

# ÅRSRAPPORT

(2014 - 2015)

NHH



15. mars 2015







## Innhold

<b>Kp I. Styrets beretning .....</b>	<b>4</b>
<b>Kp II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall .....</b>	<b>8</b>
<b>Kp III. Årets aktiviteter og resultater .....</b>	<b>12</b>
Utdanning .....	12
Bachelorutdanningen .....	12
Masterutdanningen .....	16
Ph.d.-utdanningen .....	23
Etter- og videreutdanningen.....	29
Internasjonalisering av utdanningen .....	37
Forskning.....	48
Formidling og samfunnskontakt .....	57
Organisasjon og ressurser.....	65
HR .....	66
Økonomi .....	73
Midler tildelt over kap. 281 .....	74
Infrastruktur.....	75
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter .....	77
SAKS - Samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåing.....	77
<b>Kp IV. Styring og kontroll i virksomheten .....</b>	<b>79</b>
Overordnet vurdering av styring og kontroll i virksomheten .....	79
Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet.....	81
Lærlinger .....	82
Samfunnsikkerhet og beredskap.....	83
Tidstyver .....	83
<b>Kp V. Vurdering av fremtidsutsikter .....</b>	<b>84</b>
Planer .....	84
Større investeringsprosjekter .....	104
Utdanningskapasitet .....	105
<b>Kp VI. Årsregnskap .....</b>	<b>106</b>



## Kp I. Styrets beretning

### Utdanning

2014 var et godt år for NHH som utdanningsinstitusjon. Opptakskravene til bachelor og master var på samme høye nivå som året før. Søkingen til bachelor gikk noe ned, mens antall søkere til master med nordisk bakgrunn gikk opp. Det er også gledelig å se at studentgjennomstrømningen har tatt seg opp. 51 % av bachelorstudentene gjennomfører på normert tid (ytterligere 12 % har fullført 180 studiepoeng, men ikke tatt ut vitnemål). Gjennomstrømningen på masterstudiene er høyere. Arbeidsmarkedet for siviløkonomer fra NHH er fortsatt godt. Siste kandidatundersøkelse viser en økning i begynnerlønn fra året før. Antall disputaser var 13 i 2014. Dette var en økning fra 2013, men målsettingen på 15 er ikke nådd.

Antall studenter på utveksling har igjen hatt en sterk økning. Antall utreisende studenter har gått opp fra 441 til 535 – en økning på 21 %. Økningen har vært spesielt stor på bachelorstudiet hvor nær halvparten av studentene tar utveksling. Antall innkomne studenter har økt med 4 %. NHH har ennå ikke nådd målet om 100 internasjonale fulltids masterstudenter. Det arbeides imidlertid hardt med denne utfordringen.

NHHs bachelorstudium ble evaluert i 2014. Fagsammensetning og rekkefølge ble gjennomgått. En særlig utfordring var knyttet til utveksling. Det er høyskolens målsetting at studentenes ønsker om utveksling skal innfris samtidig som en sikrer at studentene får maksimalt utbytte av sitt utenlandsopphold.

Det arbeides for tiden med å overføre undervisningsressurser fra masterstudiet til bachelorstudiet. Samtidig har høyskolen fokus på studiekvalitet. Det har i 2014 vært avholdt en pedagogisk uke i tillegg til regelmessige pedagogiske timer. Mange forelesere eksperimenterer med nye undervisningsformer som kan være alternativer til tradisjonell klasseromsundervisning. Høsten 2014 åpnet NHH et filmstudio – Smart Lab – med filmkameraer, lyssettingsutstyr, dokumentkamera og etterbehandlingsutstyr i tillegg til vanlig krittavle. Filmstudioet kan også brukes til forskningsformidling og er delfinansiert med midler som ble samlet inn i forbindelse med 75-årsjubileet.

### Forskning

I 2014 gjennomførte NHH en prosess med sikte på «spissing av forskning». Forskningsgrupper viser seg å være mer produktive både med hensyn til forskning og forskerutdanning. Det er ikke realistisk å forvente at NHH skal være på internasjonalt toppnivå innenfor alle fagfelt. Som et ledd i høyskolens strategiske forskningssatsing har det derfor vært ønskelig å utpeke et fåtall internasjonale spissområder. Disse vil tilføres ekstra interne ressurser og forventes å kunne skaffe seg eksterne ressurser blant annet via EU. Choice Lab og CELE (Center for Empirical Labour Economics) ble valgt ut som slike spissområder. I tillegg ble det identifisert forskningsgrupper med betegnelsene «Nasjonale kompetanseområder» og «Fremtidens spissområder/nye forskningssatsinger».

Forskningsproduksjonen for 2013 målt i publikasjonspoeng, som ble offentliggjort våren 2014, var rekordhøy. Foreløpige tall for 2014 tyder på at nivået vil bli vesentlig lavere enn året før. Antall publikasjoner av høyeste kvalitet (Nivå 2, ASB og bonusliste) har sunket tilsvarende. Det er naturligvis langsiktige trender som er av størst betydning. Det kan se ut som gjennomsnittet for 2013 og 2014 vil ligge noe over snittet for 2011 og 2012.



Når det gjelder forskningsformidling og samfunnskontakt viser tallene for 2014 en positiv tendens – også internasjonalt. Nytt av året er videoproduksjonene «en økonom forklarer». Det ble produsert 14 korte, aktuelle videoer i Smart Lab; en av disse oppnådde hederlig omtale under en årlig markering av «forskning.no».

Særlig når det gjelder skattedebatten har NHH-forskere markert seg. Dette gjelder spesielt forskere fra NoCeT (Norwegian Center for Taxation). Guttorm Schjelderup, som er leder av senteret, ble ved immatrikuleringen i august tildelt NHHs pris for forskningsformidling. Det er svært viktig for samfunnsdebatten at forskere engasjerer seg. Også innen konkurranseøkonomi, arbeidsmarkedsøkonomi og utdanningsøkonomi er NHH-forskere mye eksponert.

### Infrastruktur og økonomi

I april 2014 ble Kristian Gerhard Jebsen-senteret åpnet. Senteret brukes først og fremst til etter- og videreutdanningsprogrammer. Det er utstyrt med det aller nyeste av audio-visuelle hjelpemidler. NHH har forpliktet seg til å ha toppmoderne utstyr i senteret til enhver tid. Senteret ble muliggjort av en generøs gave fra Kristian Gerhard Jebsen Stiftelsen og representerer slutten på en omfattende byggeperiode. NHH har nå en tjenlig og kompakt campus på ett hovedplan.

Det vil i tiden fremover bli viktig å gjennomføre opprustning og vedlikehold av den eldre bygningsmassen – spesielt høyblokken hvor tidligere vedlikeholdsprosjekter til dels har vært utilstrekkelige. I den forbindelse har høyskolen vært i kontakt med Statsbygg som har gått i gang med en undersøkelse av høyblokken for å kartlegge investeringsbehov. Det vil bli vurdert om det kan være hensiktsmessig at Statsbygg også overtar resten av bygningsmassen. Dette vil i så fall kreve godkjenning av Kunnskapsdepartementet.

I november åpnet NHH nye lokaler i Oslo – Drammensveien 44. Bygget, hvor AFF har en langsiktig leieavtale, inneholder tjenlige undervisningslokaler som kan brukes til etterutdanningsprogrammer og andre arrangementer. I tillegg vil det være tilgjengelige kontor- og møterom som kan benyttes av NHH ansatte ved behov.

NHH undertegnet i desember 2014 avtale med ekstern leverandør om anskaffelse av nye nettsider for høyskolen. Interne prosjektgrupper har vært i virksomhet for å styre prosjektet og sikre at høyskolen får hensiktsmessige nettsider innenfor de rammer som er gitt.

Organisasjonsutviklingsprosjektet *Towards Connected Leadership* ble igangsatt i 2014. Prosjektet involverer faglige og administrative ledere. Det har vært gjennomført flere samlinger i løpet av høsten. Målsettingen er å utvikle hensiktsmessige beslutningsstrukturer og prosesser og god samhandling mellom administrasjon og faglig stab så vel som innad i den faglige strukturen (matrisen). Prosjektet vil munne ut i et «Operasjonelt Rammeverk».

2014 har vært et utfordrende år økonomisk. Virksomhetskapital har vært benyttet til å finansiere virksomheten - ca. 15 mill. kr. I tillegg har flere enheter fått overført budsjettmidler til 2015. En betydelig andel av virksomhetskapitalen har dermed gått med til de store investeringene i bygg og annen infrastruktur som har vært gjennomført de senere år. NHHs strategiske handlingsrom er dermed relativt beskjedent i en periode med store ambisjoner om strategiske satsinger på forskning, studiekvalitet og internasjonalisering. For å få realisert strategien er det derfor nødvendig med stram budsjett disiplin i årene som kommer.



### **Struktur innenfor høyere utdanning i Norge**

Regjeringen har i 2014 hatt stort fokus på strukturen innen høyere utdanning. Målet har vært å forbedre kvaliteten ved å skape en mer hensiktsmessig organisering. Flere universitet og høyskoler har vedtatt å slå seg sammen, mens andre mener de vil greie seg bedre alene. Også ved NHH har strukturdebatten fått stor oppmerksomhet. Saken har vært behandlet på en rekke styremøter. Også studenter og alumni har vært opptatt av problemstillingen. Det har vært bred enighet om at NHH som «spesialuniversitet» ikke har noen naturlige fusjonspartnere. NHHs posisjon som nasjonalt flaggskip innenfor økonomisk-administrativ forskning og utdanning og høyskolens ambisjoner om kvalitetsforbedringer kan best realiseres dersom høyskolen fortsetter som selvstendig enhet.

### **Prioriteringer for 2015 - muligheter og utfordringer for NHH i tiden fremover**

NHH arbeider med å realisere strategien for 2014–2017, herunder de fire satsingsområdene «spissing av forskning», «utdanningskvalitet», «internasjonalisering» og «eksterne relasjoner».

Handlingsplan for spissing av forskning er iverksatt i 2014. I 2015 vil forskergruppene bli tilført ressurser – både faglige og administrative. For spissområdene vil arbeidet med å skaffe eksterne forskningsmidler stå sentralt. Spesielt vil det være et mål å nå fram i konkurransen om EU-midler.

For å forbedre studiekvaliteten i bachelorstudiet skal det overføres ressurser til dette studiet. Konkrete planer skal være klare før oppstart i høstsemesteret. I arbeidet med å ta i bruk ny teknologi vil det være viktig å overføre kunnskap fra de som har gjennomført eksperimenter til resten av fagstaben. Videreføring av forsøkene med digital eksamen vil også ha høy prioritet. Det vil være viktig å organisere pedagogisk og administrativ støtte til dette arbeidet. Det er omdisponert to administrative årsverk til formålet.

I 2015 skal masterstudiet i økonomi og administrasjon evalueres. Inntakskvalitet, studiekvalitet og kandidat-kvalitet skal gjennomgås og nødvendige forbedringstiltak vurderes. Et viktig tema vil være opptaksgrunnlaget for masterstudiet. I dag tas utenlandske studenter opp på et annet faglig grunnlag enn norske studenter. De får derfor ikke siviløkonomtittel. Som et ledd i masterevalueringen vil det bli vurdert å utvide opptaksgrunnlaget også for norske studenter.

Det ble i 2014 utarbeidet en handlingsplan for internasjonalisering. Det etableres et prosjektteam under ledelse av prorektor med ansvar for å gjennomføre handlingsplanen. Blant sentrale målsettinger er økning av antall internasjonale fulltidsstudenter og å legge til rette for at flere NHH-kandidater satser på en internasjonal karriere. Internasjonale akkrediteringer og rankinger vil også i 2015 kreve betydelig innsats.

Det har ikke vært mulig å prioritere det strategiske satsingsområdet «eksterne relasjoner» i 2014. Dette området vil få full oppmerksomhet i 2015. Eksterne relasjoner vil sees i sammenheng med alumniarbeidet og NHH Executive. En ny strategi for NHH Executive vil bli utarbeidet. Planen er at strategien skal legge grunnlag for ytterligere vekst.

Når det gjelder organisasjon og ressurser vil gjennomføring av webprosjektet bli en sentral oppgave. Oppfølging av rapporten om høyblokken som utarbeides av Statsbygg, vil være en annen viktig oppgave. Organisasjonsutviklingsprosjektet *Towards Connected Leadership* skal fullføres i 2015.



## Styremedlemmenes signaturer:

Bergen, 10.03.2015

Frøystein Gjesdal  
Styrets leder, rektorAase Aamdal Lundgaard  
Styremedlem, ekstern repr.Finn Junge-Jensen  
Styremedlem, ekstern repr.Øystein Thøgersen  
Styremedlem, intern repr.Thor Andreas Aursland  
Styremedlem, midl. ansatteHans Olav Ingholm  
Styremedlem, studentArne Hyttnes  
Styremedlem, ekstern repr.Marit Warncke  
Styremedlem, ekstern repr.Mette H. Bjørndal  
Styremedlem, intern repr.Arild Schanke  
Styremedlem, intern repr.Kristine A. Devold  
Styremedlem, student



## Kp II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

### Om NHH

NHH ble etablert i 1936 og utgjør sammen med SNF og AFF Norges største senter for forskning og utdanning innen økonomi og administrasjon. Høyskolen har om lag 3500 registrerte studenter på fulltidsprogrammene og vel 400 studenter på masternivå på etter- og videreutdanningsprogrammene. Videre har høyskolen ca 400 ansatte, hvorav ca 250 er i vitenskapelige stillinger.

