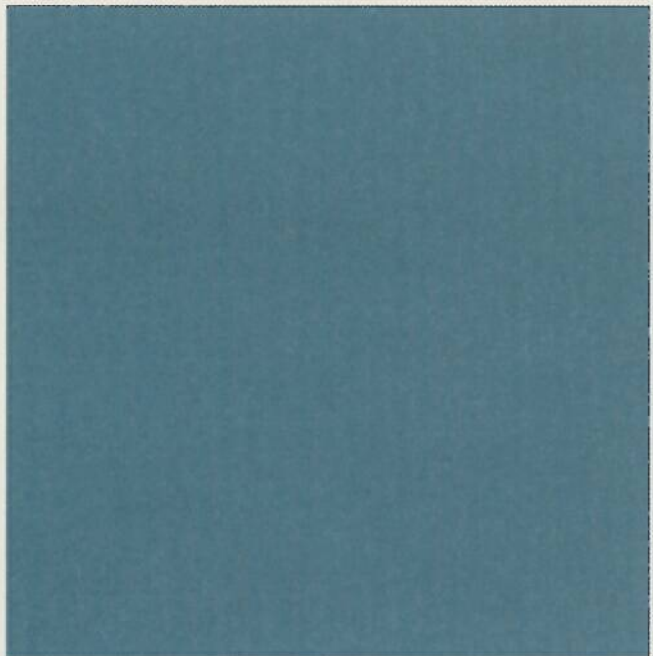
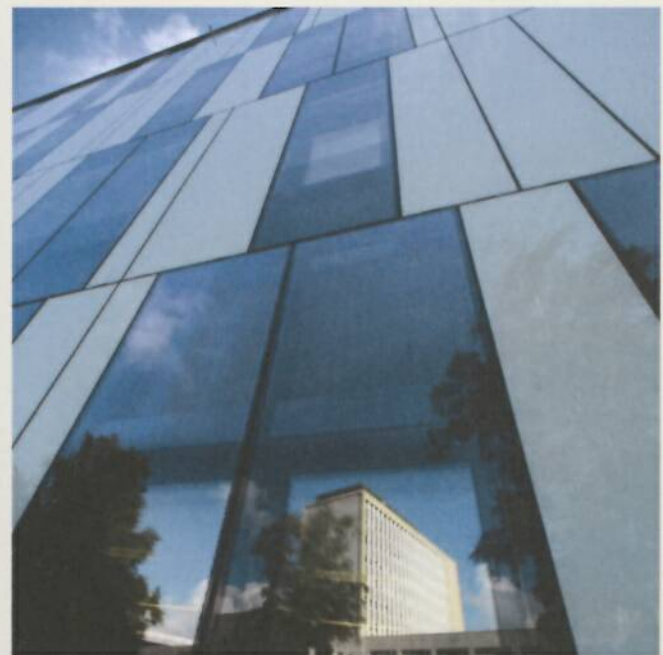


# RAPPORT OG PLANER

NHH



2013 - 2014  
15. MARS 2014





## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1. INNLEDNING OG OPPSUMMERING</b>	<b>4</b>
1.1 Om Rapport og planer 2013-2014.....	4
1.2 Strategi for NHH 2014-2017.....	4
1.3 Høgskolens studietilbud.....	7
1.4 Nøkkeltall for NHH.....	8
1.5 Oppsummering av høyskolens virksomhet i 2013.....	9
<b>2. RESULTATRAPPORTERING FOR 2013</b>	<b>15</b>
2.1 Utdanning.....	15
2.1.1 Bachelorutdanningen.....	15
2.1.2 Masterprogrammene.....	20
2.1.3 Ph.d.....	26
2.1.4 Etter- og videreutdanningen.....	31
2.1.5 Internasjonalisering.....	36
2.2 Forskning.....	45
2.3 Formidling og samfunnskontakt.....	50
2.3.1 Forskningsformidling.....	50
2.3.2 Kommunikasjon.....	52
2.3.3 Eksterne relasjoner.....	54
2.4 Organisasjon og ressurser.....	58
2.4.1 HR.....	58
2.4.2 Økonomi.....	65
2.4.3 Infrastruktur.....	66
2.5 Annen rapportering.....	68
2.5.1 Oppfølging av etatsstyring 2013.....	68
2.5.2 Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA).....	68
2.5.3 Samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon (SAK).....	69
2.5.4 Saker fra Sivilombudsmannen og Riksrevisjonen.....	70
2.5.5 Sikkerhet og beredskap .....	70
2.5.6 Informasjonssikkerhet .....	70
2.5.7 Internkontroll.....	70
<b>3. PLANER FOR 2014</b>	<b>71</b>
3.1 Plan for virksomheten i 2014.....	71
3.2 Plan for tildelt bevilgning for 2014.....	91
<b>VEDLEGG:</b> Studentkapasitet.....	93
Risikoanalyser 2014.....	94

# 1) INNLEDNING OG OPPSUMMERING

## 1.1 OM RAPPORT OG PLANER 2013-2014

Norges Handelshøyskole legger med dette frem Rapport og planer 2013-2014. Rapport og planer utgjør en aggregert tilstandsrapport for høyskolen og er et sentralt internt styringsdokument.

Rapport og planer 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.

Plan- og strategiutvalget som er styrets arbeidsutvalg, har ledet arbeidet med Rapport og planer. En rekke enheter og utvalg har vært involvert i prosessen. Høyskolens styre behandlet utkast til Rapport og planer på styremøte 13. februar 2014.

Rapport og planer er todelt og består av en rapportdel og en plandel. I rapportdelen presenteres resultater på nasjonale og høyskolens egne styringsparametere og det gis en vurdering av måloppnåelse. I plandelen skisseres høyskolens ambisjoner, risikovurderinger og planlagte tiltak.

Høyskolens egne styringsparametere er drøftet i interne fora i løpet av høsten 2013. Styringsparameterne skal gi viktig informasjon ved vurdering av måloppnåelse for hoved- og delmålene. For noen av styringsparameterne har ikke høyskolen alle historiske data. Ambisjonsnivå er satt på viktige parametere der NHH selv har mulighet til å påvirke resultatene.

## 1.2 STRATEGI FOR NHH 2014-2017

Ny strategi for NHH for perioden 2014-2017 ble vedtatt av høyskolens styre i september 2013. Utviklingen av den nye strategien startet i 2012 med utarbeidelse av et fundament og verdigrunnlag for høyskolen. Fundamentet - bestående av formål og visjon - og verdigrunnlaget ble drøftet og justert i høyskolens ulike organer. Arbeidet ble fulgt opp med en strategisk analyse som drøftet NHHs nasjonale og internasjonale posisjon. Våren 2013 ble det utarbeidet målsettinger for hele høyskolens virksomhet. Høsten 2013 ble det fastsatt nye styringsparametere - med formål å bidra til en bedre vurdering av måloppnåelse.

Målformuleringene i høyskolens nye strategi danner sammen med KD sine målformuleringer grunnlaget for årets Rapport og planer.

Det pågår nå arbeid med handlingsplaner for de ulike delområdene i den nye strategien og arbeid for å sikre god forankring av strategien i hele organisasjonen. Strategien har blant annet vært tema på både faglige og administrative ledermøter og i allmøte for administrasjonen. Videre er det utarbeidet brosjyremateriell både på norsk og engelsk, som er distribuert til alle høyskolens ansatte.

## FUNDAMENT

### FORMÅL OG VISJON

NHH skal være en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. NHH skal være blant de ledende handelshøyskoler i Europa og på internasjonalt toppnivå på utvalgte områder.

#### *Utdyping av formål og visjon*

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

NHH er gjennom sin tilknytning til CEMS-alliansen blant de beste handelshøyskolene i Europa. NHHs EQUIS-akkreditering gir en helhetlig og grundig vurdering av handelshøyskoler i en internasjonal kontekst. Full, femårs EQUIS-akkreditering er en nødvendig forutsetning for å være blant de ledende handelshøyskoler i Europa. Utover dette skal NHH være i internasjonal toppklasse på utvalgte områder. Det krever systematisk arbeid med å identifisere områder som har slikt potensiale og legge til rette for at disse kan utvikles til internasjonalt toppnivå.

### VERDIGRUNNLAG

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

#### *Utdyping av verdigrunnlaget*

Ved NHH eksisterer det en sterk kvalitetskultur. NHH forventer at all virksomhet fremviser høy kvalitet. Dette innebærer at høyskolens forskning, undervisning og formidlingsvirksomhet holder et høyt faglig nivå, og at det administrative støtteapparatet har høy kompetanse og tilstrekkelig kapasitet.

Hver enkelt faglig og administrativt ansatt skal gjøre sitt for at etiske vurderinger preger alt vi gjør. Etiske vurderinger er en sentral faktor i beslutningstaking på alle nivåer ved NHH. Prinsippet om fri og uavhengig forskning skal ligge til grunn for NHHs virksomhet. Men den akademiske friheten skal utøves innenfor etiske rammer og på en måte som tjener fagets, NHH-miljøets og samfunnets interesser. Etiske vurderinger og dilemmaer er inkludert i undervisningen på alle nivåer.

Høyskolens organisasjonskultur og arbeidsmiljø preges av evne og vilje til å fremme NHHs felles mål og ambisjoner. Dette bygger på studenters og ansattes innsats for å fremme fellesskapets interesser.

NHH-ere er studenter, ansatte og andre som oppfatter seg som en del av fellesskapet ved høyskolen. Verdien *engasjert* handler om å identifisere seg med virksomheten, bidra til et høyt aktivitetsnivå og delta aktivt i fellesskapet.

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

- at man er intellektuelt åpen og nysgjerrig
- at man er inkluderende
- at man er internasjonalt orientert
- at man har åpen kommunikasjon, internt og eksternt

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

## **STRATEGISKE SATSINGSOMRÅDER 2014 – 2017**

Høgskolen skal i de neste fire årene satse spesielt på fire områder:

### **Internasjonalisering**

Internasjonalisering skal prege organisasjonen, være integrert i all virksomhet og bidra positivt til NHHs kvalitetsutvikling og internasjonale omdømme. NHH skal ha et internasjonalt fag- og studiemiljø med god integrering av internasjonal fagstab og internasjonale studenter. Studentene skal oppmuntres til å tilegne seg internasjonal erfaring gjennom utveksling, CEMS-programmet, dobbeltgradsprogrammer og praksis i internasjonale bedrifter. NHH skal også bistå studenter som ønsker en internasjonal karriere. Gjennom aktiv medvirkning i CEMS skal NHH bidra til økt faglig samarbeid og interaksjon mellom institusjoner, bedriftspartnere og studenter. Internasjonale akkrediteringer og benchmarking vil spille en viktig rolle i videreutviklingen av NHHs internasjonale profil.

### **Studiekvalitet**

NHH har som mål at undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene. Som et ledd i å sikre best mulig studiekvalitet, vil høgskolen benytte benchmarking i større grad enn tidligere. Impulser utenfra må vurderes og bearbeides slik at de kan omsettes til lokale løsninger.

Pedagogisk utviklingsarbeid vil stå sentralt i årene fremover. I lys av den rivende utviklingen innenfor ny undervisningsteknologi, er det avgjørende å opparbeide kompetanse i bruk av digitale læringsressurser. Det vil legges vekt på å integrere slike ressurser i den pedagogiske praksisen på en hensiktsmessig måte.

### **Spissing av forskningen**

Ett av målene for forskningen ved NHH er at høgskolen skal bli internasjonalt ledende på utvalgte fagområder. Det skal jobbes systematisk med å identifisere områder som har slikt potensiale og legges til rette for at disse kan utvikles til internasjonalt toppnivå. Med spissområder menes fagområder der NHH kan vise til fremragende forskning internasjonalt. Spissområder kan være innenfor et klart avgrenset forskningsfelt eller ha form av tverrfaglige, tematiske satsinger. Det vil være i form av et kompetansesenter eller en gruppe av forskere som vil kunne profilere NHH nasjonalt og internasjonalt. De utvalgte områdene kan være på et felt der NHH allerede er i internasjonal toppklasse, et område med et klart potensiale eller et område der NHH mener det er strategisk viktig at man er på topp internasjonalt.

### **Bedriftsrelasjoner og partnerskap**

I dialog og samarbeid med eksterne aktører skal NHH bidra til en god samfunnsutvikling. Samarbeidet med næringsliv og forvaltning skal styrkes blant annet ved å satse på flere og bredere avtaler som inkluderer både utdanning, forskning og formidling, både nasjonalt og internasjonalt.

NHH Executive som tar hånd om viktige deler av høgskolens eksterne relasjoner, skal bidra til kompetanseheving i næringsliv og forvaltning, samt bidra til økte eksterne inntekter.

### 1.3 HØYSKOLENS STUDIETILBUD 2013

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nasjonale tilbud                  | <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>○ Toårig masterprogram i regnskap og revisjon (MRR)</li><li>○ Treårig bachelorprogram i språk og interkulturell kommunikasjon (SPIK), fellesgrad med Universitetet i Bergen</li></ul>                                       |
| Studietilbud undervist på engelsk | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Ph.d.-programmet</li><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><li>○ Graduate summer school “Natural Resource Management and Policy: The Norwegian Model”</li></ul> |
| Etter- og videreutdannings-tilbud | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Kveldskurs (bachelornivå)</li><li>○ Erfaringsbaserte programmer på masternivå (Executive MBA)</li><li>○ Bedriftsinterne programmer</li><li>○ Nettbaserte tilbud (TERMDIST og JURDIST)</li></ul>  |

## 1.4 NØKKELTALL FOR NHH

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Bachelor og masterstudier:</b>							
Antall studenter	2 780	3 012	3 043	3 162	3 238	3 338	3 324
Studiepoengproduksjon <sup>1</sup>	2 085	2 280	2 323	2 370	2 479	2 519	2 613
Studiepoeng per student	45,0	45,4	45,8	45,0	45,9	45,3	47,2
Internasjonale studenter på campus <sup>2</sup>			10%	11%	12%	12%	13%
Utvexlingsstudenter (ut-/innreisende)	420	564	563	639	664	744	743
<i>Bachelor:</i>							
Nye studenter	444	449	424	481	436	473	459
Uteksaminerte kandidater	360	354	352	365	351	358	422
Andel gjennomført på normert tid			48%	47%	44%	38%	43%
<i>Master:</i>							
Nye studenter	594	698	665	719	692	757	750
Uteksaminerte kandidater	421	631	548	635	607	691	690
Andel gjennomført på normert tid					53%	55%	61%
<b>Ph.d.-studiet:</b>							
Nye doktorgradsavtaler	17	18	26	13	23	21	18
Stipendiatstillinger	63	62	64	70	65	73	71
Avlagte doktorgrader	19	15	8	16	15	11	10
<b>Forskning:</b>							
Publiseringspoeng	146	158	140	185	154	157	186 <sup>3</sup>
Forskningsrådstildeling per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling <sup>4</sup>	23,3	25,2	23,1	18,0	36,6	77,4	84,3 <sup>5</sup>
<b>Stab:</b>							
Årsverk ved NHH	352	350	361	357	360	370	386
Årsverk ved NHH – kvinneandel	38%	37%	37%	37%	39%	40%	43%
Studenter per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling	12,7	13,5	13,2	14,1	14,6	14,9	13,9

<sup>1</sup> 60 studiepoengsenheter

<sup>2</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert)

<sup>3</sup> Midlertidig tall for 2013

<sup>4</sup> Tall i 1 000

<sup>5</sup> Midlertidig tall for 2013

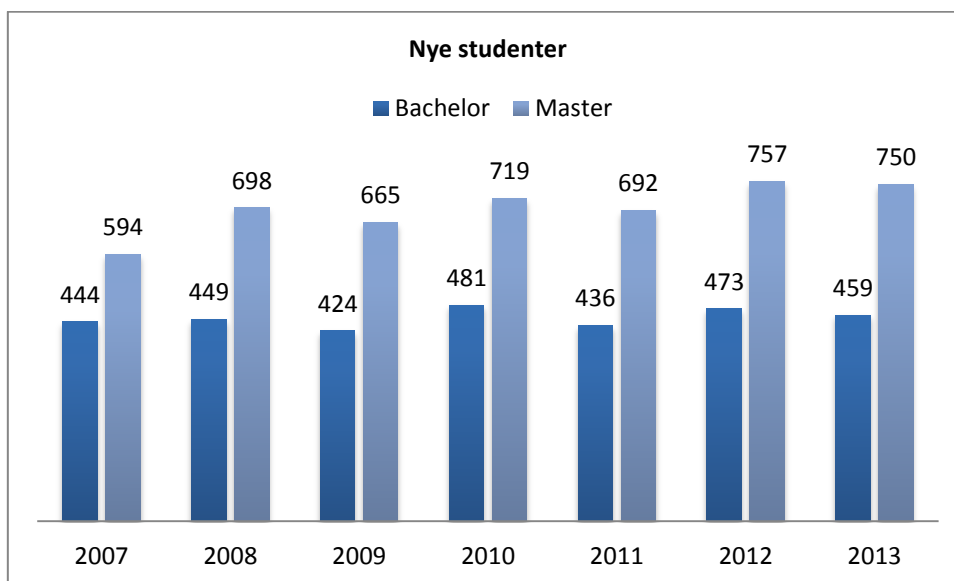


## 1.5 OPPSUMMERING AV HØYSKOLENS KJERNEVIRKSOMHET FOR 2013

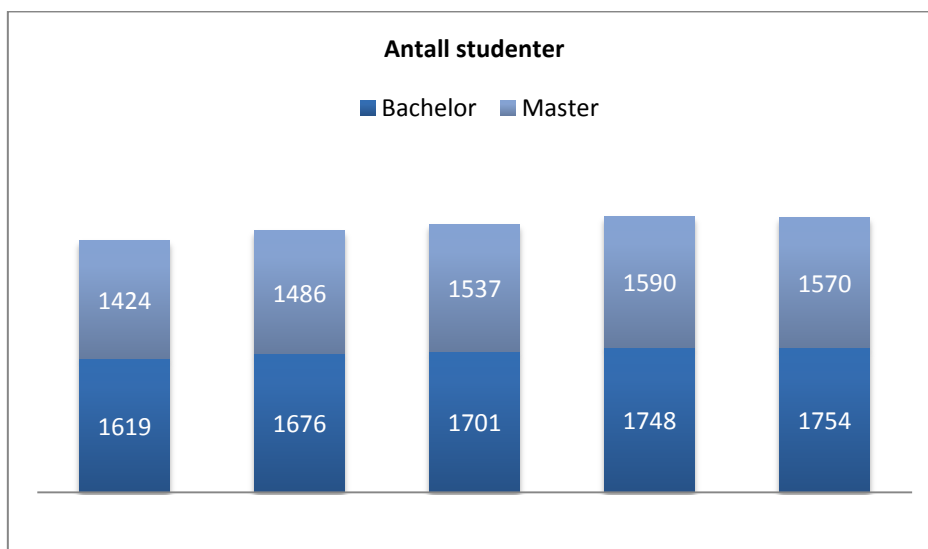
### UTDANNING

NHH tilbyr utdanning på høyt internasjonalt nivå og er den klart ledende institusjonen i Norge innenfor de økonomisk-administrative fagområdene. Studieprogrammene skal være klare førstevalg og tiltrekke seg de beste, norske studentene på alle nivåer.

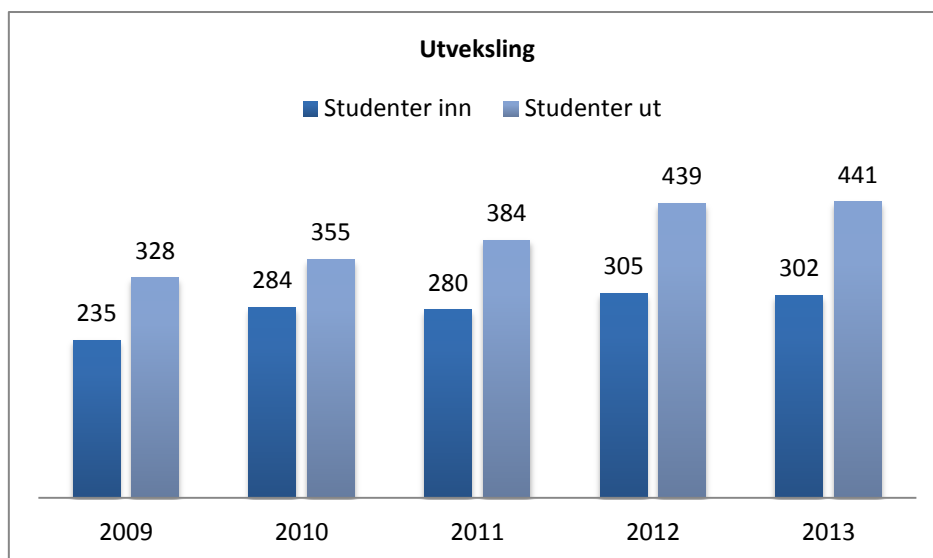
Antall studenter som søker seg til NHH og opptakskravene til NHHs studier er stabilt høye i forhold til det nasjonale karakternivået. Gode norske og internasjonale institusjoner konkurrerer med NHH både som tilbyder av tre-årige bachelorprogram, to-årige masterprogrammer og 5-årige integrerte løp. Dette medfører at NHH må fortsette å fokusere på høy kvalitet i sine studietilbud.



NHH har i 2013 tatt opp ca 460 nye bachelorstudenter, ca 750 masterstudenter og 18 ph.d.-studenter. På bachelor- og masternivå er ca 40 % av de nye studentene kvinner, mens 33 % av de nye ph.d.-studentene er kvinner.

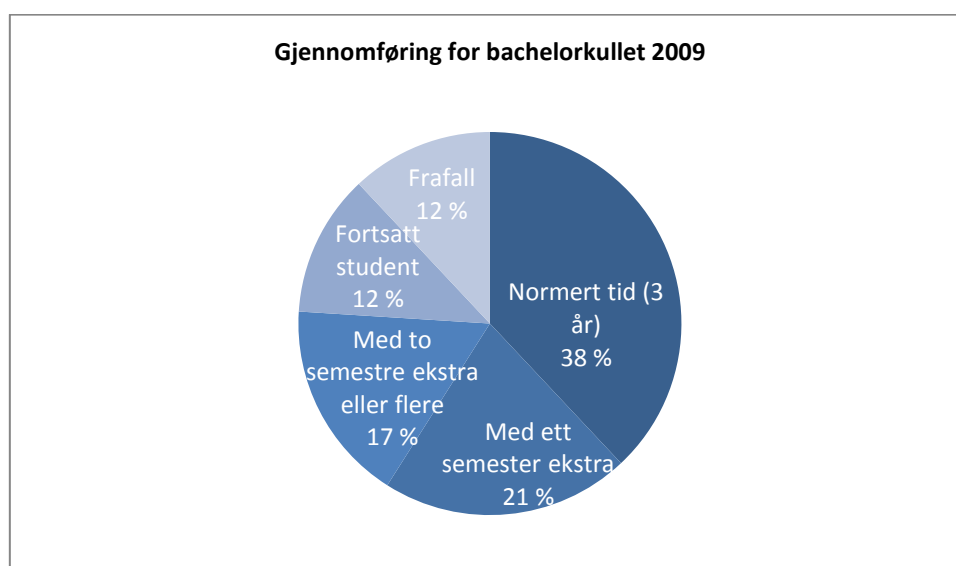


Høyskolen er en internasjonal campus der ca 13 % av studentene er fra andre land. Til de engelskspråklige profilene i masterutdanningen er ambisjonen å tiltrekke seg flere, høyt kvalifiserte, internasjonale studenter. I 2013 gikk antallet kvalifiserte søkere ned, og det ble tatt opp færre internasjonale studenter enn tidligere. Antall innvekslingsstudenter som kommer til NHH holder seg på samme nivå som i 2012. Høyskolen ønsker en bedre balanse mellom antallet studenter som kommer inn og antallet studenter som reiser ut på utveksling. NHH vil derfor styrke rekrutteringsarbeidet i forhold til internasjonale gradsstudenter og studenter som ønsker å komme på utveksling til NHH. Høyskolen vurderer samtidig det faglige tilbudet på engelsk i bachelor- og masterutdanningene.

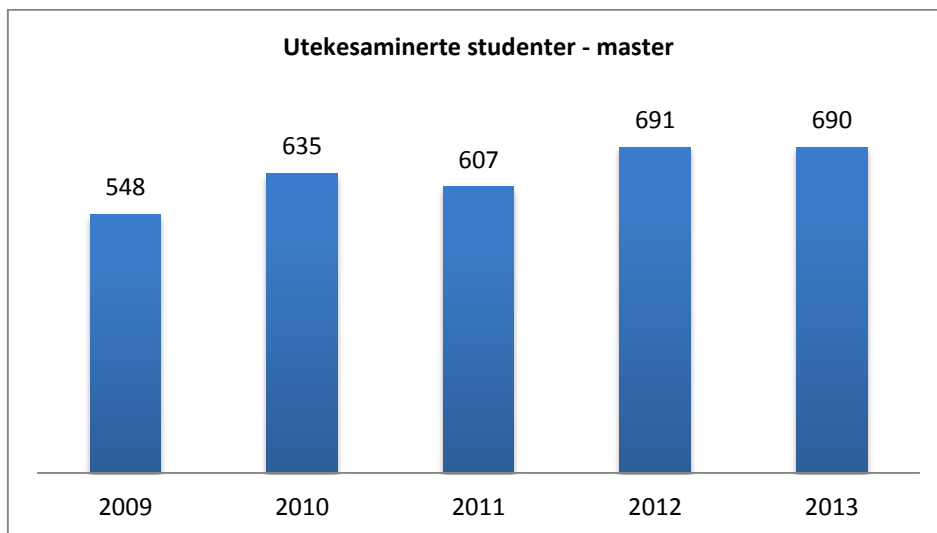


Studentene ved NHH gir gode tilbakemeldinger i sine kursevalueringer – både mht. relevans og kvalitet i kursene. Høyskolen vil likevel ha fortsatt høyt fokus på studiekvalitet og har dette som ett av sine fire satsingsområder i strategiperioden 2014-2017. Studiekvalitet er tema i de pågående programevalueringene for bachelor- og masterprogrammene. Videre er det etablert et pedagogisk utvalg med mandat til å initiere og følge opp pedagogisk utvikling og innovasjon.

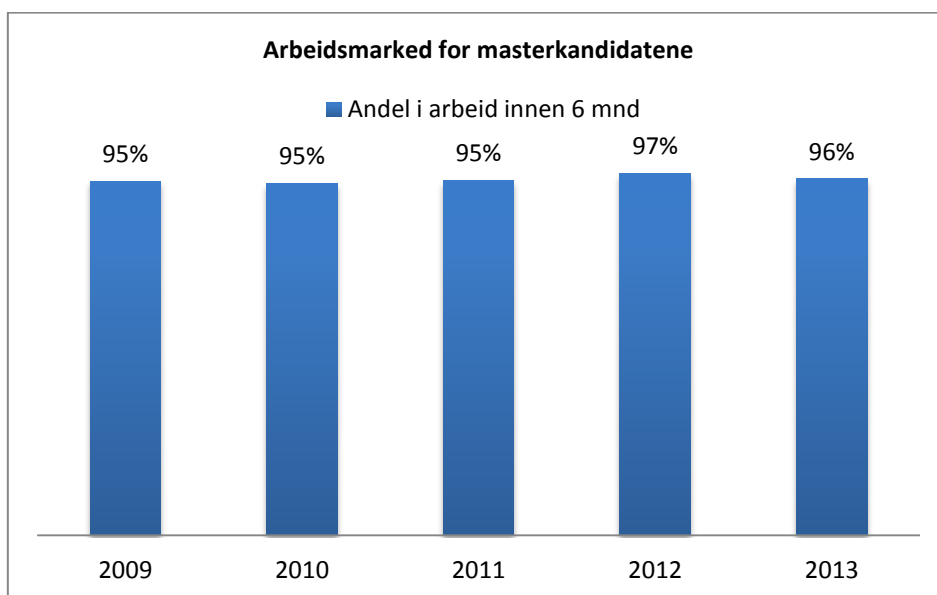
Ca. 85 % av de som begynner på NHHs bachelorstudium fullfører. Dette er et relativt høyt tall som vitner både om gode studenter og høy studiekvalitet. Samtidig bruker mange av NHHs studenter mer enn normalt tid på å fullføre.



NHH uteksaminerer nærmere 700 mastergradsstudenter hvert år, dvs. en relativt stor andel av siviløkonomstudentene i Norge.



Den årlige arbeidsmarkedsundersøkelsen for de nyutdannede siviløkonomstudentene viser at arbeidsmarkedet er stabilt og godt. Tradisjonelt har NHH-kandidatene foretrukket arbeid i Norge etter endt utdanning. For å bidra til å øke andelen studenter som søker seg til utlandet etter endt studium, har NHH opprettet et internasjonalt karrieresenter og vurderer også ytterligere tiltak.

