. Det pågår en kontinuerlig oppgradering av egen bygningsmasse men tross dette er det oppstått et betydelig etterslep og tilstanden for egne bygg er ikke tilfredsstillende.

Behov for bruksendring og intens bruk av studentarealene gir et økende behov for oppgradering og vedlikehold. Frigjøringen av arealer i egne bygg i forbindelse med at nybygget tas i bruk gir en god anledning til å effektivisere arealbruk og oppgradere store arealer. Det vil også bli mulig å tilbakeføre arealer til studentarbeidsplasser i egne bygg.

#### **Forvaltning av statlige kulturhistoriske eiendommer**

Høyskolens hovedbygning er tatt med i listen over bygninger som foreløpig er vurdert som verneverdig i KD-sektoren. Kilde: Landverneplan for kunnskapssektoren. Forprosjekt til Kunnskapsdepartementet 2006. Høyskolen har ikke planer om spesielle forvaltningsmessige tiltak i denne anledning.

#### **System for intern husleie**

Når det gjelder spørsmålet om system for intern husleie har høyskolen ikke etablert et slikt system.

### **Miljøledelse**

NHH delmål - Ressurser og miljø: NHH skal arbeide systematisk for å opptre miljøvennlig

Administrasjonen har et regelmessig fokus på å ivareta miljøhensyn på hovedområdene *energi, transport, innkjøp og avfall*.

Målsettingen har vært god energiøkonomisk drift, miljøeffektive innkjøp, tilrettelegging ved ladepunkter for elbiler/hybrider, bruk av ny teknologi i forsknings, undervisnings- og formidlingssammenheng og god avfallssortering.

Totalt energibehov til nybygget og ordinær drift for 2012 er i overkant av 9.147.mWh, hvorav ca 100.000 kWh er knyttet til forbruk i nybygget. *Spesifikk energibruk i bygg (kWh/m<sup>2</sup>)* i den bygningsmassen som NHH har brukt til driften av høyskolen i 2012 er i samme størrelsesorden som tidligere år.

Antall tjenestereiser foretatt av NHHs ansatte har holdt seg stabilt på vel 1300 reiser (1309 i 2012 mot 1311 i 2011). Reiseaktiviteten er i tråd med høyskolens strategi om økt internasjonalisering i form av deltakelse i internasjonale nettverk, representasjon i nasjonale og internasjonale råd, komiteer og redaksjoner mm. NHH innrapporterer tall for tjenestereiser i forhold til regjeringens klimavoteordning.

I 2012 ble det gjennomført 50 videokonferanser, mot 37 året før. Høyskolen vurderer for tiden innkjøp av ytterligere utstyr for videokonferanser.

På innkjøpsområdet har NHH utlyst 9 anbudskonkurranser innen trykking og adressering, RFID-utstyr, kurs- og konferansehotell, visuell profil, løst inventar til nybygg, adgangskontrollsystem, vektertjenester og konsulentbistand på beredskapsområdet. Av leverandørene det er inngått rammeavtaler med over terskelverdien 500.000, er 6 av 7 ISO-sertifiserte (ISO-14001), miljøfyrtårnsertifiserte eller svanemerket. Det har blitt stilt miljøkrav ved 6 av 9 anbudprosesser, enten som kvalifikasjonskriterium, tildelingskriterium eller begge deler.

Den totale avfallsmengden har økt fra fjoråret, men andelen usortert restavfall har blitt betydelig redusert til 12,5 %. NHH skal fortsette å jobbe for å sortere mest mulig av avfallet i fraksjoner der avfallet kan gjenvinnes, resirkuleres eller forbrennes og minst mulig leveres til deponi.

## 2.5 Internasjonalisering

### **KD sektormål 1**

Universiteter og høyskoler skal tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet som er basert på det fremste innenfor forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap.

### **KD sektormål 2**

Universiteter og høyskoler skal oppnå resultat av høy internasjonal kvalitet i forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid.

### **NHH hovedmål**

Internasjonalisering skal være integrert i all faglig virksomhet ved NHH og bidra positivt til NHHs kvalitetsutvikling og internasjonale omdømme.

CEMS – *the global alliance in management education* – skal være en spydspiss i NHHs internasjonale samarbeid. NHH skal gjennom aktiv medvirkning i CEMS bidra til økt faglig samarbeid og interaksjon mellom institusjoner, bedriftspartnere og studenter.

### 2.5.1 Strategi for internasjonalisering

Handlingsplanen for internasjonalisering ble vedtatt av NHHs styre i 2010 og omfatter perioden 2010 – 2013. Handlingsplanen er konkret i sin form og inneholder en rekke tiltak innenfor den faglige virksomheten ved NHH.

Hovedpunktene i handlingsplanen er:

- **Fagstab og internasjonalisering.** Dette punktet omfatter rekruttering av internasjonal fagstab og inkludering av fagstab i NHH-miljøet, utveksling av fagstab og organiserte studieopphold i utlandet for PhD-studenter, internasjonalt samarbeid på doktorgradsnivå og styrket faglig samarbeid innenfor CEMS-alliansen.
- **Studieprogrammer og internasjonalisering:** Dette punktet inkluderer rekruttering av flere internasjonale gradsstudenter til NHH, inngå flere dobbelgradsprogrammer med utenlandske læresteder på Masternivå, fortsatt utvikling av NHHs utvekslingsprogram og tilrettelegging for internasjonal karriere for kandidatene.
- **Internasjonalt omdømme.** NHH skal delta i internasjonale rangeringer, vektlegge de utfordringer som følger av EQUIS-akkrediteringen og ha økt fokus på profilering og synliggjøring av NHH internasjonalt.
- **Forskning og internasjonalisering.** Det skal stimuleres til økt internasjonal publisering, deltakelse i internasjonale forskernettverk, representasjon i internasjonale råd og utvalg, rekruttering av internasjonale forskere til NHH og videreutvikle forskningsadministrative støttefunksjoner.
- **NHH Executive:** Det skal arbeides for å etablere felles Executiveprogrammer med utenlandske universiteter samt legge til rette for flere internasjonale moduler for deltakerne i NHHs Executiveprogrammer.

### 2.5.2 Studentutveksling

Studentutveksling skal være et sentralt element på alle studienivåer ved NHH og skal realiseres gjennom gjensidige studentutvekslingsavtaler med et stort antall ledende institusjoner over hele verden

Tabell: Utveksling - studenter

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall innkommende studenter til NHH:							
Bachelor	17	50	102	105	99	80	120
Master	239	185	182	175	206	220	240
Totalt	256	235	284	280	305	300	360
Antall utreisende studenter fra NHH:							
Bachelor	75	97	126	121	162	80	120
Master	233	231	229	263	277	250	240
Totalt	308	328	355	384	439	330	360
Innkommende studenter i % av utreisende	83	72	80	73	70	91	100
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	564	563	639	664	744	630	720

Studentutvekslingen ved NHH har vist fortsatt vekst i 2012. Høgskolen er meget fornøyd med det totale antall utvekslingsstudenter som nå ligger på 744, og er det høyeste i NHHs historie. Det totale omfanget av studentutveksling er svært tilfredsstillende i forhold til de ambisiøse målsetningene.

Tabellen viser at det er et meget stort antall studenter som deltar i NHHs utvekslingsprogram. Fordelingen på Master og Bachelor viser også rekordhøye tall – både blant innkommende og utreisende studenter. Totalt sett er det en økning på 80 studenter i forhold til 2011. Dette er en økning på 12 %.

Veksten det siste året har vært størst i antall utreisende studenter. Økningen er på 55 studenter. Dette er en vekst på 14 % fra året før. Antall innkommende studenter har også økt. Her er økningen 9 %.

Større vekst i antall utreisende studenter har resultert i at balansen mellom antall innkommende og utreisende studenter er gått ned. Forholdstallet mellom antall innkommende og antall utreisende studenter er nå 70 %. Dette er klart under måltallet.

#### Innkommende bachelorstudenter

Antall innkommende studenter på bachelornivå er på solid høyt nivå. Antallet har vært stabilt på ca. 100 studenter de tre siste årene. Dette tallet er høyere enn ambisjonsnivået som er 80 studenter.

#### Innkommende masterstudenter

Antall innkommende studenter på masternivå viser også en gledelig økning. Totaltallet er 206 studenter, sammenlignet med 175 studenter i 2011; en vekst på 18 %. Antallet nærmer seg ambisjonsnivået som er på 220 studenter

#### Utreisende bachelorstudenter

Det kan konstateres en stor vekst i antall utreisende studenter på bachelornivå forhold til 2011. Hele 162 av NHHs bachelorstudenter har deltatt i utveksling i 2012. I 2011 var antallet 121 studenter. Antallet er vesentlig høyere enn måltallet som kun er 80. Utviklingen bekrefter at NHH-studenter i meget stor grad etterspør utveksling, også på bachelornivå.

#### Utreisende masterstudenter

Antall utreisende studenter på masternivå har de siste årene vært på et meget høyt nivå. Utviklingen har fortsatt i 2012. Antall utreisende studenter er 277 studenter; en liten økning fra 2011 da antallet var 263. Tallene er høyere enn måltallet som er på 250.

Generelt sett er NHH meget godt fornøyd med måloppnåelsen når det gjelder studentutveksling.

I Handlingsplanen for internasjonalisering nevnes det spesifikt at studentutveksling skal være et sentralt element på alle studienivåer ved NHH. Denne målsettingen gjenspeiles ved at en høy andel av

studentene reiser på utveksling. Med de tallene som nå foreligger for 2012, kan vi slå fast at 36 % av årskullet på bachelornivå reiser på utveksling. På masternivå har 50 % av de uteksaminerte kandidatene fra Masterprogrammet i økonomi og administrasjon vært på utveksling som en del av NHH-studiene.

Høye andeler av studentmassen som benytter seg av utveksling, må derfor betraktes som positivt. Men det bør også være en relativt god balanse mellom innkommende og utreisende studenter. Målsettingen de nærmeste årene må derfor være å få vekst i antall innkommende studenter. Ulike tiltak må iverksettes i den forbindelse.

### American University i Washington D.C.

NHH har siden 2010 vært samarbeidspartner med American University I Washington DC.

NHH-studenter på Masternivå gjennomfører The Washington Semester International Certificate Program.

NHH sender årlig 10 studenter på studieopphold til Washington D.C til et svært så spennende internasjonalt og politisk miljø.

## 2.5.3 Utvekslingsavtaler

NHH har i mange år hatt et meget solid nettverk av samarbeidsinstitusjoner over hele verden av høy kvalitet, og som representerer et geografisk og språklig mangfold. NHH har det siste året inngått noen flere samarbeid, både på Bachelor og Masternivå. De nye lærestedene er i følgende land: USA, Canada, Portugal, Mexico, Costa Rica, Peru, Tyskland, Frankrike, Sør-Afrika, India og Kina.

Tabell: Utvekslingsavtaler (studentutveksling)

		Resultater					Ambisjonsnivå	
		2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
NHH	Bachelor	44	46	54	55	60	55	60
NHH	Master	107	110	116	120	128	120	130
NHH	Totalt1)	130	135	143	144	158	145	160

<sup>1)</sup> For noen læresteder er det utveksling både på bachelor- og masternivå. Totaltallet viser det totale antall samarbeidslæresteder og er ikke en summering av bachelor + master.