NHH har som mål å være blant de ledende handelshøyskoler i Europa og en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling i Norge. I dette ligger at høyskolen ønsker å være en fullskala handelshøyskole med fulltids studieprogrammer på alle nivåer, samt tilby relevant etter- og videreutdanning. Handelshøyskolebetegnelsen, eller ”business school” på engelsk, tilsier at NHH er en spesialisert og forskningsorientert institusjon på universitetsnivå. De strategiske valg som NHHs virksomhet er basert på, definerer en klar faglig ramme for de økonomiske prioriteringer som styret legger opp til og den faglige rekrutteringspolitikken som skal føres.

Internasjonalt signaliserer handelshøyskolebetegnelsen hvilken faglig innretning som kan forventes. Denne innretningen har gitt høyskolen et betydelig internasjonalt nettverk og gode muligheter for forsknings- og utdanningssamarbeid med ledende utenlandske institusjoner. Den mest synlige dokumentasjonen på NHHs internasjonale posisjon er medlemskapet i CEMS - the Global Alliance in Management Education. CEMS er en allianse av 29 handelshøyskoler, kun én fra hvert land, og 70 bedriftsmedlemmer.

NHH har en internasjonal profil og samarbeider med mer enn 160 universiteter og høyskoler i nærmere 50 land. Mer enn halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester utveksling i utlandet.

Som statlig, vitenskapelig høyskole har NHH en bevilgning fra KD på 411 mill. kr. i 2015. I tillegg har NHH finansiering gjennom bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet på ca. 95 mill. kr.

### Høyskolens studietilbud 2014

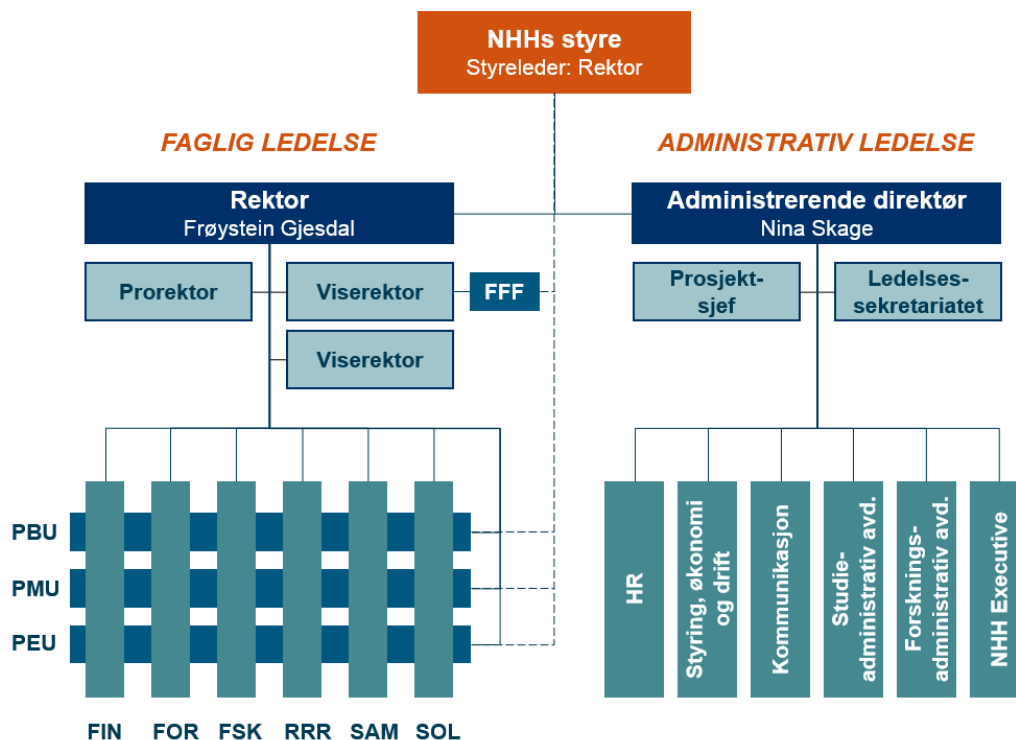
- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nasjonale tilbud                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Femårig siviløkonomutdanning inndelt i et treårig bachelorprogram (BØA) og et toårig masterprogram i økonomi og administrasjon (MØA)</li> <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 <i>Natural Resource Management and Policy: The Norwegian Model</i></li> </ul> |
| Etter- og videreutdanningstilbud  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive MBA (erfaringsbaserte masterprogram)</li> <li>• Bedriftsinterne program</li> <li>• Spesialstudier</li> <li>• Deltidsstudier (bachelornivå)</li> <li>• Nettbaserte tilbud (<i>TermDist, JurDist og Bærekraftige forretningsmodeller</i>)</li> </ul>  |



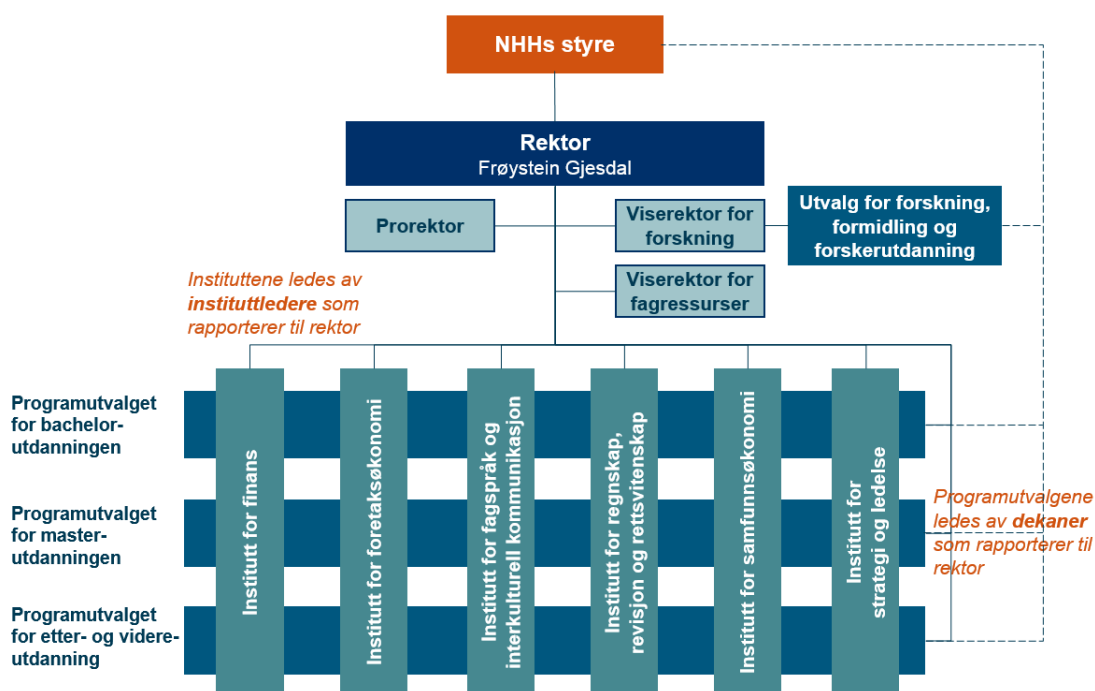


## Organisering

### Todelt ledelse ved NHH: Faglig og administrativ

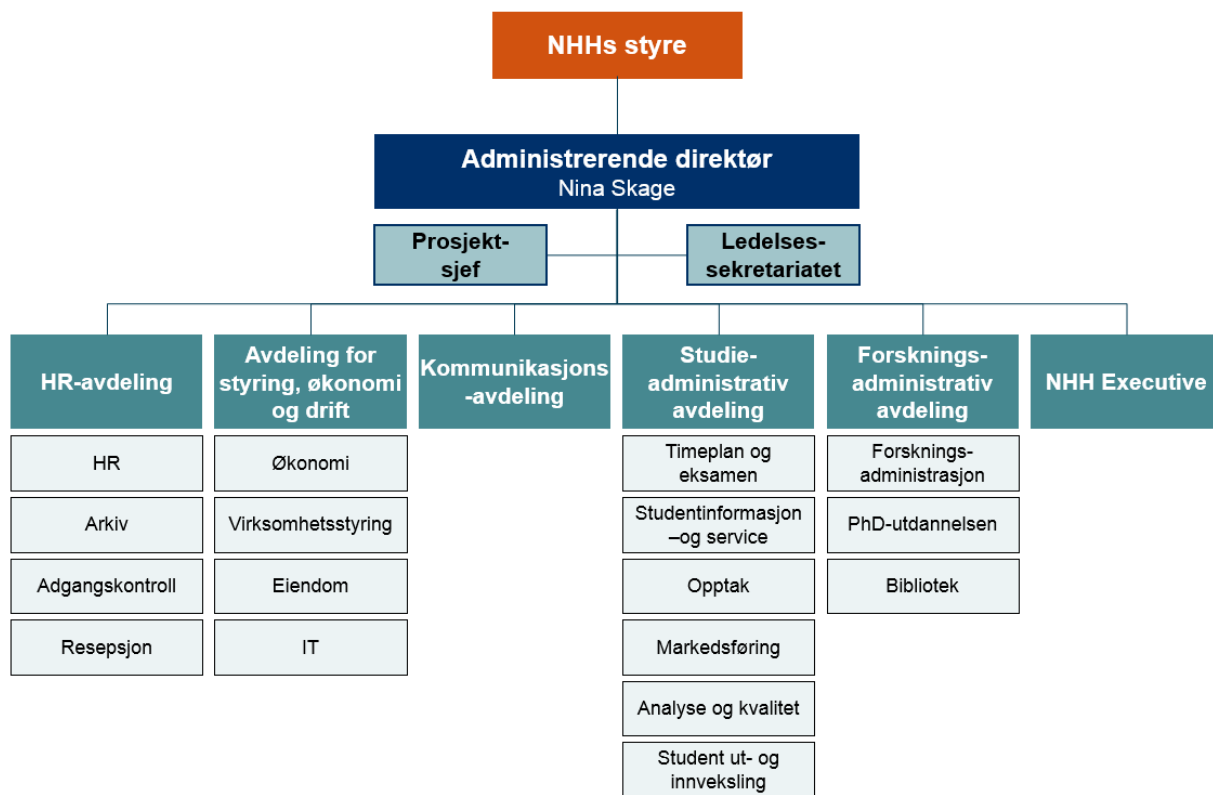


### Faglig ledelse





## Administrativ ledelse





## Utvalgte hovedtall for NHH

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Bachelor- og masterstudier:</b>							
Antall studenter	3 012	3 043	3 162	3 238	3 338	3 324	3 383
Studiepoengproduksjon <sup>1</sup>	2 280	2 323	2 370	2 479	2 518	2 613	2622
Studiepoeng per student <sup>2</sup>	48,5	48,3	47,5	47,9	47,3	48,4	48,3
Internasjonale studenter på campus <sup>3</sup> (%)		10	11	13	13	13	13
Utvexlingsstudenter (ut-/innreisende)	564	563	639	664	734	757	865
<i>Bachelor:</i>							
Nye studenter	449	424	481	436	473	459	453
Uteksaminerte kandidater	354	352	365	351	358	422	398
Andel gjennomført på normert tid (%)		48	47	44	38	43	51
<i>Master:</i>							
Nye studenter	698	665	719	692	757	750	805
Uteksaminerte kandidater	631	548	635	607	691	690	714
Andel gjennomført på normert tid (%)				53	55	61	60
<b>Ph.d.-studiet:</b>							
Nye doktorgradsavtaler	18	26	13	23	21	18	20
Stipendiatstillinger <sup>4</sup>	62	64	70	65	73	71	81
Avlagte doktorgrader	15	8	16	15	11	10	13
<b>Forskning:</b>							
Publikasjonspoeng	158	140	185	154	157	188	139 <sup>5</sup>
Forskningsrådstildeling pr. undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling <sup>6</sup>	25	23	18	37	77	84	77
<b>Stab:</b>							
Årsverk ved NHH <sup>7</sup>	350	361	357	360	370	386	400
Årsverk ved NHH – kvinneandel (%)	37	37	37	39	40	43	44
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger			232	235	235	242	254
Studenter pr. undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling			13,6	13,8	14,2	13,7	13,3

<sup>1</sup> 60 studiepoengsenheter.

<sup>2</sup> Gjennomsnitt hele året.

<sup>3</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert).

<sup>4</sup> Pr. 1.oktober.

<sup>5</sup> Midlertidige tall for 2014.

<sup>6</sup> Tall i 1000 kr.

<sup>7</sup> Pr. 1.oktober.

## Kp III. Årets aktiviteter og resultater

### Utdanning

#### 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

##### Delmål 1: Inntakskvalitet

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

**Tabell: Opptak og søkere bachelor**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Antall søkere	4 640	4 703	5 012	4 833	4 459			
Poenggrense førstegangsvitnemål	52,3	51,7	53,0	52,6	53,0	53,0	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	54,4	54,7	55,2	56,5	56,2	56,5	56,5	56,5
Kvinneandel (% av møtt)	43	39	48	41	42	≥ 40	≥ 40	≥ 40

##### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Kvaliteten på studentene som blir tatt opp til bachelorprogrammet er stabilt høy. Poenggrensen for førstegangsvitnemål ligger på 53 poeng, noe som er i tråd med ambisjonene. Også poenggrensen for ordinær kvote er stabilt høy, og like under målsetningen. Kvinneandelen på 42 % er også i tråd med målsetningen. NHH har imidlertid et kontinuerlig fokus på å rekruttere kvinner til bachelorstudiet.