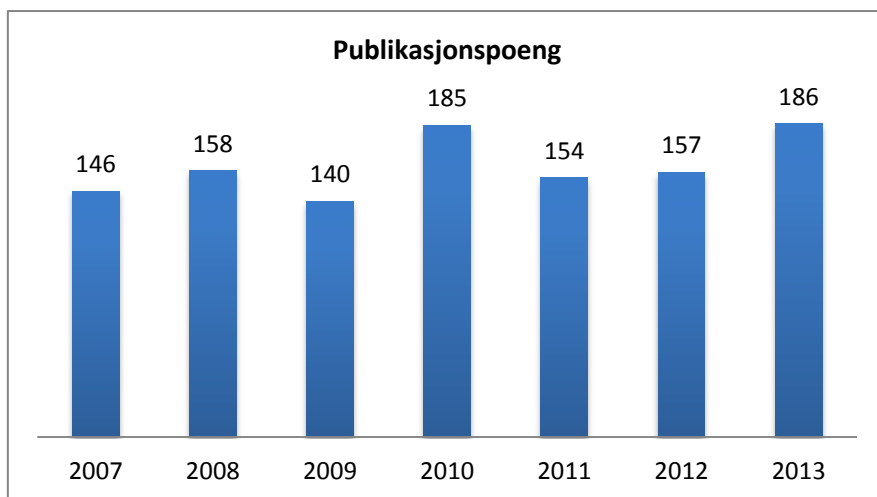


Det var 10 disputaser på NHH i 2013, og målsettingen på 15 disputaser ble dermed ikke nådd. For de ferdige ph.d.-kandidatene har NHH som mål at disse skal være attraktive for anerkjente utdanningsinstitusjoner i inn- og utland.

Fagporteføljen ved etter- og videreutdanningen er i stor grad styrt av etterspørsel i markedet, høyskolens til enhver tid eksisterende lærerkapasitet og NHHs strategi. Fagporteføljen består blant annet av Executive mastergrader, bedriftsinterne programmer og kveldskurs på bachelornivå. Ambisjonene har vært større grad av internasjonalisering og å bli ledende i Norden. I tillegg har NHH etter flere år med kompetansegivende lederutviklingsoppdrag opparbeidet betydelig erfaring. Dette har bidratt til å styrke og differensiere NHHs posisjon i executive-markedet og utnytte potensialet og synergier som et samlet NHH-miljø representerer.

## FORSKNING

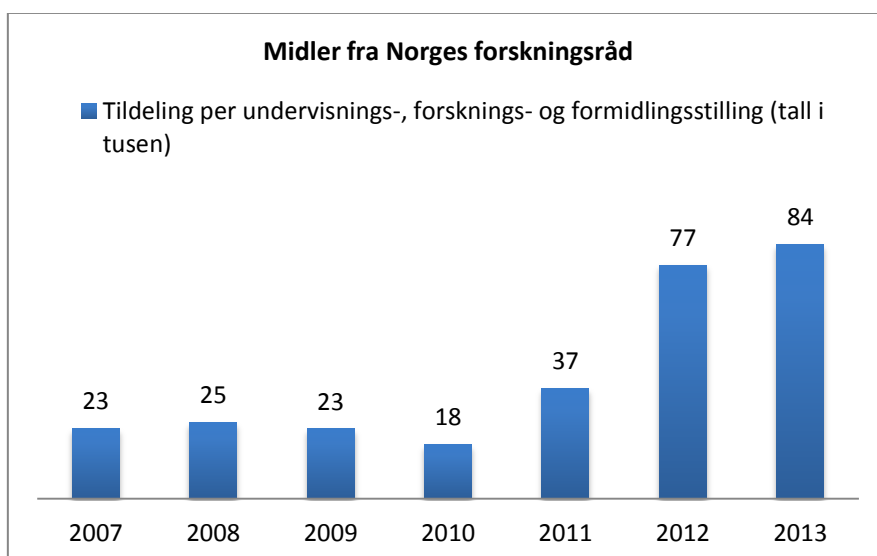
Publikasjonstall for 2013 er ikke klare før i begynnelsen av april. Foreløpige tall tyder på at NHH har hatt en positiv utvikling med hensyn til publiseringsomfang. Hittil er det registrert 186 publikasjonspoeng for 2013, noe som er over målsetningen på 175 poeng. Økt publisering, både kvantitativt og 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.



NHH har iverksatt en ordning med årlig, rullerende evaluering av NHHs fagmiljø. En ekstern fagkomité gjennomfører evalueringen. I 2013 ble Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon evaluert. Komiteen berømmer NHH og instituttet for det arbeidet som har vært gjort med å innpasse forskningen i NHH-miljøet, og mener at denne satsingen har vært vellykket. Komiteen viser til høy forskningsproduksjon på instituttet og suksess med å skaffe eksterne midler.

Internasjonal spisskompetanse skal vises og befestes gjennom regelmessig publisering i de aller beste tidsskrifter. NHH vurderer nå hvordan spissing av forskning kan implementeres i forskningsstrategien. Fokus rettes mot tiltak for å øke forskningskvalitet og for å bygge sterke forskningsmiljø. Hele NHH-miljøet involveres i arbeidet.

I 2013 har NHH fått ca. 20 mill. kroner i prosjektmidler fra Norges forskningsråd. Dette er noe opp fra året før, og den langsiktige utviklingen er positiv. NHH har fortsatt utfordringer mht. deltagelse i EU-finansiert forskning.



## FORMIDLING OG SAMFUNNSKONTAKT

NHH har god tradisjon for forskningskommunikasjon og forskningsformidling og har høye ambisjoner på dette området. NHHs fagstab har i 2013 vært synlig i mediebildet og aktive i den nasjonale samfunnsdebatten. NHHs fagstab er etterspurt som skribenter, og det er positivt at flere har etablert seg som faste spaltister i landets viktigste medier.

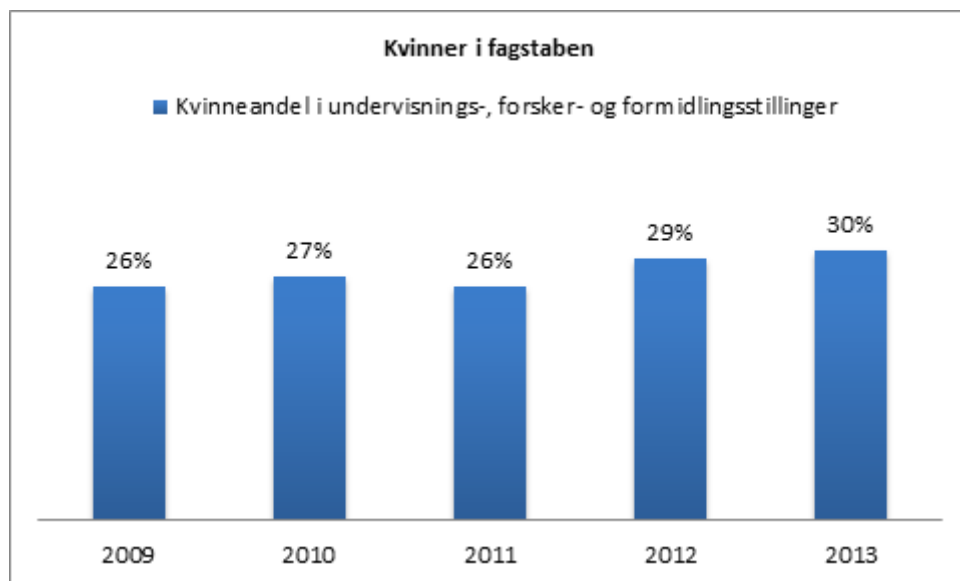
Videre har en rekke NHH-ansatte verv i offentlige og private styrer, i råd og i regjeringsutnevnte utvalg. NHHs fagstab er også etterspurt som foredragsholdere på bruker- og allmennrettede konferanser. Den brukerrettede formidlingen foregår primært på andre arenaer, gjennom konferanser, møter og seminarvirksomhet. Gjennom dette bidrar NHH med sin ekspertise til å styrke samfunnsdebatten, til verdiskaping og bærekraftig utvikling.

## ORGANISASJON OG RESSURSER

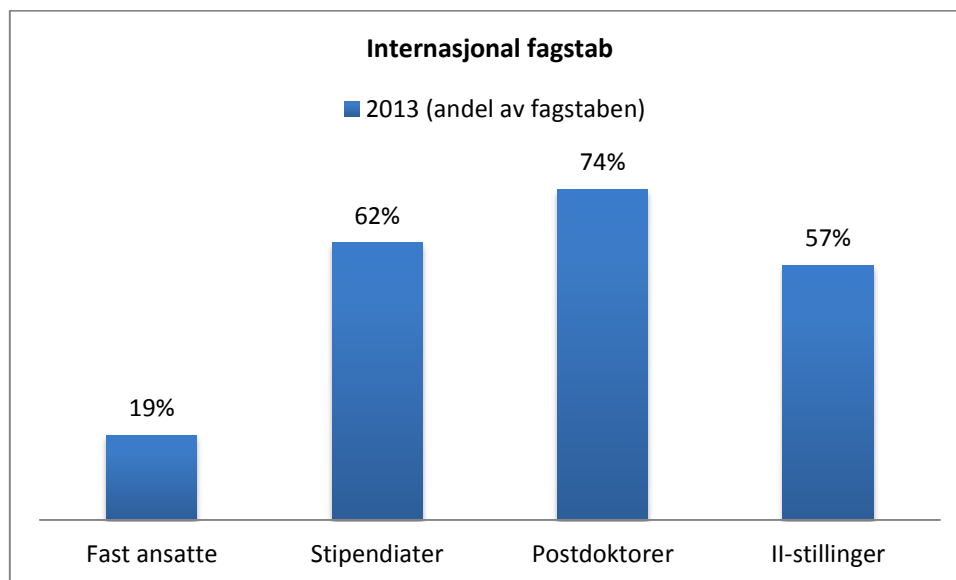
NHHs nybygg ble ferdig i 2013. Nybygget er på ca 13.000 kvadratmeter og huser bl.a. 3 institutter, 5 auditorier, lesesaler og kollokvierom for studentene. Alle NHHs ansatte og studenter er nå samlet på én kompakt campus. I 2014 vil NHHs seneste byggeprosjekt bli klart til bruk; Kristian Gerhard Jebsen-senteret er ikke mer enn 600 kvadratmeter, men vil gi høyskolen en god mulighet til å arrangere heldagsseminarer, kurs osv. for grupper på opptil 50-60 personer.

NHH har i all hovedsak meget robuste fagmiljøer innenfor sine fagområder. Opprettholdelse og videreutvikling av fagmiljøene skjer gjennom aktiv internasjonal rekruttering, internasjonal evaluering og akkreditering, samt målrettet publisering i de beste internasjonale fagtidsskrifter. Fagmiljøenes robusthet styrkes også gjennom målrettede professor II engasjementer og et 1404-professorat. NHH bidrar for øvrig til styrking av fagmiljøene ved andre norske institusjoner ved at høyskolens fagstab innehar II-stillinger og bidrar aktivt til fagutviklingen ved disse institusjonene.

NHH har som mål å få en jevnere balanse mellom kvinner og menn blant de faglig ansatte. Av de nyansatte professorene og førsteamanuensene i 2013 var det ca 50 % kvinner. Totalt er kvinneandelen i fagstaben på ca. 30 %.



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. NHH skal ha et internasjonalt fag- og studiemiljø med god integrering av internasjonal fagstab og internasjonale studenter. Utenlandske fast ansatte (inkludert postdoktorer) utgjør ca. 27 prosent av fagstaben. I lys av høyskolens mål om økt internasjonalisering av all sin virksomhet, er det ønskelig at andelen utenlandske ansatte i undervisnings- og forskerstillinger øker.



## 2) RESULTATRAPPORTERING FOR 2013

### 2.1 UTDANNING

#### 2.1.1 Bachelorutdanningen

##### KD sektormål 1

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

##### NHH hovedmål

NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå

##### Evaluering av bachelorutdanningen

Høyskolen har høsten 2013 og våren 2014 gjennomført en evaluering av bachelorprogrammet. Når evalueringen er ferdig, vil det bli utarbeidet en rapport som blant annet vil omfatte tiltak for programmet – utover de som skisseres i årets Rapport og planer.

##### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall første-prioritetssøkere	2 069	2 014	2 063	2 216	2 176	-	2 200	2 200
Antall kvalifiserte første-prioritetssøkere per studieplass <sup>6</sup>	3,7	4,1	4,2	4,4	4,4	-	4,4	4,4
Poenggrense førstegangsvitnemål	-	52,3	51,7	53,0	52,6	-	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	-	54,4	54,7	55,2	56,5	-	56,5	56,5
Kvinneandel (% av møtt)	43	43	38	48	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

<sup>6</sup> Søkere som har generell studiekompetanse og tilfredsstillende NHHs spesielle opptakskrav.

Antall kvalifiserte førstevalgssøkere per studieplass avviker fra tall DBH tom. 2010, da rapporten til DBH feilaktig har registrert studenter møtt til studiestart på bakgrunn av utsatt plass fra foregående år som ikke kvalifisert.

	Resultater				
	2009	2010	2011	2012	2013
Antall søkere totalt	4 569	4 640	4 703	5 012	4 833
Andel av førsteprioritetssøkere i Samordna opptak (%)	1,98	1,94	1,91	1,93	1,86
Gjennomsnitt karakterpoeng for førsteprioritetssøkere	-	46,1	46,1	46,3	46,7

### Vurderinger og tiltak

NHH er den klart ledende institusjonen i Norge innenfor økonomisk-administrativ utdanning. Poenggrensen er stabilt høy, noe som vitner om vedvarende god inntakskvalitet. Men andre institusjoner har kommet på banen de siste årene, og konkurrerer med NHH både som tilbyder av 3-årige bachelorprogram og 5-årige integrerte løp. Det er verdt å reflektere over hvordan NHH kan opprettholde sin posisjon, og innfri målsetning om å være et klart førstevalg for økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske studentene.

NHH vil fortsette å ha fokus på studiekvalitet, og spesielt arbeide for økt ressursinnsats i obligatoriske kurs, i tråd med studentenes ønske.

Jentedagen gir isolert sett fortsatt gode resultater. Undersøkelser viser at søkingsfrekvensen nær dobles blant jenter som deltar på dagen i forhold til jenter som ikke får anledning til å delta. På tross av effekten bør det likevel kontinuerlig vurderes om jentedagen skal videreføres eller erstattes/suppleres med andre tiltak.

### Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Studiepoeng pr. student	47,7	47,6	49,3	48,0	47,3	-	≥ 50	≥ 50
Gjennomføring på normert tid (% KD)	48	47	44	38	43	-	≥ 50	≥ 50
Frafall (%) <sup>7</sup>	15	9	12	12	9	-	< 10	< 10
Kursevaluering <sup>8</sup>	4,0	3,9	3,9	3,9	4,0	-	≥ 4,0	≥ 4,0

<sup>7</sup> Frafall i statlige høyskoler er 24,6 prosent og på universitetene 33,2 prosent, mens fullført på normert tid i statlige høyskoler er 51,8 prosent og på universitetene 28,5 prosent (tall for våren 2011).

<sup>8</sup> 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)



Som et supplement til DBH-tallene ovenfor, er det hensiktsmessig å se på gjennomføring bl.a. etter henholdsvis ett, to og flere semestre ekstra.

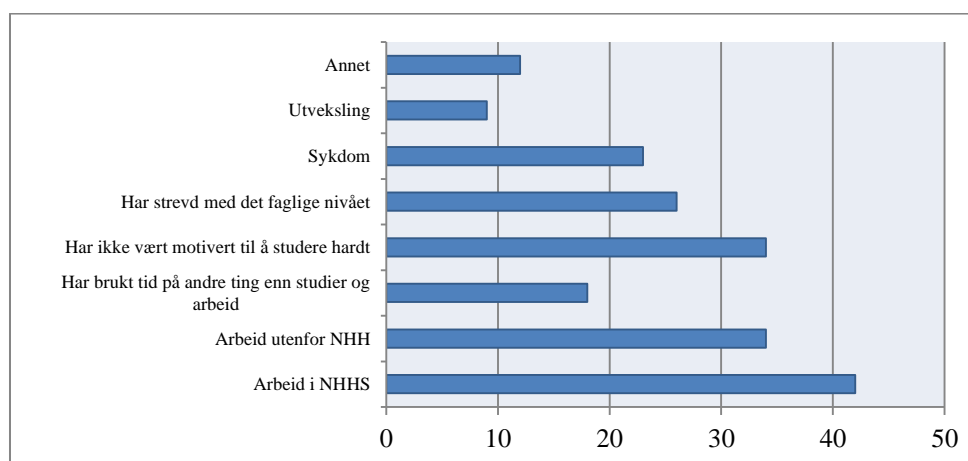
Kull	Resultater				
	2006	2007	2008	2009	2010
Semester fullført normert	V09	V10	V11	V12	V13
Antall møtt til studiestart	422	444	449	424	481
Fullført per H13	83 %	85 %	82 %	76 %	43 %
Normert tid, 3 år (tatt ut grad)	49 %	47 %	44 %	38 %	43 %
Med ett semester ekstra	15 %	20 %	15 %	21 %	21 %
Med to semestre ekstra	16 %	15 %	21 %	17 %	-
Med flere enn to semestre	3 %	3 %	2 %	-	-
Normert tid, fullført 180 sp <sup>9</sup>	63 %	65 %	59 %	56 %	62 %
Frafall	15 %	9 %	12 %	12 %	9 %

### Vurderinger og tiltak

Mer enn 85 % av de som begynner på NHHs bachelorstudium fullfører. Dette er et svært høyt tall, og vitner både om gode studenter og høy studiekvalitet. Samtidig bruker mange studenter mer enn normert tid på å fullføre. Blant 2010-kullet hadde 43 % fullført på normert tid (våren 2013); vi ser fra tidligere år at 15-20 % bruker ett semester ekstra, og ytterligere 15-20 % to semestre ekstra. Andelen studenter som innen normert tid har oppnådd 180 studiepoeng er 62 %. Men, en god del av disse studentene (ca 20 %) velger å ikke ta ut bachelorgraden umiddelbart.

Når man sammenligner gjennomstrømmingen mellom institusjoner, så er det viktig å være oppmerksom på at ulike institusjoner operer med ulike mål på dette. For eksempel blir vitnemålet noen steder automatisk utskrevet så snart kandidaten har oppfylt kravene, noe som i utgangspunktet bidrar til å øke gjennomstrømmingen.

Det er ulike årsaker til at studentene ikke fullfører på normert tid. Våren 2013 ble det stilt følgende spørsmål til bachelorstudentene i sitt siste ordinære semester: ”Hva er årsaken(e) til at du er forsinket i studiet?”. Nedenfor følger resultatet<sup>10</sup>.



<sup>9</sup> Inkl. de som ikke har tatt ut grad

<sup>10</sup> N = 65. Kun studenter som i sitt siste semester var forsinket. Man kunne krysse av på mer enn ett svaralternativ. Tall i prosent.

De forsinkede studenter i denne undersøkelsen mener altså at den viktigste årsaken til forsinkelsen er arbeid i NHHS (42%), mens arbeid utenfor NHH og mangel på motivasjon til å studere hardt begge ligger på 34%. Mange har også strevd med det faglige nivået (26%), mens 23% oppgir sykdom som årsak til forsinkelsen. Analyser viser også at mange av de som blir forsinket, blir det allerede tidlig i studiet.

PBU vil foreslå tiltak for å bedre gjennomstrømmingen. Disse tiltakene vil både inkludere studieveiledning av studenter som faller bakpå, og faglige tilbud som bidrar til økt læring og dermed økt gjennomstrømming. Tiltak for økt gjennomstrømming som går ut over det gode arbeidet i NHHS er imidlertid ikke ønskelig. Det faktum at høyskolen har en svært aktiv studentforening er et stort konkurransefortrinn for NHH, og tiden som brukes i NHHS er trolig en fornuftig investering både for den enkelte student og for samfunnet.

I forbindelse med bachelorevalueringen, har det blitt gjennomført flere studier av gjennomstrømmingen. Det vil i forbindelse med denne evalueringen bli foreslått tiltak som tar sikte på å bedre gjennomstrømmingen.

Studiepoengproduksjonen for 2013 er noe lavere enn for 2011 og 2012, men på nivå med 2009 og 2010. Ambisjonen er å øke gjennomstrømmingen, og på den måten også få opp antall studiepoeng per student.

Kursevalueringen på 4,0 må anses å være bra. Det arbeides kontinuerlig med å sikre kvaliteten på enkeltkurs.

#### *Alternative undervisnings- og vurderingsformer, obligatoriske kurs<sup>11</sup>*

	2011	2012	2013
Alternative undervisningsformer			
- Gruppeundervisning	58 %	63 %	63 %
- Lab-øvelser (data)	16 %	21 %	21 %
- Podcasting	5 %	36 %	68 %
- Caseundervisning	32 %	32 %	42 %
- Gjesteforelesere fra næringslivet	21 %	42 %	42 %
- Andre tiltak i auditoriet (quiz, mentometer, etc)	11 %	26 %	26 %
- Tilbakemeldinger (orakel, multiple-choice, etc)	84 %	84 %	84 %
- Muntlige studentpresentasjoner	0 %	11 %	16 %
Alternative vurderingsformer			
- Muntlig eksamen (gruppe)	16 %	21 %	21 %
- Hjemmeeksamen (gruppe)	37 %	37 %	37 %
- Kursgodkjenning	58 %	58 %	63 %

Fra 2011 til i dag ser vi en klar tendens til at flere kurs benytter et videre spekter av undervisningsformer. Antallet forelesninger som bruker podcasting har gått kraftig opp siden 2011, noe som henger sammen med tilgjengelig utstyr. I tillegg har man de siste årene hatt et særskilt fokus på å øke studentenes kommunikasjonsferdigheter i form av obligatorisk muntlig aktivitet.

<sup>11</sup> Merknad: Basert på forelesers egne tilbakemeldinger og Studiehåndboken for de 19 obligatoriske kursene i bachelorprogrammet. Et kurs kan ha flere vurderingsformer, da karakteren f.eks kan bestå av skriftlig skoleeksamen som teller 60 % og en hjemmeeksamen som teller 40 %.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Relevans					3,9	-	≥ 4,0	≥ 4,0

#### Vurderinger

De fleste bachelorstudentene går videre til masterstudier ved NHH eller ved andre institusjoner. Det er derfor mindre relevant å se på arbeidsmarkedssituasjonen for denne studentgruppen.

Bachelorstudiet gjør imidlertid studentene godt rustet til å møte masterstudiet på NHH. Høsten 2013 gjennomførte NHH en spørreundersøkelse blant masterstudentene som hadde sin bachelor fra NHH, hvor de ble bedt om å ta stilling til følgende utsagn: ”Bachelorstudiet har gitt meg et solid fundament for masterstudiet” (skala fra 1 til 5, hvor 1 er “helt uenig” og 5 er “helt enig”). Høyskolen er godt fornøyd med at studentene gir en gjennomsnittsscore på 3,9 på utsagnet. 72 studenter svarte på undersøkelsen.

#### Tiltak

NHH vil ha fortsatt fokus på studiekvalitet, og tiltak vil bli basert på anbefalinger i programevalueringen.

## 2.1.2 Masterprogrammene

### KD sektormål 1

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

### NHH hovedmål

NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå

### Evaluering av masterprogrammene

Masterprogrammet i økonomi og administrasjon (MØA) vil bli evaluert i løpet av 2014. Når evalueringen er ferdig, vil det bli utarbeidet en rapport som blant annet vil omfatte tiltak for programmet – utover de som skisseres i årets Rapport og planer.

### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Gjennomsnittlig GMAT-score (møtt)	-	-	-	665	676	-	≥ 650	≥650
Opptakskrav - MØA eksterne søkere (A=5, B=4 osv) <sup>12</sup>	3,8	3,8	4,0	4,1	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak - MØA eksterne søkere (A=5, B=4 osv) <sup>13</sup>	4,1	4,1	4,2	4,3	4,3	≥ 4,1	≥ 4,1	≥ 4,1
Kvinneandel (% av møtt)	37	37	44	42	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

<sup>12</sup> Opptakskravet gjelder hovedopptaket om høsten. Våropptaket har normalt samme opptakskrav som foregående høst.

<sup>13</sup> Studenter med utenlandsk utdanning og studenter med både bokstav og tallkarakter er ikke med. Gjennomsnittskarakteren gjelder hovedopptaket om høsten.

	Resultater				
	2009	2010	2011	2012	2013
Antall søkere totalt <sup>14</sup>	1 279	1 591	1 946	2 093	2 280
Nordiskspråklige søkere	-	974	1 100	1 144	938
Internasjonale søkere	504	617	846	949	1 342

### Vurderinger

Det er en relativt jevn stigning i antall eksterne søkere til NHH fra 2009 til 2013. Ser man nærmere på tallene, er søkertallet noe synkende blant de nordiskspråklige mens antall internasjonale søkere har økt noe mer.

Måltallet for antall møtt for 2013 var 770. Det inkluderer studenter med intern overgang, eksterne nordiskspråklige og internasjonale studenter. I 2013 møtte 750 til studiestart.

- MØA antall møtt: 236 eksterne (nordiskspråklige) kandidater, 344 interne kandidater og 66 internasjonale studenter.
- MRR antall møtt: 77 eksterne kandidater og 27 interne kandidater.

Opptakskravet til hovedopptaket MØA høsten 2013 var noe lavere enn til hovedopptaket høsten 2012, men gjennomsnittskarakteren var den samme. For MRR var begge høyere.

Når høyskolen opprettholder opptakstallet og gjennomsnittskarakteren ligger på samme nivå, indikerer dette at NHH har holdt på de gode søkerne og at nedgangen i antall søkere i det vesentligste skyldes at man har færre svake eller ikke-kvalifiserte søkere.

Opptakskravet er høyt i forhold til det nasjonale karakternivået, og ambisjonsnivået endres derfor ikke.

Søkingen av engelskspråklige kandidater har økt vesentlig. Det er imidlertid en betydelig nedgang i antall fullførte søknader/kvalifiserte søkere og møtt-tallet synker fra 85 i 2012 til 67 i 2013. Måltallet for 2013 er 100.

Nedgangen i kvalifiserte søkere kan ha flere forklaringer. Det kan skyldes sviktende eller utilstrekkelig markedsføring, det kan skyldes at NHHs internasjonale anseelse ikke er sterk nok i en økende konkurransesituasjon, det kan skyldes forhold man ikke rår over, for eksempel at den finansielle uroen i verden påvirker studenters mobilitet eller det kan skyldes tilfeldige variasjoner.

Det er uklart om nedgangen er av varig karakter. Arbeidet med internasjonale rekrutteringsaktiviteter til MØA, herunder markedsføringstiltak, vil bli styrket. NHH vil vurdere å øke det faglige tilbudet av internasjonale programmer for å rekruttere flere høyt kvalifiserte engelskspråklige gradsstudenter.

Kvinneandelen har sunket noe fra 2012, men er likevel innenfor målsettingen på minimum 40 %. Både inntaksgrenser og kvinneandeler må ses i relasjon til den nasjonale satsingen på rekruttering til realfag- og ingeniørstudier. NHH konkurrerer med blant annet NTNU om de samme studentene.

<sup>14</sup> Antall søkere er totalt antall eksterne søkere MØA+MRR. Tallene omfatter både vår og høst og nordiskspråklige og internasjonale søkere.

Det forhold at høyskolen klarer å opprettholde sine inntaksgrenser vitner om fortsatt høy attraktivitet og konkurransedyktighet. At man i enkeltsegmenter – som kvinner – blir berørt av denne satsingen bør ikke komme som en overraskelse, og viser at NHH må videreføre satsingen på jenterekuttering for å nå måltallene.

Har man oppnådd delmål 1?

Nasjonalt: Tilbudet av økonomisk-administrative utdanninger i Norge har økt de senere årene. NHH synes likevel å ha opprettholdt sin høye attraktivitet og kan derved sies å ha oppnådd sitt mål.

#### Tiltak

Tiltak skissert i Rapport og planer 2012-2013

Harmonisering av NHH sine opptakskrav med opptakskravene i Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning (NRØA) sin nasjonale plan for MØA.

Opptakskravet refererer til NRØAs nasjonale plan for BØA. Arbeidet med harmonisering er påbegynt:

1. NHH har økt det totale kravet til økonomisk administrative fag fra 90 til 120 studiepoeng i tråd med NRØA-planen.
2. NHH har noen avvikende fagkrav innenfor de 90 obligatoriske studiepoengene i NRØAs BØA-plan som er grunnlaget for opptak MØA. NHH vurderer en endring av fagkravene slik at NHH tar i bruk NRØA-kravene.

Planlagte tiltak for 2014

Øvrige tiltak vil bli basert på anbefalinger i programevalueringen.

#### Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

#### Gjennomføring på normert tid master

	Resultater				Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2015
Gjennomføring på normert tid (% KD)	-	52,5	54,7	60,8	-	60	- <sup>15</sup>

<sup>15</sup> Vil bli basert på resultatene fra gjennomstrømningsanalysen i 2014.

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

#### Gjennomføring på normert tid MØA<sup>16</sup>

År fullført normert	Resultater			
	2010	2011	2012 <sup>17</sup>	2013 <sup>18</sup>
Kull	H08+V09	H09+V10	H10+V11	H11
Antall møtt til studiestart to år tidligere	469	509	583	455
Innen normert tid (%)	66	61	68	73
Med ett semester ekstra (%)	15	14	15	-
Med to eller flere semestre ekstra (%)	13	15	8	-
Frafall (%)	2	2	2	2

#### Gjennomføring på normert tid MRR

År fullført normert	Resultater			
	2010	2011	2012	2013
Antall møtt til studiestart ett/to år tidligere <sup>19</sup>	155	154	117	163
Innen normert tid (%)	48	64	62	62
Med ett semester ekstra (%)	8	2	9	-
Med to eller flere semestre ekstra (%)	23	18	11	-
Frafall (%)	2	2	4	3

Ulikheten i andelen som gjennomfører på normert tid mellom DBH og NHH, skyldes først og fremst at en stor andel av dem som faktisk fullførte master i regnskap og revisjon innen normert tid i stedet for er kategorisert som forsinket 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.

<sup>16</sup> Det er ikke tatt høyde for fritak i enkeltfag.