## 2.5.4 Fremmedspråklige utdanningstilbud

En viktig forutsetning for å få et stort antall innkommende studenter, er å ha et godt og variert tilbud av engelskspråklige kurs.

Bachelorstudiet i økonomi og administrasjon er et norsk studium, men NHH har en målsetning om å tilby (minimum) åtte engelskspråklige kurs hvert semester; de fleste av disse er VOA-kurs. Over tid tilbys 16-20 engelskspråklige kurs per år.

På masterstudiet i økonomi og administrasjon tilbys 68 % av kursene på engelsk.

Tabell: Engelskspråklige kurs

Styringsparameter	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall engelskspråklige profiler - master	2	2	3	3	3	3	3
Antall engelskspråklige kurs - bachelor	15	16	16	15	18	16	16
Andel engelskspråklige kurs – master (%)	44	60	65	65	68		



Graduate Summer School ved NHH  
 NHHs sommerkurs i Natural Resource Management and Policy – the Norwegian model – ble etablert i 2007. Nyvinningen har helt fra starten vært en stor suksess. Kurset ble igangsatt som et tilbud for studenter fra NHHs samarbeidsinstitusjoner. I 2012 var det 45 deltakere på kurset. Kurset har hvert år fått meget solid evaluering. Kurset er lagt opp ved forelesninger fra en lang rekke forelesere fra NHH i tillegg til noen eksterne gjesteforelesere, gruppearbeid, cases, bedriftsbesøk og ekskursionsjoner. Kurset avsluttes med innlevering av gruppeoppgaver, muntlig presentasjon og evaluering.

### Latin-Amerika

NHH har de siste årene satset bevisst på å utvide samarbeidsrelasjonene i Latin-Amerika. NHH har nå følgende samarbeidspartnere:

Mexico, ITAM, Mexico City  
 Mexico, IPADE, Mexico City  
 Mexico, EGADE, Monterrey  
 Costa Rica, INCAE, San Jose  
 Brasil, Fundacao Getulio Vargas, Sao Paulo  
 Argentina, Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires  
 Chile, Pontifica Universidad Catolica de Chile, Santiago  
 Venezuela, IESA, Caracas  
 Peru, ESAN, Lima

## 2.5.5 Utenlandske fulltidsstudenter - master

Antall internasjonale gradsstudenter på masternivå skal øke betydelig

Tabell: Utenlandske fulltidsstudenter – master (INB, ENE, MBM)

Styringsparameter	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall utenlandske fulltidsstudenter	99	125	141	176	199	186	210
Andel utenlandske fulltidsstudenter (%)	6	8	9	11	12	12	14

Ambisjonsnivået for 2012 ble nådd. Økningen i antall utenlandske fulltidsstudenter var syv. For å nå målet om en betydelig økning, kan det synes nødvendig å vurdere en utvidelse av tilbudet om engelskspråklige masterprofiler samt evt. gjøre endringer i måten opptaket gjennomføres på, åpne for bytte av profil i studieforløpet og lignende, dvs. økt fleksibilitet. Arbeidet med disse komplekse problemstillingene startet i 2012, men er ikke slutført og vil måtte fortsette i 2013.

Når det gjelder veksten i opptaket av internasjonale gradsstudenter høsten 2012 var den på 7,6 % i forhold til høsten 2011 og på 23 % i forhold til 2010.

## 2.5.6 Studietilbud i samarbeid med utenlandske institusjoner - master

NHH skal etablere nye felles gradsprogrammer og styrke det faglige samarbeidet med internasjonalt anerkjente institusjoner i utlandet

### CEMS-MIM graden

Utvikling av tettere institusjonelle samarbeid er en viktig del av NHHs internasjonale strategi. Disse forholdene er utviklet i form av CEMS-alliansen og dobbelgradsprogrammene.

CEMS-programmet – the Global Alliance in Management Education – er i en særstilling som et fellesgradsprogram. Studenter som deltar i programmet, får en CEMS mastergrad i International Management fra CEMS-alliansen i tillegg til mastergraden fra sitt hjemmeuniversitet. I 2012 var det totalt 24 NHH-kandidater som fikk tildelt CEMS-MIM graden (Master in International Management).

Tabell: Antall studietilbud i samarbeid med utenlandske institusjoner - master

		Resultater					Ambisjonsnivå	
		2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
KD	Fellesgrader	0	0	0	0	0	0	0
NHH	Felles gradssamarbeid	1	4	5	5	7	7	7

NHH har i 2012 utvidet dobbeltgradssamarbeid med to nye institusjoner. Fra tidligere har vi hatt samarbeid med følgende institusjoner; University of Mannheim/Tyskland, HEC/Frankrike, Louvain School of Management/Belgia og EGADE Tech de Monterrey/Mexico. I 2012 er det i tillegg inngått samarbeid med Lancaster University/Storbritannia og Richard Ivey School of Business – University of Western Ontario/Canada.

Dobbelgradsprogrammene bygger på et faglig samarbeid innenfor ulike masterprofiler i tillegg til veiledning i fm masteroppgaven. Som følge av en faglig innpassing mellom programmene, vil kandidatene oppnå to mastergrader i løpet av to studieår.

Det er registrert stor interesse for disse tilbudene både blant interne NHH-studenter og eksterne/internasjonale studenter. Antall NHH-studenter som deltar i dobbelgradsprogrammet i 2012 er 25. Antall innkommende dobbelgradsstudenter til NHH er 13 studenter.

Deltakelse i Executive masterprogrammer i utlandet:

NHH har i mange år - sammen med flere læresteder i CEMS-alliansen - vært engasjert i utdanningsprosjekter i Øst- og Sentral Europa. Samarbeidene omfatter utdanninger i Polen (Warsaw University of Technology) og i Litauen (Baltic Management Institute i Vilnius).

Samarbeidene har vært konsentrert om etablering og senere drift av internasjonale MBA-programmer og Executive masterprogrammer. Dette inkluderer undervisningsbistand, deltakelse i styre og råd, veiledning av hjelpelærere, oppfølging, kvalitetssikring samt evaluering av programmene. Utdanningene har nå et betydelig innslag av nasjonal fagstab, spesielt i Warszawa.

NHHs deltakelse i programmene fungerer meget godt. Det uteksamineres et stort antall kandidater som blir høyt verdsatt i arbeidslivet i sine respektive hjemland.

## 2.5.7 Internasjonal fagstab

NHH skal stimulere til økt utveksling av fagstab og organiserte studieopphold i utlandet for doktorgradsstudenter. Ved rekruttering til fagstillinger ved NHH skal internasjonal erfaring og kompetanse tillegges. NHH skal ha et internasjonalt fag- og studiemiljø med god integrering av internasjonal fagstab og internasjonale studenter

Tabell: Andel internasjonalt rekrutterte ansatte (Tall per 1. okt.)

NHH	Resultater				Ambisjonsnivå	
	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Fast ansatte (%)	19	20	19 (25 av 133)	18 (23 av 127)	≥22	≥20
Midlertidig ansatte (%)	44	47	53 (51 av 96)	56 (50 av 90)	≥50	≥50
- stipendiater (%)	46	52	56 (45 av 80)	56 (40 av 72)		
- postdoktorer (%)	38	28	38 (6 av 16)	56 (10 av 18)		
II-stillinger (%)	39	49	49 (22 av 45)	46 (16 av 35)	≥50	≥50

I lys av høyskolens mål om økt internasjonalisering av all sin virksomhet, er det ønskelig at andelen utenlandske ansatte i undervisnings- og forskerstilling øker. Med relativt liten bevegelse i gruppen fast ansatte, vil endringer fra år til år være nært knyttet til endringer i stipendiatgruppen. Inkludert

postdoktorer, utgjør utenlandske fast ansatte 21 prosent av fagstaben. Dette tallet brukes i forbindelse med Financial Times sin internasjonale rangering av handelshøyskoler og viser at NHH ligger under et europeisk gjennomsnitt (ca. 1/3), men samtidig over våre søsterinstitusjoner i Stockholm og Helsinki.

En av høyskolens viktigste utfordringer de nærmeste årene er rekruttering av høyt kvalifiserte vitenskapelig ansatte. Aktiv internasjonal rekruttering er et sentralt element i dette arbeidet. I 2012 lykkes NHH spesielt med rekruttering av internasjonale forskere fra andre land i Europa. Til sammen sju utenlandske forskere ble i 2012 ansatt i professor-, førsteamanuensis- eller postdoktorstilling, noe som utgjør 54 prosent av alle nytilsetninger i disse stillingskategoriene.

Som ledd i internasjonaliseringsarbeidet, arbeides det kontinuerlig med å rekruttere internasjonale kapasiteter til professor II stillinger ved høyskolen. Andelen utlendinger for gruppen professor II er for tiden 60 prosent (12 av 20).

Andelen internasjonale stipendiater er i 2012 på 56 prosent. Høyskolens doktorgradsprogram markedsføres over hele verden, noe som gir seg utslag i opptaket. I 2012 var 44 prosent av de nye stipendiatene utenlandske statsborgere.

Resultatene og tilstanden når det gjelder internasjonal fagstab ansees å være tilfredsstillende. Aktiv internasjonal rekruttering står sentralt i høyskolens rekrutteringsarbeid, men utviklingen går nokså sakte som følge av relativt liten bevegelse (få tilsetninger/utskiftninger hvert år) i gruppen fast ansatte og postdoktorer.

Høyskolen har satt som mål at internasjonal erfaring og kompetanse skal tillegges vekt ved rekruttering til fagstillinger. Det er ikke utviklet en egen styringsparameter som fanger opp dette på en god måte. Andelen utlendinger i fagstillinger er en enkel indikator i så måte, men gir ikke et fullstendig bilde.

En kvalitativ vurdering tilsier at høyskolens fagstab gjennomgående besitter betydelig internasjonal erfaring og kompetanse.

## **2.5.8 Annen rapportering – Internasjonalisering**

### *Internasjonal mobilitet*

Forholdsvis mange fast ansatte i vitenskapelige stillinger benytter forskningstermin til opphold ved anerkjente institusjoner i utlandet. Også mange postdoktorer og stipendiater benytter seg av muligheten til kortere eller lengre utenlandsopphold. NHH har et solid faglig nettverk og gode finansieringsmuligheter til dette formålet og oppfordrer ansatte til å benytte denne muligheten til å erverve seg internasjonal erfaring, kompetanse og nettverk. De siste par årene har svært mange av høyskolens ansatte hatt lengre forskningsopphold ved blant annet University of California, Berkeley.

### *Internasjonale rangeringer, NHH delmål*

NHH skal hevde seg i anerkjente internasjonale rangeringer. Målet operasjonaliseres ved at NHH deltar i flest mulig av de rangeringene som gjennomføres av Financial Times (FT). I 2012 har NHH deltatt i tre av de fem programbaserte FT-rangeringene. I samlerangeringen som FT publiserer i desember hvert år, ble NHH rangert på 44. plass, samme plassering som i fjor. Innenfor Master in Management/siviløkonomutdanning ble NHH rangert på en solid 46. plass. Dette er ned tre plasser i forhold til i fjor, men NHH holder stand ettersom fem nye studieprogrammer / læresteder kom med på rangeringen i år. Rangeringen plasserer NHH i gruppe med bl.a. Aalto University School of Business, Copenhagen Business School og Warwick Business School i Storbritannia.