Selv om poenggrensen for ordinær kvote er høy, så viser det seg (som dokumentert i Bachelorevalueringen 2014) at de som kommer inn med mange tilleggs poeng (for eksempel alder, studiepoeng fra andre læresteder), er mer tilbøyelige til å falle ut av studiet og også har en langsommere progresjon. Dette skaper utfordringer, og tiltak må vurderes både for å sikre kvaliteten på studentene som NHH tar opp med tilleggs poeng, og for å bedre følge opp de som tas opp.

##### Tiltak og planer for 2015

Tiltak fra 2014 som utdanningsmesser, skolebesøk og annonsekampanje på Facebook vil bli opprettholdt. Programutvalget for bachelorutdanningen vil analysere progresjon i bachelorstudiet for studenter med tilleggs poeng og legge frem en sak for styret i juni 2015.



## Delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: Gjennomføring bachelor**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Studiepoeng pr. student <sup>8</sup>	47,3	49,3	48,0	47,3	46,1	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (% , KD)	47	44	38	43	51	≥ 50	- <sup>9</sup>	- <sup>10</sup>
Frafall (%)	10	12	12	9	12	< 10	< 10	< 10
Kursevaluering <sup>11</sup>	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

**Tabell: Gjennomføring bachelor per kull<sup>12</sup>**

Kull	2007	2008	2009	2010	2011
Semester fullført normert	V10	V11	V12	V13	V14
Antall møtt til studiestart	444	449	424	481	436
Fullført per H14 (%)	86	85	80	82	51
Normert tid, 3 år (tatt ut grad) (%)	47	44	38	43	51
Med ett semester ekstra (%)	20	15	22	23	
Med to semestre ekstra (%)	15	21	17	16	
Med flere enn to semestre (%)	3	5	3		
Normert tid, fullført 180 sp <sup>13</sup> (%)	65	59	56	62	63
Frafall (%)	10	12	12	9	12
Fortsatt student (%)	5	3	8	9	37

<sup>8</sup> Gjennomsnitt gjennom året.

<sup>9</sup> Styret vil i juni 2015 bli forelagt en styresak om målsettinger og tiltaksplan for gjennomstrømming.

<sup>10</sup> Se forrige fotnote.

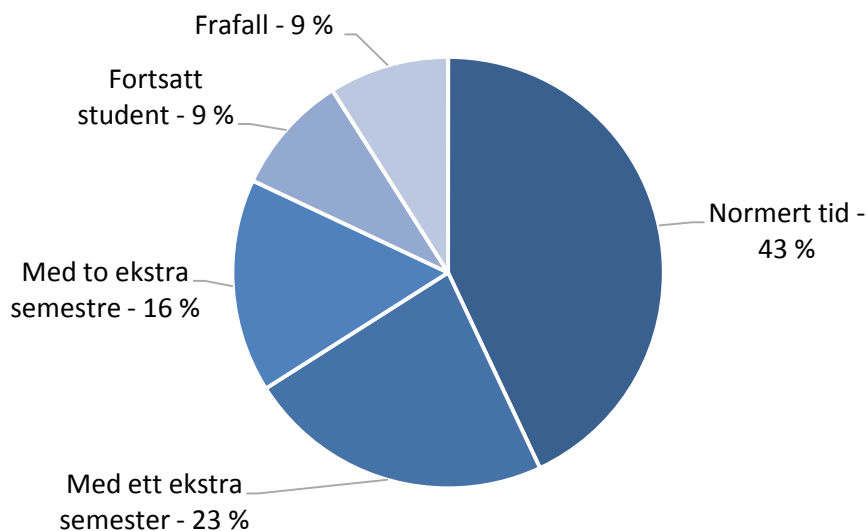
<sup>11</sup> Tallene for kursevaluering er et gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på bachelorstudiet, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd. Spørsmålet for hvert enkelt kurs er: "Totalt sett, hvor fornøyd er du med kurset?". Tallet for 2014 gjelder for våren, da det oppsto tekniske problemer med evalueringen høsten 2014.

<sup>12</sup> Alle data gjelder pr. november 2014, med unntak av kullene 2007 og 2008, som er oppdatert pr. november 2013.

<sup>13</sup> Inkl. de som ikke har tatt ut grad.



## Gjennomføring bachelor Normert ferdig 2013



Tabell: Alternative undervisnings- og vurderingsformer, obligatoriske kurs<sup>14</sup>

	Resultater			
	2011	2012	2013	2014
Alternative undervisningsformer (%)				
Gruppeundervisning	58	63	63	84
Lab-øvelser (data)	16	21	21	21
Podcasting	5	36	68	68
Caseundervisning	32	32	42	37
Gjesteforelesere fra næringslivet	21	42	42	53
Andre tiltak i auditoriet (quiz, mentometer etc)	11	26	26	32
Tilbakemeldinger (orakel, multiple-choice etc)	84	84	84	53
Muntlige studentpresentasjoner	0	11	16	26
Alternative vurderingsformer (%)				
Muntlig eksamen (gruppe)	16	21	21	21
Hjemmeeksamen (gruppe)	37	37	37	37
Kursgodkjenning	58	58	63	58

<sup>14</sup> Tabellen viser hvor stor andel av de obligatoriske kursene som benytter de ulike undervisnings- og vurderingsformene.

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Gjennomstrømningen har tatt seg opp, og over 50 % av studentene som begynte i 2011 fullførte på normert tid. Høyskolen må imidlertid sikre at den positive tendensen fortsetter. Frafallsprosenten er stabilt lav, men ligger litt under målsettingen i 2014. Siden antall NHH-studenter på utveksling har gått opp, har studiepoeng pr. student gått noe ned siden i fjor.

Kursevalueringen for (våren) 2014 viser et snitt på 4, noe som er i tråd med ambisjonen. Selv om snittet er tilfredsstillende, er det naturligvis kurs som scorer for lavt. I disse tilfellene er det dialog med foreleser og det gjeldende institutt, og i mange tilfeller trekkes pedagogisk kompetanse inn.

Den nasjonale spørreundersøkelsen *Studiebarometeret 2014* gir interessant benchmarkingsinformasjon både om hva som fungerer bra, og hvor man kan bli bedre. NHH-studentene er godt fornøyd med studie og læringsmiljø (NHH 4.15, sektorgj.sn. 3.82), men er ikke like tilfreds med undervisning og veiledning (NHH 3.23, sektorgj.sn. 3.30). Særlig er det tilbakemeldinger fra faglærer (NHH 3.18, sektorgj.sn. 3.15) og individuell oppfølging (NHH 2.23, sektorgj.sn. 2.58) hvor NHH, og sektoren for øvrig, scorer lavt. Dette er områder som NHH vil se nærmere på.

I bachelorstudiet benyttes et bredt spekter av undervisnings- og vurderingsformer – både i obligatoriske og valgfrie kurs. Det har vært en positiv utvikling langs de fleste dimensjoner. Ikke minst er det økte innslaget av muntlige presentasjoner positivt. Det er også verdt å merke seg det betydelige innslaget av gjesteforelesere fra næringslivet.

På bachelorstudiet er det et forbedringspotensial når det gjelder tilbakemeldinger fra foreleser til studentene. Veiledning og tilbakemelding er viktig for læring. Bedre læring vil gjøre studiet mer attraktivt og dermed sikre høy inntakskvalitet. Videre må man forvente at bedre læring gir økt gjennomstrømning.

### Tiltak og planer for 2015

Høsten 2015 starter NHH med en ny studieplan for bachelorstudiet, basert på programevalueringen som ble gjennomført i 2014. Videre vil det i løpet av våren 2015 bli lagt konkrete planer for hvordan, og hvor mye, ressurser som skal overføres til obligatoriske kurs på bachelor. Målet er at den nye studieplanen, "ressursløftet", og mer målrettede tiltak, vil bidra til økt studiekvalitet og ytterligere forbedring av gjennomstrømningen. Styret vil juni 2015 få seg forelagt en sak om gjennomstrømning.

Veiledning og tilbakemelding vil være prioriterte områder for satsingen på bachelorprogrammet. Her viser blant annet *Studiebarometeret* at NHH har et forbedringspotensial.

## Masterutdanningen

### 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

**Tabell: Eksterne søkere master (MØA og MRR)**

	Resultater				
	2010	2011	2012	2013	2014
Nordiskspråklige søkere <sup>15</sup>	974	1 100	1 144	939	1 094
Internasjonale søkere <sup>16</sup>	617	846	949	1 341	1 147
Søkere totalt	1 591	1 946	2 093	2 280	2 241

**Tabell: Opptak MØA**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Opptakskrav MØA eksterne søkere (høst) <sup>17</sup>	3,8	4,0	4,1	4,0	3,9 <sup>18</sup>	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskaracter ved opptak MØA eksterne søkere (høst) <sup>19</sup>	4,1	4,2	4,3	4,3	4,2	≥ 4,1	≥ 4,1	≥ 4,1
Kvinneandel (% av møtt)	37	46	43	38	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

<sup>15</sup> Inkludert søkere fra Norge.

<sup>16</sup> Søkere fra land utenfor Norden (søkere til de engelskspråklige masterprogrammene ENE, MBM og INB).

<sup>17</sup> A=5, B=4 osv.

<sup>18</sup> Høsten 2014 ble inntaksgrensen satt til 3,9 for eksterne søkere mot fjorårets 4,0. Begrunnelsen var kapasitetsutfordringer på MRR, samt sikre et tilstrekkelig høyt antall møtt totalt (jf. nedgang i antall internasjonale studenter som møtte høsten 2014).

<sup>19</sup> Studenter med utenlandsk utdanning og studenter med både bokstav- og tallkarakter er ikke med.



**Tabell: Opptak MRR**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Opptakskrav MRR eksterne søkere - toårig	3,8	3,8	4,1	4,0	4,3	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MRR eksterne søkere - toårig	4,1	4,2	4,4	4,3	4,5	≥ 4,1	≥ 4,1	≥ 4,1
Kvinneandel (% av møtt)	41	37	36	48	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antall eksterne søkere til master ved NHH har økt fra 2009 til 2013 og holdt seg høyt i 2014. Interne studenter er tatt opp til et femårig studium og har fri overgang til master etter fullført bachelor. Økningen skyldes primært internasjonale søkere.

Måltallet for antall møtt på master var 770 (som for 2013). Det inkluderer studenter med intern overgang, eksterne nordiskspråklige og internasjonale studenter. I 2014 møtte 805 til studiestart mot 750 i 2013. Av de nye MØA-studentene var det 267 eksterne nordiskspråklige kandidater, 373 interne kandidater og 55 internasjonale studenter. Av de nye MRR-studentene var det 75 eksterne kandidater og 35 interne kandidater.

Opptakskravet på 3,9 til MØA høsten 2014 var noe lavere enn til opptaket høsten 2013. Det samme gjaldt gjennomsnittskarakteren – som gikk ned fra 4,3 til 4,2. Imidlertid er nivået fortsatt høyt. Resultatet er særlig sterkt sett i lys av økningen i antall nordiskspråklige møtt samt at det samtidig ble foretatt en innstramning i fagkravet for å harmonisere dette med NRØA-planen for BØA.

MRR har samme opptakskrav som MØA, bortsett fra i 2011 og 2014. Karakterkravet for opptak til MRR i 2014 ble historisk høyt på 4,3. Dette skyldes antagelig en mer attraktiv studieplan (fra og med 2013) med flere valgmuligheter (selv om over 60 studiepoeng fortsatt er obligatoriske) og utveksling kombinert med et ganske begrenset antall plasser (toårig løp).

Kvinneandelen er så vidt innenfor målsettingen på minimum 40 %.

Konklusjonen er at NHH fortsatt oppnår delmål 1 nasjonalt. MRR har en særdeles høy inntakskvalitet. Tilbudet av økonomisk-administrative utdanninger i Norge har økt de senere årene. NHH synes likevel å ha opprettholdt sin høye attraktivitet.

Det gjenstår imidlertid ennå en del før den internasjonale ambisjonen er nådd, jfr. kapittel om internasjonalisering.

### Tiltak og planer for 2015

2015 er første året hvor NHH tilbyr seks internasjonale profiler (mot tre tidligere) i MØA. Ytterligere tiltak vil bli vurdert når man ser utviklingen i internasjonalt opptak. I forbindelse med programevalueringen foreslås blant annet en ytterligere styrking av det internasjonale profiltilbudet.



## Delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: Gjennomføring på normert tid master (MØA og MRR)**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Studiepoeng pr. student MØA <sup>20</sup>	47,5	49,2	50,5	48,3	50,1			
Studiepoeng pr. student MRR <sup>21</sup>	47,9	48,5	40,7	54,3	49,4			
Gjennomføring på normert tid (%; KD)		53	55	61	60	60	60	61
Frafall MØA (%)	2	2	2	2	1	≤ 3	≤ 3	≤ 3
Frafall MRR (%)	2	2	4	4	2	≤ 3	≤ 3	≤ 3

**Tabell: Gjennomføring på normert tid MØA<sup>22</sup>**

År fullført normert	2010	2011	2012	2013	2014
Kull	H08+V09	H09+V10	H10+V11	H11+V12	H12
Antall møtt til studiestart to år tidligere	469	509	583	559	510
Innen normert tid (%)	66	61	68	69	62
Med ett semester ekstra (%)	15	14	15	12	
Med to eller flere semestre ekstra (%)	13	15	10	8	
Frafall (%)	2	2	2	2	1

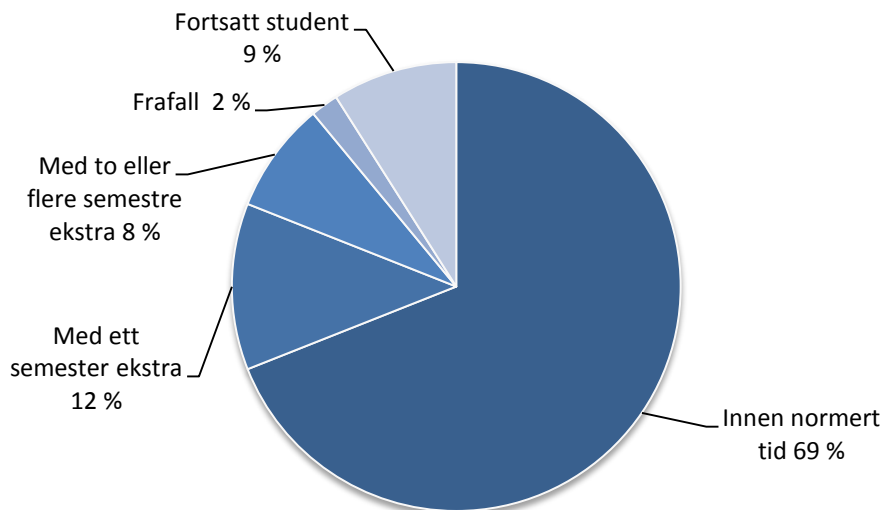
20 Gjennomsnitt hele året. Ambisjonen for gjennomføring på normert tid fanger implisitt opp studiepoeng per student.

21 Se forrige fotnote.

22 Alle data gjelder pr. november 2014, med unntak av «År fullført normert» 2010 og 2011 som er oppdatert pr. november 2013.



## Gjennomføring MØA Normert ferdig 2013



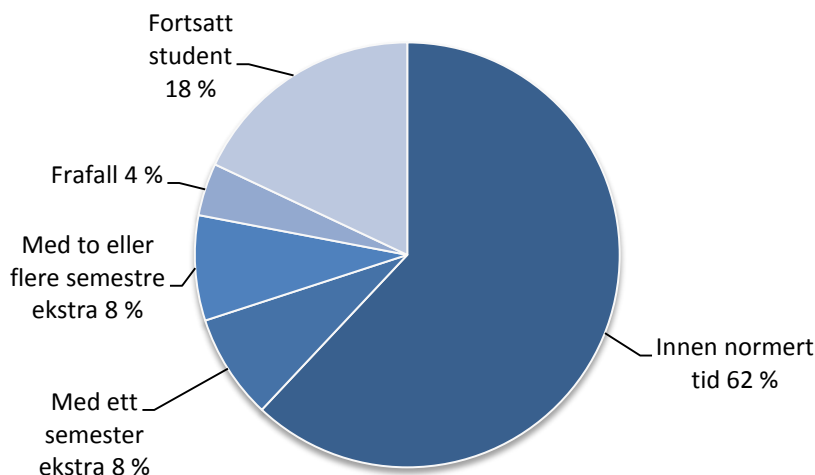
**Tabell: Gjennomføring på normert tid MRR<sup>23</sup>**

År fullført normert	2010	2011	2012	2013	2014
Antall møtt til studiestart ett/to år tidligere <sup>24</sup>	155	154	117	163	131
Innen normert tid (%)	48	64	62	62	55
Med ett semester ekstra (%)	8	2	9	8	
Med to eller flere semestre ekstra (%)	23	18	15	8	
Frafall (%)	2	2	4	4	2

<sup>23</sup> Alle data gjelder pr. november 2014, med unntak av «År fullført normert» 2010 og 2011 som er oppdatert pr. november 2013.

<sup>24</sup> Tabellen tar høyde for studenter som får fritak for første år. De er beregnet til å ha normert studietid på ett år.

## Gjennomføring MRR Normert ferdig 2013



Tabell: Kursevaluering master<sup>25</sup>

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Forelesers formidling <sup>26</sup>	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Nytte og relevans <sup>27</sup>	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Totalvurdering <sup>28</sup>					3,8	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Totalt sett er frafallet lavt og studentene fornøyde. MRR er i sitt andre år med nytt studieprogram og det fungerer nå godt.

Gjennomstrømningen på normert tid har vært økende de senere årene, men falt noe i 2014.

NHH gjennomførte en studie i 2013 av årsaker til forsinket levering av selvstendig arbeid. Den avdekket i beskjeden grad muligheter for tiltak. Noen utfordringer var imidlertid knyttet til dårlige forberedelser, herunder at studentene kom sent i gang med arbeidet. Ensartede beskrivelser av læringsutbyttet knyttet til selvstendig arbeid innenfor de ulike profilene er nå knyttet til empiriske metodekurs som studentene må ta fra og med høsten 2015.

<sup>25</sup> Tallene for kursevaluering er et gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på masterstudiet, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd.

<sup>26</sup> Gjelder vår og høst 2014.

<sup>27</sup> Gjelder våren 2014. Da det ble stilt andre spørsmål i kursevalueringen for høst 14, har man for kontinuiteten sin del brukt tall fra vår 14 for å se på utviklingen vedr. relevans. Spørsmål H14: "Overall, how satisfied are you with this course? Scale 1-5. 1=Very Dissatisfied, 5=Very Satisfied". Spørsmål V14: "I believe the content of this course has been useful and relevant to my degree".

<sup>28</sup> Gjelder høsten 2014.



I forbindelse med programevalueringen i 2014 ble det i høstsemesteret gjennomført en spørreundersøkelse blant studentene angående forsinkelser i studiet generelt. Hovedårsaker til forsinkelse oppgis å være prioriteringer utenfor NHH (46 % av studentene) - inkludert arbeid, barn/familie osv. - fulgt av sykdom (26 %). Deretter oppgis gjentak av eksamen for å forbedre karakterene og arbeid i studentforeningen som de viktigste årsakene. Lav svarprosent og noe skjevt utvalg mht. studenter som oppga at de var forsinket medfører noe usikkerhet knyttet til undersøkelsens representativitet.

Resultatene fra kursevalueringene viser at studentene fortsatt er fornøyd og mener kursene er nyttige og relevante. Spørsmålstillingen til evalueringene ble revidert høsten 2014 og samordnet med bachelorstudiet. Dette ble gjort blant annet på bakgrunn av innspill fra NOKUT.

I tillegg ble studentene spurt om undervisningsmetoder og responsene tyder på at det er en god balanse mellom lærer- og studentsentrerte metoder i bruk på master. I studentevalueringer av utvekslingsinstitusjonene og NHH kommer NHH fortsatt litt svakt ut på undervisningsmetoder.

Studiebarometeret indikerer generelt fornøyde NHH-studenter, men at masterprogrammene er svake særlig på underpunktet «Den individuelle oppfølgingen fra faglærerne» og «Faglærernes tilbakemeldinger på ditt arbeid (om de er konstruktive)».

Pedagogikk følges i første rekke opp av *Pedagogikkutvalget* som samordner pedagogiske tiltak på tvers av studienivåene. Se eget avsnitt om pedagogikk.

#### *Status på tiltak fra 2014*

- MRR er nå i sitt andre år med nytt program, og programmet fungerer godt. Søkningsen har vært svært god (jf. forrige delmål).
- Det forskningsrettede løpet innenfor MØA ble implementert i 2014 (Research Distinction Track). Det gjenstår å se effekten av tiltaket på søkning og kandidat kvalitet til PhD, økt forskningsfokus på master og attraksjon i arbeidsmarkedet.
- Felles beskrivelser av læringsutbyttet knyttet til det selvstendige arbeidet - på tvers av profilene på MØA – begynner høsten 2015.

#### *Har man oppnådd delmål 2?*

Ut fra kriteriene over, så er det meget lavt frafall og studentene er fornøyde med kursene på master. Gjennomstrømmingen er god, men med et mindre fall i 2014. I hovedsak kan delmål 2 sies å være oppfylt. NHHs utvekslingsstudenter mener imidlertid at høyskolen har et forbedringspotensial når det gjelder undervisningsmetoder – sammenlignet med utenlandske institusjoner. Videre viser Studiebarometeret at NHH kommer noe svakt ut når det gjelder individuell oppfølging og tilbakemeldinger.

#### **Tiltak og planer for 2015**

Programevalueringen for masterstudiet 2014 er på høring våren 2015. Beslutninger om tiltak treffes i etterkant.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

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

**Tabell: Arbeidsmarkedet<sup>29</sup>**

	Resultater				
	2010	2011	2012	2013	2014
Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper		4,4	4,4	4,3	4,3
Studiet gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked		4,0	3,8	3,9	3,8
Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet		4,3	4,2	4,2	4,2
Andel i arbeid innen 6 mnd (%)	94,5	95,3	97,2	95,7	87,9
Arbeidsgiver - privat sektor (%) <sup>30</sup>	86,8	90,8	86,7	86,8	87,6
Startlønn NHH-kandidater (tall i 1000 kr.) <sup>31</sup>	402	422	432	445	454

#### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Andelen av de nyutdannede kandidatene fra NHH som er i arbeid er jevnt over høyt og stabilt, men med en nedgang siste året. I tillegg har lønnsveksten avtatt. Det kan være en indikasjon på en forverring av arbeidsmarkedet. Det nasjonale arbeidsmarkedet synes likevel fortsatt godt for NHH sine kandidater.

En rekke alumniundersøkelser har indikert at kandidatene fra NHH skulle ønske de hadde fått utvikle sterkere kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter i studiet. Som en konsekvens av disse tilbakemeldingene, vil trening av slike ferdigheter (kalt «interpersonal management skills») utgjøre en obligatorisk del av masterprogrammet fra og med høsten 2015.

Delmål 3 synes i stor grad oppnådd.

#### Tiltak og planer for 2015

Innføring av obligatorisk trening i *interpersonal management skills*. Ytterligere tiltak vil eventuelt følge av høringsprosessen til programevalueringen av 2014.

<sup>29</sup> Tall fra NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse

<sup>30</sup> Andel av de som har fått jobb som er i privat sektor

<sup>31</sup> Gjennomsnittlig brutto grunnlønn pr. år

## Ph.d.-utdanningen

### 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 (NHH):

*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>32</sup>*

### Vurdering av kvalitativt styringsparameter

#### Søknings 2014

I alt 337 kandidater søkte i vår opptaket til ph.d.-programmet mot 247 året før. Dette er ny rekord for søknader til programmet. 74 % av søkerne er menn og 26 % er kvinner. Snittalderen for søkerne var 30,4 år, og om lag 140<sup>33</sup> har utdanningsbakgrunnen sin fra høyt rangerte skoler. I tillegg hadde *Institutt for strategi og ledelse* forskningsprosjekter som utlyste stillinger. I alt 98 søkte til disse. I november utlyste *Institutt for samfunnsøkonomi* en stilling med i alt 24 søkere.

#### Opptak 2014

Det ble tatt opp 20 studenter til Ph.d.-programmet i 2014<sup>34</sup>. Én av disse er nærings-ph.d. Kvinneandelen for 2014 kullet er 45 % og i alt 70 % er utenlandske statsborgere. Hele 90 % har utdanningsbakgrunn fra høyt rangerte skoler og i alt 60 % har masterutdannelsen fra NHH.

#### Vurderinger

NHH er godt fornøyd med både søknings og opptakskvaliteten på ph.d.-studentene. I 2014 har NHH i stor grad videreført rekrutteringstiltakene fra året før. Resultatene har vært gode med ny søknadsrekord. Andelen søkere fra høyt rangerte skoler er tilfredsstillende og på nivå med 2013. For opptaket i 2014 ser NHH at andelen studenter med bakgrunn fra høyt rangerte skoler var svært høyt med 90 %. Ph.d.-programmet tok også i 2014 opp kandidater som har publisert og arbeidet som forskere. Ph.d.-programmet er spesielt fornøyd med andelen med NHH-bakgrunn som ble tatt opp på programmet - hele 60 %. Flere av disse er blant NHHs internasjonale studenter og NHH ser at disse viser stor interesse for ph.d.-programmet.

Kvinneandelen er også tilfredsstillende og viser en økning fra året før da den var 33 %. NHH skulle gjerne sett at andelen norske statsborgere var høyere, og dette er et punkt som det vil bli jobbet systematisk med.

<sup>32</sup> Disse kriteriene er utdanningsinstitusjon/bakgrunn, karakterer, resultat av standardiserte tester, research proposal, vurdering av annet skriftlig arbeid og intervjuer av søkerne

<sup>33</sup> Institusjoner på FT-rankingen, THE topp 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business

<sup>34</sup> Av disse startet en i januar 2015.

Ph.d.-programmet sin vurdering er at den kvalitative styringsparameteren for inntakskvalitet har blitt møtt for 2014.

**Tabell: Andel kvinner og internasjonale ph.d. for opptaket 2014**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel internasj. ph.d.-studenter (% av nye dgr-avtaler)				61	70			
Kvinneandel (% av nye dgr-avtaler)	31	48	64	33	45	≥ 40	≥ 40	≥ 40

### Vurdering av tiltak og måloppnåelse

Ph.d.-programmet har de siste tre årene annonsert programmet på internasjonale stillingsportaler. Dette har ført til at antall søkere har økt markant, og det har vært lettere å rekruttere gode kandidater. NHH vurderer det dithen at annonseringen på internasjonale akademiske web-portaler har vært vellykket, både med hensyn til antall og kvalitet. NHH vil videreføre dette tiltaket rettet mot eksterne kandidater i samme utstrekning som i dag.