<sup>17</sup> 2012: Tallene er ikke like forrige R&P fordi de nå er oppdatert med kullet som hadde oppstart V11. Tallene for 2010, 2011 og 2012 er derfor sammenlignbare, men for 2013 er der kun rapportert for kullet som startet H11, ikke for kull V12 (data for H13 er ikke tatt med).

<sup>18</sup> Tall for 2013 omfatter bare vårsemesteret. Da vårkullet som regel har dårligere gjennomstrømming enn høstkullet, er det grunn til å tro at tallet for gjennomføring innen normert tid for 2013 vil synke noe.

<sup>19</sup> Tabellen tar høyde for studenter som får fritak for første år. De er beregnet til å ha normert studietid på ett år. Det er ikke gjort i tidligere R&P slik at tallene er noe forandret i årets R&P i forhold til R&P 2012-2013.

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Kursevaluering <sup>20</sup>	3,9	3,9	4,0	4,0	4,3	≥3,9	≥4,0	≥4,0
Relevans <sup>21</sup>	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥4,0	≥4,2	≥4,2

## Vurderinger

Totalt sett, så er frafallet meget lavt og studentene meget fornøyde.

Gjennomstrømningen på normert tid er økende de senere årene. NHH gjennomfører studier for å finne fram til effektive tiltak for å ytterligere øke gjennomstrømningen. Resultater fra en studie i 2013 av årsaker til forsinket levering av selvstendig arbeid åpnet i beskjeden grad for tiltak. Noen utfordringer var imidlertid knyttet til dårlige forberedelser, herunder at studentene kom sent i gang med arbeidet. Derfor planlegges det innføring av ensartede beskrivelser av læringsutbyttet knyttet til selvstendig arbeid innenfor de ulike profilene. Dette vil bidra til at studentene er bedre forberedt faglig i forhold til konkrete problemstillinger når de starter opp semesteret de skal skrive sitt selvstendige arbeid. Dette er også i tråd med anbefalingene fra arbeidsgruppen nedsatt for dette formålet i 2012. Det vil i 2014 bli gjennomført en gjennomstrømningsanalyse av dem som er forsinket med kursdelen av masterstudiet.

Kursevalueringen omfatter bl.a. formidlingsevnen til foreleserne og hvor nyttige og relevante studentene opplever kursene. Kursevalueringene viser at studentene har vært noe mer fornøyd med formidlingsevne og relevans de siste to år. Målet kan sies å være oppnådd når det gjelder kursevaluering og relevans. Dette sammenfaller med et økt fokus og en økt satsing på pedagogikk hvor man har tilbudt kurs og seminarer til fagstaben. Satsingen ble i 2013 organisatorisk styrket ved etableringen av Pedagogikkutvalget.

Kursevalueringene viser at studentene er enda mer tilfredse med studiene i 2013 enn tidligere år, men resultatet på relevans er på noenlunde samme nivå.

Har man oppnådd delmål 2?

Ut fra kriteriene over, så er studentene meget fornøyd med NHH og gjennomstrømningen er god. I 2012 ble det gjennomført en undersøkelse blant innvekslingsstudentene som viste at disse var noe mindre fornøyd med studiekvaliteten ved NHH enn ved hjemmeinstitusjonen sin. Størst avvik var det når det gjaldt undervisningsmetoder. En lignende undersøkelse av utvekslingsstudentene (NHH-studenter som dro ut) viste at de oppfattet det akademiske nivået og kvaliteten på kursene som høyere ved NHH enn vertsinstitusjonen, og de oppfattet foreleserne som like gode. Imidlertid mente også NHH-studentene at undervisningsmetodene var bedre på vertsuniversitet. Dette tyder på at vi likevel ikke fullt ut har oppnådd fullt delmål 2 hva angår undervisningsmetoder. Ytterligere tiltak vil bli vurdert i 2014.

<sup>20</sup> Tallene for kursevaluering er et gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på masterstudiet, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=veldig fornøyd.

<sup>21</sup> Data fra arbeidsmarkedsundersøkelsen 2013: Det blir satt fram tre påstander som studentene blir bedt om å ta stilling til:

- Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper (score: 4,3)
  - Studiet har gitt meg kunnskaper og ferdigheter som gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked (score: 4,1)
  - Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet (score: 4,2)
- Resultatet i tabellen er fra spørsmål 1.



## Tiltak

Tiltak skissert i Rapport og planer 2012-2013

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

### Vurdering av tiltaket

Implementeringen av endringene i MRR ble iverksatt fra høsten 2013. MRR er blitt mer fleksibelt med kursstørrelser av 7,5 ECTS og gir rom for utveksling. Det har vært en del startvansker i forbindelse med den nye strukturen. Det gjenstår å se om endringene har gjort studiet mer attraktivt.

### Planlagte tiltak for 2014

- Det arbeides med å innføre felles beskrivelser av læringsutbyttet knyttet til det selvstendige arbeidet - på tvers av profilene på MØA
- Etablering av et forskningsrettet løp innenfor MØA ble vedtatt i 2013 og man arbeider nå med implementeringen

## Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet

	Resultater				
	2009	2010	2011	2012	2013
Andel i arbeid innen 6 mnd (%)	95,1	94,5	95,3	97,2	95,7
Arbeidsgiver - privat sektor (%) <sup>22</sup>	80,6	86,8	90,8	86,7	86,8
Startlønn NHH-kandidater (NOK) <sup>23</sup>	390 000	402 000	422 000	432 000	445 000

### Vurderinger og tiltak

Ser man på tallet for andel i arbeid er det en liten nedgang i 2013, men det ligger høyere enn tallene fra 2009-2011. Det nasjonale arbeidsmarkedet synes fortsatt godt for NHH sine kandidater.

Det er fortsatt få NHH-kandidater som velger å jobbe i utlandet. Dette gjør det vanskelig å si noe om attraktivitet internasjonalt.

Delmål 3 synes oppnådd.

<sup>22</sup> Andel av de som har fått jobb som er i privat sektor.

<sup>23</sup> Gjennomsnittlig brutto grunnlønn pr år i norske kroner.

### 2.1.3 Ph.d.

#### KD sektormål 1

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

#### NHH hovedmål

NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå

#### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter

Kvalitativ styringsparameter:

*Studenter med gode karakterresultater som har bakgrunn fra internasjonalt anerkjente skoler og / eller som gjennom skriftlig arbeid / publisering har vist god egnethet til forskning<sup>24</sup>*

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel internasj. ph.d.-studenter (% av nye dgr-avtaler)					61			
Kvinneandel (% av nye dgr-avtaler)	39	31	48	64	33	≥40	≥ 40	≥ 40

#### Vurdering av resultater og måloppnåelse

##### Søkning 2013

Hovedopptaket til ph.d.-studiet fant sted våren 2013 hvor søknadsfristen var 1. februar. Til denne søknadsrunden var det 247 søkere (177 søkere i 2012) hvor 24,7 % var kvinner og snittalderen var 29,5 år. Av søkerne hadde om lag 46 % bakgrunn fra godt rangerte universiteter og høyskoler. I tillegg hadde Institutt for samfunnsøkonomi en stipendiatstilling utlyst med søknadsfrist 1. november 2012 (56 søkere) og Center for Service Innovation hadde en stipendiatstilling utlyst med søknadsfrist 4. oktober 2012 (11 søkere).

##### Opptak 2013

Ph.d.-programmet tok opp 18 nye doktorgradsstudenter i 2013. Av disse er 6 (33 %) kvinner og 11 (61 %) utenlandske. 6 av de nye ph.d.-studentene har bakgrunn fra masterutdanningen på NHH. 13 av ph.d.-studentene har masterutdannelsen fra internasjonalt rangerte forskningsuniversiteter<sup>25</sup>. Det er også kandidater som har publisert og som har vært i forskerutdanningsprogrammer.

<sup>24</sup> Disse kriteriene er utdanningsinstitusjon/bakgrunn, karakterer, resultat av standardiserte tester, research proposal, vurdering av annet skriftlig arbeid og intervjuer av søkerne

<sup>25</sup> Institusjoner på FT-rankingen, THE topp 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business

### **Vurdering av kvalitativt styringsparameter**

Selv om ph.d.-programmet alltid ønsker seg flere godt kvalifiserte søkere, var hovedinntrykket at alle ph.d.-spesialiseringene var fornøyd med søkningen til programmet for opptaket i 2013 og vurderingen av den enkelte søker viser at opptakskriteriene og kriteriene i den kvalitative styringsparameteren ble møtt. Både totalt antall søkere og antallet fremragende søkere gikk opp fra 2012 til 2013, noe som antakelig (delvis) kan tilskrives rekrutteringstiltakene som er foretatt, både nasjonalt og internasjonalt.

Ph.d.-programmet hadde en kvinneandel i opptaket for 2013 på 33 %. Kvinneandelen for opptaket i 2012 var 64 %. Kjønnsbalansen på ph.d.-studiet generelt vurderes som god og ingen særskilte tiltak for å øke kvinneandelen har blitt iverksatt. Andelen internasjonale studenter i opptaket for 2013 var 61 %. NHH ønsker å rekruttere de best kvalifiserte kandidatene og har ingen måltall på andel internasjonale studenter for hvert enkelt opptak. NHH søker å ha en god balanse mellom norske og internasjonale studenter i programmet som helhet og dette anses som tilfelle i dag.

### **Vurdering av tiltak som ble skissert i fjorårets Rapport og planer og planlagte tiltak for 2014**

Ph.d.-programmet hadde en rekke nye rekrutteringstiltak før opptaket i 2013. Det mest fremtredende var annonsering på flere internasjonale akademiske stillingsportaler før søknadsfristen. En plausibel effekt av dette tiltaket er at det var flere søknader til ph.d.-studiet i 2013 enn året før. Det ser også ut til at flere søkere enn før har tidligere erfaring fra akademisk stilling og kommer fra godt rangerte universiteter og handelshøyskoler. Rekrutteringstiltak rettet mot egne studenter har også blitt videreført. Dette inkluderer blant annet deltagelse på karrieredag og informasjonsmøter med studentene. Det har vært stor interesse for disse arrangementene.

Rekrutteringsstrategien til ph.d.-programmet er todelt ved at den retter seg både mot egne studenter i bachelor- og masterprogrammet og kandidater utenfor NHH. For NHHs egne studenter er utfordringen å endre eller supplere karrierepreferansene til en gruppe som i stor grad søker jobber i det private næringslivet. For kandidater utenfor NHH retter markedsføringen seg mot potensielle søkere fra høyt rangerte læresteder som er motiverte til å ta en forskerutdanning ved NHH.

I forhold til søkning og rekruttering av NHH-studenter lykkes ph.d.-programmet best i forhold til internasjonale studenter i NHHs masterprogram. Høsten 2014 vil kursdelen i den forskningsrettete masterutdanningen (nytt tiltak) være klar. Siden siviløkonomutdanningen har faglig bredde og skal være yrkesrettet, blir ikke studentene like eksponert for forskningsarbeid som ved disiplinrettede masterutdannelse. Lykkes man med å integrere masterstudentene i forskningsmiljøer med gode masterprosjekter, bør dette kunne fungere som et godt egnet rekrutteringstiltak til ph.d.-studiet ved at studentene i større grad eksponeres for forskning som karrierevei. Siden planen er at både kurstilbud og krav til masteroppgave skal holde et høyere nivå for studenter i den forskningsrettete masterutdanningen vil kompetansen til disse studentene være godt egnet til doktorgradsstudiet.

Ph.d.-programmet er godt fornøyd med effekten av rekrutteringstiltakene som er rettet mot eksterne søkere og har i 2013 økt annonseringen ved internasjonale akademiske stillingsportaler. I 2014 vil det bli nedsatt en arbeidsgruppe som skal se på markedsføring og rekruttering til ph.d. Her vil det spesielt bli sett på instituttspesifikke rekrutteringstiltak.

NHH har 2 studenter under ordningen med Nærings-ph.d. og vil fortsette å jobbe mot å rekruttere flere velkvalifiserte studenter under denne ordningen.

## Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel uteks. kand. tatt opp på dgr seks år tidligere (% , KD)		28,1	42,9	61,9	27,8		60	70
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (% , KD)	13	25	13	55	50		55	60
Frafall (avbrutte dgr-avtaler)	3	6	5	6	2			
Disponerte stipendiatårsverk	64,2	69,8	65,4	73,3	70,9	> 72	≥ 70	>75
Antall disputaser	8	16	15	11	10	> 15	≥ 15	>17
Antall disputaser (3-årig snitt)					12		12	17
Antall publikasjoner fra uteksaminerte 2 år etter disputas (nivå 1/2) <sup>26</sup>					23/4			

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH hadde 10 disputaser i 2013. Målsetningen var over 15 og dette målet ble ikke innfridd. For indikatoren «Andel uteksaminerte. kandidater tatt opp på doktorgrad seks år tidligere» har NHH i år svært dårlige tall. Av de 18 som ble tatt opp har bare 5 disputert. Det har vist seg at kandidater som ikke lengre har finansiering, bruker lengre tid enn forventet på å ferdigstille avhandlingen. Dette er en viktig årsak til at NHH hadde færre disputaser enn forventet i 2013.

<sup>26</sup> Indikatoren baserer seg på kullet som har disputert 2 år tidligere (2011). Dette kullet talte 15 personer. Publikasjonene til disse har blitt søkt opp i Cristin, ISI Web of Science og Google Scholar. Denne statistikken skiller ikke mellom NHH-publikasjoner og publikasjoner fra andre institusjoner. Den skiller heller ikke mellom publikasjoner hvor doktorgradskandidaten er eneforfatter eller medforfatter.

Indikatoren «Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid» viser at 50% av innleveringene som ble funnet verdig til disputas i 2013 ble levert på normert tid. Dette tallet er omtrent som i 2012 og vesentlig bedre enn perioden 2008-2011. Ser man på disse to styringsparameterne *samlet*, kan det indikere at gjennomstrømning er et større problem for årskullene som ble tatt opp før 2008 enn senere. Det kan blant annet nevnes at 53% av 2008-kullet har disputert pr 01.01.2014. Like fullt er gjennomstrømning hovedutfordringen for NHHs ph.d.-program og utviklingen følges nøye.

#### Vurdering av tiltak som ble skissert i fjorårets Rapport og planer og planlagte tiltak for 2014

Av tiltak som er satt i verk for å forbedre gjennomstrømning er proposal/paper defense i studentens tredje semester det viktigste. Formålet med tiltaket er å få kandidaten raskere i gang med forskningsprosessen etter at opplæringsdelen (som på NHH er 45 studiepoeng) er fullført. Tidligere erfaring har vist at kandidatene har brukt for lang tid på dette. I 2013 ble de første proposal/paper defense arrangert for alle ph.d.-spesialiseringene på NHH. Tilbakemeldingene fra instituttene har vært positive.

Ph.d.-programmet har nå årlige dialogmøter med instituttene hvor fremdriften til de enkelte kandidatene blir gjennomgått og hvor eventuelle tiltak blir diskutert og bestemt. Dette har ført til at både institutt og sentralt nå har en vesentlig bedre oversikt over fremdriften til de enkelte studentene.

I 2013 ble Programutvalg for doktorgradsstudiet og forsknings og formidlingsutvalget slått sammen til Utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning. Administrasjonen av doktorgradsstudiet ble flyttet fra Studieadministrasjonen til Forskningsadministrativ avdeling. Formålet med endringen er at doktorgradsprogrammet i større grad skal bli integrert som en del av høyskolens forskningsinnsats og vurderes ut i fra faglig kvalitet og ikke bare kvantitet og effektivitet.

Dette har resultert i utviklingen av indikatorer for faglig kvalitet i ph.d.-programmet. Denne fremste indikatoren for faglig kvalitet er publisert forskning. Det har derfor blitt produsert to ulike publiseringsstatistikker for nåværende og tidligere doktorgradsstudenter. Den ene baserer seg på publikasjoner fra kandidater som disputerte to år tidligere. Her ser man at disse 15 til sammen har bidratt til 23 publikasjoner på nivå 1 og 4 publikasjoner på nivå 2. Tallene tyder på at blant de kandidatene som klarer å gjennomføre ph.d-studiet ved NHH, så er den faglige kvaliteten godt.

Tabellen nedenfor viser bidrag fra NHH's ph.d.-studenter samt de som har disputert ett og to år tidligere til NHHs tellende publikasjoner for 2011, 2012 og 2013.

	2011	2012	2013
Stipendiatpublikasjoner med NHH-forskere (og andre)	15	16	15
Stipendiatpublikasjoner eneforfatter	4	4	15
Stipendiatpublikasjoner med andre ikke-NHH-forskere	4	1	4
<b>Total<sup>27</sup></b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>34</b>

Tabellen viser en økning i antall publikasjoner med eneforfatter i 2013.

Studiekvalitet på ph.d.-programmet må naturligvis vurderes også ut fra andre kriterier enn gjennomstrømning og forskningsproduksjon. NHH planlegger en programevaluering av studiet i 2015 for å få bedre informasjon om kvaliteten på studiet visa vice andre internasjonale ph.d-program. Datainnsamling for denne programevalueringen vil begynne i 2014.

<sup>27</sup> Statistikken er basert på poenggivende publikasjoner i Cristin per år. Statistikken viser stipendiatbidrag. Med stipendiat regnes ph.d.-studenter og kandidater som disputerte 1 og 2 år tidligere. Altså regner 2013-statistikken med de som disputerte i 2012 og 2011.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet.

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel av dgr-kandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter <sup>28</sup>					30% (N=10)			50%

### Vurderinger og tiltak

Av de 10 som disputerte i 2013 har det lyktes å hente inn informasjon om arbeidsgiver for 9 personer. Fire personer har fortsatt i UH-sektoren (NHH, BI og University of Indonesia), to arbeider i instituttsektoren (Sintef og NUPI), 3 arbeider i forsknings/analyseavdelinger i det private næringsliv (Telenor research, Tine og Oslo Economics). Kandidatene får gjennomgående gode og relevante jobber, men NHH lykkes – i likhet med de fleste andre norske institusjoner – i mindre grad å få til internasjonal placement av kandidatene. Årsakene til dette er nok sammensatte, men én viktig årsak er nok det gode arbeidsmarkedet i Norge for NHHs ph.d-kandidater.

I 2014 vil det bli gjennomført en ny kandidatundersøkelse som vil se på kandidatenes vurdering av betydningen av ph.d.-programmet for deres videre karriere.

### Delmål 4 Forskerutdanningen

(Fra kp om forskning i NHHs strategi)

Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen ved NHH

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall publikasjoner hvor ph.d.-studenter publiserer sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte			15	16	15			20

Forskerutdanningen er en godt integrert del av forskningen ved NHH. Ved den nylige administrative omorganiseringen er også det administrative ansvaret for ph.d-programmet ivaretatt av forskningsadministrativ avdeling. NHH har opprettet flere nye forskningssentre og forskergrupper de senere årene. Ph.d-kandidater søkes aktivt å rekrutteres til, og integreres i, disse gruppene slik at de blir del av aktive forskningsgrupper. Kandidatene publiserer arbeider sammen med veiledere og andre NHH-ansatte, og inkluderes i både nasjonale forskerskoler og internasjonale forskernetverk. Samspillet mellom forskning og undervisning anses som svært godt.

<sup>28</sup> Institusjoner på FT-rankingen, THE topp 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business

## 2.1.4 Etter- og videreutdanningen

### KD sektormål 1

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

### NHH hovedmål

NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå

#### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Totalt antall studenter startet i løpet av året – masternivå <sup>29</sup>		152	161	192	204	184	194	224

#### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Det har vært en liten reduksjon i antall søkere i forhold til året før. Ulikheten er imidlertid innenfor rammene av naturlig variasjon, og sammenlignet med andre institusjoner er tallet gunstig. Det er likevel ambisjoner om enda flere søkere til hver enkelt studieplass, i tillegg til å øke kvinneandelen på masternivå.

#### Tiltak

Det ble foretatt endringer i noen programmer for å øke kvinneandelen og det totale søkeretallet. Det første målet ble nådd (flere kvinner) men ikke totalt flere søkere. Høyskolen vil imidlertid fortsette utviklingen av denne typen endringer. Tiltak for 2014 omfatter ellers intensivering av bruk av sosiale medier som markedsføringskanal, samt informasjonsmøter i Norges største byer for på den måten å vise studiene og virksomheten frem for potensielle studenter.

#### Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Deltakere bachelor deltid	802	767	854	783	654	780	550	550
Bedriftinterne prosjekter	4	8	10	11	9	12	13	16

<sup>29</sup> Omfatter AFA-studiet, Corporate Finance, Porteføljeforvaltning, Verdsettelse, MBA i strategisk ledelse, MBA i økonomisk styring og ledelse, MBA Brand Management, MBA i offentlig revisjon og Kraftanalytiker

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Gjennomføring på normert tid (% KD) <sup>30</sup>			94	83	94	95	95	95
Innfridde forventninger til studiet (alumni) <sup>31</sup>								
- MBA i strategisk ledelse			4,7	4,7	4,9		4,3	4,3
-MBA i økonomisk styring og ledelse			4,0	4,2	4,6		4,3	4,3
-Rektorutdanningen			4,8	5,0	4,9		4,3	4,3
-Styrerutdanningen					4,9		4,3	4,3
-Bergen kommune lederskole					4,8		4,3	4,3
Samarbeid med internasjonalt anerkjente universiteter / handelshøyskoler					1		2	

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

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 2013 startet opp tre executive MBA-spesialiseringer - MBA i strategisk ledelse, MBA i økonomisk styring og ledelse, og MBA i Offentlig revisjon. Alle 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 konkurrentene som tilbyr enkeltmoduler som kan settes sammen til grader. Så vidt NHH kjenner til, er høyskolen alene om å tilby en tilstedeværende programdirektør som aktivt overvåker og leder læringsprosessene. Dette er en merkostnad, men som høyskolen mener skaper store tilleggsv verdier for studentene, og som differensierer NHH fra andre tilbydere.

Denne formen for studieledelse er trolig en del av forklaringen på at 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 også som forventet og på et svært høyt nivå: typisk mellom 95-100 %.

<sup>30</sup> Åpne gradsgivende program på master. Kun MASTRA og MØST ettersom AFA ikke er helhetlig program

<sup>31</sup> Skala 1-5 hvor 5 er høyeste score.



Den samme formen for studieledelse praktiseres på de bedriftsinterne programmene NHH Executive i 2013 har gjennomført for Bergen kommune (Bergen kommune lederskole) og Utdanningsdirektoratet (Rektorutdanningen og Styreverutdanningen) i samarbeid med AFF. I samtlige av disse programmene oppleves en svært høy faglig kvalitet og gjennomføringsevne, med unntak av Styreverutdanningen, hvor det har vært noe frafall.

Ambisjonsnivået for antall kurspåmeldinger på deltidstudiene (bachelornivå) er som i fjor redusert i forbindelse med utfasing av grader og kurs innenfor aktivitetsområdet. Av samme årsak er det også forventet lavere studiepoengsproduksjon på dette nivået for kommende år.

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.

Det er fortsatt god etterspørsel etter programmene, og dette tar NHH til inntekt for at de oppleves å treffe faktiske behov og forventninger om kvalitetsstandarder. Dette har vist seg å være tilfelle for undervisningstilbud over hele porteføljespekteret. For eksempel er høyskolens kurs innenfor den etter hvert så kjente Rektorskolen en frivillig modul, men oppnår en kontinuerlig sterkere rekruttering.

Samlet sett opplever NHH at studiene blir godt mottatt av studentene, og med så gode tilbakemeldinger/ vurderinger er det vanskelig å oppnå bedre resultater. Høyskolen er tilfreds med evalueringene, men ønsker større variasjon i pedagogiske virkemidler. Selv om studentene er fornøyd med dagens situasjon ser høyskolen for seg at utnytting av teknologi og større grad av involvering fra studentenes side blir forventet i årene som kommer.

#### Tiltak

Bruk av lesebrett, tilgjengelighet på elektronisk pensum, og innføring av mer prosjektarbeid har vist seg å gi gode resultater. Denne linjen vil bli videreutviklet. I løpet av 2014 vil høyskolen også levere web-baserte forelesninger, mer simuleringer og enda mer involvering i undervisningen.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet

#### Uteksaminerte kandidater

	Resultater			
	2010	2011	2012	2013
Executive MBA <sup>32</sup>	99	99	88	101
AFA	32	38	27	40
KRAFT		15		
Bachelor/deltid <sup>33</sup>	25	25	27	17
Bedriftsinterne programmer	48	87	119	103

32 Executive MBA: MASTRA, MØST, MBA i finans, bedriftsintern MBA DNB og BRAND (kun uteksaminerte studenter i 2010 og 2011)

33 Bachelor/deltid: Både grad, delfag og årsstudium

### **Vurdering av resultater og måloppnåelse**

Høyskolen har ikke gode nok tall på dette tidspunktet, men erfaringen tilsier at NHHs kandidater foretrekkes i det nasjonale arbeidsmarkedet.

Når det gjelder lønnsutviklingen er den positiv, og så stor som kan forventes i det norske arbeidslivet.

Hvordan disse forholdene er internasjonalt er uvisst. Det er velkjent at norske studenter og arbeidssøkende generelt i liten grad velger å jobbe i utlandet, noe som gir få og usikre data.

### **Tiltak**

Høyskolen vil vurdere hvordan man kan skaffe bedre kunnskaper om disse forholdene i løpet av 2014.

### **Noen vurderinger mht NHH Executives fagportefølje og faglige aktiviteter ellers**

Fagporteføljen ved etter- og videreutdanningen er i stor grad styrt av etterspørsel i markedet, skolens til en hver tid eksisterende lærerkapasitet, og NHHs strategi. I inneværende periode er fagporteføljen en videreføring av tidligere valg: a. Satsing på Executive Mastergrader, 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: MASTRA (MBA i strategisk ledelse), MØST (MBA i økonomisk styring og ledelse), MBA i offentlig revisjon, og MBA i finans. Disse programmene er orientert mot dybde heller enn bredde, siden de er spesialiserte MBA. Spesialiseringen er valgt fordi markedet etterspør spesialiserte Executive MBA, og fordi NHH har ansatte som gir undervisning på høyt 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.

I tillegg har NHHE etter flere år med kompetansegivende lederutviklingsoppdrag på oppdrag for Utdanningsdirektoratet opparbeidet betydelig erfaring og en viktig posisjon. Modellen som gjennomføres i samarbeid med AFF er basert på en kombinasjon av lederutdanning og ferdighetstrening (lederutvikling), og blir nå også tilbudt andre organisasjoner som Bergen kommune (igangsatt) og Forsvaret (anbud). Dette har bidratt til å styrke og differensiere NHHs posisjon i executive-markedet, og utnytte potensialet og synergier som et samlet NHH-miljø representerer. Det er ønskelig å videreutvikle denne modellen og tilby den i andre format og overfor andre kunder, spesielt bedrifter og næringslivsaktører.

Tilbudet skal reflektere at NHH er en handelshøyskole med et høyt akademisk nivå med 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.

NHHE hadde som ambisjon å starte opp et nytt kull i MBA Brand Management, men det var for få søkere til å starte programmet (20). Det vil fortløpende bli vurdert hvordan dette programmet kan videreføres.

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

Økt satsing på bedriftsinterne prosjekter innenfor etter- og videreutdanningen har medført samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner for å kunne tilby det oppdragsgiver etterspør. På utdanningsprogrammet Nasjonal lederutdanning for barnehagestyrere samarbeides det med Universitetet i Tromsø og Universitet i Stavanger. I anbudsarbeid og utsendelse av tilbud har det også vært samarbeid med NTNU og et amerikansk universitet om faglig leveranse. I løpet av 2012 og 2013 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 2013 med oppstart av nytt studiekull.

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

### **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 av 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 2013 ble det også utviklet en ”app” for IOS og Android plattformene, som gjør nedlasting av pensum, kontakt med studentene og distribusjon av brosjyrer enda enklere.

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.

Executive har to nettbaserte kurs - Termdist og Jurdist. Denne undervisningsformen gjør det mulig å nå studentene uavhengig av bosted. Flere av dem er bosatt i utlandet.

Termdist gjennomføres i samarbeid med følgende skoler:

- Copenhagen Business School (Handelshøjskolen i København)
- Karlstad Universitet
- Vasa Universitetet
- Terminologicentrum TNC
- Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum

## 2.1.5 Internasjonalisering

### KD sektormål 1

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

### NHH hovedmål

NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå

### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.

#### Internasjonale gradsstudenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall internasjonale søkere	504	617	846	949	1 341			
Antall tilbud	112	143	157	187	145	≥100	150	150
Gjennomsnittlig GMAT-score				665	676		≥ 650	≥650
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	58	69	71	85	66	100	≥100	≥100
Andel internasjonale studenter MØA (%)	11,7	10,7	12,6	13,8	10,2	15,5	≥15,5	≥15,5
Antall CEMS-kandidater	15	33	37	23	39		≥50	≥50
Opptakskrav CEMS							≥ B	≥ B
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)			45,6	50,6	45,5		50	50

## Vurderinger

NHH har de siste årene opplevd en sterk økning i antall søkere til de internasjonale masterprofilene. Dette er i seg selv positivt da det vitner om kjennskap til institusjonen internasjonalt. Antall søkere som er kvalifisert til opptak, har imidlertid gått ned. Videre kan det konstateres at antall studenter som tar imot tilbudet, også er nedadgående. Målet om ca. 100 internasjonale gradsstudenter er dermed ikke oppnådd. De internasjonale gradsstudentene utgjorde 10,2 % av studentmassen på masternivå i 2013.