CEMS MIM graden som NHH tilbyr sammen med de øvrige CEMS-institusjonene, ble rangert som nr. 3. Totalt var det i 70 læresteder i 2012 som ble rangert i denne evalueringen. NHH vil i fortsettelsen ha økt fokus på kriterier og variabler som inngår i FT-rangeringene, og som NHH kan påvirke, og de kravene FT setter til minimum antall respondenter på kandidat- og kundeundersøkelsene for å kunne bli

rangert. Dette vil forhåpentligvis bidra til at NHH hevder seg bedre i fremtiden i flest mulig av FT-rangeringene.

I 2012 var NHH for første gang inne på den anerkjente Shanghai-rangeringen av verdens 200 beste universitet og høyskoler innen økonomi. Shanghai Jiao Tong-universitetet har publisert rangeringen Academic Ranking of World Universities (ARWU) siden 2003. De presenterer både en liste over verdens 500 beste universitet og rangeringer innenfor en rekke ulike fagfelt. Rangeringene fokuserer primært på forskning. En vektlegger både talet på publiseringer og hvor stor prosentdel som er publisert i de beste tidsskriftene på fagfeltet. Videre veier det tungt å ha forskere som er mye sitert, nobelpriser o.l.

NHH er med på listen Academic Ranking of World Universities in Economics/Business. De femti øverste på lista er rangert, mens de resterende 150 er samlet i grupper fra 51 til 75, 76 til osv. NHH er i gruppen fra 101 til 150, sammen med blant andre Universitetet i Oslo, CBS, Århus Universitet, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholms universitet og HEC Paris. Den eneste nordiske institusjonen som er høyere plassert er Københavns universitet (76-100).

### ***EQUIS-reakkreditering***

NHH har som mål å opprettholde sin EQUIS-akkreditering. EQUIS er internasjonalt ledende mht. kvalitetsevalueringer og akkreditering av handelshøyskoler, og det anses derfor som et kvalitetsstempel at høyskolen i 2011 ble reakkreditert av EQUIS for fem nye år.

## 2.6 Annen rapportering - generelt

### 2.6.1 Oppfølging etter etatsstyringsmøtet i 2011

Departementets tilbakemeldinger i etatsstyringsmøtet 2012 var generelt gode. KD påpekte at det er en utfordring for NHH å opprettholde formidlingsresultatene og formidlingsaktivitetene i ulike kanaler etter toppåret i forbindelse med jubileet i 2011. KD var også av den oppfatning at høyskolen kunne arbeide mer med form og innhold i Rapport og planer.

Tilbakemeldingene har vært behandlet i høyskolens styre. Videre er områder som krever oppfølging formidlet til ansvarlige enheter og utvalg. Hvordan disse områdene er fulgt opp, er omtalt i dette dokumentet under de avsnitt hvor områdene hører hjemme.

### 2.6.2 Samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon (SAK)

NHH har i 2012 ikke søkt om SAK-midler.

For en institusjon som NHH er det naturlig å samarbeide med et bredt sett av institusjoner, og vi legger spesielt vekt på det internasjonale samarbeidet for å kunne videreutvikle NHH som handelshøyskole av høy internasjonal klasse. Målsetningen om å være en handelshøyskole av høy internasjonal klasse tilsier at NHH som institusjon må samarbeide med ledende utenlandske institusjoner innen det økonomisk-administrative fagfeltet både når det gjelder utdanning og forskning. Også i internasjonal målestokk regnes fagmiljøene ved NHH for å være store og ha høy kompetanse. NHH har derfor kunnet inngå i avanserte og kvalitativt meget gode internasjonale utdanningssamarbeid, først og fremst gjennom CEMS – the global alliance in management education.

På grunn av høyskolens store fagmiljøer med gode internasjonale kontakter og vår nasjonale posisjon, kan NHH fungere som et bindeledd mellom ledende utenlandske fagmiljøer og det nasjonale økonomisk-administrative fagmiljøet. I lys av dette har NHH sammen med andre institusjoner formalisert en nasjonal forskerskole i bedriftsøkonomi med NHH som verstinstitusjon. Master of Technology Management (MTM) er et samarbeidsprosjekt mellom NTNU og NHH, i tillegg til utenlandske institusjoner. Sammen med forskere fra åtte ulike forskningsmiljøer i Norge deltar også NHH i samarbeidet om CenSES (Centre for sustainable energy studies).

På lokalt plan har NHH et utstrakt samarbeid med Universitetet i Bergen (UiB) og de andre høyere utdanningsinstitusjonene i Bergen, enten direkte eller indirekte gjennom Samskipnaden i Bergen (SiB). Samarbeidet dreier seg både om forskning, utdanning og formidling.

NHH spiller en sentral rolle i NRØA – nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning (UHR) – og har de siste årene hatt ledervervet der.

### 2.6.3 Forvaltning av fullmakter

#### Budsjettfullmakt

I tildelingsbrevet for 2012, vedlegg 1, side 1-2, pkt. 1.2.2, ble NHH tildelt fullmakt til å

- a) opprette nye selskap og eie aksjer i selskap som er av faglig interesse for institusjonen
- b) bruke overskudd av oppdragsfinansiert aktivitet til kapitalinnskudd ved opprettelse av nye selskaper eller ved kjøp av aksjer i selskaper, som er av faglig interesse for virksomheten
- c) bruke utbytte fra selskap som institusjonen har kjøpt aksjer i eller etter fullmakt forvalter, til institusjonens drift eller til kapitalinnskudd
- d) bruke inntekt fra salg av aksjer i selskap som institusjonen har ervervet med overskudd fra oppdragsvirksomhet eller etter fullmakt forvalter, til institusjonens drift eller til kapitalinnskudd

Iflg. Rapporteringskrav for statlige universiteter og høyskoler for 2012, side 9, pkt. 3.12 skal institusjonens styre

*gi en overordnet vurdering av forvaltningen av fullmakten, herunder institusjonens samlede eierskap, institusjonens strategi og mål, og hvilken betydning eierskapet har for institusjonens øvrige virksomhet*

NHH har i 2012 nyttet budsjettfullmakten, pkt. a, ved at NHH har økt sin eierandel i Samfunns- og næringslivsforskning (SNF AS) til 85 %.

Administrativ fullmakt

*I tildelingsbrevet for 2012 ble NHH, jfr. vedlegg 1, side 2, pkt. 1.3.2, tildelt følgende fullmakt til å forvalte statens eierinteresser:*

*Kunnskapsdepartementet gir institusjonen fullmakt til å forvalte statens eierinteresser på vegne av departementet, jf. ovennevnte fullmakter. Institusjonen skal legge departementets retningslinjer for forvaltning av statens eierinteresser til grunn.*

Fullmakten til å forvalte statens eierinteresser har i 2012 vært benyttet ved at representanter for NHHs ledelse har deltatt på generalforsamlingene i de 2 selskapene. I sammenheng med at SNF AS er et selskap hvor staten har dominerende innflytelse, har NHH utarbeidet utkast til beretning fra Statsråden til Riksrevisjonen om virksomheten i dette selskapet i 2012.

Styrets overordnede vurdering

Styret ved NHH legger stor vekt på at NHHs engasjement i selskaper skal være av faglig interesse og bidra til å realisere NHHs strategiske mål. I tillegg til å øke NHHs samlede ressursbase, skal eierskapet i og samarbeidet med selskap bringe impulser fra samfunnet inn til NHHs fagmiljø og derved styrke NHHs primærfunksjoner undervisning og forskning. Styret legger stor vekt på at NHH som eier i selskap følger opp at selskapene ivaretar sitt samfunnsansvar. Samtidig skal NHH som eier etterleve statens generelle eierskapspolitikk. Styret ser det som vesentlig at NHHs roller som eier og som samarbeidspartner holdes adskilt.

## **2.6.4 Sikkerhet og beredskap**

NHH har jobbet systematisk med informasjonssikkerhets- og beredskapsarbeid gjennom året 2012. I tilknytning til Kunnskapsdepartementet tilsynsbesøk i mars, ble høyskolens varslingsrutiner testet ut. En utvidet beredskapsgruppe har i etterkant besluttet hvilke tiltak som skal gjennomføres på kort og lang sikt. Høsten 2012 ble det utarbeidet et anbud med sikte på at NHH har behov for å knytte til seg en ekstern partner som kan bistå i det langsiktige beredskapsarbeidet. Oppdraget inkluderer:

- Prosjektledelse og prosessledelse for gjennomføring av overordnet Risiko- og sårbarhetsanalyse på beredskapsområdet for NHH (med 6 måneders tidsramme)
- Bistand til revisjon av eksisterende planverk for NHHs kriseberedskap
- Bistand til utarbeidelse av strategier, planer og gjennomføring av. Oppdraget vil også inkludere etterarbeid og erfaringsdokumentasjon fra øvelsene.
- Rådgiving knyttet til eventuell anskaffelse av beredskapsverktøyet CIM.

NHH har ikke hatt kapasitet til å gjennomføre kriseøvelser i 2012. I samarbeid eksternt rådgivningsfirma vil dette bli prioritert i 2013. Gjennomgang av beredskap i forhold til terrortrusler er også inkludert i oppdraget og vil bli prioriteres parallelt med ROS-analysen.

NHH inngikk i mars 2012 en rammeavtale med KPMG om arbeid med informasjonssikkerhet. Avtalen omfattet fullføring av kartleggingen av informasjonsverdier, en overordnet risikovurdering og vurdering om NHH behandler personopplysninger i samsvar med personopplysningsloven og tilhørende forskrift. Det ble konkludert med at det ikke var avdekket risiki som utgjør en uakseptabel risiko for NHH. Derimot ble det funnet avvik i forhold til lov om behandling av personopplysninger knyttet til internkontroll og dokumentasjon. I tilfeller der det vurderes å foreligge uakseptabel risiko eller avvik fra lovens krav, vil NHH iverksette nødvendige tiltak. Et bedre styringssystem for informasjonssikkerhet vil bli etablert i 2013.

## 2.6.6 Større investeringsprosjekter

Høyskolen skal investere betydelige beløp, budsjetttramme 33 MNOK, til inventar og utstyr ifm overtakelse av høyskolens nybygg.

Høyskolen har mottatt en gave på 24 MNOK fra Stiftelsen Kristian Gerhard Jebsen til å bygge om arealer som ble gjort ukurante ifm nybygget. Arealene skal bygges omm til et konferanse og læringscenter spesielt tilrettelagt for Executive utdanning og faglige konferanser. Høyskolens egenandel i prosjektet er 10 MNOK.

Den bygningsmessige og vedlikeholdsmessige status i høyskolens bygningsmasse fra 1963 er i ikke tilfredsstillende. Høyskolen planlegger derfor å igangsette et større oppgraderings og vedlikeholdsprosjekt som har oppstart i 2014. Foreløpig estimat for økonomisk omfang er 57 MNOK.

## 2.6.7 Risikoanalyser 2012

På NHHs styremøte i juni 2012 ble det foreslått fire områder det burde gjennomføres risikoanalyser for i 2012. Styret ga sin tilslutning til de utvalgte risikoområdene, som tar utgangspunkt i høyskolens strategi.