Ph.d.-programmet har i stor grad videreført tiltakene for å rekruttere kandidater med NHH-bakgrunn. Ph.d.-programmet driver aktivt informasjonsarbeid på flere arenaer som f.eks. karrieredag, informasjonsmøter, intern annonsering samt instituttens egne rekrutteringstiltak. Disse tiltakene har vist seg spesielt effektive i forhold til internasjonale studenter. Opptakstillene viser at hele 60 % av de som ble tatt opp har mastergraden sin fra NHH. Halvparten av disse er norske og halvparten er internasjonale studenter. Gitt at de internasjonale studentene utgjør en mindre gruppe, er de overrepresentert i opptaket i forhold til de norske. Høyskolen har ikke lyktes i like stor grad å rekruttere norske NHH-studenter til ph.d.-programmet. Disse kandidatene er svært attraktive på arbeidsmarkedet og har gjerne jobbtilbud lenge før studiene er avsluttet. For å få opp denne andelen, må det i større grad jobbes langsiktig slik at NHH-studenter blir eksponert for forskning og academia som karrierevei. NHH har god erfaring med at studenter som involveres som forskningsassistenter o.l. går videre med doktorgrad.

Et tiltak for å forberede og eksponere studenter for forskning som karrierevei er det forskningsrettete masterløpet. Dette studieløpet startet høsten 2014, og det er i dialogmøter med instituttene fremhevet viktigheten av at disse studentene integreres i forskningsarbeid. Det er nedsatt en arbeidsgruppe som arbeider med forbedringer i rekrutteringsarbeidet til ph.d.-programmet. Denne gruppen har sett på hvordan programmet profileres og interne prosesser for rekruttering og opptak. Arbeidet blir videreført i 2015.

### Tiltak og planer for 2015

NHH har i flere år praktisert ett felles opptak hvor stillingshjemlene fordeles på instituttens ph.d.-spesialiseringer med en fellesutlysning. En mulig konsekvens av dette kan være at instituttene har tatt opp marginale kandidater i stedet for at stillingshjemmelen lyses ut på nytt. Et tiltak som nå prøves ut er at instituttene oppfordres til separate utlysninger hvis de ikke er fornøyd med nivået på søkerne i hovedutlysningen. Instituttene vurderer også sine interne opptaksprosesser og har planer om flere og grundigere intervjuer og testing av aktuelle kandidater før de blir innstilt.





## Delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: Ph.d. studiekvalitet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel uteks. kand. tatt opp på dgr seks år tidligere (%; KD) <sup>35</sup>	28	43	62	28	58	60	60	70
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (%)	25	13	55	50	38	55	55	60
Frafall (avbrutte dgr-avtaler)	6	5	6	2	6			
Stipendiatstillinger <sup>36</sup>	70,8	76,4	73,3	70,9	80,7	≥ 70,0	≥ 70,0	> 75,0
Antall disputaser	16	15	11	10	13	≥ 15	≥ 15	> 17
Antall disputaser (3-årig snitt)	13	13	14	12	11	12	13	17
Antall publikasjoner fra uteksaminerte 2 år etter disputas (nivå 1/2) <sup>37</sup>				23 / 4	24 / 7			

**Tabell: Stipendiatpublikasjoner**

	Resultater			
	2011	2012	2013	2014
Stipendiatpublikasjoner eneforfatter	4	4	15	8
Stipendiatpublikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte	15	16	15	15
Stipendiatpublikasjoner sammen med andre ikke-NHH-forskere	4	1	4	12
<b>Totalt<sup>38</sup></b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>34</b>	<b>35</b>

<sup>35</sup> DBH-data: Andelen som har fullført doktorgraden av alle doktorgradskandidatene som ble tatt opp på doktorgradsstudiet for seks år siden. Ingen permisjoner trekkes fra. I rapporteringen for 2014 rapporteres for 2008-kullet.

<sup>36</sup> Tall pr. 1.oktober.

<sup>37</sup> Indikatoren baserer seg på kullet som har disputert 2 år tidligere (2012). Dette kullet talte 11 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.

<sup>38</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 2014-statistikken med de som disputerte i 2012 og 2013.



### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH hadde 13 disputaser i 2014. Dette er under målsetningen på 15, men en økning i forhold til 2013.

For styringsparameteren «Andel uteksaminerte tatt opp på doktorgrad seks år tidligere» er tallet på 58 vesentlig bedre enn i 2013, men noe svakere enn NHHs målsetning for 2014. Prognosen for kullene som det skal rapporteres for de neste to årene viser at NHH kommer til å ligge høyere enn 2013-nivå og vil ligge nærmere ambisjonsnivået. Andelen som har levert avhandlingen på normert tid er for 2014 38 %. Dette er lavere enn i 2013. En årsak er at kullet som ble tatt opp i 2010 kun teller 13 personer. Det kan derfor forventes at disse vil utgjøre en relativt mindre andel av disputasene i 2014.

En viktig indikator for kvaliteten på forskerutdanningen er om forskningen til de som har disputert, og til de som er kandidater i programmet, blir publisert. Statistikken over publikasjonene for de som disputerte to år tidligere (i 2012) viser i alt 24 publikasjoner på nivå 1. Dette er en liten økning i forhold til 2011-kullet som det ble rapportert for i fjor. Dette til tross for at det var flere som disputerte i 2011. Denne statistikken viser også en økning i antall publikasjoner på nivå 2 fra 4 for 2011-kullet til 7 for 2012-kullet.

Antallet stipendiatpublikasjoner i 2014 har økt noe fra toppåret 2013.

### Tiltak og planer for 2015

Tiltakene som ble igangsatt i 2013 og året før viser gode resultater. Innføringen av proposal defense / paper defense i tredje semester kombinert med jevnlig dialogmøter med instituttene har ført til at potensielle forsinkelser fanges opp tidligere. Tiltak kan settes i verk på et tidlig stadium av ph.d.-løpet. Oppfølgingen har ført til at flere prosjekter med liten progresjon har blitt reaktivert og resultert i disputas. Dialogmøtene har også ført til at kandidater uten reell progresjon i større grad skrives ut av programmet. Omorganiseringen, med flytting av doktorgradsprogrammet til viserektor for forskning og *Forskningsadministrasjonen*, fungerer også godt. *Forskningsadministrasjonen* har i 2014 fått tilført ressurser til dette området.

Det vil i 2015 bli gjennomført en programevaluering av Ph.d.-programmet. Evalueringen vil bestå av to deler, hvor den første inneholder datainnsamling og selvevaluering og den andre inneholder en ekstern evaluering. Datainnsamlingen vil bestå av en kandidatundersøkelse, alumniundersøkelse med arbeidsmarkeds- og internasjonaliseringsdata, selvevalueringer fra instituttene og analyse av gjennomstrømningen. Styringsstrukturene til ph.d.-programmet vil også bli gjennomgått.

NHH finner det formålstjenlig å få en ekstern, internasjonalt sammensatt komite til å evaluere ph.d.-programmet. NHH håper på denne måten å kunne få nye perspektiver på NHHs ph.d.-program fra aktører med tilknytning til andre ledende handelshøyskoler. Komiteen kan samtidig benchmarke programmet opp mot andre ph.d.-programmer som komiteen har kunnskaper om. Benchmarking av studieprogrammene er en sentral del av NHHs strategi.



### Delmål 3: Kandidatkvalitet

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

**Tabell: Karriere**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel av dgr-kandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter <sup>39</sup> (%)				30 (N=10)	31 (N=13)			50

### Vurderinger

Andelen uteksaminerte kandidater som fortsatte ved anerkjente forskningsuniversiteter var i 2014 på 31 %. 7 av de 13 uteksaminerte kandidatene har fortsatt i UH-sektoren (NHH, BI, HBV og University of Matej Bel i Slovakia). Kandidatene går også til offentlige og private forskningsinstitutter/konsulentselskaper (Kreftregisteret, Forsvarets forskningsinstitutt og ADAPT Consulting) samt stillinger i det private (Statoil) og det offentlige (Oslo Universitetssykehus). 3 av de 4 utenlandske statsborgerne som disputerte i 2014 har jobb i Norge. Ingen av NHHs kandidater er uten jobb. NHH ønsker at flere av kandidatene fra ph.d.-programmet fortsetter ved internasjonalt anerkjente forskningsuniversiteter.

### Tiltak og planer for 2015

Flere av instituttene arbeider aktiv med å promotere NHHs kandidater på det internasjonale akademiske arbeidsmarkedet gjennom ulike tiltak.

<sup>39</sup> Institusjoner på FT-rankingen, THE topp 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business.



## Delmål 4 Forskerutdanningen

(Fra kp om forskning i NHHs strategi)

Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen ved NHH

**Tabell: Publikasjoner sammen med NHH-ansatte**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Stipendiatpublikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte		15	16	15	15			20

### Vurderinger

Av de som disputerer leverer nå et stort flertall artikkelbaserte avhandlinger. I et flertall av avhandlingene og i flere av fagmiljøene på NHH er det vanlig med medforfattede artikler i avhandlingen. Ofte skriver kandidaten første artikkelen i avhandlingen sammen med veileder og har gjerne ett til to arbeider med både interne og eksterne medforfattere. På denne måten blir kandidaten trent i å produsere publisert forskning og veileder/medforfatter i fast stilling får økt sin publiseringportefølje. I 2014 var det i alt publisert 15 medforfattede bidrag med veiledere eller andre NHH-ansatte. Dette er likt fra året før.

### Tiltak og planer for 2015

NHH vedtok i desember 2014 en ny forskningsstrategi. Ph.d.-programmet og stipendiatstillinger er integrert i denne. Sentralt i forskningsstrategien er utviklingen av internasjonale spissområder, nasjonale kompetanseområder og utvikling av forskningsfelt som har potensial til å bli spissområder i fremtiden. NHH har valgt ut flere forskningsområder som inngår i denne strategien. Disse blir organisert i forskningssentre. De forskningsfeltene som har fått denne statusen vil ha forrang til å få allokert stipendiatstillinger. På denne måten sikrer man at stipendiatene på NHH inngår i aktive forskningsgrupper.

## 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

**Tabell: Opptak etter- og videreutdanningen**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Antall studenter startet i løpet av året – masternivå <sup>40</sup>	152	161	192	204	184	194		224

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Totalt antall studenter tatt opp til studier på masternivå er noe redusert i forhold til året før. Reduksjonen må sees i sammenheng med oppstartstidspunkt for de ulike programmene, hvor enkelte program starter årlig mens andre programmer har andre oppstartsintervaller. Alle igangsatte programmer i 2014 har imidlertid vært fulltegnede og hatt gode søkertall. Langt de fleste søkerne har også relevant bakgrunn/erfaring og gode posisjoner i norsk næringsliv.

Høsten 2014 var preget av økt usikkerhet og nedgang i oljerelaterte virksomheter i Norge. Det er naturlig å forvente at en slik nedgang vil påvirke samlet etterspørsel etter etter- og videreutdanning, både for bedriftsinterne og åpne MBA-programmer. Dette har imidlertid kun i begrenset grad medført redusert etterspørsel etter NHHs kurs og programmer i 2014. I hvilken grad nedgangen med tilhørende reduksjoner i flere bransjer vil påvirke aktivitetsnivået for 2015, er viktig å følge tett for å fange tidlige signaler. Et moment i denne sammenheng er høyskolens relativt omfattende portefølje av skreddersydde programmer for ledere i ulike deler av offentlig sektor (for eksempel *Bergen kommunes lederskole* og programmer levert til Utdanningsdirektoratet; *Nasjonalt rektorutdanning* og *Nasjonalt utdanning for styrere i barnehager*). Det er viktig å opprettholde kravene til kvalitet dersom etterspørselen skulle gå ned, for å sikre at NHH forblir et naturlig førstevalg innenfor økonomisk administrative fag, og tiltrekker seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.

Det har i 2014 deltatt et begrenset antall internasjonale studenter på NHHs programmer. Høyskolen har en klar strategisk ambisjon om å styrke sin internasjonale satsing. Mål om flere internasjonale kandidater også på etter- og videreutdanningsprogrammer vil være en naturlig del av denne strategiske satsingen ved høyskolen fremover.

<sup>40</sup> Omfatter AFA-studiet, Corporate Finance, Porteføljeforvaltning, Verdsettelse, MBA i strategisk ledelse, MBA i økonomisk styring og ledelse og MBA i offentlig revisjon.



### Tiltak og planer for 2015

I januar 2015 ble det igangsatt en prosess for å utarbeide ny strategisk plan for etter- og videreutdannings-virksomheten. Arbeidet tar utgangspunkt i målformuleringene i høyskolens overordnede strategi. Basert på analyser og involvering av sentrale fagressurser og –miljøer, vil en rekke tiltak utarbeides og systematiseres til en overordnet strategisk plan. Det vil være naturlig at tiltak beskrevet i dette dokumentet revideres som del av prosessen og integreres med eventuelle andre tiltak som kommer ut av strategiprosessen.

I forbindelse med delmål 1 er det vedtatt oppstart av en masterutdanning for Forsvaret i 2015. Det er videre planlagt å starte en påbygningsdel på 60 studiepoeng som tilbys eksklusivt til kandidater som har gjennomført nasjonal rektorutdanning, nasjonal utdanning for styrere i barnehager og Bergen kommunes lederskole. NHH forventer at potensialet her er stort fordi det er mange deltakere som har signalisert stor interesse, og deltakerne gjennomgående er svært fornøyde med utdanningen de har avlagt hos NHH/AFF.



## Delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: Bachelor – deltidsstudier og bedriftsinterne prosjekter**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Antall kurspåmeldinger - bachelor deltid	767	854	783	654	535	550		550
Antall bedriftsinterne prosjekter	8	10	11	9	11	13		16

De senere årene har «bachelor deltidsstudiene» (kveldskursene) hatt en nedgang i antall søkere. Dette er i tråd med forventningene blant annet som følge av beslutningen om å utfase muligheten til å bygge en grad basert på denne kursporteføljen. Nedgangen gir imidlertid mulighet til å reallokere administrative og faglige ressurser til nye satsningsområder. Dette materialiserer seg blant annet gjennom utvikling av et nytt, nettbasert bachelorkurs i «Bærekraftige forretningsmodeller». Kurset tilbys første gang våren 2015 og har ca. 40 deltakere. Her utnyttes ny teknologi muliggjort av høyskolens nye «Smart Lab». Kurset kan rettes mot en svært bred målgruppe, fordi det gjennomføres med begrenset fysisk tilstedeværelse.

**Tabell: Gjennomføring masterstudier**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Gjennomføring på normert tid (%) <sup>41</sup>		94	83	94	96	95	95	95

<sup>41</sup> Åpne gradsgivende program på master. Kun MASTRA og MØST ettersom AFA ikke er et helhetlig MBA-program.

**Tabell: Innfridde forventinger til studiet<sup>42</sup>**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
MBA i strategisk ledelse		4,7	4,7	4,9	4,4	4,3	4,3	4,3
MBA i økonomisk styring og ledelse		4,0	4,2	4,6	4,9	4,3	4,3	4,3
Rektorutdanningen		4,8	5,0	4,9	4,7	4,3	4,3	4,3
Styrerutdanningen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bergen</li> <li>• Tromsø</li> </ul>				4,9	4,9 4,6	4,3	4,3	4,3
Bergen kommunes lederskole				4,8	4,7	4,3	4,3	4,3

**Tabell: Faglig kvalitet på studiet<sup>43</sup>**

	Resultater				
	2010	2011	2012	2013	2014
MBA i strategisk ledelse	4,4	4,9	4,7	5,0	4,5
MBA i økonomisk styring og ledelse		4,3	4,4	4,8	4,9
Den nasjonale rektorutdanning	6,0 <sup>44</sup>	4,8	5,0	4,8	4,8
Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bergen</li> <li>• Tromsø</li> </ul>				4,9 4,8	4,8 5,0
Bergen kommunes lederskole				4,8	4,9

### 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.

Tallene for gjennomføring på normert tid i MBA-studiene er, som tabellen over viser, svært gode med stigende tendens de siste årene. Kombinasjonen av høy kvalitet på studentene som tas opp, høy motivasjon for studiet, høy kvalitet på faglig innhold samt den pedagogiske modellen for gjennomføring av programmene medvirker til høy gjennomføringsgrad.

42 Skala 1-5 hvor 5 er høyeste score.

43 Skala 1-5 hvor 5 er høyeste score.

44 Skala 1-7 hvor 7 er høyeste score.





I 2014 ble det startet to nye kull innenfor executive MBA-spesialiseringene MBA i strategisk ledelse og MBA i økonomisk styring og ledelse. Disse følger NHHs modell for erfaringsbaserte mastergrader og kjøres som helhetlige programmer. Det innebærer at det faglige ansvaret for hvert kull ligger hos en programdirektør som er tilstede gjennom hele programmet (alle moduler/samlinger). Denne modellen skiller NHHs executive MBA-grader fra de fleste konkurrenter som tilbyr enkeltmoduler som kan settes sammen til grader. Høyskolen tilbyr en tilstedeværende programdirektør som følger studentene gjennom hele programmet, og aktivt overvåker og leder læringsprosessene. Dette medfører en betydelig ressursinnsats, men høyskolen mener modellen skaper store tilleggsverdier for studentene og bidrar til å differensiere NHH fra andre tilbydere.

Denne formen for studieledelse er trolig en del av forklaringen på at antall produserte studiepoeng ligger på forventet stabilt høyt nivå. Det betyr at det også er svært høy gjennomføringsgrad på disse studiene. Modellen bidrar positivt til studentenes opplevelse av programmene faglige kvalitet, som gjennomgående er svært høy. I sluttevalueringen av programmene inngår spørsmål om studentene anbefaler programmet til andre. 99 % svarer positivt.

Samme modell for studieledelse praktiseres på bedriftsinterne programmer som NHH Executive i 2014 har gjennomført for DNB (*Strategisk Forretningsforståelse*), Bergen kommune (to kull av *Bergen kommunes lederskole*) og Utdanningsdirektoratet (to kull av *Nasjonal utdanning for rektorer* og to kull av *Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager*) i samarbeid med AFF. I samtlige av disse programmene rapporteres svært høy opplevd faglig kvalitet. Gjennomføringsgraden er også i disse programmene høy, med unntak av Nasjonal utdanning for styrere i barnehager, hvor det har vært noe frafall.

### Tiltak og planer for 2015

Det tidligere omtalte strategiarbeidet som skal gjennomføres i 2015 vil ha som sentral målsetting å identifisere tiltak for å sikre at NHH Executive har et tilbud som gjør at undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet er på høyde med de beste internasjonale studiestedene. Det faglige fundamentet, i form av interne ressurser og kapabiliteter, kombinert med grundige analyser av eksterne forhold (konkurrenter, markeder, teknologi mm), vil danne fundament for videre utvikling av avdelingens aktiviteter og tiltak. Det vil dermed være naturlig at tiltak som beskrives over, revideres og integreres i dette helhetlige arbeidet.

Porteføljen av bedriftsinterne programmer har vokst fra 9 i 2013 til 13 i 2014, samt nye kontrakter som vil gi ytterligere vekst i 2015. Selv om målet i seg selv ikke er vekst i antall programmer, dersom det ikke samtidig holder nødvendig høy kvalitet og gir positiv utvikling både for deltakere og tilknyttede faglige ressurser, gir økt aktivitetsnivå og omsetningsvekst grunnlag for ytterligere utvikling. Blant de bedriftsinterne programmene planlagt for 2015 inngår blant annet utdanning av ledere i Forsvaret, finansanalytikere i DNB og markedskompetanse for ansatte i sjømatnæringen. 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.



Som et svar på markedets etterspørsel etter kortere kurs og programmer med fokus på spesifikke emneområder, vil det i løpet av 2015 etableres og tilbys intensive fokusprogrammer på 2-3 dager i Bergen og Oslo. Programporteføljen vil bli fastsatt av høyskolens lærekrefter med fokus på tidsaktuelle tema og problemstillinger.

#### **Vurdering av resultat og måloppnåelse innen internasjonalt samarbeid**

Et samarbeid om programmet *The Essentials of MBA* med internasjonalt anerkjente HEC Montreal er jobbet frem gjennom 2014. Programmet har planlagt oppstart i 2015. Programmet består av fire moduler, bestående av syv seminarer over 25 treningsdager. De fremste fagressursene fra NHH og HEC, innenfor de fagfeltene som inngår i programmet, har ansvar for seminarer innenfor sine respektive felt.

I flere av studieprogrammene inngår studieturer til internasjonale universiteter og handelshøyskoler, for eksempel NUS i Singapore, HEC i Frankrike og Bocconi i Milano. Dette er et viktig element i programmene. I tillegg har deltagerne i programmet *Markedskompetanse for norsk sjømatnæring*, utviklet i samarbeid med Innovasjon Norge, vært på internasjonal studietur som del av studiet. NHH har ambisjoner om å styrke det internasjonale samarbeidet i kommende periode.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

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

**Tabell: Uteksaminerte kandidater**

	Resultater				
	2010	2011	2012	2013	2014
Executive MBA <sup>45</sup>	99	99	102	110	105
AFA	32	40	27	41	39
KRAFT-analytiker		15			
Bachelor / deltid <sup>46</sup>	24	31	34	18	10
Bedriftsinterne programmer	49	89	119	101	143

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Det er gjennomført kandidatundersøkelser for tidligere deltakere på MBA-studiene som indikerer en positiv utvikling med hensyn til lønn og karriere. Både resultater fra undersøkelser og erfaring tilsier at NHHs kandidater foretrekkes i det nasjonale arbeidsmarkedet. Det er imidlertid velkjent at norske studenter og arbeidssøkere i begrenset grad velger å jobbe i utlandet. NHH har ikke tilstrekkelig datagrunnlag til å kunne si noe bestemt om internasjonal attraktivitet for de uteksaminerte executive-kandidatene.

### Tiltak og planer for 2015

Høyskolen vil vurdere hvordan man kan få økt innsikt i og kunnskap om uteksaminerte kandidaters attraktivitet, både nasjonalt og internasjonalt.

### Noen vurderinger mht NHH Executives strategi og faglige aktiviteter

Fagporteføljen ved etter- og videreutdanningen er i stor grad styrt av etterspørsel i markedet, høyskolens til enhver 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 og c. Beslutningen om større grad av internasjonalisering.

For budsjettåret 2015 er utvikling av NHH Executives strategiske plattform en vedtatt hovedprioritet. Arbeidet vil organiseres som et prosjekt. Prosjektets hovedmål er å definere en vekststrategi for NHH Executive for årene som kommer. Dette må gjøres med høy bevissthet rundt NHHs sammensatte nyttefunksjon.

Mange interessenter er med på å legge premisser for hva som er de optimale valgene for NHH Executive. Prosjektet vil derfor sørge for å involvere en bred gruppe av ressurser fra høyskolen, tilknyttede miljøer og andre relevante eksterne aktører for best mulig å belyse problemstillingene og mulighetene fra ulike vinkler.

<sup>45</sup> Executive MBA: MASTRA, MØST, MBA i finans, bedriftsintern MBA DNB og BRAND (kun uteksaminerte studenter i 2010 og 2011).

<sup>46</sup> Bachelor/deltid: Både grad, delfag og årsstudium.



### Tilgjengelig og fleksibel utdanning

Etter- og videreutdanningsaktivitetene er tilrettelagt for å la seg kombinere med fulltids arbeid. Det innebærer at det skal være mulig å følge undervisningen, lese nødvendig litteratur, arbeide med selvstendige arbeider og delta på samlinger i kombinasjon med full stilling. De fleste samlinger legges til slutten av uken, eventuelt inkludert en del av helgen, for å gjøre det lettere å kombinere studiene med jobb.

Som en del av høyskolens økte satsing på etter- og videreutdanning, samt et ønske om tettere kontakt med næringslivet på lokalt og nasjonalt nivå, tok høyskolen i august 2014 i bruk nye lokaler i Oslo. Sammen med AFF er målsettingen å skape Norges ledende miljø for lederutvikling og et videreutdanningssenter av høy internasjonal kvalitet. I 2015 blir tilstedeværelse i Oslo et sentralt tilbud til executive-alumni. Tilbudet vil omfatte flere og bedre aktiviteter, for eksempel samlinger, ulike former for faglig påfyll og nettverksbygging både i Oslo og Bergen. En nasjonal tilstedeværelse understøtter også ambisjonen om vekst i etter- og videreutdanningsmarkedet nasjonalt og internasjonalt.

Ytterligere satsing på utvikling og anvendelse av ny læringsteknologi skal gjennomføres i 2015. Kurset *Bærekraftige forretningsmodeller* som gjennomføres våren 2015 er en viktig pilot i denne sammenheng. NHH har også to etablerte nettbaserte kurs; *JurDist* og *TermDist*. Det har vært en rekke internasjonale deltakere på disse kursene. *TermDist* gjennomføres i samarbeid med følgende utdanningsinstitusjoner:

- Copenhagen Business School
- Karlstad Universitet
- Vasa Universitet
- Terminologicentrum TNC
- Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum

Erfaring og læring fra de etablerte nettkursene, samt piloten *Bærekraftige forretningsmodeller*, vil analyseres grundig og utnyttes i videre utvikling. Høyskolen etablerer i januar 2015 et prosjekt for videreutvikling av undervisningsteknologi. Samarbeid med internasjonale universiteter og høyskoler som ligger langt fremme på dette feltet er også planlagt for 2015. Bruk av lesebrett, elektronisk pensum (blant annet via en egenutviklet applikasjon) og innføring av mer prosjektarbeid har vist seg å gi gode resultater med hensyn til økt tilgjengelighet og fleksibilitet. Denne linjen vil videreutvikles i 2015.

## Internasjonalisering av utdanningen

### 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

**Tabell: Søkere og opptak internasjonale gradsstudenter MØA (ENE, MBM og IB)**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Antall internasjonale søkere <sup>47</sup>	617	846	949	1 341	1 147			
Antall tilbud	143	157	187	145	152	150	250	280
Gjennomsnittlig GMAT-score			665	676	656	≥ 650	≥ 650	≥ 650
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	69	71	85	66	55	≥ 100	≥ 100	≥ 120
Andel internasjonale studenter, av totalt antall møtt MØA (%)	10,7	12,6	13,8	10,2	7,9	≥ 15,5	≥ 15,5	≥ 15,5
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)		46	51	46	47	50	50	50

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Som det fremgår av tallene ovenfor, var det en svak nedgang i antall internasjonale søkere, men en økning i antall søkere som fikk tilbud om plass. På tross av denne økningen er der en nedgang i antall internasjonale studenter som møter til studiestart. Årsaken til den fortsatte nedgangen er usikker. Markedstiltakene har vært styrket, det samme har oppfølgingen av tilbud. Undersøkelser blant studentene tyder på at dette først og fremst skyldes problemer med å finansiere studiene. Det er imidlertid også sannsynlig at NHHs begrensede antall engelskspråklige profiler (tre av syv profiler) påvirker høyskolens attraktivitet i det internasjonale markedet. Nedgangen i internasjonale studenter gjør at man i 2014 befinner seg langt fra måltallet på 100. Det må imidlertid påpekes at tallene ikke inkluderer internasjonale studenter som er tatt opp i det nasjonale opptaket. Disse studentene registreres ikke etter nasjonalitet, ei heller internasjonale studenter i dobbeltgradsprogrammene.