Når det gjelder kvaliteten på de studentene som har fått tilbud, er resultatet på GMAT-testen, som er obligatorisk for alle ikke-nordiske søkere fra institusjoner som ikke er med i CEMS og PIM-nettverket, den beste indikatoren. Minimumskravet er 600, men gjennomsnittet ligger betydelig over. Selv om antall internasjonale studenter har gått noe ned, ser det dermed ut til at NHH klarer å tiltrekke seg høyt kvalifiserte studenter. Utfordringen vil bli å opprettholde kvaliteten samtidig som vi øker kvantiteten.

Det er imidlertid viktig å sikre at de internasjonale studentene gjør det like bra som de norske studentene når de først er tatt opp ettersom der er store forskjeller i karaktersystemene i ulike land og praktiseringen av skalaene ved ulike skoler. Det er ikke tidligere blitt ført særskilt statistikk på de internasjonale studentene mht. studieprestasjoner ved NHH. Dette vil nå bli vurdert nærmere.

Videre ser høyskolen en gledelig utvikling når det gjelder antall CEMS-kandidater. Opptaksprosessen for 2014 er begynt og vi regner med at måltallet på 50 vil bli nådd i inneværende år. Det er i den sammenheng verdt å merke seg at andel norske søkere til dette internasjonalt orienterte programmet har økt betydelig.

I forbindelse med CEMS peer review i 2013, ble det fremhevet at CEMS-programmet skulle være forbeholdt studenter med et faglig nivå over gjennomsnittet. Det vil fom. 2014 føres statistikk over gjennomsnittskaraktar ved opptak. Det er viktig å bemerke at opptak også baserer seg på intervju hvor internasjonal orientering, holdninger, språkkvalifikasjoner mm. vurderes. Karakternivået er mao. kun én del av opptaksgrunnlaget.

## Tiltak

2013 var det første året med nedgang i antall internasjonale gradsstudenter. En rekke tiltak ble iverksatt, og ekstramidler ble bevilget for å styrke integreringen av de internasjonale studentene i studentmiljøet, for å hjelpe dem å komme inn på arbeidsmarkedet, og for å sikre et godt kurstilbud for denne målgruppen. Når det gjelder integrering av de internasjonale studentene har NHH innledet et godt samarbeid med studentforeningen.

Videre ble det i 2013 opprettet et internasjonalt karrieresenter. En av oppgavene til dette senteret er å bistå de internasjonale studentene når det gjelder å finne praksisplasser i lokale bedrifter. Kvaliteten og relevansen av kurstilbudet for denne studentgruppen gjennomgås som en del av den pågående masterevalueringen. Som et ledd i strategiarbeidet vil NHHs markedsføringsplan gjennomgås. Denne planen skal bl.a. inkludere tiltak for rekruttering av internasjonale studenter. Resultatet av opptaket 2014 vil avgjøre om det er nødvendig med andre tiltak i tillegg til disse.

I kjølvannet av CEMS peer review rapporten er det utarbeidet en markedsplan som tar for seg både rekrutteringen til programmet og kjennskap til programmet på det norske arbeidsmarkedet. Det er for tidlig å si om den pågående evalueringen av masterstudiet vil føre til store endringer i tilbudet, som i vesentlig grad vil føre til større pågang fra internasjonale studenter. Måltallet for antall internasjonale studenter i 2017 er derfor tentativt.

## Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Studentevalueringer							≥ 4	≥ 4
Antall dobbeltgrader		3	4	4	6		7	
Antall dobbeltgrads- studenter		12	19	20	33			
Antall internasjonale internships		31	34	36	39		≥ 45	≥60
Andel internasjonale studenter på campus (%) <sup>34</sup>	10,6	11,3	12,5	12,7	13,0		15	≥15

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall innkommende studenter til NHH:								
Bachelor	50	102	105	99	97	120		
Master	185	182	175	206	205	240		
Totalt	235	284	280	305	302	360		
Antall utreisende studenter fra NHH:								
Bachelor	97	126	121	162	141	120		
Master	231	229	263	277	300	240		
Totalt	328	355	384	439	441	360		
Innkommende studenter i % av utreisende	72	80	73	70	68	100	70	85
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	563	639	664	744	743	720		

<sup>34</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert)

## Vurderinger

De internasjonale studentenes karakternivå blir ikke målt særskilt. En stikkprøve i år viser at de internasjonale studentene har marginalt svakere karakterer på eksamen enn de norske studentene på de samme kursene (3,73 versus 3,84). Slike sammenligninger vil NHH fortsette å gjennomføre i framtiden. I tillegg til benchmarking som er omtalt under utdanning, er de internasjonale studentenes opplevelse av studiekvalitet ved NHH en relevant indikator for å måle hvorvidt NHH er på høyde med internasjonale studiesteder. Evalueringene som gjennomføres som et ledd i NHHs kvalitetssikringsarbeid, vil kunne brukes til dette arbeidet i fremtiden ved at studentene ved gjennomføring av evalueringene bes oppgi om de er internasjonale studenter.

NHH har per i dag 6 dobbeltgrader. En ny dobbeltgrad med University of Queensland er under behandling. Det er god søkning til dobbeltgradsprogrammene og god balanse mellom innkommende og utreisende studenter. I 2013 er det i sum 33 studenter som deltar i programmene.

Internasjonal arbeidserfaring under studiene i form av internships er et viktig bidrag til å styrke studentenes internasjonale orientering. Per i dag finnes det kun tall når det gjelder CEMS-studentene og studenter i Gründerskoleprogrammet. Vi vet imidlertid at mange andre studenter har internships i løpet av studiene, men der er ingen rapporteringsrutiner per i dag. Det vil bli iverksatt et arbeid for å sikre bedre rapportering.

Andel internasjonale studenter på campus er et relevant mål når det gjelder internasjonalisering hjemme. De internasjonale studentenes bidrag til studentmiljøet i form av nye impulser og perspektiver er noe hele studentmassen drar nytte av.

Antall utreisende utvekslingsstudenter var i 2013 på samme nivå som i 2012. Det var en nedgang på bachelornivå og en økning på masternivå. Antall innkommende studenter er også på samme nivå som året før. Balansen mellom innkommende og utreisende studenter er fortsatt skjev; antall utreisende studenter er adskillig høyere enn antall innkommende. Med utgangspunkt i de foreløpige tallene for 2014, som tyder på stor økning i interessen for utveksling blant høyskolens studenter, tyder alt på at det fortsatt vil være ubalanse mellom innkommende og utreisende studenter.

## Tiltak

NHH vil fortsette med årlige studiekvalitetsevalueringer for internasjonale studenter.

Dobbeltgradsporteføljen vil bli gjennomgått som et ledd i strategiarbeidet. I den sammenheng vil det bli vurdert hvorvidt det er formålstjenlig å øke porteføljen i utvalgte geografiske områder, og hvorvidt dobbeltgradene bør innrettes mot spesielle fagområder.

Det internasjonale karrieresenteret er blitt tildelt økte midler i 2014 og vil dermed kunne øke sin aktivitet. Senteret, som er et treårig prosjekt, vil være gjenstand for en midtveisevaluering i løpet av våren 2014. Videreføring av senteret utover prosjekttiden vil bli behandlet av styret.

Økning i andel internasjonale studenter på campus må sees i sammenheng med rekrutteringen av internasjonale gradsstudenter og tiltak for å øke antall innreisende studenter. Det vil arbeides med å bedre kurstilbudet for innreisende studenter samt å sørge for å øke kjennskap til NHH som destinasjon blant partnerinstitusjonene og studentene.

En plan for effektivisering av det administrative arbeidet i forbindelse med behandlingen av utvekslingssøknader vil bli behandlet i relevante organer i løpet av våren 2014. Den pågående evalueringen av bachelorstudiet vil bl.a. ha fokus på kurstilbudet på engelsk for innkommende studenter i tillegg til at handlingsplanen for økt rekruttering av internasjonale studenter ved NHH, også vil omfatte utvekslingsstudenter.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel studenter som tar jobb i utlandet (%) <sup>35</sup>		8	9	8	11		10	15

#### Vurderinger

Andelen studenter som tar seg jobb i utlandet var i 2013 ca 11 %. Økt rekruttering til CEMS-programmet og dobbelgradsprogrammene vil trolig ha en positiv effekt i fremtiden og bidra til å øke andelen av NHH-kandidater som velger internasjonal karriere. Videre spiller det internasjonale karrieresenteret en viktig rolle. Senteret tilbyr veiledning til studenter som ønsker å søke jobb i utlandet, tilbyr trening i jobbintervju på engelsk og deltar på internasjonal karrieredag i samarbeid med studentforeningens Næringslivsutvalg.

#### Tiltak

Bedre markedsføring av CEMS-programmet har bidratt til økt interesse for dette programmet som har som mål å utdanne studentene til lederstillinger i internasjonale bedrifter. Tilrettelegging for internasjonal arbeidserfaring både i regi av Næringslivsutvalget og NHHs karrieresenter vil være viktige tiltak i fremtiden. Endringer i masterprogrammet som vil kunne føre til en økning i andel internasjonale studenter, vil først ha en effekt på andel studenter som tar jobb i utlandet på lang sikt.

<sup>35</sup> Data hentet fra den årlige arbeidsmarkedsundersøkelsen for nyutdannede siviløkonomstudenter ved NHH



## KVALITATIVE STYRINGSPARAMETERE UTDANNING

### Bruk av undervisningsteknologi

På NHH blir det benyttet mye teknologi i undervisningen. NHH har for eksempel i ca ti år benyttet *itslearning* i alle kurs. *Itslearning* har fungert godt som plattform for å legge ut skriftlig læringsmateriale til studentene (forelesningsnotater, Powerpoint-presentasjoner, artikler, eldre eksamensoppgaver osv.) og meldinger fra foreleser til studentene på det enkelte kurset.

På initiativ fra foreleserne ble det for et par år siden kjøpt inn utstyr for opptak av forelesninger. Siden den gang har det blitt gjort en del filmopptak av forelesninger på NHH. Opptakene har blitt lagt ut på *itslearning* slik at studentene kan benytte dem som repetisjon og i eksamensforberedelsene sine.

Det siste året har det blitt investert tungt i teknologisk utstyr i auditoriene i nybygget. I tillegg til vanlige pc'er, høyttalere, mikrofoner osv., er det i hvert av de fem nye auditoriene montert videokameraer, opptaksutstyr, elektroniske tavler og minimum to prosjektorer og lerreter i hvert auditorium. Det nye *Kristian Gerhard Jepsen-senteret* vil være utstyrt på tilsvarende måte når det åpnes våren 2014.

NHH har i tillegg fem andre auditorier og en del mindre klasserom i den eldre bygningsmassen. Disse undervisningsrommene er utstyrt med ordinære kritt-tavler og én prosjektor med tilhørende lerret. Det er ikke tatt stilling til om disse rommene skal utstyres på samme måte som i nybygget.

NHH vil våren 2014 arbeide med en strategi for bruk av undervisningsteknologi og evt e-læring.

### Læringsutbytte

Studentene skal lykkes med å oppnå læringsutbytte definert for studieprogrammet

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

Et grunnleggende mål for bachelorstudiet er at studentene etter endt studium skal holde et høyt analytisk nivå og ha en faglig bredde som gjør kandidaten godt rustet til å møte utfordringer i arbeidslivet og til å kunne gå videre på masterstudier i inn- og utland.

NHHs masterstudenter skal etter endt utdanning ha inngående og oppdaterte kunnskaper om relevante teorier og empiri, og de skal være i stand til selv å oppdatere seg og ta i bruk ny kunnskap gjennom hele sitt yrkesaktive liv. Kandidatene skal derfor ha faglig innsikt på et høyt internasjonalt nivå, de skal ha opparbeidet seg gode analytiske ferdigheter, de skal ha lært seg å arbeide selvstendig og nytenkende med avanserte problemstillinger, de skal kunne kommunisere med både spesialister og andre om dette og de skal reflektere over etiske problemstillinger og samfunnsansvar.

Uteksaminerte kandidater fra høyskolens doktorgradsprogram forventes bl.a. å være i front mht kunnskap innenfor sitt forskningsfelt og kunne bidra i utviklingen av ny kunnskap, nye teorier, metoder og fortolkninger innenfor sitt felt.

Læringsutbytte og relevans er sentrale punkter i programevalueringer som iverksettes på NHH.

## **Pedagogikk**

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

*Pedagogikkutvalget* ble konstituert 14. mai 2013.

Mht pedagogisk utvikling har NHH i 2013 arbeidet videre med kvalitetssikringssystem for utdanning (KS Utdanning) som ble godkjent av NOKUT i februar 2013. Kvalitetssikringssystemet ble vurdert som tilfredsstillende, men komiteen gav likevel noen råd om videre utvikling mht studentens evaluering av undervisningen i det enkelte kurs. Det er iverksatt tiltak for å bedre tilbakemeldingene til studentene. Arbeidet med forelesernes kursrapporter er ikke prioritert så langt.

Under programevalueringen av bachelorstudiet har benchmarking blitt benyttet. Erfaringene som er gjort i denne prosessen vil bli videreført til programevalueringen for Masterstudiet i økonomi og administrasjon.

NHH har undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som satsingsområde. Alle kurs som blir tilbudt på bachelor- og masternivå, blir evaluert av studentene hvert semester. Tiltak blir vurdert for kurs med relativt svake resultater.

NHH tilbyr jevnlig pedagogisk opplæring til fagstaben i form av kurs/seminarer. Fagstaben tilbys også muligheten for å få midler til å dekke ytterligere kursing utenfor NHH. Men, det er ønskelig at fagstaben i enda større grad benytter seg av tilbud om pedagogisk opplæring både innenfor og utenfor NHH.

Det ble avholdt tre arrangementer på NHH i 2013 med pedagogikk som tema. To av disse dreide seg om teknologi i undervisningen.

### *Tiltak*

”Pedagogisk løft 2014”: Et prosjekt som tar sikte på å evaluere og forbedre pedagogikken blant fagstaben.

Det vil bli vurdert om tilbudet om pedagogisk opplæring på NHH skal utvides, og det skal informeres bedre om mulighetene for pedagogisk opplæring utenfor NHH.

NHH vil vurdere kollegaevaluering som et tiltak.

NHH vil gjennomføre to pedagogiske seminarer hvert semester.

## **NOKUT-evaluering**

Oppfølging av NOKUTs siste evaluering av høyskolens kvalitetssikringssystem for utdanning:

NOKUT påpekte svakheter i den tilbakemeldingen som studentene får på kursevalueringene. Det siste året har derfor foreleserne blitt oppfordret til å informere det nye kullet om hvilke endringer i kurset som er gjort på bakgrunn av den siste kursevalueringen. Dette skal vise studentene at kursevalueringen blir vurdert, og at de får konsekvenser.

NOKUT påpekte også svakheter i spørreskjemaene som ligger til grunn for kursevalueringene. NHH vil i 2014 vurdere innholdet i evalueringsskjemaene som blir benyttet.

### **Læringsmiljø og universell utforming**

Arbeidet med universell tilrettelegging behandles løpende i Læringsmiljøutvalget (LMU). I 2012 økte LMU møtefrekvensen betydelig i sammenligning med tidligere år, hvilket ble opprettholdt i 2013.

Et webskjema har blitt opprettet for å melde inn forslag til utbedringer i læringsmiljøet.

Studenter som har behov for å få faglitteratur omgjort til lydfiler kan kostnadsfritt få kuttet og skannet bøker ved henvendelse i biblioteket. Leseprogram er installert på egen PC i biblioteket. Det arbeides med en løsning der studenter kan få installert programmet på egen PC.

En ny rapport om universell utforming av NHHs bygningsmasse, ble utarbeidet av Statsbygg i 2012. NHHs nybygg ble tatt i bruk høsten 2013 og er tilpasset universell utforming. Dette har bedret de fysiske rammevilkårene for studenter og ansatte betydelig. Den eldre bygningsmassen er sikret i henhold til kravene til universell utforming.

Med utgangspunkt i en evaluering av den gjeldende handlingsplanen for funksjonshemmede studenter, ble det i 2013 gjort et forarbeid til en ny plan. En ny handlingsplan skal ferdigstilles våren 2014.

Tilfredshetsundersøkelsen har studentene som målgruppe og dreier seg om læringsmiljøet på høyskolen. Undersøkelsen ble sist gjennomført i 2011 og blir fulgt opp med tiltaksplaner for de ulike avdelingene ved NHH og NHHS.

Både før ankomst og ved studiestart i høst- og i vårsemesteret informeres studentene om en rekke forhold knyttet til studiene og studiestedet. Det informeres via ulike kanaler som brosjyrer, informasjonsmøter, internett, telefon og e-post. Presentasjonene som gis i informasjonsmøter legges ut på internett. Det blir også informert om hvem studentene kan ta kontakt med for hjelp med eventuelle tilrettelegginger.

### **Samspill mellom forskning og utdanning**

Størstedelen av høyskolens forelesere har høy kompetanse. Over 90 % av foreleserne har førstestillinger. Pensum er i overveiende grad forskningsbasert, og undervisningen er i overensstemmelse med forskningens nyeste resultater.

I det selvstendige arbeidet på masternivå øves studentene i å gjennomføre et prosjekt i tråd med forskningsetiske retningslinjer og forskningsmetode. Videre inngår mindre forskningsprosjekter i en rekke kurs. Ph.d.-studenter bidrar med sin ekspertise til det regulære utdanningstilbudet ved NHH.

Norges Handelshøyskole mottok i 2013 Utdanningskvalitetsprisen på én million kroner for det valgfrie kurset Økonomi og psykologi (VOA040). Kurset, som har blitt gitt siden 2011, har godt over 100 deltagere, og har fått svært gode evalueringer. I begrunnelsen fra juryen for tildelingen av prisen til dette kurset står det:

*Emnet tek forskningsbasert utdanning på alvor ved å la studentane lese originale forskingsartiklar og sjølve gjennomføre forskning som speglar desse artiklane. Særleg er det fortenestfullt at studentane systematisk blir introduserte for fagleg usemje, og at dei vert fortrulege med at faget inneheld meir usemje enn det studentar normalt blir introduserte for eller får kunnskap om. Slik komitéen ser det fremjar dette fagkritisk tenking på ein tilgjengeleg og sakleg måte.*

Prisen på én million kroner ble overrakt på NOKUTs jubileumskonferanse i november 2013.

### **Translatøreksamen**

NHH v/Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har gjennomført et omfattende arbeid for å kvalitetssikre eksamen og å sørge for en bedre ressursbruk. Ny eksamensordning med hjemmeeksamen (høstsemesteret) og skoleeksamen (vårsemesteret) ble innført i 2011. Første hjemmeeksamen ble avviklet høsten 2011, med påfølgende skriftlig skoleeksamen våren 2012. Med denne ordningen er det kun kandidatene som består hjemmeeksamen som kan møte til skriftlig eksamen.

Ved skoleeksamen våren 2013 var det til sammen 40 kandidater i språkene engelsk, fransk, polsk, russisk, spansk og tysk i prøve 1 (fra norsk til fremmedspråket). 13 av disse besto. Dette tilsvarer 33 % av dem som tok skoleeksamen, men kun 15 % av antallet som leverte hjemmeeksamen. I prøve 2 (fra fremmedspråket til norsk) var det totalt 24 kandidater i språkene engelsk, fransk, polsk, russisk og tysk. 6 av disse besto eksamen. Dette tilsvarer 25 % av kandidatene som tok skriftlig eksamen og 10 % av antallet som leverte hjemmeeksamen.

Hjemmeeksamen ble høsten 2013 tilbudt i de faste språkene engelsk, fransk, spansk, tysk samt i kinesisk og russisk. Til sammen var det 68 som meldte seg opp i prøve 1 og 65 i prøve 2. Av disse besto henholdsvis 23 (34 %) og 21 (32 %).

Strykprosenten på translatøreksamen holder seg 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 instituttet 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.

## 2.2 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

### Innledning

NHH vedtok i 2013 ny strategi for virksomheten. Denne angir delmål for bredde, spissing, og relevans av forskningen. Styringsparameterne er relatert til disse målene.

### Delmål 1: Bredde

NHH skal være det ledende og mest komplette fagmiljøet innenfor økonomisk-administrative fag i Norge.

Høyskolens måloppnåelse innen forskning er i stor grad knyttet til publiseringsaktivitet, noe som innebærer at tall for publisering vil være viktige styringsparametere. Spesifikke mål er både at antall publikasjonspoeng per faglig tilsatt økes, at andelen tilsatte som bidrar skal økes, og at det publiseres regelmessig i topp internasjonale tidsskrifter. Parameterne under reflekterer her de kvantitative aspekter ved publiseringen.

	Resultater				Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013 <sup>36</sup>	2013	2014	2017
Publikasjonspoeng	184,8	153,5	156,5	186	175	180	200
Publikasjonspoeng pr årsverk <sup>37</sup>	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8
Publikasjonspoeng pr førstestilling	1,3	1,1	1,0	1,2	1,2	1,2	1,3
Andel fagstab - tellende publikasjoner (%) <sup>38</sup>	59	56	62	-	55-60	70	75

Endelige publikasjonstall for 2013 vil være klare i begynnelsen av april. Prognosen tyder på at NHH øker i forhold til fjoråret. Hittil er det registrert 186 publikasjonspoeng, og vi forventer at det endelige tallet vil ligge mellom 180 og 187 poeng og dermed over målet på 175 poeng for 2013. Nærmere analyser av publikasjonsvirksomheten vil bli gjennomført så snart tallmaterialet for sektoren foreligger.

<sup>36</sup> Tall for 2013 er midlertidige

<sup>37</sup> Antall publikasjonspoeng per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling

<sup>38</sup> Andel av fagårsverk og postdoktor som har publisert minst en tellende publikasjon i løpet av året

NHH har i 2013 utvidet publikasjonsbonusordningen til å omfatte en strategisk publikasjonsliste. Denne er identisk med den som benyttes av Financial Times i deres rangering av Executive MBA.

#### Tiltak og planer for 2014

Det jobbes ytterligere med å øke andelen av ansatte som bidrar med tellende publikasjoner.

#### Delmål 2: Spissområder

NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder.

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

NHH benytter tre indikatorer for kvalitet på vitenskapelige publikasjoner: Antall publikasjonspoeng på nivå 2, herunder antall publikasjonspoeng på nivå 2 pr førstestilling. Videre antall publikasjoner på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3,4, og 4\* og til slutt antall tildelinger i NHH sin publikasjonsbonusordning. Ordningen belønner publisering i de aller beste internasjonale tidsskrifter innenfor NHH sine fagområder.

	Resultater				Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013 <sup>39</sup>	2013	2014	2017
Publikasjonspoeng nivå 2	81,6	71,8	63,3	85,1	-	90	100
Publikasjonspoeng nivå 2 pr førstestilling	0,6	0,5	0,4	0,6	0,50	0,50	0,60
ABS publikasjoner <sup>40</sup>	79	76	60	79	-	85	90
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>41</sup>	4	7	6	8	7	8	12

I 2013 har NHH har en betydelig økning i samtlige kvalitetsparametere.

I tillegg benyttes tildelinger av forskningsmidler på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer som indikator i forhold til NHHs spissmiljøer. Nasjonalt vil ordninger i regi av Norges forskningsråd som Senter for fremragende forskning (SFF) og unge forskertalenter være en god målestokk. Det samme gjelder for ordninger i regi av European Research Council (ERC) og forøvrig ordninger under Excellent Science i Horisont 2020 internasjonalt. NHH har i 2013 fått tildelt ett prosjekt under unge forskertalenter i samfunnsøkonomi.

#### Tiltak og planer for 2014

Det har i 2013 blitt satt ned en arbeidsgruppe som skal se nærmere på spissing av forskning og implementering av forskningsstrategi ved NHH. Fokus rettes mot tiltak for å øke forskningskvalitet og bygge sterke forskningsmiljøer. Hele NHH-miljøet involveres i arbeidet, der tiltakene skal implementeres i 2014. I tillegg utarbeides et opplegg for benchmarking av NHHs publikasjonsvirksomhet.

<sup>39</sup> Foreløpige tall for publikasjonspoeng

<sup>40</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*

<sup>41</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.

### Delmål 3: Relevans

Relevant, nyskapende og uavhengig forskning skal være en bærebjelke i NHHs faglige utvikling

Et uttrykk for relevans av forskningen ved NHH er at det er etterspørsel etter forskning fra NHH-miljøet, og at NHH når opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om eksterne programforskningsmidler.

NHH har derfor som mål å hevde seg i nasjonal og internasjonal konkurranse om forskningsmidler. NHH-miljøet har her som mål å øke den eksterntfinansierte forskningen fra EU og fra Norges forskningsråd. Parameterne under gjenspeiler omfanget av denne virksomheten.

(Tall i 1000 kr.)	Resultater				Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013 <sup>42</sup>	2013	2014	2017
Tildelinger fra Norges forskningsråd (NFR)	4 075	8 416	17 872	19 895	15 000	18 000	15 000 <sup>43</sup>
Tildelinger fra NFR (pr undervisning-, forsknings- og formidlingsstilling)	17,6	35,8	77,4	84,3			
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	1 086	1 120	731	668	1 000	3 000	15 000
Tildelinger fra EU (pr undervisning-, forsknings- og formidlingsstilling)	4,6	4,8	3,2	2,8			

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 finansierte forskning (midler fra Norges forskningsråd og EU) i NHH-miljøet (NHH og SNF).

(Tall i 1000 kr.)	Resultater			
	2010	2011	2012	2013 <sup>44</sup>
NHH: Prosjektmidler fra NFR	4 075	8 416	17 872	19 895
SNF: Prosjektmidler fra NFR	26 535	30 714	29 300	33 236
<b>NHH-miljøet totalt</b>	<b>30 610</b>	<b>39 130</b>	<b>47 172</b>	<b>53 131</b>
NHH: Prosjektmidler fra EU	1 086	1 120	731	668
SNF: Prosjektmidler fra EU	0	29	0	0
<b>NHH-miljøet totalt</b>	<b>1 086</b>	<b>1 149</b>	<b>731</b>	<b>668</b>

<sup>42</sup> Tall for 2013 er midlertidige

<sup>43</sup> Flere store prosjekter går ut i 2016 og 2017

<sup>44</sup> Tall for 2013 er midlertidige

NHH-miljøet klarer seg fremdeles godt i konkurransen om midler fra Norges forskningsråd. Denne aktiviteten indikerer at NHH-miljøet når opp i nasjonal konkurranse og bidrar med kunnskap om viktige samfunnsutfordringer. Gjennom NHH-miljøets forskningsrådsprosjekter samarbeider NHH lokalt, regionalt og nasjonalt med næringsliv og myndigheter, for eksempel på følgende områder:

- Forskningsprogrammene Krise, omstilling og vekst og FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions)
- Senteret Argentum Centre for Private Equity
- Senteret Bergen Center for Competition Law and Economics (BECCLE)
- NHH koordinerer Center for Service Innovation (CSI) som sorterer under ordningen Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) i regi av Norges forskningsråd.
- Senteret Norwegian Center for Taxation (NoCeT)
- NHH leder nasjonal forskerskole i bedriftsøkonomi (NFB) og er partner i ytterligere to nasjonale forskerskoler innen innovasjon og lingvistikk
- NHH yter også viktige bidrag innen Forskningsrådets ordning med sentre for miljøvennlig energi (FME – senter for miljøvennlige energistudier - CenSES)

Ny finansiering til NHH fra Norges forskningsråd i 2013 er følgende:

- Green Shipping under Uncertainty, kompetanseprosjekt for næringslivet (KPN) under programmet: Maritim virksomhet og offshore operasjoner (MAROFF)
- Tropical Deforestation and Economic Development, fri prosjektstøtte/unge forskertalenter (FRIPRO)

I tillegg er det kommet til følgende nye prosjekter i 2013 i SNF-regi som er ledet av NHH-ansatte (samlet finansiell ramme ca. 15 mill):

- Risk, endogenous preferences and investment behavior in Norwegian Fisheries (Havet og Kysten)
- Field experiments on household financial decision making (FIN)
- Incentive contracts and risk taking in financial institutions (FIN)
- Domestic versus foreign investors: an empirical analysis of Rates of Success of leveraged Buyout Investments (FIN)
- Health and the labor market (VAM)
- Movon – den mobile varehandelsopplevelsen (BIA)

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

- NHH er partner i prosjektet Cooperation for European Research in Economics (COEURE), prosjektet koordineres av European Economic Association (EEA)
- NHH er representert i Management Board i COST action TD1207: Mathematical Optimization in the Decision Support Systems for Efficient and Robust Energy Networks
- NHH har i 2013 vært involvert i prosjektet CLARA (Common Language Resources and their Applications (Marie Curie ITN- FP7)
- I 2013 har NHH tatt initiativ til en søknad rettet mot NORFACE research programme – Welfare State Futures (ERA-NET). Søknadenprosessen er todelt, og prosjektet ble invitert til å sende full søknad med søknadsfrist i 2014
- Academic Network Optimale (2011-2013)

#### **Tiltak og planer for 2014**

Ny forskningsstrategi med vekt på økt kvalitet i forskning og incentiver for innhenting av EU-midler vil bli implementert i 2014.

Ny forskningsadministrativ organisering forventes å gi økt effekt på området ved å yte bedre støtte i forbindelse med prosjektinitiering og oppfølging av NHHs prosjektportefølje.



Utlysninger i EUs nye forskningsprogram: Horisont 2020 vil bli fulgt opp. NHH vil spesielt fokusere på relevante utlysninger innen de ulike delene av programmet: «Excellence in Science», «Societal Challenges» og «Industrial Leadership». Flere søknadsprosesser er allerede initiert og vil bli sendt i løpet av 2014.