Risikoanalyser for de utvalgte områdene ble utarbeidet og lagt frem for styret 10. september 2012. Nedenfor følger en oppsummering av analysene med status for det videre arbeidet i januar 2012. Se også vedlegg til Rapport og planer

### 1) Gjennomstrømning

Det er gjennomført selvstendige risikoanalyser knyttet til studentgjennomstrømning for bachelor-, master- og PhD-programmene. I tillegg ønsket PSU en egen risikoanalyse i et studieadministrativt perspektiv. Konsekvensvurderingene i risikoanalysene tar utgangspunkt i hvilken konsekvens den enkelte risikofaktor har for gjennomstrømningen i forhold til KDs måte å måle gjennomstrømning på, hvilket hovedsakelig vil si hvor stor andel av studentene som fullfører en grad på normert tid.

#### 1a) Bachelorprogrammet

Gjennomstrømningen ved bachelorstudiet ved NHH er god, sett i forhold til andre studiesteder i landet. En svært aktiv studentforening kan naturlig nok skape forsinkelser i studiet for de mest engasjerte, men dette er ikke noe man nødvendigvis kan eller vil gjøre noe med. Tallene viser også at det er svært lavt frafall fra bachelorstudiet ved NHH i forhold til andre institusjoner.

En begrensning på antall gjentak av eksamen ble implementert i 2009, og det er grunn til å tro at dette tiltaket vil øke gjennomstrømningen. Implikasjonene vil først vise seg når 2009-kullet har gått normert tid.

Ytterligere tiltak for å styrke det pedagogiske opplegget, særlig med undervisning i mindre grupper og større grad av kontakt mellom fagstab og student, kan bidra til å øke gjennomstrømningen.

Som en del av arbeidet med evalueringen av bachelorprogrammet, vil høyskolen i 2013 gjennomføre ytterligere analyser mht gjennomstrømning. Se også kp om bachelorutdanningen.

#### 1b) Masterprogrammet

Gjennomstrømning er en indikator som varierer betydelig på masternivå på NHH. Gitt den store variasjonen i aggregerte tall over tid, og svært begrensede data på mer detaljert nivå, så bør data for flere perioder på detaljert nivå (for profiler, opptaksgrupper, antall manglende studiepoeng) samles inn før man kan konkludere med at man har reelle utfordringer (ikke bare tilfeldige svingninger). Det er også potensielt mange og varierte årsaker til disse svingningene, som ofte vil bety at eksisterende datakilder ikke er nok, men at man må skaffe nye data, f.eks gjennom spørreundersøkelser av

forsinkede studenter, for å kartlegge årsakene. En slik prosess vil danne grunnlaget for mer treffsikre tiltak.

På aggregert masternivå totalt synes NHH å gjøre det relativt godt i norsk sammenheng med en høy gjennomstrømning for 2-årig økonomisk-administrativ masterutdanninger. Videre er fullføringsgraden også høy. Begge deler bør vi forvente ettersom vi tiltrekker oss meget gode studenter, og ambisjonene skal være høye. Imidlertid er målene våre sammensatte og enkelte utenomfaglige aktiviteter gir erfaringer som verdsettes av næringslivet. Å maksimere gjennomstrømning uten hensyn til dette vil kunne bli i konflikt med at våre kandidater skal være attraktive i arbeidsmarkedet. Derfor behøves et bedre beslutningsgrunnlag.

Det er en fare for at vi ikke når det selvpålagte målet om 62 % gjennomstrømning på normert tid for 2012, spesielt i lys av de store svingningene som har vært fra år til år. Imidlertid bør horisonten vår være lang. De senere års økte etterspørsel etter studieplasser med påfølgende økning i opptakskravet, gjør det sannsynlig at nye studenter er faglig sett enda dyktigere enn tidligere år, noe som isolert sett skulle bedre gjennomstrømningen.

Gjennomstrømningen på master er god, med en høy andel av studentene som gjennomfører til normert tid. Ingen av de undersøkte punktene i risikoanalysen ble vurdert som kritiske på nåværende tidspunkt, og det ble ikke vurdert at det var behov for iverksetting av tiltak umiddelbart.

Analysen avdekket imidlertid at det finnes variasjoner i gjennomstrømningen mellom ulike profiler og ulike opptaksgrupper, og det vil derfor arbeides videre med innsamling av data for å se om variasjonene skyldes tilfeldige svingninger eller systematiske forskjeller. Arbeidet med datainnsamlingen vil måtte foregå over noe tid da tidspunktet for datauttaket er avgjørende for kvaliteten på dataene. Uttaket må skje til tidspunkter som er hensiktsmessige, dvs når studenten registreres som fullført og graden skrives ut.

### 1c) PhD-Programmet

Den nasjonale målsetningen for gjennomstrømning for PhD-studenter (samfunnsvitenskap) er at 75 % av et årskull skal ha disputert innen 6 år. PhD-programmet på NHH har ikke klart å møte denne målsetningen. For 2010 (2004-kullet) var denne andelen 28,1 %. For 2011 (2005-kullet) var andelen 45 %. For 2012 er andelen for 2006-kullet per 1.juli 61 %. Eksempelvis var denne andelen 67,1 for UiO og NTNU i 2011. Selv om målsetningen ikke blir nådd for NHH, synes trenden positiv. En annen indikator for gjennomstrømning: nettotid ved innlevering, viser også at studentene i NHHs PhD-program bruker for lang tid og få leverer på normert tid (nettotid 3 år). Her viser tallene en forbedring fra 2008 kullet. Høy gjennomstrømning på PhD-studiet anses å være betinget av en serie faktorer. De fleste av disse er langsiktige. Det vil derfor gå noe tid fra tiltaket implementeres til man kan forvente å se en effekt på gjennomstrømning.

PDU har identifisert inntakskvalitet som en hovedutfordring. Selv om PhD-studiet har mange søkere, er det betraktelig færre som anses som velkvalifiserte. PDU har derfor satset på markedsføring og rekruttering som et hovedtiltak.

PDU anser rammeverket for PhD-programmet, i form av forskrift og avtale, som egnet for å sikre god gjennomstrømning. PDU ser derimot et forbedringspotensial i implementeringen av rammeverket. PDU vil derfor utvikle et forbedret fremdriftsrapporteringsystem og jobbe sammen med instituttene for å sikre at rammeverket blir fulgt og at gjennomstrømningen i programmet over tid forbedres. Dette skal gi en bedre informasjonsflyt mellom student, veileder, institutt og PDU, samt føre til bedre og tidligere tilbakemelding til studenten ved forsinkelser.

PDU ser også behov for innføring av «proposal defense» for å innføre en milepæl som skal sikre at studenten er kommet i gang med arbeidet på avhandlingen.

Ved fremlegging av denne risikoanalysen er evalueringen av PhD-studiet klar. Den er ikke ferdigbehandlet, men vil bli behandlet utover høsten. Tiltak vil bli vurdert i lys av de konklusjoner som trekkes i denne behandlingen.



Status januar 2013

Per 1. januar er flere av tiltakene som er skissert i risikoanalysen iverksatt. Dette gjelder spesielt de tiltakene hvor PDU har mandat og ressurser til å stå for implementeringen. Risikoanalysen fokuserte spesielt på faktorer som omhandler rekruttering/inntak og gjennomstrømning. For disse områdene har tiltak blitt iverksatt og PDU vil evaluere effekten av disse tiltakene i perioden fremover. For andre av tiltakene som omhandler infrastruktur og forskningsrettet mastergrad vil implementeringen ligge noe lengre fremme i tid.

### **1d) Studieadministrativ avdeling**

Fra et studieadministrativt perspektiv må det vurderes hvorvidt det er mulig å styrke oppfølgingen av den enkelte student for å sikre at fremdrift opprettholdes. Dette kan gjøres gjennom å se på veiledningskapasitet og kompetanse, samt gjennom direkte tilnærming til studenter som viser lav progresjon. Videre kan et tiltak være å innføre ytterligere oppfølgingstiltak for masterstudenter som har påbegynt sitt selvstendige arbeid. Herunder også tettere dialog mellom studieadministrasjon og veileder.

Det er behov for å analysere gjentakdata for å etablere et godt faktagrunnlag i fht å vurdere tiltak knyttet til gjentak.

Risikofaktorene som ble vurdert var kvalitet på studieveiledning, studentoppfølging bachelor og master, manglende gjennomføring av selvstendig arbeid, karakterpress i masterstudiet og eksterne karakterkrav for gjennomføring av MRR.

NHH har utviklet en spørreundersøkelse for å kartlegge hvilke grunner studentene har for forsinkelser i forbindelse med Manglende gjennomføring selvstendig arbeid. Videre har alle studenter som er oppmeldt til selvstendig arbeid våren 2013 (for første gang) vil få tilsendt informasjon om skriveprosessen, og praktisk informasjon som de vil trenge i løpet av skriveprosessen. Tiltaket er tenkt som en permanent ordning.

Det pågår et studieplanarbeid for å endre strukturen i MRR-studiet. Studiet som tidligere har hatt lite valgfrihet og store eksamener (kursomfang: 10 studiepoeng, 18, 5 studiepoeng osv) skal nå få standard kursstørrelse på 7,5 studiepoeng og studentene skal få mer valgfrihet. Dette kan bidra til at det er enklere å oppnå det nødvendige karakterkravet på C i hvert enkelt fag som inngår i graden Master i regnskap og revisjon.

De øvrige risikofaktorene vil bli gjenstand for nye vurderinger og arbeid videre inn i 2013. Spesielt vil studentoppfølging på master og bachelor vil være gjenstand for gjennomgang og videreutvikling i løpet av våren 2013.

### **2) Nybygg/flytting**

Risikoanalysen inneholder to ulike komponenter. Den ene gjelder nybygg og innflytting i dette, det andre handler om effektiv utnyttning av høyskolens eldre bygningsmasse og oppgraderingen av denne. Utstys og inventarprosjektene i nybygget går i henhold til plan. Gjennom budsjettprosessen for 2013 viste det seg imidlertid at ambisjonen for denne delen av prosjektet ikke stod i forhold til tilgjengelige finansielle ressurser. På dette grunnlag ble det igangsatt et arbeid for å redusere omfanget av utstys og interiørprogrammet. Saken ble behandlet i NHHs styre og ambisjonen ble justert til å passe til de finansielle rammer.

Selve flytteprosessen går i henhold til plan. Her forventes det at tids og økonomisk plan overholdes. Høyskolens bygningsmasse fra 1963 krever betydelige oppgraderinger. Etter å ha fått gjennomført en tilstandsanalyse er det foreløpige kostnadsanslaget 57 MNOK. Styret har pålagt administrasjonen å fremme en komplett plan for oppgradering og vedlikehold av høyskolens eldste bygningsmasse innen juni 2013.

Bygningsmassen fra 1963 er ikke tilpasset dagens krav og behov. Særlig er arealeffektiviteten lav. I forbindelse med den tekniske oppgradering som ventes påbegynt i 2014, er det en forutsetning at

arealutnyttelsen og arealeffektiviteten bedres. Det er påkrevet at kapasiteten i den gamle bygningssmassen økes for å dekke høyskolens samlede arealbehov.