<sup>47</sup> Alle nordiske søkere må fra og med 2015 søke gjennom det internasjonale opptaket. Det vil da være lettere å skille norske vs. alle internasjonale og gi et riktigere bilde av antall internasjonale studenter definert som alle som ikke har norsk statsborgerskap.



Kvinneandelen blant studenter som møter har økt. GMAT-gjennomsnittet holder seg godt over minimumskravet på 600 på tross av nedgangen i studenttallet. GMAT kreves ikke av studenter fra skoler innenfor CEMS- og PIM-nettverkene. 23 av de 55 som møtte kom fra disse skolene. Det viser seg imidlertid at studenter fra disse skolene er blant dem som hadde det beste karakternivået ved opptak.

### Tiltak og planer for 2015

Fom. 2015 er antall engelskspråklige profiler økt fra 3 til 6, og internasjonale søkere vil da ha et bredere tilbud. Det er sannsynlig at dette vil ha en positiv innvirkning på søker tallene.

F.o.m. 2015 vil alle nordiske søkere søke gjennom det internasjonale opptaket. Det arbeides med å få på plass rutiner som gjør det mulig å registrere studenter etter nasjonalitet.

Internasjonaliseringsarbeidet ved NHH har blitt omorganisert. Hensikten har blant annet vært å sikre en bedre koordinering av ulike tiltak som kan fremme rekruttering av internasjonale studenter (markedsføring, opptaksrutiner, partnerskapsavtaler, utdannings samarbeid).

Det er bevilget særskilte midler til markedsføringstiltak rettet mot internasjonale studenter. Det er også satt av ressurser til å styrke kontakten med NHHs internasjonale alumni. Alumni er en ressurs som kan brukes på flere måter, bl.a. for å innhente informasjon om de internasjonale kandidatenes karrieremuligheter. Slik informasjon er viktig for valg av studiested.

NHH har vedtatt å søke om AACSB-akkreditering. Denne akkrediteringen er velkjent i Nord- og Sør-Amerika samt Asia og vil kunne øke NHHs synlighet i disse markedene.

NHH har vedtatt å videreføre det internasjonale karrieresenteret som ble opprettet som et prøveprosjekt i 2013. En av karrieresenterets oppgaver er å bistå internasjonale studenter med å finne internships i Norge. Jobbmuligheter under studiene kan bidra til å øke høyskolens attraktivitet, spesielt når man tar med i betraktning det høye kostnadsnivået i Norge.

Hele masterstudiet er under evaluering, og de faglige opptakskravene til det internasjonale opptaket vil bli vurdert. Ytterligere tiltak vil bli vurdert i forbindelse med programevalueringen av masterstudiene som er på høring våren 2015.



## Delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: Internasjonale studenter - studiekvalitet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Studentevalueringer internasjonale gradsstudenter <sup>48</sup>					4,1 / 4,3		≥ 4,0 / 4,2	≥ 4,0 / 4,2
Antall dobbeltgradsavtaler	3	4	4	6	7	7	8	
Antall dobbeltgradsstudenter inn og ut	12	19	20	33	28		30	34
Antall CEMS-kandidater	33	37	23	39	50	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Antall internasjonale internships, CEMS og Gründerskole	31	34	36	39	45	≥ 45	50	≥ 60
Andel internasjonale studenter på campus (%) <sup>49</sup>	11,3	12,5	12,7	13,0	12,8	15,0	15,0	≥ 15,0

**Tabell: Erasmus+**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Studentmobilitet					166		170	180
Mobilitet administrativt ansatte					1		2	4
Mobilitet faglig ansatte					1		2	4

<sup>48</sup> Tallene viser snittresultatet for studentenes evaluering av hhv. foreleser og kurssets relevans. Skala 1-5; 1=Veldig misfornøyd og 5=Veldig fornøyd.

<sup>49</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert).

**Tabell: Utsveksling**

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Antall innkommende studenter til NHH:								
Bachelor	102	105	93	100	125			
Master	180	175	203	216	205			
Totalt	282	280	296	316	330			
Antall utreisende studenter fra NHH:								
Bachelor	126	121	162	141	221			
Master	231	263	276	300	314			
Totalt	357	384	438	441	535			
Innkommende studenter i % av utreisende	79	73	68	72	62	70	75	85
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	639	664	734	757	865		900	

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Det fremgår av undersøkelser foretatt i forbindelse med masterevalueringen at de internasjonale studentene presterer noe svakere enn studentene som har tatt bachelorgraden ved NHH. De er likevel på nivå med studenter som har sin bachelorgrad fra andre norske læresteder. Det er rimelig å anta at dette kan tilskrives tilpasninger til et nytt undervisnings- og vurderingssystem.

I forbindelse med masterevalueringen ble det foretatt en analyse av de internasjonale gradsstudentenes kursevalueringer høst 2013/vår 2014. Snittresultatet var 4,1 for foreleser, og 4,3 for kurssets relevans (på en skala fra 1 til 5). NHH er fornøyd med disse resultatene. De pedagogiske tiltakene beskrevet andre steder i rapporten vil selvsagt også komme de internasjonale studentene til gode.

NHH er tilfreds med økning i antall CEMS-kandidater og at måltallet på 50 studenter er nådd. Tallet på dobbeltgradsstudentene er noe lavere enn i 2013. Dette har etter all sannsynlighet sammenheng med økningen i antall CEMS-studenter. Den 7. dobbeltgradsavtalen ble inngått i 2014, men implementeres for første gang i 2015.

Når det gjelder internasjonale internships, gjelder tallene kun internships gjennomført av CEMS-studenter og deltakere på Gründerskolen. Det er foreløpig ikke laget rutiner for å fange opp internships formidlet gjennom det internasjonale karrieresenteret eller av studentene på egenhånd. Andel internasjonale studenter på campus viser en beskjeden nedgang. Dette må sees i sammenheng med nedgangen i internasjonale gradsstudenter.





Det er en økning i antall innvekslingsstudenter til NHH. Denne økningen er imidlertid mye svakere enn økningen i antall NHH-studenter som reiser på utveksling. Særlig på bachelornivå har antall som reiser ut hatt en svært sterk økning de senere årene, slik at det nå er nærmere 50 % av den totale studentgruppen på lavere grad som drar på utveksling. Dette har ført til administrative utfordringer. Måltallet for innkommende studenter i prosent av utreisende ble ikke nådd i 2014.

NHH vil kartlegge hvordan NHHs kurstilbud bedre kan tilpasses partnerinstitusjonenes behov, både med tanke på innhold og varighet. Tallene for studentmobilitet gjennom Erasmus+ er tilfredsstillende. Sammenlignes dette med antall utreisende studenter totalt, konstaterer man at en betydelig andel studenter velger å ha utvekslingsopphold utenfor Europa. Det er positivt at det er en god spredning i destinasjonene.

Når det gjelder mobilitet blant faglige ansatte, foregår dette i hovedsak utenfor Erasmus+ programmet. NHH vil imidlertid kartlegge planer for opphold ved Erasmus+ institusjoner og promotere dette programmet i fremtiden. Det vil også tas initiativ for å øke mobilitet blant administrativt ansatte. Opphold ved andre internasjonalt anerkjente institusjoner er viktig for å hente impulser, også innenfor det administrative arbeidet.

NHH tar sikte på å søke Erasmus+ midler for strategiske partnerskap. Dette er i tråd med ambisjonene når det gjelder internasjonalisering.

#### **Tiltak og planer for 2015**

NHH arbeider med kontinuerlig kvalitetssikring av kursene som tilbys internasjonale studenter, på lik linje med de resterende kursene. NHH vil fortsette å monitorere studentenes evalueringer.

NHH vurderer nye dobbeltgradsprogrammer med anerkjente institusjoner for å utvide tilbudet til studentene.

Det arbeides med å gjennomføre tiltakene i CEMS handlingsplan for å videreutvikle tilbudet og for å øke kjennskapen til programmet, både blant potensielle søkere og i samfunnet ellers.

Det arbeides for å bedre rapporteringsrutinene for internships, slik at internships som ikke faller inn under CEMS og Gründerskolen kan inkluderes i statistikken. For å stimulere studentene til å skaffe seg internasjonal arbeidserfaring under studiene, er det satt av midler til en rekke aktiviteter ved internasjonalt karrieresenter.

NHH og studentorganisasjonen arbeider sammen for å sikre en god integrering av internasjonale studenter. Aktiviteter initiert av studentene støttes økonomisk av høyskolen.

F.o.m. 2015 vil utvekslingsstudentene på bachelornivå hovedsakelig kunne ta valgfrie kurs. Dette vil langt på vei løse de administrative utfordringene den sterke økningen i antall studenter har medført og samtidig gi NHH mulighet til å sikre at studentene har vært gjennom de samme obligatoriske kurs på lavere nivå. Det vil i tiden fremover arbeides for å bedre kurstilbudet til innreisende studenter.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

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

**Tabell: Jobb i utlandet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel studenter som tar jobb i utlandet <sup>50</sup> (%)	8	9	8	11	6	10	12	15

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse for 2014 viser en nedgang i andel studenter som arbeider i utlandet. En stor del av fallet siden i fjor kan trolig forklares ved lavere svarprosent blant de internasjonale studenter – da NHHs tidligere arbeidsmarkedsundersøkelser har vist at de internasjonale studentene utgjør den største gruppen av studentene som får seg jobb i utlandet. Svarprosenten er vesentlig lavere og det er derfor rimelig å anta at det reelle tallet er høyere.

### Tiltak og planer for 2015

NHH vil jobbe med tiltak for å øke svarprosenten til arbeidsmarkedsundersøkelsen blant de internasjonale studentene.

Som tidligere nevnt, er det vedtatt å videreføre det internasjonale karrieresenteret. Senteret skal stimulere studentene til å søke både internasjonale internships i løpet av studiet, og arbeid i utlandet etter endte studier. I den forbindelse inviteres internasjonale bedrifter til NHH i forbindelse med en internasjonal karrieredag. I den anledning lages det en brosjyre med blant annet intervjuer med tidligere studenter som arbeider i utlandet. Videre organiseres det «mock interviews» hvor studentene får øvd seg på å bli intervjuet av internasjonale rekruttører og således styrke sine muligheter til å nå opp i den konkurransen om jobber på det internasjonale arbeidsmarkedet. Disse tiltakene bidrar også til at studentene bevisstgjøres om de karrieremulighetene som finnes utenfor Norge. Videre er det avsatt ressurser til et internasjonalt alumniprojekt. På sikt ønsker NHH å utvikle en karriere/alumni/bedriftsrelasjonsplattform som inkluderer internasjonale interessenter. En prosjektleder som skal bidra til dette arbeidet tiltrer i april 2015.

<sup>50</sup> Tall fra NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse.

## Kvalitative styringsparametere – Utdanning

### Utdanningsteknologi og digitalisering

For studenter på campus arbeider høyskolen videre med teknologiske løsninger for å utvikle kvaliteten i studiene. NHH har i 2014 satset sterkt på utdanningsteknologi – både på økonomi- og bemanningssiden.

Det er blitt bevilget midler til å bygge og utstyre et filmstudio som er tenkt brukt både i kurs på campus og i nettbaserte kurs innenfor Executive-programmene. Studioet ble offisielt åpnet i november 2014 og er allerede tatt i bruk til produksjon av digitalt læringsmaterieil. Videre er det investert i teknisk utstyr, og det er benyttet eksterne ressurspersoner med teknologisk kompetanse for å imøtekomme behov i fagstaben. NHH har i 2014 fortsatt med innkjøp og testing av ulike programvare.

Våren 2014 ble Kristian Gerhard Jebsen-senteret åpnet. Senteret benyttes hovedsakelig til undervisning på Executive-programmene og er svært godt utrustet med teknisk utstyr.

Fra og med 2015 økes den administrative bemanningen innenfor utdanningsteknologi. Dette arbeidet er knyttet opp mot det øvrige pedagogiske arbeidet ved NHH. Det er ikke satt konkrete mål for omfanget av bruk av ulike teknologiske løsninger. Gjennom tiltak som Pedagogisk dag, satses det på å sikre en god formidling av beste praksis når det gjelder bruk av teknologi. Dette vil gi foreleserne et godt utgangspunkt for å vurdere bruk av ulike teknologiske løsninger i kursene.

NHH sendte en søknad til Norgesuniversitetet i 2014 om midler til å utvikle pedagogiske ressurser om bruk av undervisningsteknologi. Søknaden gikk videre i prekvalifiseringsrunden, men nådde ikke frem i siste runde. Det satses på å utvikle nye søknader til Norgesuniversitetet i tiden fremover. Videre er det etablert kontakt med etter- og videreutdanningsmiljøet ved Columbia University. Det tas sikte på å invitere fagpersoner fra Columbia til NHH i 2015 for å demonstrere hvordan det arbeides med undervisningsteknologi. NHH vil vurdere å inngå et langvarig samarbeid med dette miljøet for utvikling av kurs.

Høyskolens etter- og videreutdanning har siden 2013 tilbudt to nettbaserte kurs - *TermDist* og *JurDist*. Denne undervisningsformen gjør det mulig å nå studentene uavhengig av bosted. I 2015 ble et tredje nettbasert kurs lansert – *Bærekraftige forretningsmodeller*. Samtidig vil *JurDist* bli videreført med flere språk.