### **Evaluering av NHHs fagmiljø**

Evaluering av NHHs fagmiljø er iverksatt, ordningen er rullerende og innebærer vurdering av ett institutt årlig. Prosessen ble startet i 2012 med evaluering av Institutt for Strategi og Ledelse og ble av fagmiljøet oppfattet som meget konstruktiv. NHH har utarbeidet retningslinjer for evalueringen i dokumentet; Manual for evaluating the research conducted by the departments of NHH, August, 2012. I korte trekk foregår evalueringene etter følgende mønster; komite oppnevnes, selvevalueringsrapport utarbeides, evaluering (komitebesøk 1-2 dager), evalueringsrapport utarbeides, avslutning og oppfølging.

I 2013 ble Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK) evaluert. Komiteen berømmer instituttet for det arbeidet som har vært gjort med å innpasse forskningen i NHH-miljøet, og mener at denne satsingen har vært vellykket. Komiteen viser til FSKs høye forskningsproduksjon og suksess med å skaffe eksterne midler, samt at instituttet har vist at det kan arbeide strategisk for å nå sine mål.

De fire forskningsområdene «karaktergis» separat, der Terminology, corpora and language resources får karakteren «Excellent», og de tre andre Discourse analysis and genre studies; Specialised translation, og Intercultural communication får karakteren «Very good». Komiteen anser alle fire områdene som relevante og viktige for å bidra inn i NHHs profil. Komiteen ser produktiv utvikling på flere felt: FSKs kontakter med andre forskningsinstitutter, både internt på NHH og eksternt; søknadspraksis for eksterne midler; og instituttets bredde og dybdefokus på forskning innen terminologi, oversettelse, diskurs- og sjangeranalyse; og interkulturell kommunikasjon; i tillegg til undervisningsaktiviteter innen terminologi (Jurdist, Termdist). Komiteen berømmer også FSKs breddeprofil med seks språkfag, som dekker flere kulturområder (Europa, Øst-Asia og Latin-Amerika).

### **Tiltak og planer for 2014**

Ingen fagmiljø vil bli evaluert i løpet av 2014.

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap vil bli evaluert i 2015.

## 2.3 FORMIDLING OG SAMFUNNSKONTAKT

### 2.3.1 Forskningsformidling

#### KD sektormål 3

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

#### NHH hovedmål formidling og samfunnskontakt

NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap

#### Delmål 1: Forskningsformidling

Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHHs synlighet nasjonalt og internasjonalt

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall omtaler av forskningsrelaterede NHH-saker i norske medier				2 702	3 160		3 200	3 500
Antall kronikker, kommentarer og debattinnlegg <sup>45</sup>		82	61	73	77	70	75	110
Antall artikler på forskning.no	38	27	33	46	29	40	40	52
Antall artikler på sciencenordic.com				6	3	6	14	26

NHH har en lang og god tradisjon for forskningskommunikasjon- og formidling, både til allmennhet og brukere. Dette henger sammen med at høyskolen alltid har hatt høye ambisjoner for formidling. I den allmennrettede forskningsformidlingen har vi særlig prioritert to områder; medieinnsalg til utvalgte redaksjoner og egenprodusert kvalitetsstoff til kanaler som NHH Bulletin, forskning.no og mediernes kronikk- og kommentarspalter.

Den brukerrettede formidlingen foregår primært på andre arenaer, gjennom konferanser, møter og seminarvirksomhet, samt gjennom deltakelse i styrer, råd og ekspertutvalg. Her er formidlingen mer direkte, og på et høyere faglig nivå. For NHHs samfunnsrolle er det svært viktig å være synlig på slike arenaer. Gjennom dette bidrar NHHs ekspertise til å styrke samfunnsdebatten, til verdiskaping og bærekraftig utvikling.

<sup>45</sup> I prioriterte norske og internasjonale medier

### **NHH-forskningen i mediebildet**

NHHs fagstab har i 2013 vært synlig i mediebildet og den nasjonale samfunnsdebatten. Det gjennomsnittlige antallet medieoppslag (rene NHH-oppslag unntatt) per faglig årsverk var høyt, med 13 medieoppslag per årsverk. Medieeksponeringen per ansatt økte med 17 prosent fra 2012.

Resultatet trekkes opp av en del enkeltsaker som fikk svært stor oppmerksomhet i 2013. Et godt eksempel er debatten om formuesskatt der en masteroppgave fra NHH var med å sette dagsorden for valgkampen. Denne saken genererte en rekke medieklipp, preget valgkampen og gav høy profilering av skatteforskningsmiljøet og NHH i media, inkludert sosiale medier.

Det har vært noe internasjonal formidlingsaktivitet, men NHH mangler et system for å fange opp internasjonal formidling. Dette vil bli prioritert i kommende strategiperiode.

### **Egenproduserte saker**

NHHs fagstab er etterspurte skribenter. Synligheten i medias kronikk-, kommentar- og debattspalter har vært god, og høyere enn forventet i 2013. To kronikker har blitt publisert i internasjonale nettmedier.

Det er svært positivt at flere NHH-ere har etablert seg som faste spaltister i landets viktigste medier. Dette er artikler av høy kvalitet som formidler innsikt, skaper debatt og profilerer NHH i sentrale avis- og nettpalter. Derfor er det også ønskelig å få fram nye stemmer og øke andelen av NHHs fagstab som bidrar i medienes kronikk- og debattspalter.

Magasinet NHH Bulletin, som NHH utgir sammen med AFF og SNF, har et opplag på 12 500. Det kom ut med tre utgaver i 2013, en utgave mindre enn planlagt. Dette er også en av årsakene til at aktiviteten på forskning.no var noe lavere enn ambisjonen for 2013 tilsier. Det er ønskelig å øke aktiviteten i 2014.

### **Sosiale medier**

Aktiviteten på sosiale medier stiger, spesielt på mikrobloggtjenesten Twitter. NHH har i overkant av 2000 følgere på NHHnyheter, 500 på NHHnews. Engasjementet på sosiale medier i tilknytning til forskningsgruppen The Choice Lab og CSI Senter for tjenesteinnovasjon har økt. Også flere enkeltforskere har opprettet egne profiler på Twitter det siste året. Aktiviteten er relativt liten, men økende.

### **Brukerrettet formidling**

En rekke NHH-ansatte har hatt verv i offentlige og private styrever, råd og i regjeringsoppnevnte utvalg. NHHs fagstab er også etterspurte som foredragsholdere på bruker- og allmennrettede konferanser. De veletablerte konferansene, som FIBE, Vårkonferansen, Lehmkuhlkonferansen- og forelesningen, Høstkonferansen og NHH Summit, er viktige arrangementer i NHH-regi. Forskningsdagene i Bergen og frokostmøter i regi av NHH Alumni er andre gode formidlingsarenaer. I tillegg kommer NHH-bidrag på eksterne konferanser og brukerrettede foredrag i regi av forskningsprogrammer, som det er svært mange av.

### **Tiltak og planer i 2014**

Arbeidet med kommunikasjonsstrategi startet opp i 2013 og fortsetter i 2014. Strategien for forskningskommunikasjon skal støtte opp under NHHs ambisjoner for forskning.

Det er i strategiperioden et mål å øke NHHs internasjonale synlighet. Som et ledd i dette skal NHH etablere systemer for å fange opp internasjonal formidling.

For å styrke NHHs langsiktige posisjon er det viktig å stimulere flere til formidling og sikre rekrutteringen av nye stemmer i offentligheten. Nye tiltak for å få flere forskere til å formidle vil være å styrke formidlingskompetansen og å dokumentere brukerrettet formidling. Dette vil bli vurdert i arbeidet med utarbeidelse av ny kommunikasjonsstrategi.

NHH har ingen samlet oversikt over antall konferansebidrag, og det er ønskelig å få på plass et system for å registrere dette i strategiperioden 2014-2017.

## 2.3.2 Kommunikasjon

### Delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Omtale av NHH i media (nett og papir)	-	4 530	4 834	5 848	6 185	5 500	5 500	6 500
Medlemmer NHH Alumni	5 245	5 700	7 000	7 850	8 414	8 500	9 000	10 500
Kvalitet på nett <sup>46</sup>	***	***	***	-	***	-	***	*****

### Omdømme

Ipsos MMI gjennomfører en årlig profilundersøkelse av 86 norske etater og organisasjoner. 11 utdanningsinstitusjoner er med i undersøkelsen, blant annet NHH, UiO, NTNU, Idrettshøgskolen og Handelshøgskolen BI.

NHH har hatt en positiv utvikling mht. totalinntrykk siden 2008, med en tilbakegang på tre prosent fra 2012 til 2013.

57 prosent av befolkningen har et meget eller ganske godt inntrykk av NHH. Dette plasserer NHH på en tredjeplass i vår kategori, etter Idrettshøgskolen og NTNU (begge 62 prosent). Tilsvarende tall for NHH i 2012 var 60 prosent. Nedgangen mht. totalinntrykk gjenspeiles i enkeltfaktorene som er målt; effektivitet og økonomisk styring, samfunnsansvar, åpenhet og informasjon, samt kompetanse og fagkunnskap.

2013 var et krevende år for NHH, med intern uro og en rekke negative medieoppslag våren 2013. Det er sannsynlig at denne krisen, sammen med nedgangen på FT-rangeringen høsten 2013, har svekket tilliten til høgskolen og hatt en negativ innvirkning på NHHs omdømme på kort sikt.

Delmålet om at NHHs kommunikasjon skal være åpen, uavhengig og etterrettelig betyr at vi som offentlig institusjon må legge til rette for åpenhet om prosesser og saker som har offentlig relevans. Det innebærer også at vi må forholde oss aktivt til at media og andre interessenter retter oppmerksomheten mot negative forhold ved vår virksomhet.

<sup>46</sup> Antall stjerner av 6 mulige

### **Medieomtale**

I media har NHH som institusjon hatt en oppgang i antall saker på 5,8 prosent, som tilsvarer ca. 340 flere omtaler i media i 2013 enn 2012. Sakene som omhandler NHH-uroen utgjør ikke mange i antall, men var i sentrale medier og med store oppslag.

På den andre siden fikk NHH mye positiv profilering knyttet til andre saker. Det gjelder for eksempel NRK-debatten som høyskolen var vertskap for under valgkampen. Her markerte NHH seg som en sentral arena for samfunnsdebatt, med en rekke politikere og journalister til stede. Utdanningskvalitetsprisen som ble delt ut i november ga også positiv omtale.

### **Visuell profil**

NHH lanserte ny visuell profil i januar 2013 og brukte mye ressurser på å implementere denne i organisasjonen våren 2013. Profilen har blitt godt mottatt, og NHH fremstår nå med en mer helhetlig profil på alle flater.

Som et ledd i prosjektet har også SNF, AFF og NHHS fått ny visuell profil som bygger på «morselskapet» NHHs profil. Dette, sammen med en ny, felles campus innebærer at vi fremstår som et mer samlet NHH-miljø enn tidligere.

### **Kvalitet på nett**

nhh.no er NHHs viktigste ansikt utad. Det har vært en vekst i antall unike besøkende på 15,5 prosent fra 2012 til 2013. Dette er langt mer enn forventet, uten at NHH kan peke på noen spesifikk forklaring. Generelt er det en trend med mer aktivitet på nett, noe som også bør gjenspeiles i antall besøkende på nhh.no. NHH jobber med å utvikle og forbedre innholdet og tilgjengeligheten på nett, men den tekniske løsningen har svært mange svakheter og binder mye ressurser til teknisk problemløsning og brukerstøtte.

Når det gjelder kvalitet på nett har NHH et forbedringspotensial. NHH har de siste årene fått tre av seks stjerner på DIFIs<sup>47</sup> vurdering av kvaliteten på norske nettsted. Dette er svakt og ikke i tråd med NHHs ambisjoner. Det ble i 2013 gjennomført et omfattende forprosjekt for å etablere nye og mer brukervennlige interne og eksterne nettsider for NHH. Prosjektet skal ut på anbud våren 2014 og prosjektoppstart er forventet høsten 2014.

Den økte nettbruken gjenspeiles i antall unike besøkende på alumni.nhh.no, der det har vært en besøksvekst på 29 prosent. Antall besøkende her henger nøye sammen med utsendelsen av nyhetsbrev. Nettsiden er ikke tilpasset mobil og nettbrett. Dette må forbedres for å øke kvaliteten og attraktiviteten til NHH Alumni.

### **Alumniarbeid**

Medlemsutviklingen i alumninettverket har vært omtrent som forventet. NHH Alumni gjennomførte sitt første styremøte våren 2013, et viktig tiltak for å sikre en strategisk utvikling av NHH Alumni. Det ble gjennomført fire frokostmøter i 2013, med god stemning og relativt bra oppmøte.

Det er ønskelig at NHH i kommende strategiperiode vurderer arrangementene for alumni i lys av øvrige utadrettede NHH-arrangementer for å sikre best mulig synlighet, ressursbruk og måloppnåelse.

---

<sup>47</sup> Direktoratet for forvaltning og IKT

#### **Nye tiltak for 2014**

Nettprosjektet og videreutvikling av innhold og tjenester i digitale kanaler er et prioritert område i strategiperioden 2014 til 2017.

Som en del av satsingen vil høyskolen starte opp et prøveprosjekt med forskningsformidling på video i 2014. Tanken bak dette er å produsere korte filmsnutter som formidler forskning på en enkel og direkte måte, og som kan deles via nett.

Et annet prioritert område er å øke kvaliteten på alumni.nhh.no, ved å tilpasse sidene nye bruksmønstre på mobil og nettbrett.

Arbeidet med å implementere visuell profil skal fortsette for å sikre riktig, god og helhetlig profilering av NHH. Det er fremdeles områder der profilen ikke er tatt i bruk, og det er områder der NHH kan profileres tydeligere og bedre, for eksempel i forbindelse med konferanser.

Som nevnt fortsetter arbeidet med kommunikasjonsstrategi våren 2014. Nye tiltak ut over det som er foreslått over, vil bli vurdert i lys av dette arbeidet.

### **2.3.3 Eksterne relasjoner**

#### **KD sektormål 3**

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

#### **NHH hovedmål formidling og samfunnskontakt**

NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap

#### **Delmål 3: Eksterne relasjoner**

NHH-miljøet skal ha tett og bredt samarbeid med næringsliv og forvaltning

#### **Vurdering av resultater og måloppnåelse**

NHH har gode relasjoner til næringsliv og forvaltning, og utviklingen er positiv gjennom stadig mer omfattende kontakt både kvantitativt og kvalitativt. Både innenfor forskning og utdanning er NHH en viktig ressursbase som næringsliv og forvaltning ønsker å ha en tett og nær relasjon til. Det er jevn dialog med store og viktige bidragsytere. For eksempel fornyet Statoil og NHH i desember 2013 Akademiaavtalen for fem nye år med en økonomisk ramme på 37,5 mill. kr. Det er gjennomført møter med, og sendt søknad om fornyelse av gaveprofessoratet i miljøøkonomi for en ny femårsperiode til Sparebanken Vest. NHH har for tiden 5 gaveprofessorater. Disse har stor betydning for høyskolen – både mht. utdanning, forskning og formidling.

Det er også verd å nevne at DNB og NHH har en gjennomgang av samarbeidet og ser på hvordan en framover kan organisere samhandlingen på en bedre måte.

NHH Executive har også i 2013 gjennomført programmer for bedrifter og forvaltning som DNB, Schibsted, Bergen kommune, Utdanningsdirektoratet, Innovasjon Norge og Mills. Det er særskilt verd å nevne et nytt stort Executive MBA-program i offentlig revisjon for Riksrevisjonen og Norges Kommunerevisorforbund som ble startet høsten 2013. Det er ellers selvsagt deltakere fra både næringsliv og forvaltning på de andre store programmene NHHE tilbyr.

## Tiltak

Det gjenstår en del arbeid i forhold til å systematisere arbeidet med bedriftsavtaler. Med stadig flere forskningsprogram som har krav om deltakelse fra næringsliv og forvaltning både i Forskningsrådet og EU (Horisont 2020) er det viktig også på mer generell basis å styrke og systematisere kontakten også på andre måter, som gjennom formidlingsaktiviteter og møteplasser, slik at en kan få koblet dem på som partnere i forskningsprosjekter. NHH Executive har betydelige ambisjoner i bedriftsmarkedet, og har inngått en avtale med HEC Montreal om programmet «Essentials of MBA» som skal tilbys i dette markedet og planlegges startet opp høsten 2014.

## BOA

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom forskningsfinansiering fra EU og NFR (%) (KD)	12	12	13	12	12	12	12	12

## Vurdering av resultater og måloppnåelse

Høgskolens bidrags- og oppdragsvirksomhet består i hovedsak av aktiviteter innenfor etter- og videreutdanningsvirksomheten, og eksterntfinansierte forskningsprosjekter fra EU og Forskningsrådet. Over år har aktivitet i regi av NHH Executive utgjort i størrelsesorden 80 – 85 % av samlet BOA-aktivitet. Høgskolen ønsker å øke omfanget på BOA-aktiviteter innenfor begge områder.

### *Etter- og videreutdanningsvirksomheten*

NHH Executive har hatt en positiv utvikling over flere år med god søkning til MBA-studiene de fleste år. 2013 var et år der Executive opprettholdt nivået uten betydelig vekst. Dette var ventet, fordi flere store programmer ble avsluttet dette året. Det lyktes imidlertid organisasjonen å hente inn tilstrekkelig nye aktiviteter til å hindre negativ vekst. Fjoråret var også et år der det ble utfordringer i form av flere lederskifter i tillegg til at enkelte nøkkelpersoner sluttet. Det har tatt tid å erstatte disse, noe som naturlig nok har hatt konsekvenser for utvikling og tildels drift. Salgsfunksjonen er imidlertid på plass igjen, og denne funksjonen blir intensivert i 2014. Det har allerede gitt resultater, og det forventes vekst fra innværende år. Et delmål for virksomheten er inntjening til fagmiljøene. NHH Executive hadde i 2013 et resultat på 10,5 mill. kr. som tilfaller NHH til videre fordeling.

### *EU- og Forskningsrådsfinansierte prosjekter*

Det antas at NHH-miljøet har et betydelig potensiale for å nå et større omfang av prosjekter finansiert av EU- og Forskningsrådsmidler. NHH-miljøet (NHH og SNF) klarer seg imidlertid godt i konkurransen om midler fra Norges forskningsråd. Finansiering fra EU-systemet er fortsatt en utfordring for NHH og NHH-miljøet som helhet. NHH-miljøet koordinerer for tiden ingen EU-prosjekter. Det er imidlertid gledelig at aktiviteten knyttet til søknad om EU-midler synes å være økende. Det vises her til kapittel 2.2 om forskning.

## **Tiltak**

### *Etter- og videreutdanningsvirksomheten*

Generelt har NHH Executive oppnådd positive resultater på samtlige mål for virksomheten i 2013. Det er fremdeles muligheter for fortsatt vekst. De største utfordringene er konkurrerende markedsaktører, tilgangen på faglige ressurser og forsvarlig bemannet driftsorganisasjon.

Tiltak og aktiviteter 2014 for å stimulere vekst:

- Styrket salgssinnsats mot store bedrifter og organisasjoner
- Videreutvikle og igangsette nye produkter
- Styrke markedsarbeidet gjennom utvikling av sosiale medier som salgskanal
- Styrke nettverksarbeid
- Videre utvikling av alumnivirksomheten

### *EU- og Forskningsrådsfinansierte prosjekter*

Flere tiltak er her satt i gang. Arbeidet med implementering av ny forskningsstrategi vektlegger incentiver for nye eksterntfinansierte forskningsprosjekter, samt etablering og strategi for identifisering av spissområder innen 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. Dette inkluderer spesielt oppfølging av aktivitetene i EUs nye forskningsprogram Horisont 2020.

## **Eierskap i og samarbeid med selskap**

NHH har eierskap i - og samarbeider tett med - to randsoneselskaper: Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og Administrativt Forskningsfond (AFF). Både SNF og AFF har lokaler i NHHs nybygg.

AFF er partner for norske virksomheter mht. leder- og organisasjonsutvikling. Selskapet er godt forankret i norsk og skandinavisk tradisjon, samtidig som det bygger på og samarbeider med de beste internasjonale ledelsesforskningsmiljøene. AFF har i dag Norges største lederutviklingsmiljø med 50 høyt kompetente konsulenter. AFF er den eldste og høyest rangerte institusjonen for lederutvikling i Norden (Financial Times). Solstrandprogrammet og AFF Yngre Ledere har plassert AFF blant verdens 50 beste tilbydere av lederutvikling.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH. Forskerstaben består av 15-20 forskere med hovedstilling i SNF. Dessuten er mer enn 100 forskere engasjert fra den vitenskapelige stab ved NHH og UiB, og fra andre forskningsinstitusjoner i Norge og utlandet.

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 og 2013 gjelder også for 2014. Det vil være hensiktsmessig at disse resultatmålene benyttes som styringsparametere for området Eierskap i og samarbeid med selskap også for 2014, bl. a. fordi dette vil bidra til kontinuitet i oppfølgingen.

NHHs eierskap i selskap skal utvide NHHs ressursbase og styrke NHHs kjerneaktiviteter. NHHs eierandel i SNF ble i 2013 økt til 85 % og knytter SNF enda tettere til NHH. Dette vil bidra til en enda klarere arbeidsdeling og tettere koordinering av forskningsaktiviteten mellom institusjonene. NHH og SNF har i 2012 samarbeidet tett om forskningsprogrammene Krise, omstilling og vekst (KOV), Senter for tjenesteinnovasjon (CSI) og FOCUS. Dette er alle forskningsprogrammer som både bringer betydelige ressurser til NHH og som samtidig gir verdifulle impulser til undervisning og annen forskning. Det er et mål at det skal komme flere nye samarbeidsprogram av denne typen i fortsettelsen. Når det gjelder oppdragsbasert undervisning i samarbeid mellom NHH Executive og AFF, tas det sikte på å nå målet om å øke aktiviteten i den kommende fireårsperioden.



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. NHHs satsing på FOCUS gjøres i samarbeid med SNF. Dette programmet forutsetter betydelige finansielle bidrag fra nærings- og samfunnsnivå for øvrig. Det er et mål at programmet skal generere eksternt finansiert aktivitet for inntil 4 millioner kroner pr. år i fem år fram t.o.m. 2016. NHH Executive og AFF har et betydelig samarbeid knyttet til bedrifts-/organisasjonsinterne lederutviklingsprogrammer. Målet er å øke aktiviteten i dette markedet med nye programmer i de neste årene.

NHH skal som eier i selskap følge opp på en aktiv og synlig måte at selskapet ivaretar sitt samfunnsansvar. Gjennom overtakelsen av aksjemajoriteten i SNF har NHH 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. 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. 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.

NHH er majoritetseier i SNF AS og har en eierandelen i AFF AS på 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.

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. NHH skal sammen med SNF aktivt bidra til at NHHs samlede rapportering fanger opp all forskningsaktivitet som utøves ved SNF.

## 2.4 ORGANISASJON OG RESSURSER

### 2.4.1 HR

#### KD sektormål 4

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

#### NHH hovedmål

NHH skal ha en effektiv og målrettet organisasjon som tilrettelegger for kjerneaktivitetene.

#### Delmål 1: Menneskelige ressurser

NHH skal ha høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere i alle deler av organisasjonen og fremme mangfold og likestilling.

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall årsverk ansatte	361,0	356,7	359,5	370,1	385,7			
Antall årsverk førsteamanuensis	50,7	46,8	40,6	38,1	38,1			
Antall årsverk professor	69,4	73,3	80,9	86,9	84,3			
Andel førstestillinger av totalt antall undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	93	94	93	94	92	≥95	≥95	≥95
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%)	29	71	50	50	58	≥50	≥50	≥50
Professorkvalifisering	6	3	2	5	3			

Andelen førstestillinger er et resultat av langsiktige satsinger innenfor rekruttering og kompetanseutvikling og er svært tilfredsstillende. Andelen førstestillinger antas å variere i takt med pensjonsavganger og kortsiktige erstatninger i midlertidige undervisningsstillinger. Det er derfor en forventning om at andelen førstestillinger vil være på 92 – 95 % i årene som kommer.

Tre ansatte oppnådde professorkompetanse i 2013.

Den langsiktige satsingen innenfor rekruttering og kompetanseutvikling vil fortsette for å sikre fortsatt høy kompetanse ved NHH. NHH skal fortsatt vektlegge internasjonal erfaring ved ansettelse for å sikre bredere internasjonal kompetanse i fagstaben.

## Midlertidig ansatte

	Resultater				
	2009	2010	2011	2012	2013
Andel midlertidig ansatte (%) (KD) <sup>48</sup>	33,1	32,4	33,0	35,0	35,3
Antall stipendiater	64	70	65	73	71
Antall postdoktorer	-	-	16	18	23

Andel midlertidig ansatte ligger på samme nivå som tidligere år. Stipendiatene utgjør den største gruppen av midlertidig ansatte ved NHH.

## Robuste fagmiljøer

NHH har i all hovedsak meget robuste fagmiljøer innenfor sine fagområder. Enkelte fagområder, som for eksempel regnskap og revisjon, er utsatt for store rekrutteringsproblemer, men evner like fullt å levere undervisning og forskning av høy kvalitet. Opprettholdelse og videreutvikling av allerede robuste fagmiljøer skjer gjennom aktiv internasjonal rekruttering, internasjonal evaluering og akkreditering, samt målrettet publisering i de beste internasjonale fagtidsskrifter. Fagmiljøenes robusthet styrkes også gjennom målrettede professor II engasjementer og et 1404-professorat. NHH bidrar for øvrig til styrking av fagmiljøene ved andre norske institusjoner ved at høyskolens fagstab innehar II-stillinger og bidrar aktivt til fagutviklingen ved disse institusjonene.

## Internasjonal fagstab

NHH skal ha et internasjonalt fag- og studiemiljø med god integrering av internasjonal fagstab og internasjonale studenter.

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014
Fast ansatte (%)	19	20	19	18	19	≥20	≥20
Midlertidig ansatte (%)	44	47	53	56	64	≥50	≥50
- stipendiater (%)	46	52	56	56	62		
- postdoktorer (%)	38	28	38	56	74		
II-stillinger (%)	39	49	49	46	57	≥50	≥50

<sup>48</sup> Den totale prosentandel midlertidig ansatte i de tre kategoriene 1) Saksbehandler og utrederstillinger, 2) Støttestillinger til undervisning, forskning og formidling, 3) Undervisnings- og forskerstillinger. Stillingskodene som skal inngå i kategoriene følger Midlertidighetsutvalgets (Rindalutvalget) utvalg av stillingskoder. Alle finansieringsformer skal inngå.

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 27 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). Til sammen syv utenlandske forskere ble i 2013 ansatt i postdoktorstillinger, hvorav fem fra det europeiske arbeidsmarkedet.

Som ledd i internasjonaliseringsarbeidet, arbeides det kontinuerlig med å rekruttere internasjonale kapasiteter til professor II stillinger ved høyskolen. Andelen utenlandske professor II er for tiden 57 prosent (27 av 47).

Andelen internasjonale stipendiater er i 2013 på 62 prosent. Høyskolens doktorgradsprogram markedsføres over hele verden, noe som gir seg utslag i opptaket. I 2013 var 73 prosent (11 av 15) 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.

## Likestilling

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

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Stipendiat (%)	37	38	40	45 <sup>49</sup>	45 <sup>50</sup>	-	-	-
Postdoktor (%)	50	36	36	22	27	-	-	-
Førsteamanuensis (%)	21	27	26	42	40	-	-	-
Professor (%)	13	13	15	14	15	≥15	≥16	≥17
Professor II (%)	11	11	11	5	11			
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	26	27	26	29	30	≥30	≥30	≥32
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	37	37	39	40	43	≥40	≥43	≥45

<sup>49</sup> 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 av 4), og i 2013 50% (3 av 6).

<sup>50</sup> Se forrige fotnote

*Andel kvinner av nytilsatte i vitenskapelige stillinger*

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014/ 2017
Stipendiat (%)	33	38	33	32	61	20	≥50	≥50
Postdoktor (%)	66	33,3	0	40	20	44	≥50	≥50
Førsteamanuensis (%)	-	50	50	33	100	50	≥50	≥50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	33	50	100	50	25	50	≥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.

*Kostnader for sentrale tiltak i likestillingsarbeidet*

	Resultater						Ambisjonsnivå
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>51</sup>
Mentorordning	-	-	48 000	23 000	0	0	0
Incentiver til instituttene i forbindelse med forskningstermin for kvinner (kr. 80 000 pr. semester)	-	320 000	320 000	80 000	160 000	160 000	80 000
Incentiver til instituttene ved nyrekruttering av kvinner	225 000	397 000	557 000	261 000	148 110	204 946	431 414
Kvinneannum for kvalifisering	104 629	276 623	318 376	511 000	287 207	328 862	500 000

**Vurdering av resultater**

Innenfor områdene som tilrettelegger for interne prosesser som har fokus på videreutvikling av forskningsmiljøer, bedre kjønnsbalanse i undervisning og formidling og videre kvalifisering til toppstillinger, har høyskolen en positiv utvikling. Til tross for at NHH over mange år har vært en høyskole med mannlig dominans innen mange av fagområdene, oppleves en stadig større representasjon og aktivitet av kvinnelige vitenskapelige ansatte i de fleste vitenskapelige anlagte fora på NHH. Videre er det et stabilt antall kvinner som arbeider med å kvalifisere seg til professorstilling gjennom opprykksordningen.

<sup>51</sup> Viser budsjett 2014

Resultatene viser at høyskolen lykkes i noen grad, men også må erkjenne at rekrutteringstiltakene og ambisjonsmålene må sees i et langsiktig perspektiv. Ambisjonsnivået er ikke nådd.