### **3) Publisering**

Det er gjennomført individuelle møter med alle instituttene, der risikofaktorene sammenhengende tid til forskning, midler til forskningsvirksomhet, prioritering av publisering i tellende kanaler og det nasjonale systemet for måling av publisering ble diskutert. Det var enighet om at disse i hovedsak dekker de viktigste områdene og at de skisserte tiltakene kan stimulere til økt produksjon av publikasjonspoeng. Tiltakene må tilpasses instituttene og fagmiljøenes egenart.

Et hovedinntrykk er at instituttene selv har god oversikt over risikofaktorene og at en rekke tiltak er iverksatt lokalt ved instituttene. Noen av disse tiltakene har imidlertid kommet til i den senere tid og kan trenge noe tid før de får effekt.

Vedlagte risikokart gir en overordnet oppsummering av de instituttvise vurderingene. De ulike risikofaktorene slår forskjellig ut på hvert enkelt institutt og i noen tilfeller på ulike faggrupper innenfor instituttene.

Instituttene har fulgt opp risikoanalysene som ble gjennomført på det enkelte institutt høsten 2012. Tiltakene FFU har arbeidet med i 2012 har vært rettet mot publisering i topp-tidsskrifter (videreføring av publikasjonsbonusordningen) og EU-prosjekter (insentivordning som videreforder RBO-midler). Det er likevel fokus på publiseringspoeng i en rekke sammenhenger:

- Årsrapport og analyser
- Evalueringen av SOL tok utgangspunkt i årsrapportdata, men komiteen benyttet også egne oppstillinger basert på ABS, som vurderer kvaliteten på publikasjonene
- Småforsk har ca 700.000 kroner til fordeling i 2013, tilbakemeldingene fra fagmiljøene som bruker ordningen er at disse midlene er viktige for publiseringsaktiviteten
- Publikasjonspoeng inngår som parameter i fordeling av driftsmidler til instituttene og flere av instituttene gir personlig annuum basert på publikasjonspoeng
- Reglene for forskningstermin har blitt endret, slik at man normalt må kunne vise til publiseringsaktivitet for å få forskningstermin.

NHH har også satt i gang en rekke store satsinger gjennom NHH 2021.

### **4) Implementering av ny administrativ organisering**

Omorganiseringsprosessens største risikoområde er fremdrift, samhandling og arbeidsmiljø. Et kontinuerlig fokus på fremdrift og samhandlingsavklaringer vil i stor grad kunne bidra til å dempe de arbeidsmiljømessige utfordringer.

I risikoanalysen påpekes faren for at omorganiseringsprosessen gjennomført gjennom 2012 kunne føre til økt turnover og økt sykefravær. Særlige faktorer som skulle hinder at dette fant sted var å holde prosjektets reviderte fremdriftsplan. Fremdriftsplanen ble overholdt, og det ble satt inn tiltak for å bedre informasjonsflyten. Det viste seg imidlertid at dette ikke var tilstrekkelig. Involvering gjennom samarbeidsutvalg viste seg ikke å være tilstrekkelig. Organisasjonen forventet en annen form for involvering. Det ble satt i gang møteplasser mellom faglige og administrative ledere for å bedre kommunikasjonsflyt og informasjon. Konfliktnivået og samhandlingsutfordringene utviklet seg likevel negativt gjennom høstsemestret 2012. Dette medført at AMU behandlet dette forholdet og fremmet en bekymringsmelding til styret. I denne forbindelse påla styret ledelsen å komme opp med en tiltaksplan for å bedre på disse forholdene. Tiltaksplanen fremmes for styret i styrets første møte i 2013. Implementeringen vil skje fortløpende i 2013.

## 3. Planer for 2013

### 3.1 Plan for virksomheten i 2012

#### 3.1.1 Utdanning

##### **KD sektormål 1**

- Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov.

##### **NHH hovedmål – utdanning**

- NHH skal ha et bredt utdanningstilbud på alle nivåer fra grunnnivå til doktorgradsnivå innenfor økonomisk-administrative fagområder. Studieprogrammene skal være på høyde med tilsvarende tilbud ved de beste internasjonale studiestedene og skal tiltrekke seg fremragende studenter nasjonalt og internasjonalt.
- NHH skal ha et attraktivt lærings- og studentmiljø.
- Studieprogrammene skal være selvstendige enheter og gi et godt grunnlag for både arbeidsmarked og videre studier. Samtidig skal bachelor- og masterprogrammene sammen utgjøre et fullverdig og helhetlig løp.
- Undervisningen skal være forskningsbasert, holde et høyt faglig og pedagogisk nivå og legge til rette for gode læringsprosesser. Varierte undervisnings- og vurderingsformer skal bidra til å gi studentene allsidige kunnskaper og ferdigheter og være tilpasset kursenes og programmenes egenart.
- Undervisningen skal ha en etisk og samfunnsansvarlig forankring som gir kandidatene relevante kunnskaper, solid kompetanse og gode holdninger.
- NHH skal tilstrebe jevn kjønnsbalanse i alle studieprogrammer
- NHHs kandidater skal være attraktive i et nasjonalt og internasjonalt arbeidsmarked, og for videre studier ved internasjonalt anerkjente studiesteder.
- NHH skal tilby erfaringsbaserte etter- og videreutdanningstilbud av høy kvalitet på masternivå.
- Tilbudene skal være attraktive for kandidater med ulike utdanningsbakgrunn

##### **Bachelorutdanningen**

- Bachelorprogrammet skal være det beste studium på bachelornivå i økonomisk-administrative fag i Norge, tilpasset en opptaksramme på 430 til 450 studenter.
- Bachelorprogrammet skal være et klart førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste studentene i Norge
- Bachelorprogrammet skal være et norsk studium med undervisningskvalitet på høyde med de beste internasjonale studiestedene
- Bachelorprogrammet skal ha bred søkning og en studentmasse som reflekterer befolkningssammensetningen
- Bachelorprogrammet skal drives som et enhetlig, bredt studieprogram innenfor økonomisk-administrative fag
- Bachelorprogrammet skal gi studentene faglig bredde og progresjon og holde et høyt analytisk nivå
- Bachelorprogrammet skal gi studentene gode kommunikasjonsferdigheter til å opptre profesjonelt på en internasjonal arena
- Bachelorprogrammet skal inspirere til og danne et godt grunnlag for videre studier på master- og doktorgradsnivå både nasjonalt og internasjonalt

Tiltak og resultatmål bachelor

NHH har som målsetning å komme opp på gjennomsnittet for statlige høyskoler når det gjelder fullført på normert tid, det vil si om lag 50 prosen

NHH vil i løpet av 2013 gjennomføre en analyse for å få en bedre forståelse av årsakene til den relativt svake gjennomstrømmingen. Denne analysen vil inngå som en del av arbeidet med evalueringen av bachelorprogrammet. Rapporten fra programevalueringen vil bli ferdigstilt i løpet av 2014.

Styrke og formalisere høyskolens pedagogikkutvalg.

## **Master**

### **Delmål NHH**

- Masterprogrammene skal være blant de beste i Europa innenfor økonomisk-administrative fag. Masterprogrammene skal trappes opp gradvis og være tilpasset et årlig opptak på opptil 750 studenter fra 2013
- Masterprogrammene skal tiltrekke seg de beste studentene i Norge og internasjonale studenter på høyt faglig nivå
- Masterprogrammene skal være tverrfaglige og temabaserte
- Masterprogrammene skal eksponere studentene for både nasjonale og internasjonale problemstillinger
- Masterprogrammene skal ha en klar profesjonsorientering, med forskningsbasert undervisning på høyt nivå
- Masterprogrammene skal gi studentene god faglig progresjon
- Masterprogrammene skal inspirere til og danne et godt grunnlag for en forskerutdanning innenfor økonomisk-administrative fag
- NHHs masterkandidater skal være attraktive i det nasjonale og internasjonale arbeidsmarkedet

### **Tiltak master**

Arbeidet med implementering av endringer i MRR vil bli startet i 2013.

Aktuelle tiltak vedrørende internasjonalisering i perioden 2013 – 14 er blant annet:

- Pilotprosjekt med 25 studenter som er topp motiverte for å jobbe i utlandet
- Internships i Norge for utenlandske studenter ved NHH
- Internasjonale karrieredag
- Tiltak av mer generell karakter som f eks nettinformasjon

## Resultamål master

Tabell: Opptak masterprogrammene

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Møtt til studiestart (masternivå)	698	665	719	692	757	725	770
Møtt til studiestart - kvinneandel (%)	37	37	37	44	42	≥ 40	≥ 40
Intern overgang bachelor – MØA	348	314	316	342	297	≥300	≥85% av egne bacheloror
Møtt til studiestart: Eksterne studenter (nordiskspråklige) MØA	127	154	195	177	233	≥ 150	≥ 150
Opptakskrav - Masterstudiet i øk. og adm. eksterne søkere (A=5, B=4 osv)	3,8	3,8	3,8	4,0	4,1	≥ 3,8	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak til Masterstudiet i øk. og adm. eksterne søkere (A=5, B=4 osv) <sup>1)</sup>	4,1	4,1	4,1	4,2	4,3	≥ 4,0	≥ 4,1
Møtt til studiestart: Internasjonale studenter MØA (INB, ENE, MBM)	47	58	69	71	85	≥ 80	≥ 100
Opptakskrav – internasjonale studenter (GMAT)					600	≥ 600	≥ 600
Intern overgang bachelor – MRR	43	29	19	26	23	≥ 40	≥ 40
Møtt til studiestart: Eksterne studenter MRR	175	136	139	102	118	≥ 80	≥ 80

Tabell: Kursevaluering – master

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Studentenes evaluering av forelesers formidling av kunnskap (skala 1-5)	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	≥3,9	≥3,9
Opplevd relevans av kursene (skala 1-5)	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥4,0	≥4,0

## PhD

### NHH delmål

- PhD-programmet skal være det ledende og mest omfattende doktorgradsstudium innenfor økonomisk-administrative fag i Norge. Programmet skal være internasjonalt, og faglig på nivå med tilsvarende studier ved internasjonalt anerkjente universiteter og høyskoler.
- PhD-programmet skal være attraktivt for fremragende norske og utenlandske studenter

- PhD-programmet skal ha høy gjennomstrømning og en kapasitet som bidrar til at NHH i løpet av perioden kan øke antall uteksaminerte kandidater til minst 20 pr. år
- NHH skal utdanne kandidater som er etterspurte i et internasjonalt arbeidsmarked og skal også bistå i kandidatenes karriereplanlegging
- PhD-programmet skal utdanne en vesentlig andel av fremtidens forskere og lærere innenfor økonomisk-administrative fag i Norge
- PhD-programmet skal sees i sammenheng med nasjonale forskerskoler med sikte på kvalitetssikring og effektiv institusjonell og nasjonal ressursbruk

### Tiltak PhD

Det har blitt igangsatt en rekke nye tiltak for doktorgradsprogrammet i 2011 og 2012, særlig i tilknytning til rekruttering og gjennomstrømning (herunder proposal defense, fremdriftsrapporteringssystem etc.). I 2013 vil hovedfokuset være på å implementere, følge opp og forbedre disse tiltakene, snarere enn å igangsette en rekke nye tiltak.