### **Vurdering av måloppnåelse**

Målene i strategien for NHH og i Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger er koordinert.

Instituttledelsen har ansvaret med å forankre og integrere arbeidet med å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger i fagmiljøene.

Måltallet for rekruttering av kvinner til vitenskapelige stillinger innenfor hvert institutt er 50 % eller mer. Det er et ambisiøst mål, men realistisk. For 2013 ser vi at måltallet er nådd for tilsetting av førsteamanuenser og professor, men ikke i stillingskategoriene for stipendiater (20%) og postdoktorer (44%). Andelen nytilsatte kvinnelige stipendiater er det laveste høyskolen har hatt på mange år.

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. Spesielt kan det nevnes at kvinneandelen i stillingskategorien førsteamanuenser i årene 2012 og 2013 for første gang er på 40 % eller mer, noe som er en markert endring i forhold til foregående år. Andelen kvinnelige professor II-ere er høyere i 2013 enn i 2012, men fremdeles lavt.

Resultatene er ikke tilfredsstillende, og NHH vil arbeide målrettet i relasjon til handlingsplan for likestilling og NHHs strategi, jfr. neste avsnitt vedrørende tiltak.

### **Tiltak**

Gjeldende handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger har virket i to år. Som følge av at høyskolen har iverksatt ny strategi for perioden 2014-2017, vil handlingsplanen i 2014 bli vurdert og eventuelt justert for å sikre samsvar med strategien. Det forventes ikke å være behov for vesentlige justeringer.

Statusrapport for handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger vedlagt likestillingsstatistikk, ferdigstilles i april. I arbeidet med rapporten vil likestillingslovens aktivitets- og redegjøringsplikt og UHRs veiledning til denne legges til grunn. Rapportens hovedfokus vil være 2013. Statusrapporten skal behandles av NHHs styre.

Som oppfølging av handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger og statusrapporten til styret utarbeides det årlig f.o.m. 2014 en konkret plan for operasjonalisering, iverksetting og oppfølging. I operasjonaliseringen vil tiltak for henholdsvis rekruttering og videre kvalifisering av kvinner i vitenskapelige stillinger bli vektlagt. Ved rekruttering vil fokus være rettet mot Søk og Finn-komiteer, startpakker for kvinner og økonomiske insentiver til instituttene. Tiltak for videre kvalifisering vil blant annet være halv opptjeningsstid til de to første årene med forskningstermin for kvinnelige førsteamanuenser og et årlig personlig annuum på kr. 25.000 for kvinnelige førsteamanuenser og postdoktorer.

Mentorordningen for kvinner i førsteamanuensis- og postdoktorstillinger skal evalueres som grunnlag for vurdering av videreføring/ny oppstart.

### **Arbeidstid**

NHH vil i løpet av våren 2014 evaluere det gjeldende reglementet for registrering av arbeidstid og overtid for ansatte.

### **Bistillinger og bierverv**

Styret ved NHH vedtok reglement for sidegjøremål ved NHH den 11.06.09. I tillegg er det også tatt inn bestemmelser om sidegjøremål i NHHs etiske retningslinjer.

I sidemålsregelverket er det klart uttrykt at sidegjøremål normalt er positivt og ønskelig. Samtidig er det satt enkelte begrensninger i adgangen til sidegjøremål, og under gitte betingelser er det også krav om at sidegjøremålene skal meldes til og krever godkjenning fra nærmeste leder. Ansatte i undervisnings- og forskerstillinger oppfordres til å redegjøre for sine sidegjøremål på sin profil på NHH sin nettside.

En uformell undersøkelse blant instituttene på NHH høsten 2013 viser at regelverket om sidegjøremål fungerer tilfredsstillende. Samtidig ser vi at det er få som redegjør for sine sidegjøremål på profilen sin på NHHs nettside, da det kan synes som om denne bestemmelsen er mindre kjent.

NHH tar sikte på å gjennomføre en grundigere evaluering av regelverket om sidegjøremål i løpet av 2014.

NHH er kjent med at det er innført mer omfattende elektronisk registrering av sidegjøremål i andre deler av universitets- og høyskolesektoren. I den kommende evalueringen vil NHH også vurdere om en lignende ordning skal innføres her.

### **Lærlinger i staten**

NHH har inngått avtale med Hordaland Fylkeskommune om å gi fagopplæring til en IKT-lærling og en kontorfaglærling. Lærlingene gjennomgår en to-årig praksisperiode etter en opplæringsplan som er utarbeidet i tråd med nasjonale retningslinjer, fastsatt i forskrift av Utdanningsdirektoratet 14. februar 2008.

NHHs lærlinger har oppnådd gode resultater ved fagprøvene, og NHH er innstilt på å videreføre denne ordningen på samme nivå som i dag. Inntaket av nye lærlinger vil bli foretatt i 2015/2016.

## **Delmål 2: Organisasjon**

NHH skal preges av høy kompetanse, effektive arbeidsprosesser og evne og vilje til å fremme NHHs felles mål og ambisjoner

### **Ledelse og kompetanseutvikling**

Det ble i 2013 gjennomført kurs i «Hverdagsledelse» for 22 ledere ved NHH. Gruppen bestod av lederne for fagforeningene, administrasjonssjefer ved instituttene og seksjonsledere i administrasjonen. Kurset ble evaluert for å kartlegge behovene for opplæring hos disse lederne. Lederne rapporterer at de ønsker mer konkret opplæring innen temaer som seniorpolitikk, tidsregistrering (verktøy), medarbeidersamtaler, lønnsfastsettelse, kommunikasjon, permisjoner, likestilling, HMS. Dette må ses i sammenheng med endringene i organisasjonen; flere av lederne i organisasjonen er nye ledere for nye seksjoner.

Det vil i 2014 være fokus på lederopplæring på alle nivåer i organisasjonen. Gjennom evaluering av «Hverdagsledelse» og dialog med instituttene har HR-avdelingen dannet seg et bilde av hvilke temaer lederne i organisasjonen etterspør.

Videre har NHH et mål om 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.

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 med særlige tiltak for kvinner i førsteamanuensis-stillinger. 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. Kompetanseutvikling er også dekket av tiltak gjennom høyskolens handlingsplan for bedre kjønnsbalanse.

Behovet for lederopplæring vil bli fulgt opp med tematiske kurs utover 2014.

NHH skal øke internkompetansen innen prosjektstyring. Prosedyrer for gjennomføring av prosjekter skal utarbeides, og prosjektledelse skal profesjonaliseres.

NHH tilbyr pedagogisk opplæring for nyansatte og studentassistenter. Kurset er obligatorisk for nyansatte som ikke kan dokumentere tilfredsstillende pedagogisk kompetanse. For studentassistenter er gjennomføring av kurset en forutsetning for midlertidig ansettelse. Kurset bidrar til å gi trygghet i undervisningsrollen og sikrer gode pedagogiske ferdigheter.

### **HMS**

NHH reviderer HMS-håndboken. Prosjektgruppen for dette arbeidet har som mål å ferdigstille HMS-håndboken våren 2014.

Det vil bli gjennomført lovpålagt kurs av alle verneombud- og generell kompetanseheving knyttet til HMS. Det arbeides også med kompetanseheving knyttet til beredskap og krisehåndtering.

### **Organisasjonsutvikling**

Flere av de administrative enhetene er i gang med å dokumentere sine arbeidsprosesser og rutiner, samt å avklare forventninger opp mot de enhetene de leverer til og samhandler med i organisasjonen. Det er avdekket et behov for dette gjennom den nye organiseringen av sentraladministrasjonen.

NHH har byttet saksbehandlings- og arkivsystem. Det vil kunne gi en teknologisk støtte for profesjonalisering, utvikling av rutinebeskrivelser og etterlevelse i prosesser. Intensjonen er at NHH fra og med 2014 skal samle verktøy/rutiner inn i et system hvor det kan benyttes av flere, og institusjonen vil i større grad unngå at viktig kunnskap går tapt gjennom turnover i organisasjonen.

NHH har fokus på å reetablere råd og utvalg som for eksempel AMU (arbeidsmiljøutvalget) og SU (samarbeidsutvalget) slik at beslutningsprosesser blir ryddige og transparente. Ledelsen og tjenestemannsorganisasjonene har dialog knyttet til hvilken form og innhold møtene skal ha. Målsettingen er at mandatet skal bli et forpliktende dokument for begge parter, der de ulike utvalgenes oppgaver og arbeidsform er tydeligere beskrevet.

### **Arbeidsmiljø**

NHH har ikke gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser de siste årene. Det ble i 2013 jobbet mye med Tiltaksplan for bedring av samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø ved NHH vedtatt av styret 13.02.13 og revidert på styremøtet 17.12.2013. I planen er et av punktene en arbeidsmiljøundersøkelse. Denne var i utgangspunktet planlagt gjennomført januar/februar 2014, men er utsatt til 2015.

Ovennevnte tiltaksplan ble vedtatt i forbindelse med uro knyttet til administrativ omorganisering. NHH har gjennomført en evaluering av omorganiseringsprosessen i sentraladministrasjonen. Denne evalueringen er et punkt i tiltaksplanen.



## 2.4.2 Økonomi

### KD sektormål 4

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

### NHH hovedmål

NHH skal ha en effektiv og målrettet organisasjon som tilrettelegger for kjerneaktivitetene.

### Delmål 3: Økonomi

NHH skal ha budsjett- og økonomisystemer som kombinerer flerårig planlegging med en fleksibilitet som gir rom for omstilling og nyutvikling.

### 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.

### Større investeringsprosjekter

Høyskolen fikk ingen særskilte investeringsmidler fra KD i 2013 og hadde heller ingen nye kurantprosjekter.

Høyskolens bygg fra 1963 er i til dels dårlig stand og NHH har derfor i samarbeid med Statsbygg fått gjennomført en tilstandsanalyse av denne bygningsmassen. Denne analysen vil danne grunnlag for det videre arbeid med å utvikle robuste vedlikeholds- og investeringsplaner. Dette arbeidet er startet opp i form av en mulighetsstudie for høyblokken. NHH konstaterer at det er en krevende øvelse å finne dekning for et komplett reinvesteringsprogram innenfor eksisterende budsjetttramme uten at det går ut over høyskolens kjerneaktivitet. Tilstandsanalysen har avdekket et betydelig finansielt etterslep. Selv om investeringer i den selvforvaltede eiendomsmassen planlegges økt betydelig fra budsjettåret 2014 vil høyskolen vanskelig kunne finansiere hele dette beløpet. Høyskolens ledelse har derfor fremmet forslag til satsningsforslag utenfor rammen på kr. 35 mill. kr. pr. år for perioden 2015 – 2016.

Høyskolen vil i 2014 komme over i normal drift av nybygget. I 2014 må også innkjøp av inventar og teknisk utstyr til undervisningslokalene Jebsen-senteret prioriteres.

### Tildelinger over kapittel 281

NHH har ikke mottatt bevilgninger over kapittel 281.

### 2.4.3 Infrastruktur

#### KD sektormål 4

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

#### NHH hovedmål

NHH skal ha en effektiv og målrettet organisasjon som tilrettelegger for kjerneaktivitetene

#### Delmål 4: Infrastruktur

NHHs infrastruktur skal holde en standard som bygger opp under institusjonens høye ambisjoner

#### Forvaltning av bygninger og lokaler

Etter oppføringen av NHHs nybygg med fem nye auditorier, lesesaler, kontorer mm og med ferdigstillelse av det nye Kristian Gerhard Jebsen-senteret, disponerer nå NHH arealer på totalt ca 35 000 m<sup>2</sup>.

#### *Effekt- og samfunns mål for NHHs nybygg*

Gjennom oppføring av et nytt bygg på NHHs eget område, er høyskolen nå samlokalisert. Våren 2013 ble nybygget tatt i bruk. Brukerutstyr ble levert og i hovedsak montert i løpet av mai. Innflytting av ansatte foregikk i mai og juni, mens studentene tok bygget i bruk fra medio august.

Det har vært betydelige oppstartsproblemer med VVS-anlegget i nybygget, mens det avanserte AV-utstyret har virket stort sett som forutsatt. Innflyttingen i nybygget har gitt NHH et stort løft med tanke på samarbeid, faglig interaksjon og trivsel.

I tråd med målsettingene har nybygget medført positive effekter på flere områder. Et mer funksjonelt bygg vil gi et bedre læringsmiljø med auditorier, lesesaler og kantiner i en samlet bygningsmasse. Bygget ble oppført etter ny teknisk forskrift og vil derved gi reduserte driftskostnader.

#### *Effekt- og samfunns mål for Kristian Gerhard Jebsen-senteret på NHH*

Senteret blir realisert gjennom en ombygging av eksisterende bygningsmasse, i nær tilknytning til nybygget. Bygningsarbeidene ble startet sommeren 2013. Bygningsmessige arbeider avsluttes primo mars 2014, og bygget kan tas i bruk fra mai i år.

Ombyggingen skal bidra til at NHH får en helhetlig fysisk infrastruktur som setter institusjonen best mulig i stand til å løse sine oppgaver som en fullskala handelshøyskole. Senteret skal bestå av auditorium, grupperom, bibliotek og fellesarealer til læring, gruppearbeid og mottakelser tilpasset grupper på opptil 60 personer.

Lokalene skal være representative og funksjonelle for bruk i undervisning i erfaringsbaserte mastergrader (Executive MBA), bedriftsinterne lederutviklingstilbud, bedriftsorienterte forskerseminarer, forskerskole, disputaser og konferanser. Senteret skal fungere som en arena for undervisningsmessig eksperimentering og utvikling av nye pedagogiske opplegg, og det satses på ny undervisningsteknologi.

NHH har fulgt planlegging og byggeprosessen tett og har selv hatt ansvar for planlegging og anskaffelse av avansert undervisningsutstyr og inventar. Man har allerede planlagt en rekke arrangementer og undervisningssekvenser i senteret.

Senteret realiseres ved hjelp av gave på 24 millioner kroner fra *Stiftelsen Kristian Gerhard Jebsen* til NHH.

#### *Leieforhold*

Det har vært endringer i leieforhold i løpet av 2013 ved at leiekontrakten for Merinobygget er avsluttet og erstattet av leieavtale med Statsbygg for nybygget.

### *Vedlikehold*

NHH har som mål å gjennomføre vedlikehold og påkostninger i et slikt omfang at infrastrukturens bruksverdi opprettholdes eller bedres. NHH har selv ansvar for vedlikehold og utvikling av egen bygningsmasse. 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 er i 2013 startet et arbeid med å kartlegge potensialet i høyblokken, og Statsbygg har påtatt seg oppdraget med å gjennomføre en mulighetsstudie. Arbeidet er godt i gang og forventes gjennomført i mars 2014.

Se også avsnittet ovenfor om større investeringsprosjekter.

### *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.

## **IT-Infrastruktur**

Hovedfokus for arbeidet med IT-infrastruktur ved NHH er arkitektur og drift av høyskolens IT-tjenester, samt brukerstøtte for fagstab, administrasjon og studenter. NHH drifter selv sine kjernetjenester, med unntak av noen sentraliserte forretningsapplikasjoner (FS, P360, Cristin, itslearning, Basware m.v.).

NHH har som mål å ha stabile leveranser av moderne og tidsriktige IT-tjenester. Tjenestene skal ha høy grad av tilgjengelighet, ha høyt servicenivå og være effektive og verdiskapende. NHH skal være fremtidsrettet og i stand til å promotere og implementere nye IT-tjenester på en rask og effektiv måte. IT-tjenestene skal bidra til at brukerne kan nå sine mål og evner å skape økt merverdi.

På den teknologiske siden opereres det ikke med langsiktige anskaffelsesstrategier. På grunn av kontinuerlige store endringer i hva som er mulig å tilby som følge av nylanseringer fra leverandører i bransjen, har NHH rullerende handlingsplaner.

NHH ser betydningen av å ha en høykompetent IT-organisasjon som sammen med en høy grad av redundans i infrastrukturen sikrer høy tjenestetilgjengelighet. Høyt kompetansenivå, nærhet til infrastrukturelementer og kunnskapsnivå for å utnytte denne i forhold til IT-teknisk tilrettelegging og støtte for forskning og undervisning, er viktig. En høykompetent IT-organisasjon som ikke er avhengig av konsulent tjenester er dessuten en sentral ressurs i et ev. «disaster recovery» scenario (Dvs. Gjenoppretting etter større eller totalt tjenesteutfall som følge av f. eks., sabotasje, brann, svært langvarig strømutfall, hackerangrep etc.). NHH er selv i stand til å gjenopprette en hvilken som helst del av IT-infrastrukturen.

En betydelig del av høyskolens IT-aktiviteter i 2013 var knyttet opp mot NHHs nybygg. Dette innebar bl.a. etablering av nettverksinfrastruktur, flytting av datasentral, innføring av nytt IP-basert telefoni- og samhandlingssystem, brukerstøtte i nye auditorier.

Planer for 2014 omfatter aktiviteter knyttet til oppgradering og vedlikehold av infrastruktur og brukerstyr. Her kan spesielt nevnes utvidelse av system som vil sikre vesentlig bedre kontroll på utskrifter («follow me print») og utbygging av NHHs trådløse nettverk (både innen- og utendørs). I tillegg vil det medgå betydelige ressurser til aktiviteter knyttet til klargjøring og innflytting i det nyetablerte Jebsen-senteret.

## 2.5 ANNEN RAPPORTERING

### 2.5.1 Oppfølging av etatsstyring 2013

Departementet har funnet det hensiktsmessig å gå over til en ordning med etatsstyringsmøter hvert annet år. Det ble ikke gjennomført etatsstyringsmøte med NHH i 2013. Høyskolen fikk tilbakemelding fra departementet gjennom skrivet «Etatsstyring 2013 – Tilbakemelding til Norges handelshøyskole» - datert 27.06.13. Departementet gjorde en vurdering av høyskolen på bakgrunn av *Rapport og planer (2012-2013)*, tilstandsrapporten for universitets- og høyskolesektoren 2013 og resultatrapporteringen til DBH.

Tilbakemeldingene fra departementet har vært behandlet i høyskolens styre. Tilbakemeldingene var jevnt over gode, men KD påpeker en del områder hvor det er behov for nærmere oppfølging. I tråd med departementets forventninger har enheter og utvalg fulgt opp og eventuelt iverksatt nødvendige tiltak for å følge opp tilbakemeldingen. Oppfølging av de ulike områdene er omtalt i dette dokument - i de kapitler hvor temaene hører hjemme.

### 2.5.2 Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA)

I tråd med vedtatte planer, opprettet NHH i 2012 et International Advisory Board. Rådet skal i følge sitt mandat representere et eksternt perspektiv på høyskolens kjernevirksomhet (utdanning, forskning og formidling) og skal gi råd til strategiprosesser og satsinger, slik at disse holder høyt internasjonalt nivå.

NHHs International Advisory Board har følgende sammensetning (alle unntatt studentmedlemmene er oppnevnt for en periode på fire år):

Representanter fra internasjonalt samfunns- og næringsliv:

- Stine Bosse, styreleder og –medlem i en rekke internasjonale selskaper
- Richard Milne, Nordic og Baltic korrespondent, Financial Times
- Jorma Ollila, styreleder i Royal Dutch Shell Plc (tidl. konsernsjef i Nokia)

Representanter fra internasjonal akademia:

- Jean-Paul Larcon, professor og tidl. dean, HEC Paris (også æresdoktor ved NHH)
- Kulwant Singh, professor og tidl. dean, National University Singapore Business School

Representanter fra norsk samfunns- og næringsliv:

- Cecilie Blydt Heuch, Chief HR Officer, DNV GL
- Idar Kreutzer, adm. direktør, Finansnæringens Fellesorganisasjon
- Erik Mamelund, adm. direktør, Ernst & Young Norge og Norden
- Siren Sundland, direktør for kommunikasjon & samfunnsansvar, Sparebanken Vest
- Gunvor Ulstein, konsernsjef, Ulstein Group

Studentrepresentanter oppnevnt av NHHS:

- Kristoffer Marø
- Madeleine Tennebeek

International Advisory Board hadde sitt første møte i Bergen 4. og 5. mars 2013. Rådet har bidratt med viktige innspill til strategiprosessen, og ga verdifulle råd og anbefalinger med hensyn til videreutvikling av høyskolens studieprogrammer, forskning, internasjonalisering og eksterne relasjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Hovedbudskapet fra rådet var å prioritere tiltak som bidrar til å heve kvaliteten på virksomheten og styrke høyskolens internasjonale posisjon og synlighet.

International Advisory Board vil møtes én gang i året. Rådets møte i 2014 er berammet til medio september.

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

For en institusjon som NHH er det naturlig å samarbeide med et bredt sett av institusjoner, og det legges spesielt vekt på det internasjonale samarbeidet for å kunne videreutvikle NHH som handelshøyskole av høy internasjonal klasse. Målsettingen 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).

NHH er med i SAK-samarbeid vedrørende innkjøp med Universitetet i Bergen, Høgskolen i Bergen og Kunst- og designhøgskolen i Bergen. Samarbeidet er finansielt støttet av KD. Formålet med SAK-prosjektet har vært å utvikle en nettverksmodell for kompetansebaser for innkjøp i sektoren. Gjennom dette prosjektet i Bergensregionen og tilsvarende i Midt-Norge er det utviklet ressursmodeller som ivaretar:

- felles rammeavtalebehov/rammeavtaleforvaltning på vegne av nettverket
- utarbeide modell for bistand i gjennomføring av enkeltanskaffelser for nettverket
- utarbeide modell for kompetansebygging i nettverket

Første del av prosjektperioden er avsluttet. Alle deltakende institusjoner vurderer prosjektet som positivt. NHH har høstet gode erfaringer av samarbeidet. Prosjektet har bidratt til tettere kontakt mellom innkjøpsmiljøene på institusjonene. Og samarbeidet har gjort det lettere å trekke på kompetansen som Innkjøpsavdelingen ved UiB besitter. KD vurderer i disse dager en eventuell forlengelse av prosjektperioden.

NHH har i 2013 ikke søkt særskilt om SAK-midler. NHH har i 2014 tatt initiativ til en diskusjon om samarbeid mellom utdanningsinstitusjonene i Bergen - mht. undervisningsteknologi.

## 2.5.4 Saker fra Sivilombudsmannen og Riksrevisjonen

Sivilombudsmannen:

NHH har ingen saker å rapportere som er reist fra Sivilombudsmannen i 2013.

Riksrevisjonen:

Riksrevisjonen har i 2013 vært i kontakt med NHH i følgende saker:

- a. Revisjon av regnskapet og budsjett disponeringen for 2012
- b. Regnskaps- og årsavslutning 2013 – nettobudsjetterte virksomheter
- c. Oppfølging av Riksrevisjonens Dokument 3:2
- d. Riksrevisjonens undersøkelse av kapitaloppbygging og forvaltning av midler i KD-selskaper
- e. Riksrevisjonens undersøkelse av likestilling og mangfold i selskaper med statlige eierinteresser
- f. Riksrevisjonens undersøkelse av styringen av selskaper hvor universiteter og høyskoler forvalter eierinteresser

Høyskolen har en god løpende dialog med Riksrevisjonen. Spørsmål og faglige avklaringer skjer løpende gjennom året. Møter gjennomføres ved behov. Videre innretter høyskolen sitt regnskapsavlegg til Riksrevisjonen i henhold til de føringer Riksrevisjonen gir.

## 2.5.5 Sikkerhet og beredskap

NHH har inngått en samarbeidsavtale med ekstern rådgiver for gjennomgang av NHHs kriseberedskapsplan. Prosjektarbeidet startet opp i januar 2014 og er planlagt ferdigstilt i løpet av november 2014. Gjennom prosjektet skal risiko og sårbarhet på overordnet nivå kartlegges, analyseres og dokumenteres. ROS-analysen skal danne grunnlag for å identifisere hendelser som er dimensjonerende for beredskapen og for revidering av overordnet beredskapsplan for NHH. Revisjon av overordnet beredskapsplan for NHH gjøres senere i prosjektet. Gjennomgang av beredskap i forhold til terrortrusler er også inkludert i oppdraget og vil bli prioritert.

NHH vil i løpet av 2014 ta stilling til hvordan arbeidet med ROS-analyser og øvelser skal integreres i det ordinære beredskapsarbeidet og vurdere anskaffelse av eventuelle hjelpemidler til dette arbeidet. NHH har ikke hatt kapasitet til å gjennomføre kriseøvelser i 2013. Dette er planlagt i oktober 2014, som en del av samarbeidsavtalen med ekstern rådgiver.

## 2.5.6 Informasjonssikkerhet

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 risiko på uakseptabelt nivå. 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. NHH planla å etablere et bedre styringssystem for informasjonssikkerhet i 2013. Dette ble ikke gjennomført, men NHH har som mål å få dette på plass i 2014.

## 2.5.7 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 derfor startet et arbeid med å utarbeide et rammeverk for virksomhetsstyring og internkontroll. Videre har høyskolen hatt utfordringer mht etterlevelse av innkjøpsreglement. Reglementet vil derfor bli revidert, og det vil bl.a. bli innført strengere kontroll mht hvem som har myndighet til innkjøp i den enkelte enhet. NHH har i 2013 styrket ressursinnsatsen innenfor anskaffelsesområdet.

### 3) PLANER FOR 2014

#### 3.1 PLAN FOR VIRKSOMHETEN I 2014

##### UTDANNING

###### KD sektormål 1

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

###### NHH hovedmål

NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå

##### Bachelorutdanningen

###### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall første-prioritetssøkere	2 069	2 014	2 063	2 216	2 176	-	2 200	2 200
Antall kvalifiserte førsteprioritetssøkere per studieplass <sup>52</sup>	3,7	4,1	4,2	4,4	4,4	-	4,4	4,4
Poenggrense førstegangsvitnemål	-	52,3	51,7	53,0	52,6	-	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	-	54,4	54,7	55,2	56,5	-	56,5	56,5
Kvinneandel (% av møtt)	43	43	38	48	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

<sup>52</sup> Søkere som har generell studiekompetanse og tilfredsstillende NHHs spesielle opptakskrav.

Antall kvalifiserte førstevalgssøkere per studieplass avviker fra tall DBH tom. 2010, da rapporten til DBH feilaktig har registrert studenter møtt til studiestart på bakgrunn av utsatt plass fra foregående år som ikke kvalifisert.

	Resultater				
	2009	2010	2011	2012	2013
Antall søkere totalt	4 569	4 640	4 703	5 012	4 833
Andel av førsteprioritetssøkere i Samordna opptak (%)	1,98	1,94	1,91	1,93	1,86
Gjennomsnitt karakterpoeng for førsteprioritetssøkere	-	46,1	46,1	46,3	46,7

## Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Studiepoeng pr. student	47,7	47,6	49,3	48,0	47,3	-	≥ 50	≥ 50
Gjennomføring på normert tid (% KD)	48	47	44	38	43	-	≥ 50	≥ 50
Frafall (%) <sup>53</sup>	15	9	12	12	9	-	< 10	< 10
Kursevaluering <sup>54</sup>	4,0	3,9	3,9	3,9	4,0	-	≥ 4,0	≥ 4,0

Kull	Resultater				
	2006	2007	2008	2009	2010
Semester fullført normert	V09	V10	V11	V12	V13
Antall møtt til studiestart	422	444	449	424	481
Fullført per H13	83 %	85 %	82 %	76 %	43 %
Normert tid, 3 år (tatt ut grad)	49 %	47 %	44 %	38 %	43 %
Med ett semester ekstra	15 %	20 %	15 %	21 %	21 %
Med to semestre ekstra	16 %	15 %	21 %	17 %	-
Med flere enn to semestre	3 %	3 %	2 %	-	-
Normert tid, fullført 180 sp <sup>55</sup>	63 %	65 %	59 %	56 %	62 %
Frafall	15 %	9 %	12 %	12 %	9 %

<sup>53</sup> Frafall i statlige høyskoler er 24,6 prosent og på universitetene 33,2 prosent, mens fullført på normert tid i statlige høyskoler er 51,8 prosent og på universitetene 28,5 prosent (tall for våren 2011).

<sup>54</sup> 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)

<sup>55</sup> Inkl. de som ikke har tatt ut grad



Alternative undervisnings- og vurderingsformer, obligatoriske kurs<sup>56</sup>

	2011	2012	2013
Alternative undervisningsformer			
- Gruppeundervisning	58 %	63 %	63 %
- Lab-øvelser (data)	16 %	21 %	21 %
- Podcasting	5 %	36 %	68 %
- Caseundervisning	32 %	32 %	42 %
- Gjesteforelesere fra næringslivet	21 %	42 %	42 %
- Andre tiltak i auditoriet (quiz, mentometer, etc)	11 %	26 %	26 %
- Tilbakemeldinger (orakel, multiple-choice, etc)	84 %	84 %	84 %
- Muntlige studentpresentasjoner	0 %	11 %	16 %
Alternative vurderingsformer			
- Muntlig eksamen (gruppe)	16 %	21 %	21 %
- Hjemmeeksamen (gruppe)	37 %	37 %	37 %
- Kursgodkjenning	58 %	58 %	63 %

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Relevans					3,9	-	≥ 4,0	≥ 4,0

<sup>56</sup> Merknad: Basert på forelesers egne tilbakemeldinger og Studiehåndboken for de 19 obligatoriske kursene i bachelorprogrammet. Et kurs kan ha flere vurderingsformer, da karakteren f.eks kan bestå av skriftlig skoleeksamen som teller 60 % og en hjemmeeksamen som teller 40 %.