Arbeidet med å utvikle en research master/ ny «høyere avdeling» har gått noe senere enn forventet i 2012, men arbeidsgruppen forventes å legge frem en innstilling ila. første halvdel av 2013. Det vil jobbes aktivt i 2013 for å utrede og beskrive dette studieløpet, samt se hvordan man på best måte kan sikre rekruttering og overgang til PhD-programmet. En slik research master vil kunne bidra til å realisere målene innen rekruttering og forbedret gjennomstrømning til PhD-programmet. Arbeidet med å få bedre oversikt over gjennomstrømning, herunder registrering av permisjoner (inkludert fødsel, sykdom, annet arbeid), samt bedre oppfølging av studentenes milepæler (herunder opplæringsdelen) vil fortsette i 2013 – i samarbeid med HR-avdelingen og instituttene.

### Resultatmål PhD

Tabell: Styringsparametere – PhD

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall uteksaminerte doktorgradskandidater per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling	0,12	0,10	0,05	0,10	0,10	0,08	0,10	0,10
Nye doktorgradsavtaler	17	18	26	13	23	22	22	25
Nye tilsatte i stipendiat-stillinger (finansiert over NHHs grunnbudsjett)	18	18	22	12	16	19 <sup>12</sup>	19	23

Tabell: Avtaler og gjennomstrømning

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Disponerte stipendiatårsverk	63,1	62,4	64,2	69,8	65,4	73,3	≥ 70	>72
Avbrutte doktorgradsavtaler	2	4	3	6	5	6 <sup>13</sup>	Færrest mulig	Færrest mulig
Disputaser/avlagte doktorgrader	19	15	8	16	15	11	≥ 15	>15 <sup>14</sup>

Tabell: Styringsparametere – PhD

<sup>12</sup> NHH arbeidsgiver

<sup>13</sup> En kandidat som fikk underkjent avhandling etter 2.gangs innlevering er inkludert her.

<sup>14</sup> Dette tallet er en prognose for hvor mange disputaser som forventes i 2013.

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Nye doktorgradsavtaler – kvinneandel (%)	56	26	39	31	48	64	> 40	>40
Nye tilsatte i stipendiat-stillinger (finansiert over NHHs grunnbudsjett)	18	18	22	12	16	19	19	23
Nye tilsatte i stipendiat-stillinger (finansiert over NHHs grunnbudsjett) – kvinneandel (%)	50	33	38	33	50	58	> 40	>40

Tabell: Styringsparametere – PhD

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Samtlige doktorgradsavtaler (høst) - kvinneandel (%)	37	39	39	40	41	46	> 40	>40

## NHHE

### NHH delmål

- NHH skal være kvalitativt ledende i Norden innenfor erfaringsbaserte etter- og videreutdanningstilbud i økonomisk-administrative fag på masternivå.
- NHH skal tilby etter- og videreutdanningsprogrammer som fremmer erfaringsutveksling mellom fagmiljø og næringsliv og forvaltning
- NHHs erfaringsbaserte programmer på masternivå skal sette standard for denne typen programmer i Norden
- NHH skal utvikle skreddersydde opplæringstilbud for næringsliv og forvaltning
- NHH skal videreutvikle samarbeidsrelasjoner med ledende internasjonale universiteter og høyskoler
- NHH skal videreutvikle relasjoner til studentene og deres nåværende og fremtidige arbeidsgivere
- NHH skal oppnå større og jevnere studenttilgang til de åpne programmene

### Tiltak NHHE

Det er en målsetning om fortsatt økt aktivitet og større inntjening innenfor bedriftsinterne prosjekter. Det arbeides for å få innpass i attraktive bedrifter som i sterkere grad kan posisjonere NHH i dette markedet. Aktivitetsøkningen trenger ikke nødvendigvis være i form av økt antall prosjekter, da både omfang og antall deltakere vil påvirke aktivitetsnivået.

Det er avsatt ressurser til utvikling av et lederutviklingsprogram som tar utgangspunkt i NHHs egenart og ressursfortrinn i 2013.

I 2012 ble det bl. a. avholdt alumnisamling ved NHH med fagseminar. Dette var også et ledd i etableringen av en systematisk alumnisatsing. Det vil i 2013 bli arrangert et lignende seminar for alle tidligere EMBA-kull i Oslo.

## Resultatmål NHHE

Tabell: Bedriftsinterne prosjekter\*

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Bedriftsinterne prosjekter		4	8	10	11	10	12

Tabell: Studenter tatt opp/startet i løpet av året - masternivå

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
AFA-studiet	40	44	40	40	40	40	40
Corporate Finance, fordypningsstudium	30	30	30	28	30	30	30
Porteføljeforvaltning, fordypningsstudium				26	27	30	30
Verdsettelse, fordypningsstudium					29	30	30
MBA Strategisk ledelse	24	30	33	34	32	32	32
MBA Økonomisk styring og ledelse	31	31	34	33	34	32	32
MBA Brand Management	33						20
Kraftanalytiker	29		15				
Antall studenter	187	135	152	161	192	134	184
Antall studenter – kvinneandel (%)	15	25	20	17	21	40	40

Antall søkere pr studieplass, åpne programmer på masternivå

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
AFA-studiet	4,2	3,9	4	4,1	3,5	3	3
MBA Strategisk ledelse	1,2	1,6	2	2,3	2,7	3	3
MBA Økonomisk styring og ledelse	1,4	1,5	2,2	2,6	1,9	3	3
MBA Brand Management							3

Tabell: Kurspåmeldinger – bachelornivå deltidsstudier

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall kurspåmeldinger	762	802	767	854	783	900	780
Antall kurspåmeldinger – kvinneandel (%)	61	63	62	66	64	50	50

Tabell: Studiepoengproduksjon – eksternfinansiert etter- og videreutdanning

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Nye studiepoeng (60 studiepoengsenheter)	235	232	226	255	265	273	280
Gjennomføring på normert tid (åpne, gradsgivende program på masternivå)				94 %	83%	95 %	95%

Tabell: Uteksaminerte kandidater – etter- og videreutdanning



	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Masternivå	161	179	161	154	129	135	134
Bedriftsinterne program	50	72	48	89	119	127	108
Bachelornivå	23	20	25	31	24	25	30

## Annet om utdanning

### Tiltak

Høgskolen vil i 2013 følge opp NOKUT-komiteens anbefalinger.

Handlingsplanen for studenter med funksjonshemming er revidert og gjeldende for 2013. Den vil imidlertid bli behandlet på nytt og foreligge i ny utgave når nybygget er tatt i bruk.

## 3.1.2 Forskning

### KD sektormål 2

- Universiteter og høyskoler skal i tråd med sin egenart utføre forskning, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet

### NHH hovedmål

- NHH skal være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå.
- Relevant og nyskapende forskning skal være en bærebjelke i NHHs faglige utvikling, danne grunnlag for god forskningsbasert undervisning og bidra til ny innsikt for nærings- og samfunnsliv. Forskningen skal ha et særlig fokus på kunnskaps- og kompetansebehovene i næringsliv og forvaltning.
- NHH skal være det mest komplette fagmiljøet innenfor økonomisk-administrative fag i Norge og sammen med SNF drive forskning av høy kvalitet langs hele spekteret fra grunnforskning til anvendt forskning.
- Forskerutdanningen skal være en integrert del av forskningen ved NHH.

### NHH delmål

- NHH skal ha rammebetingelser for forskning som bidrar til å gjøre høgskolen til en attraktiv arbeidsplass for internasjonalt fremragende forskere
- Faglig bredde skal fastholdes som et etablert og viktig kjennetegn ved forskningen på NHH
- Synliggjøring og profilering av forskningen skal bidra til økt kjennskap til og anerkjennelse av NHH nasjonalt og internasjonalt
- Internasjonal spisskompetanse skal vises og befestes gjennom regelmessig publisering i de aller beste tidsskrift
- NHH skal ha et utstrakt samarbeid med internasjonalt ledende forskere og forskningsinstitusjoner
- NHH skal øke antall publikasjonspoeng per faglig tilsatt og andelen tilsatte som bidrar
- NHH skal hevde seg i nasjonal og internasjonal konkurranse om forskningsmidler
- Den nasjonale forskerskolen i bedriftsøkonomi skal som et nasjonalt knutepunkt være pådriver for økt innsats og fokus på forskningsaktiviteten innenfor dette fagfeltet

### Tiltak

NHH arbeider med å fremskaffe, videreutvikle og tilrettelegge forskningsinfrastruktur som teknisk assistanse, databaser og maskinpark tilpasset våre forskningsmessige behov. I tillegg omorganiseres og utvides NHHs forskningsadministrative kapasitet for å yte bedre støtte til våre forskningsmiljøer. Det arbeides med å gi en oversikt over forskningsinfrastruktur ved NHH, i første omgang gjennom å etablere et nettsted som gir en samlet oversikt i NHH-miljøet.

«Små driftsmidler» er en ordning som har hatt positiv effekt i forhold til initiering av forskningsprosjekter. Ordningen vil bli videreført i 2013.

NHH2021 vil videreutvikles i 2013, og det arbeides med å identifisere og synliggjøre forskningsmessige spissområder i fagmiljøene.

NHHs publikasjonsbonusordning videreføres for en ny 10-års periode. Videre vil ABS-listen og Shanghai-listen benyttes for benchmarking av NHHs publikasjonsvirksomhet.

Publikasjonsaktiviteten ved NHH bør styrkes. I 2012 ble det gjennomført risikoanalyser for publisering ved NHH, og tiltak skissert fra fagmiljøene vil bli fulgt opp i 2013. Publisering er tema på alle instituttens strategiseminarer. I forbindelse med utarbeiding av ny strategi for NHH for 2014-2017, vil ambisjonene for NHHs publikasjonsvirksomhet diskuteres, både med hensyn til omfang og kvalitet. Indikatorsettene vil også gjennomgås og tilpasses.

NHH-miljøet klarer seg godt i konkurransen om midler fra Norges forskningsråd, og har en utfordring knyttet til deltakelse i EU-finansiert forskning. Det er imidlertid gledelig at aktiviteten knyttet til EU-forskning synes å være økende. Insentivordningen for EU-forskningen ser ut til å ha en virkning.

Det vil i forbindelse med ny strategi bli utarbeidet nye ambisjonsnivå for NHH og NHH-miljøets eksternt finansierte forskning. Ny forskningsadministrativ organisering forventes å gi økt effekt på området ved å yte bedre støtte i forbindelse med prosjektinitiering og oppfølging av NHHs prosjektportefølje.

I 2013 legges viktige premisser for EUs nye forskningssatsing Horizon 2020 (2014 – 2020). NHH vil holde seg orientert om de ulike delene av H2020: «Excellence in Science», «Societal Challenges» og «Industrial Leadership». Elementer i arbeidet vil være å innhente informasjon om utforming av programmene, utlysninger og påvirkningsmuligheter, samt å komme i kontakt med næringsliv og/eller sluttbrukermiljø for å ivareta innovasjonsperspektivet.

Gjennom administrativ omorganisering er styrking av forskningsadministrasjon prioritert. I 2013 vil en ny forskningsadministrasjon bygges opp.

Arbeidet med gjennomgang av rapporteringsrutinene for forskningsvirksomheten vil fortsette inn i 2013.

## Resultatmål

Tabell: Publikasjonspoeng og -bonus

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>15</sup>	2012	2013
Antall tildelinger på NHHs publikasjonsbonus-ordning	4	5	7	4	7	6	7	7
Vitenskapelig publisering (publikasjonspoeng) - forfatterandel på nivå 2 (%)	23	24	25	22	26	-	25	25
Vitenskapelig publisering publikasjonspoeng på nivå 2	70,25	72,38	63,18	81,59	71,75	63,3	75	75
Vitenskapelig publisering publikasjonspoeng på nivå 2 per førstestilling og postdoktor	0,50	0,52	0,44	0,56	0,50	0,42	0,50	0,50

Tabell: Publikasjoner

	Resultater						Ambisjonsnivå <sup>16</sup>	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>17</sup>	2012	2013
Vitenskapelig publisering (publikasjonspoeng)	146,0	158,3	139,8	184,8	153,5	156	175	175
Antall publikasjonspoeng per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7	0,6	0,8	0,8
Antall publikasjonspoeng per førstestilling og postdoktor	1,0	1,1	1,0	1,3	1,1	1,0	1,2	1,2
Andel av fagårsverk og postdoktor som har publisert minst en tellende publikasjon i løpet av året (%)	52	47	51	59	56	-	55-60	55-60
Løpende gjennomsnitt (4 år) fagårsverk og postdoktor som har publisert minst en tellende publikasjon i perioden (%)	na	na	70	79	87	-	90	90

Tabell: Forskningsmidler

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>18</sup>	2012	2013
Tildeling fra Forskningsrådet (1 000 kr.)	5 037	5 497	5 272	4 075	8416	20297	10 000	15000
Forskningsrådets tildelinger per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling (1 000 kr.)	22,6	24,3	22,6	17,6	36	86,4	43	43
Tildeling fra EU forskning (1 000 kr.)	335	0,0	673	1 086	1 120	1491	1000	1000
Tildelinger fra EU per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling (1 000 kr.)	1,5	0,0	2,9	4,7	4,8	6,3	4,3	4,3

<sup>15</sup> Midlertidige publikasjonstall for 2012

<sup>16</sup> Ambisjonsnivå for publikasjonspoeng og eksternt finansiert forskning er gjenstand for diskusjoner og vil inngå i videre arbeid med NHHs forskningsstrategi. Tallene i tabellen er snarere prognoser enn ambisjoner.

<sup>17</sup> Midlertidige publikasjonstall for 2012

<sup>18</sup> Midlertidige tall for midler fra Norges forskningsråd og EU

### 3.1.3 Formidling og samfunnskontakt

#### **KD sektormål 3**

Universiteter og høyskoler skal være tydelige samfunnsaktører og bidra til formidling, internasjonal, nasjonal og regional utvikling, innovasjon og verdiskapning.

#### **NHH hovedmål**

NHH skal bidra aktivt til at forskningsbasert kunnskap innenfor de økonomisk-administrative fagområdene formidles til allmennheten både nasjonalt og internasjonalt.

NHH skal ha gode relasjoner til næringsliv og forvaltning og være en attraktiv samarbeidspartner gjennom å tilby nyskapende og relevant forskningsbasert kunnskap og kompetanse.

NHH skal sammen med SNF og AFF utvikle samarbeidet slik at NHH-miljøet fremtrer som et helhetlig og profilert fagmiljø innenfor det økonomisk-administrative fagområdet.

#### **NHH delmål**

- NHH skal være dagsaktuell og synlig i samfunnsbildet, og fagstaben skal være aktiv som en sentral premissleverandør i samfunnsdebatten
- NHH skal utvide og styrke sin internasjonale formidlingsaktivitet
- NHH skal arbeide for å gi allmennheten innsikt i vitenskapelig tenkning, metoder og resultater
- NHH skal ha et nasjonalt ansvar når det gjelder vedlikehold og videreutvikling av norsk som fagspråk innenfor de økonomisk-administrative fagområdene
- NHH skal utvikle flere og mer omfattende avtaler med bedrifter og foretak og bidra til at slike bedriftsavtaler kan omfatte hele NHH-miljøet, inkludert NHHs der det er naturlig
- Merkenavnet NHH skal bidra til å fremme kjennskapet til NHH nasjonalt og internasjonalt og fremme oppfatningen av NHH-miljøet som ledende innenfor økonomisk-administrative fag
- Studentmiljøets betydning og ansvar for merkenavnet NHH skal vektlegges
- NHH Alumni skal bidra til å styrke NHHs relasjoner og omdømme

#### **Tiltak**

Det viktigste enkelttiltaket for NHH i 2013 er å utarbeide en kommunikasjonsstrategi for NHH. Kommunikasjonsstrategien skal bygge på NHHs strategi for 2014-2017. Den vil bestå av en hovedplan og flere delplaner, blant annet innen forskningskommunikasjon og mediekontakt. Nye tiltak og prioriteringer knyttet til formidling vil bli tatt opp som en del av dette arbeidet. Det er forventet noe økt formidlingsaktivitet i tilknytning til NHHs forskningssentre i 2013. På de øvrige områdene er ambisjonen å holde stand på samme nivå som i 2012.

NHHs satsing på internasjonal formidling skal tas opp i arbeidet med ny kommunikasjonsstrategi. I 2013 har NHH planer om å få frem noen aktuelle publiseringer fra The Choice Lab til internasjonale media. Videre skal alle relevante forskningssaker oversettes til engelsk og leveres til nettavisen ScienceNordic, et samarbeid mellom forskning.no og videnskap.dk.

Arrangementene over er et lite utvalg av den allmenn- og brukerrettede formidlingen som foregår i regi av NHH og fagstaben. Det er forventet at nybygget og etableringen av Kristian Gerhard Jebsen-senteret vil øke attraktiviteten til NHH som konferansearena ytterligere. NHH vil i 2013 vurdere muligheten for å etablere et system for å registrere brukerrettet formidling.

Organiseringen av NHH Alumni med nytt styre kom ikke på plass som ønsket i 2012. Dette vil bli prioritert i 2013 for å styrke den strategiske utviklingen av NHH Alumni. Studentforeningen vil ta i bruk en tilpasset versjon av NHHs nye visuelle profil.

Organiseringen av NHH Alumni med nytt styre kom ikke på plass som ønsket i 2012. Dette vil bli prioritert i 2013 for å styrke den strategiske utviklingen av NHH Alumni. Studentforeningen vil ta i bruk en tilpasset versjon av NHHs nye visuelle profil.

NHH vil intensivere arbeidet med å tilfredsstillende målloven. Bl.a. vil det bli vurdert å etablere et system for å kvalitetssikre og koordinere språkbruken i de offisielle NHH-kanalene.

## BOA

- Utvikle og igangsette nytt tilbud innen offentlig revisjon
- Videreutvikle og igangsette nye produkter
- Styrke samarbeidet med AFF
- Styrke markedsarbeidet gjennom profesjonalisering av nettsider
- Styrke nettverksarbeid
- Satsing på alumni
- Rutinisere og styrke arbeidet med ranking.
- Utnytte NHHs nettverk mot andre skoler og næringsliv.

## Næringslivskontakt

- Større innsats mot store bedrifter og organisasjoner
- Utvikle og igangsette nytt tilbud innen offentlig revisjon
- Videreutvikle og igangsette nye produkter
- Styrke samarbeidet med AFF
- Styrke markedsarbeidet gjennom profesjonalisering av nettsider
- Styrke nettverksarbeid
- Satsing på alumni
- Rutinisere og styrke arbeidet med ranking.
- Utnytte NHHs nettverk mot andre skoler og næringsliv.

## Resultamål formidling og samfunnskontakt

### Tabell medieoppslag

	Resultater				Ambisjonsnivå	
	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Eksposering i media (nett og papir, elektronisk overvåking)	-	4530	4834	5848	4500	5500
Artikler i forskning.no	38	27	33	46	30	40
Kronikker/kommentarer og selvstendige debattinnlegg		82	61	73	*	70

### Tabell alumni

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Alumni – antall medlemmer i nettverket	4500	4775	5245	5700	7000	7850	8000	8500
Alumni.nhh.no, antall unike besøkende				6100	11 300	10 800		11 000
NHH Alumni-gruppe på Linked In					2850 medlemmer	4050 medlemmer		5000
NHH Alumni, Facebook					1620 følgere	2530 følgere		3000

Tabell: Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Samlede driftsinntekter NHH (mill. kr)	354	375	395	414	447	439	506
Inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) - utenom EU og NFR (mill kr)	42,5	45,0	47,4	49,7	53,6	52,7	60,7
Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) - utenom EU og NFR (%)	12	12	12	13	12	13	12

### 3.1.4 Organisasjon og ressurser

#### KD sektormål 4

Universiteter og høyskoler skal ha effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene i samsvar med sin samfunnsrolle.

#### NHH delmål

- NHH skal preges av høy kompetanse, effektive arbeidsprosesser og evne og vilje til å fremme NHHs felles mål og ambisjoner
- NHH skal kjennetegnes av faglig bredde og tverrfaglig orientering gjennom samarbeid og samhandling mellom fagmiljøene
- NHH skal ha en organisasjonskultur og et arbeidsmiljø som er inkluderende og rettferdig
- NHH skal fremme åpen og god intern kommunikasjon og gjensidig respekt mellom faglig stab, administrasjon og studenter
- NHH skal fremme god og helhetlig ledelse, basert på NHHs visjon og verdigrunnlag
- Ledere har et ansvar for at høyskolen når sine mål, for at den løpende virksomheten holder høy kvalitet og for å bidra til et godt samarbeid på tvers
- Ledere skal hente frem det beste i hver enkelt medarbeider
- NHH skal ha en målrettet rekruttering og kompetanseutvikling og tilby konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår
- NHH skal være en arbeidsgiver som stiller høye krav til kompetanse, innsats og resultater, og samtidig sørger for at den enkelte medarbeider får god faglig og kollegial støtte og gode muligheter for videre kvalifisering og utvikling
- NHH skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk som bidrar til å utjevne skjev kjønnsfordeling og hindrer indirekte diskriminering
- NHH skal stimulere til økt utveksling av fagstab og organiserte studieopphold i utlandet for doktorgradsstudenter
- Ved rekruttering til fagstillinger ved NHH skal internasjonal erfaring og kompetanse tillegges vekt
- NHH skal ha et internasjonalt fag- og studiemiljø med god integrering av internasjonal fagstab og internasjonale studenter
- NHH skal være en utviklings- og handlingsdyktig kunnskapsorganisasjon som aktivt søker impulser fra samfunnet, nyttiggjør seg ideer og innspill fra medarbeidere og studenter, og evner å prioritere for å innfri faglige ambisjoner.
- NHHs etter- og videreutdanningstilbud skal gi inntjening som styrker fagmiljøene
- NHH skal arbeide for å øke den eksterne inntjeningen for å støtte opp om den faglige aktiviteten
- NHH skal ha budsjett- og økonomisystemer som kombinerer flerårig planlegging med en fleksibilitet som gir rom for omstilling og nyutvikling

## Tiltak

Høyskolens styre har derfor vedtatt en tiltaksplan for bedring av samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø på NHH.