## Masterprogrammene

### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Gjennomsnittlig GMAT-score (møtt)	-	-	-	665	676	-	≥ 650	≥650
Opptakskrav - MØA eksterne søkere (A=5, B=4 osv) <sup>57</sup>	3,8	3,8	4,0	4,1	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak - MØA eksterne søkere (A=5, B=4 osv) <sup>58</sup>	4,1	4,1	4,2	4,3	4,3	≥ 4,1	≥ 4,1	≥ 4,1
Kvinneandel (% av møtt)	37	37	44	42	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

	Resultater				
	2009	2010	2011	2012	2013
Antall søkere totalt <sup>59</sup>	1 279	1 591	1 946	2 093	2 280
Nordiskspråklige søkere	-	974	1 100	1 144	938
Internasjonale søkere	504	617	846	949	1 342

<sup>57</sup> Opptakskravet gjelder hovedopptaket om høsten. Våropptaket har normalt samme opptakskrav som foregående høst.

<sup>58</sup> Studenter med utenlandsk utdanning og studenter med både bokstav og tallkarakter er ikke med.

Gjennomsnittskarakteren gjelder hovedopptaket om høsten.

<sup>59</sup> Antall søkere er totalt antall eksterne søkere MØA+MRR. Tallene omfatter både vår og høst og nordiskspråklige og internasjonale søkere.

## Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

### Gjennomføring på normert tid MASTER

	Resultater				Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2015
Gjennomføring på normert tid (%; KD)	-	52,5	54,7	60,8	-	60	- <sup>60</sup>

### Gjennomføring på normert tid MØA<sup>61</sup>

År fullført normert	Resultater			
	2010	2011	2012 <sup>62</sup>	2013 <sup>63</sup>
Kull	H08+V09	H09+V10	H10+V11	H11
Antall møtt til studiestart to år tidligere	469	509	583	455
Innen normert tid (%)	66	61	68	73
Med ett semester ekstra (%)	15	14	15	-
Med to eller flere semestre ekstra (%)	13	15	8	-
Frafall (%)	2	2	2	2

### Gjennomføring på normert tid MRR

År fullført normert	Resultater			
	2010	2011	2012	2013
Antall møtt til studiestart ett/to år tidligere <sup>64</sup>	155	154	117	163
Innen normert tid (%)	48	64	62	62
Med ett semester ekstra (%)	8	2	9	-
Med to eller flere semestre ekstra (%)	23	18	11	-
Frafall (%)	2	2	4	3

<sup>60</sup> Vil bli basert på resultatene fra gjennomstrømningsanalysen i 2014.

<sup>61</sup> Det er ikke tatt høyde for fritak i enkeltfag.

<sup>62</sup> 2012: Tallene er ikke like forrige R&P fordi de nå er oppdatert med kullet som hadde oppstart V11. Tallene for 2010, 2011 og 2012 er derfor sammenlignbare, men for 2013 er der kun rapportert for kullet som startet H11, ikke for kull V12 (data for H13 er ikke tatt med).

<sup>63</sup> Tall for 2013 omfatter bare vårsemesteret. Da vårkullet som regel har dårligere gjennomstrømming enn høstkullet, er det grunn til å tro at tallet for gjennomføring innen normert tid for 2013 vil synke noe.

<sup>64</sup> Tabellen tar høyde for studenter som får fritak for første år. De er beregnet til å ha normert studietid på ett år. Det er ikke gjort i tidligere R&P slik at tallene er noe forandret i årets R&P i forhold til R&P 2012-2013.

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Kursevaluering <sup>65</sup>	3,9	3,9	4,0	4,0	4,3	≥3,9	≥4,0	≥4,0
Relevans <sup>66</sup>	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥4,0	≥4,2	≥4,2

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet

	Resultater				
	2009	2010	2011	2012	2013
Andel i arbeid innen 6 mnd (%)	95,1	94,5	95,3	97,2	95,7
Arbeidsgiver - privat sektor (%) <sup>67</sup>	80,6	86,8	90,8	86,7	86,8
Startlønn NHH-kandidater (NOK) <sup>68</sup>	390 000	402 000	422 000	432 000	445 000

<sup>65</sup> Tallene for kursevaluering er et gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på masterstudiet, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=veldig fornøyd.

<sup>66</sup> Data fra arbeidsmarkedsundersøkelsen 2013: Det blir satt fram tre påstander som studentene blir bedt om å ta stilling til:

- Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper (score: 4,3)
- Studiet har gitt meg kunnskaper og ferdigheter som gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked (score: 4,1)
- Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet (score: 4,2)

Resultatet i tabellen er fra spørsmål 1.

<sup>67</sup> Andel av de som har fått jobb som er i privat sektor.

<sup>68</sup> Gjennomsnittlig brutto grunnlønn pr år i norske kroner.

## Ph.d.

### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel internasj. ph.d.-studenter (% av nye dgr-avtaler)					61			
Kvinneandel (% av nye dgr-avtaler)	39	31	48	64	33	≥40	≥ 40	≥ 40

### Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel uteks. kand. tatt opp på dgr seks år tidligere (% , KD)		28,1	42,9	61,9	27,8		60	70
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (% , KD)	13	25	13	55	50		55	60
Frafall (avbrutte dgr-avtaler)	3	6	5	6	2			
Disponerte stipendiatårsverk	64,2	69,8	65,4	73,3	70,9	> 72	≥ 70	>75
Antall disputaser	8	16	15	11	10	> 15	≥ 15	>17
Antall disputaser (3-årig snitt)					12		12	17
Antall publikasjoner fra uteksaminerte 2 år etter disputas (nivå 1/2) <sup>69</sup>					23/4			

<sup>69</sup> Indikatoren baserer seg på kullet som har disputert 2 år tidligere (2011). Dette kullet talte 15 personer. Publikasjonene til disse har blitt søkt opp i Cristin, ISI Web of Science og Google Scholar. Denne statistikken skiller ikke mellom NHH-publikasjoner og

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet.

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel av dgr-kandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter <sup>70</sup>					30% (N=10)			50%

### Delmål 4 Forskerutdanningen

(Fra kp om forskning i NHHs strategi)

Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen ved NHH

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall publikasjoner hvor ph.d.-studenter publiserer sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte			15	16	15			20

---

publikasjoner fra andre institusjoner. Den skiller heller ikke mellom publikasjoner hvor doktorgradskandidaten er eneforfatter eller medforfatter.

<sup>70</sup> Institusjoner på FT-rankingen, THE topp 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business

## Etter- og videreutdanningen

### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Totalt antall studenter startet i løpet av året – masternivå <sup>71</sup>		152	161	192	204	184	194	224

### Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Deltakere bachelor deltid	802	767	854	783	654	780	550	550
Bedriftinterne prosjekter	4	8	10	11	9	12	13	16

<sup>71</sup> Omfatter AFA-studiet, Corporate Finance, Porteføljeforvaltning, Verdsettelse, MBA i strategisk ledelse, MBA i økonomisk styring og ledelse, MBA Brand Management, MBA i offentlig revisjon og Kraftanalytiker

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Gjennomføring på normert tid (% KD) <sup>72</sup>			94	83	94	95	95	95
Innfridde forventninger til studiet (alumni) <sup>73</sup>								
- MBA i strategisk ledelse			4,7	4,7	4,9		4,3	4,3
-MBA i økonomisk styring og ledelse			4,0	4,2	4,6		4,3	4,3
-Rektorutdanningen			4,8	5,0	4,9		4,3	4,3
-Styrerutdanningen					4,9		4,3	4,3
-Bergen kommune lederskole					4,8		4,3	4,3
Samarbeid med internasjonalt anerkjente universiteter / handelshøyskoler					1		2	

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet

#### Uteksaminerte kandidater

	Resultater			
	2010	2011	2012	2013
Executive MBA <sup>74</sup>	99	99	88	101
AFA	32	38	27	40
KRAFT		15		
Bachelor/deltid <sup>75</sup>	25	25	27	17
Bedriftsinterne programmer	48	87	119	103

<sup>72</sup> Åpne gradgivende program på master. Kun MASTRA og MØST ettersom AFA ikke er helhetlig program

<sup>73</sup> Skala 1-5 hvor 5 er høyeste score.

<sup>74</sup> Executive MBA: MASTRA, MØST, MBA i finans, bedriftsintern MBA DNB og BRAND (kun uteksaminerte studenter i 2010 og 2011)

<sup>75</sup> Bachelor/deltid: Både grad, delfag og årsstudium



## Internasjonalisering

### Delmål 1: Inntakskvalitet

Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.

#### Internasjonale gradsstudenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall internasjonale søkere	504	617	846	949	1 341			
Antall tilbud	112	143	157	187	145	≥100	150	150
Gjennomsnittlig GMAT-score				665	676		≥ 650	≥650
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	58	69	71	85	66	100	≥100	≥100
Andel internasjonale studenter MØA (%)	11,7	10,7	12,6	13,8	10,2	15,5	≥15,5	≥15,5
Antall CEMS-kandidater	15	33	37	23	39		≥50	≥50
Opptakskrav CEMS							≥ B	≥ B
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)			45,6	50,6	45,5		50	50

## Delmål 2: Studiekvalitet

Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Studentevalueringer							≥ 4	≥ 4
Antall dobbeltgrader		3	4	4	6		7	
Antall dobbeltgrads-studenter		12	19	20	33			
Antall internasjonale internships		31	34	36	39		≥ 45	≥60
Andel internasjonale studenter på campus (%) <sup>76</sup>	10,6	11,3	12,5	12,7	13,0		15	≥15

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall innkommende studenter til NHH:								
Bachelor	50	102	105	99	97	120		
Master	185	182	175	206	205	240		
Totalt	235	284	280	305	302	360		
Antall utreisende studenter fra NHH:								
Bachelor	97	126	121	162	141	120		
Master	231	229	263	277	300	240		
Totalt	328	355	384	439	441	360		
Innkommende studenter i % av utreisende	72	80	73	70	68	100	70	85
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	563	639	664	744	743	720		

<sup>76</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert)

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel studenter som tar jobb i utlandet (%) <sup>77</sup>		8	9	8	11		10	15

---

<sup>77</sup> Data hentet fra den årlige arbeidsmarkedsundersøkelsen for nyutdannede siviløkonomstudenter ved NHH

## 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

### Delmål 1: Bredder

NHH skal være det ledende og mest komplette fagmiljøet innenfor økonomisk-administrative fag i Norge.

	Resultater				Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013 <sup>78</sup>	2013	2014	2017
Publikasjonspoeng	184,8	153,5	156,5	186	175	180	200
Publikasjonspoeng pr årsverk <sup>79</sup>	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8
Publikasjonspoeng pr førstestilling	1,3	1,1	1,0	1,2	1,2	1,2	1,3
Andel fagstab - tellende publikasjoner (%) <sup>80</sup>	59	56	62	-	55-60	70	75

### Delmål 2: Spissområder

NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder.

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

	Resultater				Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013 <sup>81</sup>	2013	2014	2017
Publikasjonspoeng nivå 2	81,6	71,8	63,3	85,1	-	90	100
Publikasjonspoeng nivå 2 pr førstestilling	0,6	0,5	0,4	0,6	0,50	0,50	0,60
ABS publikasjoner <sup>82</sup>	79	76	60	79	-	85	90
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>83</sup>	4	7	6	8	7	8	12

<sup>78</sup> Tall for 2013 er midlertidige

<sup>79</sup> Antall publikasjonspoeng per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling

<sup>80</sup> Andel av fagårsverk og postdoktor som har publisert minst en tellende publikasjon i løpet av året

<sup>81</sup> Foreløpige tall for publikasjonspoeng

<sup>82</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*

<sup>83</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.

### Delmål 3: Relevans

Relevant, nyskapende og uavhengig forskning skal være en bærebjelke i NHHs faglige utvikling

(Tall i 1000 kr.)	Resultater				Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013 <sup>84</sup>	2013	2014	2017
Tildelinger fra Norges forskningsråd (NFR)	4 075	8 416	17 872	19 895	15 000	18 000	15 000 <sup>85</sup>
Tildelinger fra NFR (pr undervisning-, forsknings- og formidlingsstilling)	17,6	35,8	77,4	84,3			
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	1 086	1 120	731	668	1 000	3 000	15 000
Tildelinger fra EU (pr undervisning-, forsknings- og formidlingsstilling)	4,6	4,8	3,2	2,8			

(Tall i 1000 kr.)	Resultater			
	2010	2011	2012	2013 <sup>86</sup>
NHH: Prosjektmidler fra NFR	4 075	8 416	17 872	19 895
SNF: Prosjektmidler fra NFR	26 535	30 714	29 300	33 236
<b>NHH-miljøet totalt</b>	<b>30 610</b>	<b>39 130</b>	<b>47 172</b>	<b>53 131</b>
NHH: Prosjektmidler fra EU	1 086	1 120	731	668
SNF: Prosjektmidler fra EU	0	29	0	0
<b>NHH-miljøet totalt</b>	<b>1 086</b>	<b>1 149</b>	<b>731</b>	<b>668</b>

<sup>84</sup> Tall for 2013 er midlertidige

<sup>85</sup> Flere store prosjekter går ut i 2016 og 2017

<sup>86</sup> Tall for 2013 er midlertidige

## FORMIDLING OG SAMFUNNSKONTAKT

### KD sektormål 3

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

### NHH hovedmål formidling og samfunnskontakt

NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap

## Forskningsformidling

### Delmål 1: Forskningsformidling

Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHHs synlighet nasjonalt og internasjonalt

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall omtaler av forskningsrelaterte NHH-saker i norske medier				2 702	3 160		3 200	3 500
Antall kronikker, kommentarer og debattinnlegg <sup>87</sup>		82	61	73	77	70	75	110
Antall artikler på forskning.no	38	27	33	46	29	40	40	52
Antall artikler på sciencenordic.com				6	3	6	14	26

## Kommunikasjon

### Delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Omtale av NHH i media (nett og papir)	-	4 530	4 834	5 848	6 185	5 500	5 500	6 500
Medlemmer NHH Alumni	5 245	5 700	7 000	7 850	8 414	8 500	9 000	10 500
Kvalitet på nett <sup>88</sup>	***	***	***	-	***	-	***	*****

<sup>87</sup> I prioriterte norske og internasjonale medier

<sup>88</sup> Antall stjerner av 6 mulige

## Eksterne relasjoner

### Delmål 3: Eksterne relasjoner

NHH-miljøet skal ha tett og bredt samarbeid med næringsliv og forvaltning

#### BOA

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom forskningsfinansiering fra EU og NFR (%) (KD)	12	12	13	12	12	12	12	12

## 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 ha en effektiv og målrettet organisasjon som tilrettelegger for kjerneaktivitetene.

### HR

#### Delmål 1: Menneskelige ressurser

NHH skal ha høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere i alle deler av organisasjonen og fremme mangfold og likestilling.

	Resultater					Ambisjoner		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Antall årsverk ansatte	361,0	356,7	359,5	370,1	385,7			
Antall årsverk førsteamanuensis	50,7	46,8	40,6	38,1	38,1			
Antall årsverk professor	69,4	73,3	80,9	86,9	84,3			
Andel førstestillinger av totalt antall undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	93	94	93	94	92	≥95	≥95	≥95
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%)	29	71	50	50	58	≥50	≥50	≥50
Professorkvalifisering	6	3	2	5	3			

#### Midlertidig ansatte

	Resultater				
	2009	2010	2011	2012	2013
Andel midlertidig ansatte (%) (KD) <sup>89</sup>	33,1	32,4	33,0	35,0	35,3
Antall stipendiater	64	70	65	73	71
Antall postdoktorer	-	-	16	18	23

<sup>89</sup> Den totale prosentandel midlertidig ansatte i de tre kategoriene 1) Saksbehandler og utrederstillinger, 2) Støttstillinger til undervisning, forskning og formidling, 3) Undervisnings- og forskerstillinger. Stillingskodene som skal inngå i kategoriene følger Midlertidighetsutvalgets (Rindalutvalget) utvalg av stillingskoder. Alle finansieringsformer skal inngå.



## Internasjonal fagstab

NHH skal ha et internasjonalt fag- og studiemiljø med god integrering av internasjonal fagstab og internasjonale studenter.

	Resultater					Ambisjonsnivå	
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014
Fast ansatte (%)	19	20	19	18	19	≥20	≥20
Midlertidig ansatte (%)	44	47	53	56	64	≥50	≥50
- stipendiater (%)	46	52	56	56	62		
- postdoktorer (%)	38	28	38	56	74		
II-stillinger (%)	39	49	49	46	57	≥50	≥50

## Likestilling

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

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2017
Stipendiat (%)	37	38	40	45 <sup>90</sup>	45 <sup>91</sup>	-	-	-
Postdoktor (%)	50	36	36	22	27	-	-	-
Førsteamanuensis (%)	21	27	26	42	40	-	-	-
Professor (%)	13	13	15	14	15	≥15	≥16	≥17
Professor II (%)	11	11	11	5	11			
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	26	27	26	29	30	≥30	≥30	≥32
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	37	37	39	40	43	≥40	≥43	≥45

Andel kvinner av nytilsatte i vitenskapelige stillinger

	Resultater						Ambisjonsnivå	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2014/ 2017
Stipendiat (%)	33	38	33	32	61	20	≥50	≥50
Postdoktor (%)	66	33,3	0	40	20	44	≥50	≥50
Førsteamanuensis (%)	-	50	50	33	100	50	≥50	≥50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	33	50	100	50	25	50	≥50	≥50

<sup>90</sup> 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 av 4), og i 2013 50% (3 av 6).

<sup>91</sup> Se forrige fotnote

### Kostnader for sentrale tiltak i likestillingsarbeidet

	Resultater						Ambisjonsnivå
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>92</sup>
Mentorordning	-	-	48 000	23 000	0	0	0
Incentiver til instituttene i forbindelse med forskningstermin for kvinner (kr. 80 000 pr. semester)	-	320 000	320 000	80 000	160 000	160 000	80 000
Incentiver til instituttene ved nyrekruttering av kvinner	225 000	397 000	557 000	261 000	148 110	204 946	431 414
Kvinneannum for kvalifisering	104 629	276 623	318 376	511 000	287 207	328 862	500 000

### Delmål 2: Organisasjon

NHH skal preges av høy kompetanse, effektive arbeidsprosesser og evne og vilje til å fremme NHHs felles mål og ambisjoner

### Økonomi

#### Delmål 3: Økonomi

NHH skal ha budsjett- og økonomisystemer som kombinerer flerårig planlegging med en fleksibilitet som gir rom for omstilling og utvikling.

### Infrastruktur

#### Delmål 4: Infrastruktur

NHHs infrastruktur skal holde en standard som bygger opp under institusjonens høye ambisjoner

---

<sup>92</sup> Viser budsjett 2014

### 3.2 Plan for tildelt bevilgning 2014

Høyskolens styre vedtok i møte 17.12.2013 budsjettet for 2014. Budsjettet ble utarbeidet med utgangspunkt i høyskolens strategiske handlingsprogram og innen bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) var rammen på 414,3 mill. kr. Inklusive bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA) var rammen på 486,9 mill. kr. I forbindelse med styrets behandling av årsregnskapet for 2013 ble ca. 12,2 mill. kr. av ubrukte midler BFV overført 2014. Med denne overføringen vedtok styret justert budsjett 2014.

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 tilleggssbevilgninger eller budsjettnedtrekk bidrar til at budsjettmidler raskere kan reallokeres til andre formål. På denne måten oppnås en mer dynamisk styringsprosess.

NHH fikk over statsbudsjettet for 2014 en bevilgning på 392,5 mill. kr. Dette innebærer en økning i tildelt bevilgning på 18,9 mill. kr. i forhold til 2013.

Resultatbaserte utdanningsinsentiver gav en budsjettøkning på 2,3 mill. kr. Tilsvarende gav resultatbaserte forskningsinsentiver en budsjettøkning på 0,2 mill. kr. Videre ble budsjettet styrket med 3,3 mill. kr. som følge av opprettelsen av nye studieplasser. Videre ble det gitt 13,2 mill. kr. i pris- og lønnskompensasjon.

Justert budsjett 2014 balanserer ved at 28,1 mill. kr. av oppspart virksomhetskapital er lagt til budsjettets dekningside. Høyskolens frie VK UB 2013 var 23,9 mill. kr. Budsjett 2014 for NHHE viser at sentral VK vil kunne styrkes med 4,4 mill. kr. i løpet av 2014.

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 2014 er det lagt inn 2,5 nye fagstillinger, slik at fagstaben i 2014 er på 169,5 årsverk. Over statsbudsjettet mottar høyskolen finansiering av 64 stipendiatstillinger. NHH mottok ikke flere slike stillinger i statsbudsjettet for 2014. Budsjettet for 2014 er styrket for ytterlig å finansiere ett ekstra stipendiatårsverk i 2014. Administrativ bemanning ved instituttene er 21,1 årsverk. Administrativ bemanning sentralt er 104,3 årsverk. Det er satt av 7,2 mill. kr. til lønnsjusteringer.

Vedtatt budsjett gjør det mulig å opprettholde kjerneaktivitetene undervisning og forskning. Det er ikke gitt generell priskompensasjon i enhetenes driftsbudsjett. Det er satt av 12,2 mill. kr. til investeringer og det er satt av 14,8 mill. kr. til prosjektrettede tiltak – herunder 8,2 mill. kr. til bygningsmessige tiltak.

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

Oversikten under viser omfanget av all aktivitet som foregår ved NHH i 2014 og hvordan den finansieres av ulike finansieringskilder.

Tall i 1.000 kr.	Bevilgnings- finansiert virksomhet (BFV)	NFR-prosjekter (BOA)	NHHE (BOA)	Øvrig BOA	NHH totalt
- Bevilgning fra KD	392 532				<b>392 532</b>
- Inntekt	4 000	16 795	49 821	7 794	<b>78 410</b>
- Dekningsbidrag	1 892	-228	-1 300	-364	<b>0</b>
- Virksomhetskapital	28 143				<b>28 143</b>
<b>Sum Dekningssiden</b>	<b>426 567</b>	<b>16 567</b>	<b>48 521</b>	<b>7 430</b>	<b>499 085</b>
- Fastlønn	269 647	12 847	26 806	5 347	<b>314 647</b>
- Driftskostnader	129 922	3 720	10 895	2 083	<b>146 620</b>
- Investeringer	12 224				<b>12 224</b>
- Prosjektrettede tiltak	14 774				<b>14 774</b>
- Ekstern overskuddsdeling			2 050		<b>2 050</b>
<b>Sum Kostnadssiden</b>	<b>426 567</b>	<b>16 567</b>	<b>39 751</b>	<b>7 430</b>	<b>490 315</b>
<b>Årets overskudd</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8 770</b>	<b>0</b>	<b>8 770</b>

## Vedlegg 1: Skjema for studentkapasitet

Overordnede spørsmål, jf. plandelen av Rapport og planer (2013-2014). Spørsmålene besvares kort.

1. Hvor mange studieplasser kan institusjonen øke med høsten 2014, gitt 60/40 finansiering fra departementet, men innenfor dagens øvrige rammebetingelser og infrastruktur?
  - I henhold til departementets opptrappingsplan som sist ble justert i revidert budsjett for 2012, har NHH i perioden 2010-2014 økt antall studieplasser med 160 til totalt 770 nye studieplasser hvert år på masternivå. NHH har i 2014 nådd nivået som ble forutsatt i departementets opptrappingsplan, og har ikke kapasitet til økning utover dette i 2014.
2. Hvilke begrensende faktorer står institusjonen særlig overfor som hindrer vekst (kan spesifiseres på utdanningsprogram ved behov)?
  - De arealmessige begrensningene som er nevnt tidligere, er langt på vei avhjulpet ved at nytt bygg er tatt i bruk. Kapasiteten i fagstaben er imidlertid fortsatt en sterkt begrensende faktor.
3. Er det særskilte studieprogram som institusjonen ønsker å prioritere spesielt av strategiske årsaker eller for å rendyrke en faglig profil?
  - NHH har ikke planer om å prioritere særskilte studieprogrammer.
4. Er det særskilte studieprogrammer som institusjonen ønsker å bygge ned eller avvikle av samme årsaker?
  - NHH ønsker ikke å bygge ned eller avvikle særskilte studieprogrammer.

Utdanningsområder	Utdanninger	Opptak høst 2013 (antall studieplasser)	Planlagt opptak høst 2014 (antall studieplasser)	Muligheter for økning i opptakskapasitet høst 2014?
Økonomi og administrasjon	Bachelornivå	459 (450)	450	0
Økonomi og administrasjon	Masternivå	750 (770)	770	0

## Vedlegg 2

# Risikoanalyser for NHHs kjernevirksomhet 2014

## Innhold

Risikoanalyse 2014 – Fulltidsstudiene på bachelor- og masternivå .....	2
Risikoanalyse 2014 – Ph.d. ....	6
Risikoanalyse 2014 – Internasjonalisering - utdanning.....	8
Risikoanalyse 2014 – Forskning - Publisering .....	11
Risikoanalyse 2014 – Forskningsformidling .....	14
Risikoanalyse 2014 – Eksterne relasjoner .....	16

15. mars 2014

## Risikoanalyse 2014 – Fulltidsstudiene på bachelor- og masternivå

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå	Ansvarlig:	Programutvalget for bachelorutdanningen v/dekan Programutvalget for masterutdanningen v/ dekan
Delmål:		Dato:	04.02.14

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak (må tidfestes)
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1	Utilstrekkelig faglig ressursinnsats i bachelorstudiet	Det er viktig for NHH å tilby et bachelorstudium av høy kvalitet. Dette inkluderer tilstrekkelig faglige ressurser mht tilbakemeldinger til studentene, organisering og støtte til case-basert undervisning etc	2	4	Implementering av revidert modell for ressursfordeling i utdanningen
2	For lav gjennomstrømning på bachelornivå	Under halvparten av NHHs bachelorstudenter gjennomfører på normert tid.	3	3	NHH vil våren 2014 avslutte arbeidet med en programevaluering av bachelorstudiet. Det vil i den forbindelse bli foreslått tiltak rettet mot studenter som er forsinket i studiet. Tiltakene vil omfatte studieveiledning og faglig tilbud som bidrar til økt læring og dermed økt gjennomstrømning.
3	For lav gjennomstrømning på masternivå	Gjennomstrømningen har vært relativt akseptabel i nasjonal sammenheng; over 60 % på normert tid og lavt frafall (godt under 10 %) senere år.	2	2	Undersøkelser pågår (forsinkelser på kursdelen skal analyseres i la 2014), og tiltak er under utarbeidelse.

		En undersøkelse av kilder til forsinkelser på selvstendig arbeid ble gjennomført i 2013. Forstudier indikerer at internasjonale gradsstudenter har svakere gjennomstrømning. Dårlig gjennomstrømning kan være en indikasjon på svak inntakskvalitet (eller dårlig pedagogikk/struktur, jf. Studiekvalitet).			
4	For lav faglig progresjon og identitet/spissing på master	Innenfor noen hovedprofiler har studentene relativt stor valgfrihet, i tillegg til at den tematiske bredden <i>innenfor</i> profilen kan være meget stor sammenlignet med sentrale, norske sivøk-tilbydere så vel som tilsvarende programmer hos nordiske CEMS-partnere.  Dette kan være en indikasjon på at man får mangelfull, faglig progresjon og spissing av fagkunnskap (blir «for bred»). Dette er potensielt et strukturelt problem – man har kompetent fagstab og utmerkede kurs, men kan i liten grad styre studentenes valg.	2	4	Problemstillingen er delvis adressert i rapporten «Mandatory skills» (NHH 2013) og vil også få et stort fokus i programevalueringen av MØA som gjennomføres i 2014. Blant annet vil dette bli gjort ved sammenligning av programinnhold hos fremragende institusjoner i utlandet.
5	En undervisningsteknologi som ikke gir optimalt læringsutbytte	NHH har investert i nye auditorier med moderne, teknologisk utstyr. Dette gir nye muligheter, men medfører også utfordringer for høyskolen. Samtidig er det en rask utvikling innenfor universitets- og høyskolesektoren mht pedagogisk innovasjon ved hjelp av bl.a. ny web-teknologi og måter å organisere undervisningen på.  Teknologiske nyvinninger og modning av sosiale medier/nettverk gir bedre muligheter for nettbasert undervisning/utdanning. MOOCs er ett slikt eksempel.	3	3	Utprøving og eksperimentering med teknologistøtte til undervisningen.  Betydningen for NHH av ny teknologi og særlig MOOCs vil bli vurdert av NHH våren 2014.



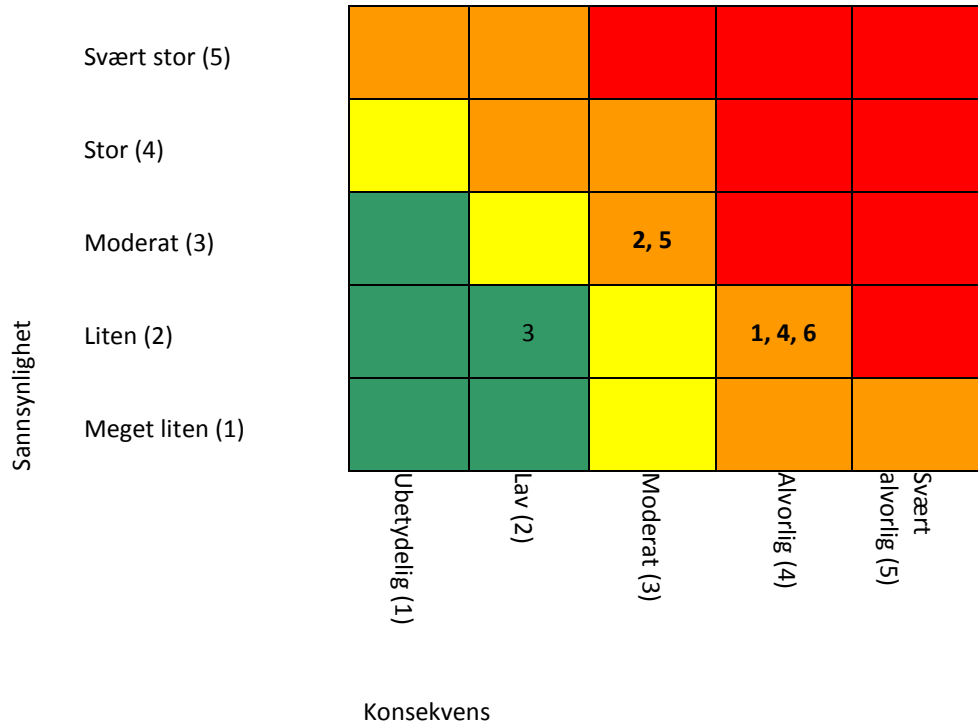
		<p>Et framtidig scenario kan være at «on campus» læring marginaliseres eller vil dekke andre behov / studentgrupper enn NHHs.</p> <p>Et annet kan være at nettbasert undervisning komplementerer «on campus» læring.</p>			
6	Lav relevanskvalitet i utdanningen	<p>Antallet institusjoner som tilbyr økonomisk-administrative utdannelser på masternivå øker nasjonalt og internasjonalt.</p> <p>Gode mål på studienes yrkesrelevans er viktig.</p> <p>Kandidatundersøkelsen gjort i samarbeid med SiB har vært en viktig kilde til informasjon – gjennomført 2 år etter endt studie. SiB har avsluttet denne og med det har en viktig informasjonskilde falt bort.</p> <p>Siste FT-ranking indikerer at lønnsnivå for NHH-kandidater har utviklet seg svakere enn snittet for institusjoner som deltar i rankingen.</p>	2	4	<p>Relevanskvalitet vil bli et viktig tema i programevalueringen av masterstudiet i 2014.</p> <p>NHH vil vurdere å utarbeide egen kandidatundersøkelse i 2014 - tre år etter endt utdanning - i tillegg til de som gjennomføres i dag ½ år etter endt utdanning ved NHH.</p> <p>I tillegg vurderes det å gjennomføre fokusgrupper med deltagere fra næringslivet som ansetter studenter fra NHH.</p>

**OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:**

NHH er i ferd med å avslutte evalueringen av bachelorstudiet. Evalueringen av masterstudiet er startet opp. Evalueringene vil inkludere benchmarking i forhold til fremragende institusjoner i utlandet og vil gi et godt bilde av undervisningskvaliteten på NHH. Risikofaktorene som er omtalt er de som i øyeblikket synes som de mest sentrale utfordringene.

RISIKOKART – FULLTIDSSTUDIENE PÅ BACHELOR- OG MASTERNIVÅ

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

	Tiltak må iverksettes
	Risiko må overvåkes og tiltak bør vurderes
	Risiko bør overvåkes
	Risiko kan aksepteres

## Risikoanalyse 2014 – Ph.d.

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå	Ansvarlig:	Utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning v/ viserektor for forskning
Delmål:		Dato:	04.02.14

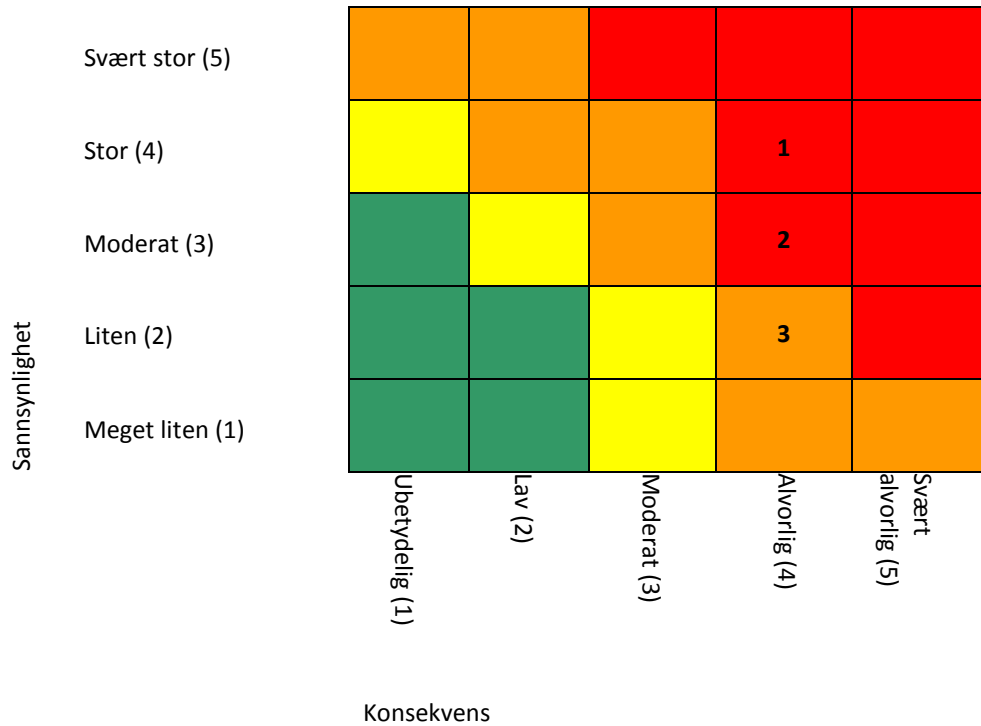
Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak (må tidfestes)
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1	Gjennomstrømning	Ph.d.-studentene bruker for lang tid på studiet.	4	4	Økt satsing på rekruttering. Følge opp nylig innførte milepæler i studiet
2	Opptak og inntakskvalitet	Det faglige nivået til ph.d.-studentene som tas opp er for lavt.	3	4	Bedret markedsføring av studiet nasjonalt og internasjonalt. Økt kvalitetssikring av opptaket. Innføring av research master-løp på NHHs masterprogram fra høst 2014.
3	Faglig kvalitet på studiet	Det vil utgjøre en risiko dersom NHHs faglige kvalitet/ studiekvalitet på ph.d-programmet er/blir lavere enn hos relevante nordiske og europeiske institusjoner	2	4	Det skal gjennomføres en programevaluering av ph.d.-programmet ved NHH i 2015. Det vil da gjøres en sammenlikning med andre internasjonale institusjoner.

### OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

NHH har hatt og har utfordringer knyttet til gjennomstrømningen i ph.d.-programmet. Årsakene til dette er mange og sammensatte. Det kan synes som om tidligere kull (opptatt før 2008) har større utfordringer knyttet til gjennomstrømning og gjennomføring enn senere kull, men dette er for tidlig å si noe sikkert om. NHH har de siste årene satt i verk en rekke tiltak for å bedre på inntakskvalitet, studiekvalitet og gjennomstrømning på ph.d.-studiet. Det synes som om disse tiltakene har vært vellykket, men det tar normalt 4 år før man kan vurdere effekten av disse tiltakene.

RISIKOKART - PhD

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

Red	Tiltak må iverksettes
Orange	Risiko må overvåkes og tiltak bør vurderes
Yellow	Risiko bør overvåkes
Green	Risiko kan aksepteres

## Risikoanalyse 2014 – Internasjonalisering - utdanning

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå	Ansvarlig:	Internasjonalt utvalg v/leder og prorektor
Delmål:		Dato:	04.02.14

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak (må tidfestes)
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1	NHH når ikke sine måltall mht. internasjonal rekruttering	Økt konkurranse om internasjonale studenter. NHH er ikke synlig nok i det internasjonale markedet.	3	4	Diverse tiltak utredes i forbindelse med strategiarbeidet i 2014. Videre vil økt attraktivitet i det internasjonale markedet være et viktig element i den pågående masterevalueringen.
2	Variasjon mht inntakskvalitet for internasjonale studenter på masternivå	Inntakskvalitet for de internasjonale studentene synes å være noe mer variert enn for de norske studentene. Dette synes å gi utslag i høyere variasjoner i karakterer oppnådd ved NHH.  NHHs hovedmarked er det nasjonale, men mht NHHs internasjonale ambisjoner er dette likevel bekymringsfullt.	3	3	NHH vil prioritere arbeidet med rekruttering av studenter fra de beste, internasjonale institusjonene.  NHH har et mindre engelskspråklig studietilbud enn våre CEMS-partnere. NHH vurderer derfor å utvide kurstilbudet på engelsk.
3	NHH kommer relativt dårligere ut på de ulike FT-rangeringene.  Dette vil ha negativ effekt på NHHs omdømme.	Risikoen for å gjøre det dårligere er til dels utenfor NHHs kontroll. Antall skoler som deltar øker, og en rekke av kriteriene kan ikke påvirkes direkte. FT-rangeringen er viktig for NHHs omdømme internasjonalt, og dermed for skolens mulighet for å tiltrekke seg gode internasjonale kandidater.	4	4	En handlingsplan utarbeides i løpet av 2014 på bakgrunn av analyser av de ulike kriteriene.  Videreutvikling av alumninettverket med fokus på internasjonale kandidater vil være et ledd i arbeidet.

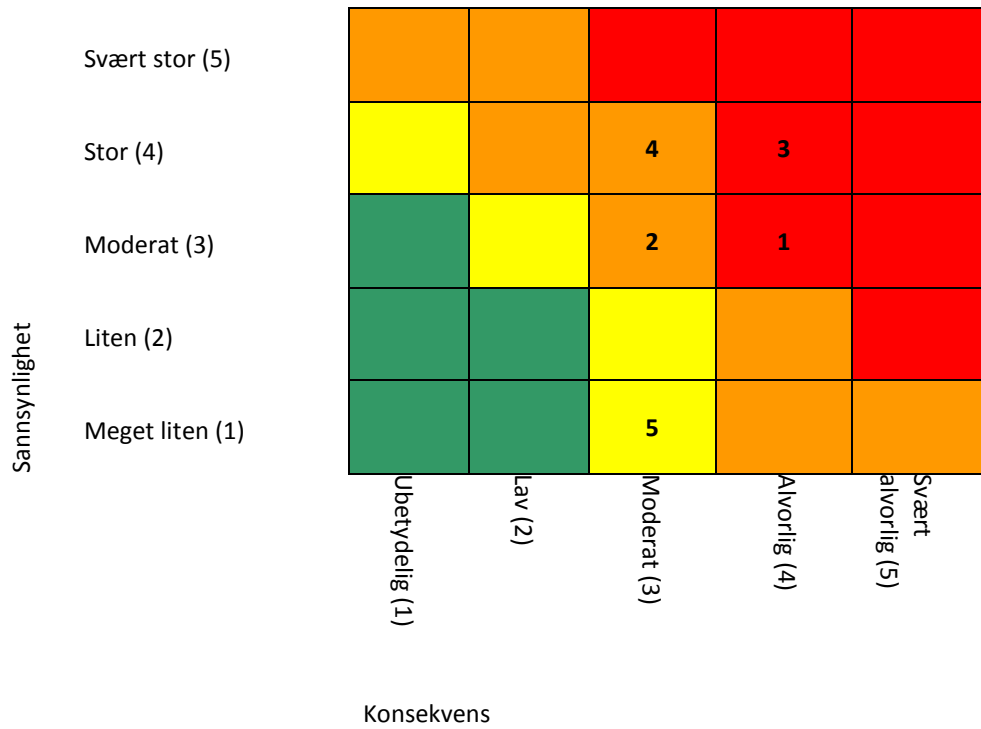
4	Ubalanse mht innkommende og utreisende utvekslingsstudenter	Utvekslingsprogrammene på NHH har hatt en stor vekst de senere årene. Langt flere av våre studenter reiser ut enn det som kommer til NHH, og denne ubalansen har vokst.	4	3	<p>NHH vil fokusere på bedre kvalitetssikring av hvilke institusjoner vi samarbeider med, og kriterier for å komme på utveksling til NHH (språklige ferdigheter og faglig kompetanse).</p> <p>Tilbudet for innvekslingsstudentene på masternivå blir vurdert i forbindelse med programevalueringen.</p> <p>Markedsføringen av NHH som attraktiv institusjon for potensielle innvekslingsstudenter skal styrkes</p>
5	Kvaliteten på utvekslingsprogrammet på masternivå	<p>NHH har et betydelig og godt utvekslingstilbud på master. Mer enn halvparten av studentene benytter dette.</p> <p>Mer enn 3000 norske studenter - flest innen økonomisk-administrative fag - tar hele utdanningen i utlandet og trenden er økende.</p> <p>Et godt utvekslingstilbud er således viktig for rekrutteringen av dyktige studenter. Mulighetene bør være romslige og gode og utvides i «press-land».</p>	1	3	Videreutvikle utvekslingstilbudet, særlig i «press-land» hvor NHH sitt tilbud er vesentlig lavere enn etterspørselen.

**OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:**

NHH har som mål å rekruttere flere internasjonale studenter til masterstudiet. Videre er det ønskelig å få flere innvekslingsstudenter til NHH. Økt internasjonal synlighet og gode resultater på FT blir derfor viktige for NHH i årene som kommer.

RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

	Tiltak må iverksettes
	Risiko må overvåkes og tiltak bør vurderes
	Risiko bør overvåkes
	Risiko kan aksepteres

## Risikoanalyse 2014 – Forskning - Publisering

Mål:	NHH skal være en anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå	Ansvarlig:	Utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning v/ leder og viserektor for forskning
Delmål:	Et delmål for NHH er bredde – være det ledende og mest komplette fagmiljøet innen våre fagområder nasjonalt. Dette gjenspeiles blant annet i de kvantitative aspekter ved NHHs publiseringsaktivitet. Delmålet om spissområder slår fast at NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder. I denne sammenheng er det viktig å være synlig i de aller beste tidsskrifter innenfor NHHs fagområder. Denne risikoanalysen viser at det er mange forhold å ta i betraktning vedrørende NHHs publiseringsaktiviteter og betydningen av å fokusere både på de kvalitative og kvantitative aspekter.	Dato:	04.02.14

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / Risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak (må tidfestes)
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1	Tid til forskning	Alle i NHHs fagstab skal kunne forske. Stor belastning knyttet til annen aktivitet reduserer tid til forskning. Innenfor noen av våre fagfelt er det en særdeles vanskelig rekrutteringssituasjon.	3	4	Bidra til rekruttering av forskningsaktiv fagstab og undervisningsvikarer på områder med vanskelig rekrutteringssituasjon.
2	Midler til gjennomføring av forskningsvirksomhet	Mangel på driftsmidler til å gjennomføre forskningsprosjekter/-aktiviteter, inkludert forskningsinfrastruktur.	3	3	Øke omfanget av eksternt finansiert forskning. Øke driftsmidler til forskning over BFV.
3	Prioritering av publisering av forskning i tellende kanaler	NHH produserer for lite publikasjonspoeng pr. faglig tilsatt og en for liten andel av fagstab bidrar med tellende publikasjoner. En viss andel av fagstab (10-20 %) er ikke publiseringsaktive over tid.	2	4	Bygge aktive forskergrupper med god forskningskultur og normer for forskningsproduksjon, hvor det er en miks av seniorer og juniorer, noe som kan danne grunnlag for sampublikasjoner. Bedre informasjonen om publikasjonskanaler egnet for presentasjon av ulike typer forskningsresultater.



					Incentivordninger Medarbeidersamtaler Mentorordning
4	Omfang av publisering i topp kanaler. Definert som NHHs publikasjonsbonusliste og Association of Business Schools publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4*	Om NHH skal nå sine målsettinger innen forskning er det avgjørende med jevnlige publiseringer i anerkjente og topptidsskrifter.	3	4	Benchmarking av NHHs publikasjonsvirksomhet. Arbeidsgruppe med fokus på implementering av strategiske forskningsinitiativ herunder spissing av forskningen.

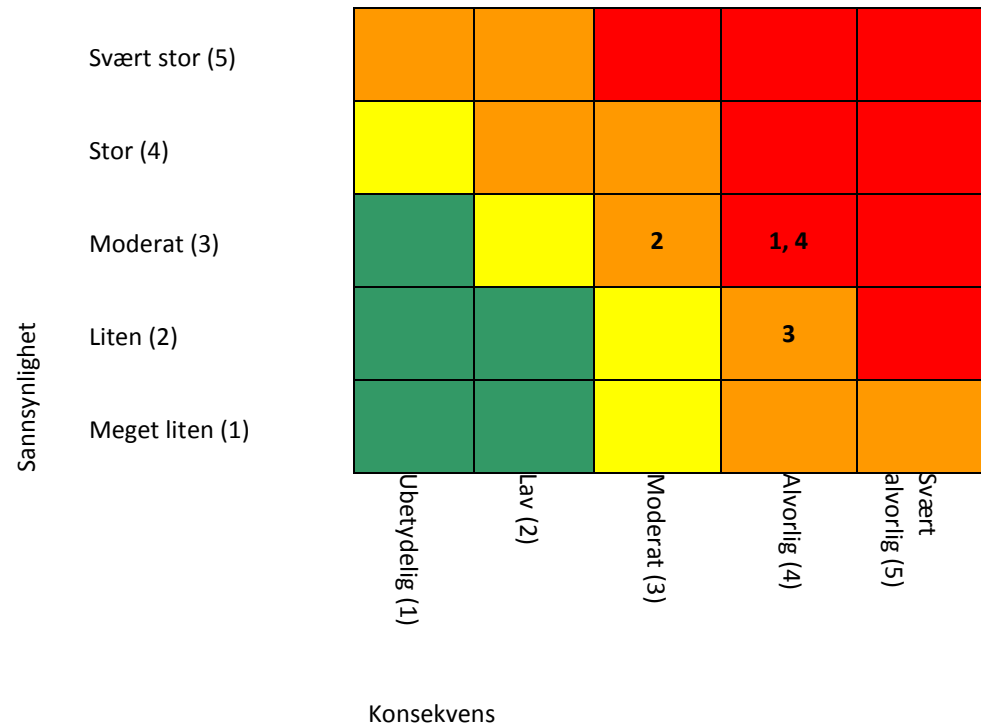
**OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:**

Det er tidligere gjennomført individuelle møter med alle instituttene, der risikofaktorene (1-3) 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. Risikofaktor 4 er lagt til som en konsekvens av NHHs nye strategi. Tiltakene må tilpasses instituttenes 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.

Risikokartet nedenfor 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.

## RISIKOKART - Publisering



## Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

	Tiltak må iverksettes
	Risiko må overvåkes og tiltak bør vurderes
	Risiko bør overvåkes
	Risiko kan aksepteres

### Risikofaktor:

- 1: På fagområder med vanskelig rekrutteringssituasjon fremheves tid til forskning som den viktigste risikofaktoren. Generelt påpeker instituttene at det er viktig at fellesoppgaver fordeles på en god måte.
- 2:Jevnt over er situasjonen god på kort sikt. Omfanget av driftsmidler, overskuddsdeling fra NHH og tilgang på eksternfinansierte prosjekter bidrar til dette. På lengre sikt bør situasjonen overvåkes. På kort sikt er det utfordringer på en del områder knyttet til forskningsinfrastruktur og IT-ressurser.
- 3:Alle instituttene melder om økt fokus på publiseringskultur og forventninger til den enkelte ansatte. Det er imidlertid stor heterogenitet i fagstaben og ytterligere tiltak kan vurderes.
- 4: Alle institutter har fokus på kvalitet i publiseringsaktiviteten. For å danne seg et bedre og mer nyansert bilde av kvaliteten på NHHs publisering, arbeides det med et opplegg for benchmarking av NHH mot sammenlignbare institusjoner internasjonalt.

## Risikoanalyse 2014 – Forskningsformidling

Mål:	NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap	Ansvarlig:	Utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning v/ viserektor for forskning og kommunikasjonssjef
Delmål:	NHH-miljøet skal ha tett og bredt samarbeid med næringsliv og forvaltning	Dato:	04.02.14

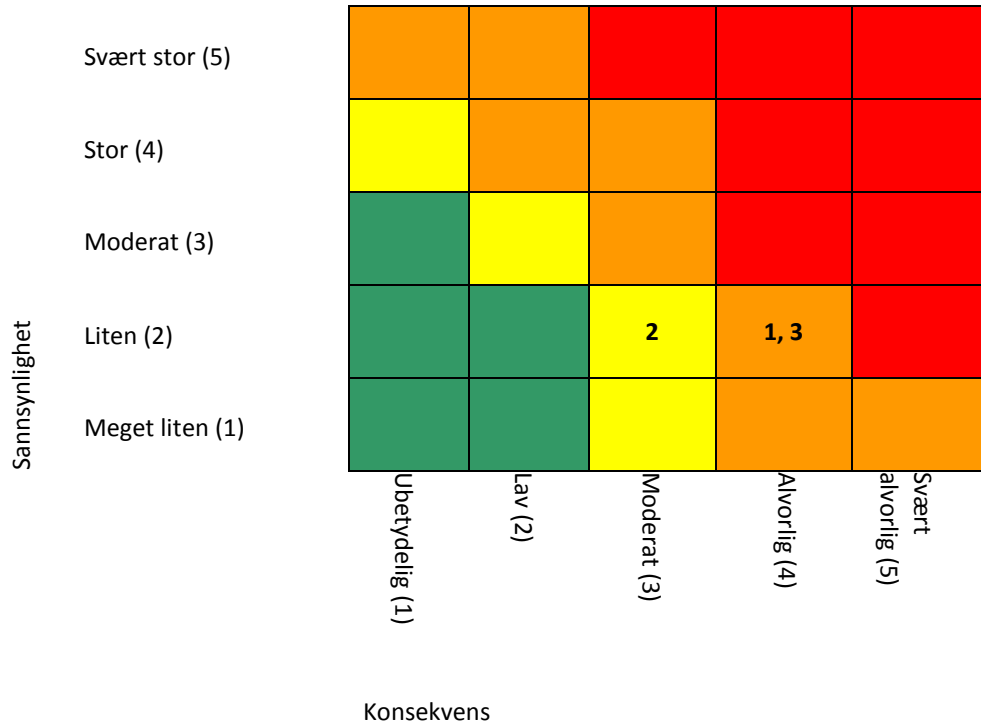
Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreduserende tiltak (må tidfestes)
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1	For få ansatte som deltar aktivt med forskningskommunikasjon.	NHHs strategiske mål for forskningskommunikasjon er godt forankret i NHHs fagmiljø. Likevel er det en mindre, men stabil gruppe som er mest aktive på dette feltet. Det er ønskelig at en større andel av de ansatte deltar med forskningskommunikasjon.	2	4	NHH vil videreutvikle støtteapparatet og kulturen for formidling av forskningskunnskap.  Tiltak vil bli vurdert i forbindelse med utarbeidelsen av ny strategi for forskningskommunikasjon
2	NHH svikter på forskningskommunikasjon i digitale flater.	nhh.no er NHHs viktigste kanal utad, men det er behov for oppgradering og restrukturering.	2	3	Nettprosjekt 2013-2016
3	Sviktende anerkjennelse av og tillit til NHH som ledende forsknings- og formidlingsinstitusjon	Mismatch mellom reell kompetanse og oppfattet kompetanse av NHH.	2	4	Flere tiltak må vurderes på lengre sikt dersom NHHs omdømme svekkes. Dette vil bli vurdert i forbindelse med utarbeidelse av ny kommunikasjonsstrategi i 2014.

### OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

I risikovurderingen for forskningsformidling har vi sett nærmere på fire faktorer som henger sammen. Dersom kvaliteten på forskning og forskningskommunikasjon fra NHH blir lavere, vil det på sikt få konsekvenser for NHHs omdømme. På kort sikt er sannsynligheten for dette liten. For to av risikofaktorene er risikoen relativt høy og tiltak vil bli iverksatt på kort sikt. Det gjelder 1) at en relativt liten andel av NHHs fagstab bidrar aktivt med forskningskommunikasjon og 2) sviktende forskningskommunikasjon i digitale flater. På digitale flater er det satt i gang et større nettprosjekt som i løpet av strategiperioden skal øke tilgjengeligheten til NHH-forskningen betraktelig. Det vil også bli iverksatt tiltak for å videreutvikle støtteapparatet til forskningskommunikasjon for å motivere en større andel av fagstaben til aktiv forskningskommunikasjon.

RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

	Tiltak må iverksettes
	Risiko må overvåkes og tiltak bør vurderes
	Risiko bør overvåkes
	Risiko kan aksepteres

## Risikoanalyse 2014 – Eksterne relasjoner

Hovedmål:	NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap	Ansvarlig:	Avdelingsleder for eksterne relasjoner
Delmål:	NHH-miljøet skal ha tett og bredt samarbeid med næringsliv og forvaltning	Dato:	04.02.14

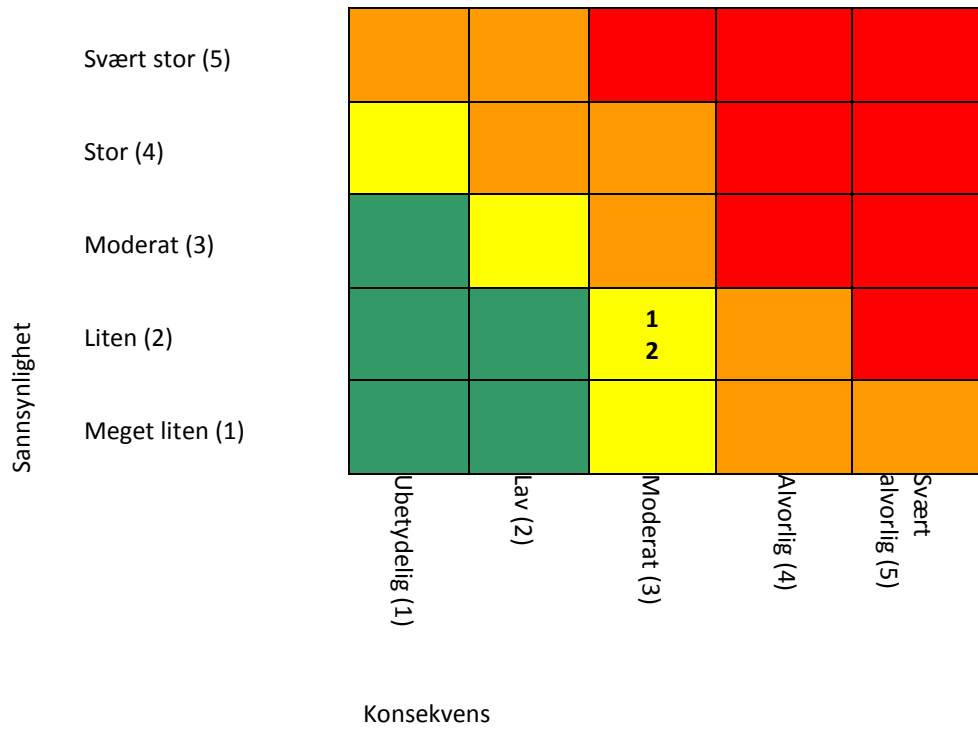
Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreduserende tiltak (må tidfestes)
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1	Bortfall av gaveprofessorater	Stor betydning for forskning, utdanning, formidling og inntekter at disse fornyes og eventuelt at det blir flere av dem. Påvirker NHHs aktivitetsnivå.	2	3	Løpende dialog med de som gir gavene om forlengelse av professoratene. Sikre avklaring i god tid før avtaleperioden utløper.
2	Antall og kvaliteten på samarbeidsavtaler med næringsliv og forvaltning	For en handelshøyskole på NHHs nivå og med NHHs ambisjoner er det viktig å ha et stabilt og godt forhold til næringsliv og forvaltning.  Langsiktige samarbeidsavtaler om forskning og utdanning er viktige for å kunne gjennomføre store forskningsprosjekter av gjensidig nytte, for å kunne være riktig posisjonert i forhold til store oppdragsgivere og for å sikre NHH stabilitet og forutsigbarhet som er nødvendig for å ha en god og sunn drift innenfor kjerneaktivitetene.  Slike avtaler er derfor av stor betydning for blant annet NHHs BOA-inntekter. Det er også ønskelig med flere slike avtaler.	2	3	NHH vil i 2014 vurdere mål for, og organisering av, arbeidet med bedriftspartnere.  Løpende dialog med samarbeidspartnere. Sikre avklaring i god tid før avtaleperioden utløper.

### OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

De to risikofaktorene som er nevnt henger i stor grad sammen. Det dreier seg om ulike typer avtaler med næringsliv og forvaltning som innebærer støtte til forskning, utdanning og formidlingsaktiviteter. Å få på plass slike avtaler, å forvalte dem på en god måte og å sørge for at de blir forlenget er først og fremst et langsiktig arbeid som krever mer eller mindre konstant årvåkenhet. NHH har et betydelig potensiale for å få større systematikk i arbeidet og å få flere slike avtaler på plass. Dette vil kunne ha positive faglige og økonomiske konsekvenser for NHH over tid gjennom å bidra både til faglig fornying og bidra til økte inntekter. Det er liten sannsynlighet for at noe skal «gå galt», og konsekvensen hvis det skjer er også lav til moderat.

RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

Red	Tiltak må iverksettes
Orange	Risiko må overvåkes og tiltak bør vurderes
Yellow	Risiko bør overvåkes
Green	Risiko kan aksepteres



# NHH



## NORGES HANDELSHØYSKOLE

Helleveien 30  
5045 Bergen  
T: 55 95 90 00  
E: [postmottak@nhh.no](mailto:postmottak@nhh.no)  
W: [www.nhh.no](http://www.nhh.no)



Foto: Jan M. Lillebo/BT