Resultatmål

Tabell: Ansatte

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Andel førstestillinger av totalt antall undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	93	92	93	94	93	94	≥95	≥95
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en PhD fra institusjoner utenfor Norge (%)	33	50	29	71 (5 av 7)	50 (6 av 12)	50 (6 av 12)	≥50	≥50
Professorkvalifisering		5	6	3	2	5	6	3*

\* Søknader pr. 15.9.2012

## 3.1.5 Internasjonalisering

### NHH hovedmål

- Internasjonalisering skal være integrert i all faglig virksomhet ved NHH og bidra positivt til NHHs kvalitetsutvikling og internasjonale omdømme.
- CEMS – *the global alliance in management education* – skal være en spydspiss i NHHs internasjonale samarbeid. NHH skal gjennom aktiv medvirkning i CEMS bidra til økt faglig samarbeid og interaksjon mellom institusjoner, bedriftspartnere og studenter.
- *NHH delmål*
- NHH skal hevde seg i anerkjente internasjonale rangeringer
- NHH skal opprettholde sin EQUIS-akkreditering og vurdere ytterligere internasjonal akkreditering
- Studentutveksling skal være et sentralt element på alle studienivåer ved NHH og skal realiseres gjennom gjensidige studentutvekslingsavtaler med et stort antall ledende institusjoner over hele verden
- NHH skal etablere nye felles gradsprogrammer og styrke det faglige samarbeidet med internasjonalt anerkjente institusjoner i utlandet
- Antall internasjonale gradsstudenter på masternivå skal øke betydelig

### Resultatmål internasjonalisering

Tabell: Utvekslingsavtaler (studentutveksling)

		Resultater					Ambisjonsnivå	
		2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
NHH	Bachelor	44	46	54	55	60	55	60
NHH	Master	107	110	116	120	128	120	130
NHH	Totalt1)	130	135	143	144	158	145	160

Tabell: Utveksling - studenter

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall innkommende studenter til NHH:							
Bachelor	17	50	102	105	99	80	120
Master	239	185	182	175	206	220	240
Totalt	256	235	284	280	305	300	360
Antall utreisende studenter fra NHH:							
Bachelor	75	97	126	121	162	80	120
Master	233	231	229	263	277	250	240
Totalt	308	328	355	384	439	330	360
Innkommende studenter i % av utreisende	83	72	80	73	70	91	100
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	564	563	639	664	744	630	720

Tabell: Engelskspråklige kurs

Styringsparameter	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall engelskspråklige profiler - master	2	2	3	3	3	3	3
Antall engelskspråklige kurs - bachelor	15	16	16	15	18	16	16

Tabell: Antall studietilbud i samarbeid med utenlandske institusjoner - master

		Resultater					Ambisjonsnivå	
		2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
KD	Fellesgrader	0	0	0	0	0	0	0
NHH	Felles gradssamarbeid	1	4	5	5	7	7	7

Tabell: Utenlandske fulltidsstudenter – master (INB, ENE, MBM)

Styringsparameter	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Antall utenlandske fulltidsstudenter	99	125	141	176	199	186	210
Andel utenlandske fulltidsstudenter (%)	6	8	9	11	12	12	14

Tabell: Andel internasjonalt rekrutterte ansatte (Tall per 1. okt.)

NHH	Resultater				Ambisjonsnivå	
	2009	2010	2011	2012	2012	2013
Fast ansatte (%)	19	20	19 (25 av 133)	18 (23 av 127)	≥22	≥20
Midlertidig ansatte (%)	44	47	53 (51 av 96)	56 (50 av 90)	≥50	≥50
- stipendiater (%)	46	52	56 (45 av 80)	56 (40 av 72)		
- postdoktorer (%)	38	28	38 (6 av 16)	56 (10 av 18)		
II-stillinger (%)	39	49	49 (22 av 45)	46 (16 av 35)	≥50	≥50



## 3.2 Plan for tildelt bevilgning 2013

Høyskolens styre vedtok i møte 10.12.2012 budsjettet for 2013. Budsjettet ble utarbeidet med utgangspunkt i høyskolens strategiske handlingsprogram og innen bevilgningsfinansiert virksomhet var rammen på 421,7 mill. kr. Inklusivt bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet var rammen på 496,4 mill. kr. I forbindelse med styrets behandling av årsregnskapet for 2012 ble nærmere 9,8 mill. kr. av ubrukte midler overført 2013. Med denne overføringen vedtok styret justert budsjett 2013.

Høyskolen har en klar ambisjon om å få en tettere kobling mellom strategi- og budsjettarbeidet. Denne ambisjonen forsøkes realisert gjennom en budsjettmessig oppfølging av risikoanalyser og EQUIS-akkrediteringen (med tilhørende utviklingsmål) i utarbeidelsen av årlige budsjetter. Rapport og planer forsøkes brukt mer aktivt i budsjettarbeidet.

Innføring av tertialvise budsjettjusteringer i forbindelse med styrets behandling av tertialregnskaper bidrar til en mer integrert regnskaps- og budsjettprosess. Budsjettjusteringer i form av tilleggsbevilgninger eller budsjettnedtrekk bidrar til at budsjettmidler raskere kan reallokeres til andre formål. På denne måten oppnås en mer dynamisk styringsprosess.

NHH fikk over statsbudsjetter for 2013 en bevilgning på 373,6 mill. kr. Dette innebærer en økning i tildelt bevilgning på 17,4 mill. kr. i forhold til 2012.

Uttellingen for resultatbaserte utdanningsinsentiver gav en budsjettøkning på 5 mill. kr. mens uttellingen for resultatbaserte forskningsinsentiver gav en budsjettreduksjon 2,3 mill. kr. Videre ble budsjettet styrket med 3,7 mill. kr. som følge av opprettelsen av nye studieplasser. Videre ble det gitt 11,8 mill. kr. i pris- og lønnskompensasjon.

***Justert budsjett 2013 balanserer ved at ca. 44,3 mill. kr. av oppspart virksomhetskapital er lagt til budsjettets dekningside.*** Høyskolens frie VK UB 2012 var 44 mill. kr. Budsjett 2013 for NHHE viser at sentral VK vil kunne styrkes med 4,8 mill. kr. i løpet av 2013.

I forslag til statsbudsjett for 2011 er NHH tildelt 35 nye studieplasser. Med en opptrapping over fire år vil NHH samlet få 140 nye studieplasser i 2014. Videre ble NHH tildelt 10 nye studieplasser i Revidert Nasjonalbudsjett 2012 (RNB 2012). Med en opptrapping over fire år vil NHH samlet få 40 nye studieplasser i 2015. I tråd med langtidsbudsjett 2012 – 2015 vedtok styret en innfasing av 10 nye fagstillinger i langtidsbudsjettperioden. I budsjettet for 2013 er det lagt inn 2,5 nye fagstillinger, slik at fagstaben i 2013 er på 166,8 årsverk. Over statsbudsjettet mottar høyskolen finansiering av 64 stipendiatstillinger. NHH mottok ikke flere slike stillinger i statsbudsjettet for 2013. Budsjettet for 2013 er styrket for ytterlig å finansiere ett ekstra stipendiatårsverk i 2013. Administrativ bemanning ved instituttene er 20,1 årsverk. Administrativ bemanning sentralt er 99,8 årsverk. Det er satt av 6 mill. kr. til lønnsjusteringer.

Vedtatt budsjett gjør det mulig å opprettholde kjerneaktivitetene undervisning og forskning. Det er ikke gitt noen generell priskompensasjon i enhetenes driftsbudsjett. Det er satt av 6,7 mill. kr. til investeringer og det er satt av 51,3 mill. kr. til prosjektrettede tiltak. Av dette beløpet er hele 45,8 mill. kr. relatert til bygningsmessige tiltak.

Det er utarbeidet egne interne tildelingsbrev som er sendt alle institutter og administrative enheter ved høyskolen. Budsjetttrundskriv og departementets bevilgningsbrev er likeledes sendt alle institutter og administrative enheter.

Oversikten under viser omfanget av all aktivitet som foregår ved NHH i 2013 og hvordan den finansieres av ulike finansieringskilder.

<b>Justert budsjett NHH - 2013</b>					
<b>(Tall i 1.000 kr.)</b>	<b>Bevilnings- finansiert virksomhet (BFV)</b>	<b>NFR- prosjekter (BFV)</b>	<b>NHHE (BOA)</b>	<b>Øvrig BOA</b>	<b>NHH totalt</b>
- Bevilgning fra KD	373 633				<b>373 633</b>
- Tidligere års bevilgning fra KD	11 110				<b>11 110</b>
- Inntekt		13 567	50 791	12 774	<b>77 132</b>
- Dekningsbidrag	1 971	-595	-1 300	-76	<b>0</b>
- Virksomhetskaptal	44 306				<b>44 306</b>
<b>Sum Dekningssiden</b>	<b>431 020</b>	<b>12 972</b>	<b>49 491</b>	<b>12 698</b>	<b>506 181</b>
- Fastlønn	255 266	9 666	19 789	9 766	<b>294 487</b>
- Driftskostnader	115 910	3 306	18 040	2 932	<b>140 188</b>
- Investeringer	6 700				<b>6 700</b>
- Prosjektrettede tiltak	53 144				<b>53 144</b>
- Ekstern overskuddsdeling			2 050		<b>2 050</b>
<b>Sum Kostnadssiden</b>	<b>431 020</b>	<b>12 972</b>	<b>39 879</b>	<b>12 698</b>	<b>496 569</b>
<b>Årets overskudd</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 612</b>	<b>0</b>	<b>9 612</b>

## Vedlegg - Skjema for studentkapasitet - NHH

Utdanningsinstitusjon: Norges Handelshøyskole (NHH)

Overordnede spørsmål som besvares helt kort og konsist, jf. den strategiske delen av Rapport og planer (2012-2013).

1. Hvor mange studieplasser kan institusjonen øke med fra dagens nivå frem mot høsten 2013, gitt 60/40 finansiering fra departementet, men innenfor dagens øvrige rammebetingelser og infrastruktur?

Svar spm 1:

Iht. departementets opptrappingsplan (sist justert i revidert budsjett 2012 med en ytterligere årlig økning på 10 studieplasser) skal NHH øke antall studieplasser med totalt 160 studieplasser i perioden 2010- 2014. I tråd med denne opptrappingsplanen vil NHH ha 770 studieplasser per kull på masternivå fra 2013. NHH har ikke kapasitet til ytterligere økning utover dette.

2. Hvilke begrensende faktorer står institusjonen særlig overfor som hindrer vekst (kan spesifiseres på utdanningsprogram ved behov)?

Svar spm 2:

Kapasitet i fagstaben og arealmessige begrensninger.

3. Er det særskilte studieprogram som institusjonen ønsker å prioritere spesielt av strategiske årsaker eller for å rendyrke en faglig profil?

Svar spm 3:

Nei

4. Er det særskilte studieprogrammer som institusjonen ønsker å bygge ned eller avvikle av samme årsaker?

Svar spm 3:

Nei

Mål for opptak – iht. opptrappingsplanen for NHH:

	Opptak 2012 (antall studieplasser)	Planlagt opptak 2013 (antall studieplasser)	Muligheter for økning i antall studieplasser til høst 2013?
	Antall	Antall	Ca. antall
Masternivå	725	770	45*

\* I samsvar med vedtatt opptrappingsplan