NHH vil i fremtiden også satse på deltakelse i internasjonale utdanningsprogrammer (Erasmus+ Strategiske partnerskap, Nordområde-programmet, Utforsk m.fl.) med sikte på å utvikle felles læringsressurser. Undervisningsteknologi vil stå i fokus i slike prosjekter.

Når det gjelder digitalisering av eksamen er NHH i gang med å prøve ut plattformen *WISEflow*. Høsten 2014 ble det gjennomført digital eksamen i 4 kurs, til sammen 3 skoleeksamener med totalt 184 kandidater og 7 hjemmeeksamener med totalt 412 kandidater. I tillegg ble det arrangert prøveeksamener og workshop for studentene for å sikre en best mulig gjennomføring. Prosjektet er blitt svært positivt evaluert av studentene. Pilotarbeidet vil fortsette i 2015, samtidig som lokalene utrustes for digital eksamen også i de store kursene med over 400 studenter. NHH deltar på Uninett-konferanser og har løpende kontakt med andre utdanningsinstitusjoner for å utveksle erfaringer med digital eksamen.



NHH deltar i tillegg i det nasjonale prosjektet for digital eksamen i regi av eCampus. Det er en rekke felles utfordringer knyttet til digital eksamen, og prosjektet kan bidra til gode helhetlige løsninger for sektoren. Sentrale kontaktpersoner er meldt inn til diverse grupper og aktiviteter, og det er jevnlig kontakt mellom disse og eCampus.

I 2015 vil høyskolen arbeide med strategi for bruk av utdanningsteknologi.

## Læringsmiljø

### *Nybygget*

Nybygget ble tatt i bruk høsten 2013. Brukerne av nybygget har fra starten av vært bedt om å komme med tilbakemeldinger om bygget. Det er etablert et dedikert tilbakemeldingssystem for dette formålet. Våren 2014 ble det gjennomført en brukerundersøkelse blant samtlige studenter. Studentene gav bl.a. tilbakemeldinger om ventilasjonssystemet, mindre reklamasjonsfeil, møblering av grupperom og innsyn i grupperom og lesesaler. Problemer rundt nybygget har vært tema i Læringsmiljøutvalget (LMU) i 2013 og 2014. LMU har utarbeidet en liste med tiltak som følges opp fortløpende. Reklamasjonsfeilene er rettet opp. Den største utfordringen er håndtering av innsyn i grupperom og lesesaler som mange mener er forstyrrende. Et møte mellom arkitekt, prosjektleder, leder for *Seksjon for eiendomsforvaltning* og studenter skal holdes i begynnelsen av 2015 for å se på en løsning. Tiltakene vedrørende nybygget følges opp i 2015.

### *SHoT2014 (Studentenes helse- og trivselsundersøkelse 2014)*

I 2014 ble den nasjonale undersøkelsen om studentenes helse og trivsel (SHoT 2014) gjennomført. Studentsamskipnaden i Bergen (SiB). SiB informerte høyskolen på et LMU-møte om funnene i undersøkelsen. NHH utmerker seg positivt ved å ha et godt studiemiljø, god helse hos studentene, høy trivsel blant studentmassen og høy deltakelse i fadderordningen.

Av forhold som pekte seg ut som bekymringsverdig blant NHH-studentene var bl.a. andel studenter med et risikofylt alkoholkonsum, studentenes opplevelse av press fra medstudenter om å gjøre det bra i studiene og stor kjønnsforskjell når det gjelder psykiske plager.

SiB har etter SHoT-undersøkelsen i 2010 økt staben med flere psykologer. Fra og med 2014 tilbyr SiB programmet *God start* som gir nyttig informasjon til nye studenter og kjennskap til SiBs tilbud. I løpet av 2015 skal NHH og SiB se på muligheten for å integrere *God start* i introduksjonsuken for nye studenter.

### *Lykkepromilleprosjektet*

SiB deltok også på et LMU-møte høsten 2014 i forbindelse med SiBs *Lykkepromilleprosjektet*, et prosjekt med mål om å redusere andelen studenter som drikker for mye. Risikoatferden i forbindelse med studentenes alkoholkonsum ble diskutert. Det er ønskelig å videreføre samarbeidet mellom *Lykkepromilleprosjektet* og NHHs studentforening. LMU planlegger tiltak for å motvirke for stort alkoholkonsum i 2015.

## Universell utforming

### *Handlingsplan for studenter med funksjonsnedsettelse*

Våren 2014 ble ny *Handlingsplan for studenter med funksjonsnedsettelse* vedtatt av LMU og godkjent av høyskolens styre. Handlingsplanen inneholder en rekke tiltak for å implementere samme universelle utforming for den eldre bygningsmassen som i nybygget. En del av tiltakene er iverksatt, men LMU arbeider videre med handlingsplanen i 2015.



## Programevalueringer

Studieprogrammene ved NHH skal ifølge NHHs kvalitetssystem for utdanning evalueres minimum hvert 6. år.

Programutvalget for bachelorutdanningen gjennomførte i 2013-2014 en evaluering av bachelorstudiet. Evalueringen konkluderte med følgende anbefalinger: 1. Mer faglige ressurser til bachelor, 2. Styrking av kommunikasjonsferdigheter, 3. Raskere gjennomstrømning, 4. Styrking av samarbeid på tvers av fag, 5. Økt valgfrihet blant valgfagene og 6. Forslag til ny studiestruktur.

Masterprogrammet i økonomi og administrasjon ble evaluert i 2009. Masterutdanningen er evaluert på nytt i 2014, og rapport er på høring i organisasjonen våren 2015. Rapporten dekker temaene *inntakskvalitet, studiekvalitet, kurs- og programportefølje, gjennomstrømning og relevans*.

Det vil bli gjennomført en programevaluering av ph.d.-programmet i 2015. Se nærmere omtale under avsnittet om ph.d.-utdanningen.

I etter- og videreutdanningsprogrammene gjennomføres studentevalueringer etter alle moduler og en sluttevaluering kort tid etter fullført program. Evalueringene viser gjennomgående høy studenttilfredshet. Resultatene av evalueringene vurderes av programdirektørene og dekan for etter- og videreutdanningen. Programutvalget for etter- og videreutdanningen skal i 2015 gjennomføre en omfattende, helhetlig evaluering av kvaliteten på høyskolens MBA-programmer. Evalueringen inngår som et sentralt element i NHHs satsing på studiekvalitet.

## Pedagogikk

Ansvaret for å koordinere pedagogisk utvikling og innovasjon er ved NHH tillagt Pedagogikkutvalget, et bredt sammensatt utvalg.

Arbeidet med pedagogisk utvikling og innovasjon har blitt videreført og styrket. NHH har undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som satsingsområde. Alle kurs som tilbys 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. Det er ønskelig at fagstaben i større grad benytter seg av tilbudet om pedagogisk opplæring både innenfor og utenfor NHH.

Høsten 2014 ble det ved NHH arrangert *Pedagogisk uke*. Uken ble ledet av Torben Jensen som leder *Center for Utdanning og Læring (CUL)* ved Universitetet i Aarhus. I tillegg til en rekke instituttspesifikke seminarer, dekket uken temaene *undervisningsteknologi, forelesningen og gruppeundervisning*. Et hovedformål med uken var å diskutere hvordan moderne undervisningsteknologi kan brukes for å gi større læringsutbytte. Et annet hovedmål var å belyse hvordan man kan bruke en ressursøkning til obligatoriske bachelorkurs på en mest mulig produktiv måte.

Videre ble det avholdt tre seminarer på NHH i 2014 med pedagogikk som tema, *Pedagogisk time*. To av disse dreide seg om teknologi i undervisningen.



### NOKUT-evaluering

Høgskolens kvalitetssystem ble sist evaluert av NOKUT høsten 2012. NOKUT påpekte svakheter i tilbakemeldingene som studentene får etter kursevalueringene. NHH har derfor de siste to årene oppfordret foreleserne til å informere studentene om hvilke endringer som er gjort i kurset på bakgrunn av den siste kursevalueringen. Dette viser studentene at kursevalueringene blir vurdert og fulgt opp.

NOKUT påpekte også svakheter i spørreskjemaene som benyttes i kursevalueringene. I tråd med dette har NHH i 2014 revidert evalueringsskjemaene som blir benyttet.

### Læringsutbytte

NHH har læringsutbyttebeskrivelser både på kurs- og programnivå. Disse er utformet i tråd med det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket og omtaler forventet læringsutbytte for studentene.

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

Masterstudentene skal etter endt utdanning ha inngående og oppdaterte kunnskaper om relevant teori og empiri. De skal være i stand til selv å oppdatere seg og ta i bruk ny kunnskap gjennom hele sitt yrkesaktive liv. Kandidatene skal ha faglig innsikt på et høyt internasjonalt nivå, de skal ha opparbeidet seg gode analytiske ferdigheter og ha lært seg å arbeide selvstendig og nytenkende med avanserte problemstillinger. De skal kunne kommunisere med både spesialister og andre, og de skal kunne reflektere over etiske problemstillinger og samfunnsansvar. NHH vil i 2015 arbeide med læringsutbyttebeskrivelser på masterutredninger.

Uteksaminerte kandidater fra høgskolens doktorgradsprogram forventes å være i front mht. kunnskap innenfor sine forskningsfelt, og det forventes at de kan bidra i utviklingen av ny kunnskap, nye teorier, metoder og fortolkninger. Læringsutbyttet sikres på programnivå gjennom de krav som stilles for å få tildelt graden. Opplæringsdelen må da være godkjent, og avhandlingen må finnes verdig til disputas av en komité. Komiteene består av ett internt og to eksterne medlemmer, hvorav ett er tilknyttet en internasjonal institusjon. Prøveforelesningen og disputas må godkjennes av komiteen. Prosessen er grundig, og ikke alle blir funnet verdig til graden.

### Translatøreksamen

NHH har gjennomført et omfattende arbeid for å kvalitetssikre eksamen og for å sørge for en mer effektiv ressursbruk. Ny eksamensordning med hjemmeeksamen og skoleeksamen ble innført i 2011. Med denne ordningen er det kun kandidatene som består hjemmeeksamen som kan møte til skriftlig skoleeksamen.

Ved skriftlig skoleeksamen våren 2014 var det til sammen 26 kandidater i språkene engelsk, fransk, kinesisk, russisk, spansk og tysk i prøve 1 (fra norsk til fremmedspråket). 10 av disse besto. Dette tilsvarer 38 % av dem som tok skoleeksamen prøve 1, men kun 15 % av antallet som leverte hjemmeeksamen i prøve 1. I prøve 2 (fra fremmedspråket til norsk) var det totalt 19 kandidater i språkene engelsk, fransk, russisk og spansk. 11 av disse besto eksamen. Dette tilsvarer 58 % av kandidatene som tok skriftlig skoleeksamen prøve 2 og 17 % av antallet som leverte hjemmeeksamen i prøve 2.



Hjemmeeksamen ble høsten 2014 tilbudt i de faste språkene engelsk, fransk, spansk og tysk, samt i italiensk, portugisisk og rumensk. Til sammen var det 63 kandidater i prøve 1 og 58 kandidater i prøve 2. Av disse ble det bestått for henholdsvis 20 (32 %) og 16 (28 %).

Strykprosenten på translatøreksamen holder seg svært høy, også etter innføringen av ny ordning. Ordningen gjør imidlertid terskelen for å melde seg opp lavere, samtidig som ressursbruken forbundet med gjennomføringen av skriftlig skoleeksamen blir betydelig lavere enn før.

NHH arbeider med å få på plass et mer omfattende kurstilbud for translatørkandidatene. *JurDist* er et eksempel på et slikt kurstilbud. Første kull avsluttet våren 2014. Annet kull er påtenkt oppstartet høsten 2015. På sikt vil dette kunne bidra til å øke andelen beståtte eksamener, uten at nivået blir senket.

## 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 har i 2014 arbeidet med implementering av ny strategi vedtatt i 2013. 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 er viktige styringsparametere. Spesifikke mål er at antall publikasjonspoeng per faglig ansatt økes, at andelen ansatte som bidrar skal økes og at det publiseres regelmessig i topp internasjonale tidsskrifter. Publikasjonspoengene i tabellen under reflekterer her de kvantitative aspekter ved publiseringen.

**Tabell: Publikasjonspoeng**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>51</sup>	2014	2015	2017
Publikasjonspoeng	185	154	157	188	139	180	180	200

Endelige publikasjonstall for 2014 vil være klare i begynnelsen av april. Prognosen tyder på at NHH får en markant nedgang fra fjoråret. En faktor i denne sammenhengen er publikasjoner på tellende forlag, men som ikke regnes som vitenskapelige og derfor ikke skal rapporteres (for eksempel lærebøker). Foreløpige tall for 2014 indikerer at omfanget på slike publikasjoner vil bli ca. 25 poeng, en dobling fra 2013. En annen faktor er at fokus på kvalitativt gode publikasjoner i seg selv kan være begrensende for publikasjonsvolum.

#### Tiltak og planer for 2015

Det jobbes med å øke andelen av ansatte som bidrar med tellende publikasjoner. Et ledd i dette arbeidet er de forskningsstrategiske initiativ som er iverksatt. NHHs senterstruktur har til hensikt å danne grunnlag for aktive forskningsgrupper med god forskningskultur og gode normer for forskningsproduksjon.

<sup>51</sup> Midlertidige tall for 2014.



## 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 tidsskrifter.

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

Kvalitetsindikatorerne for publiseringsvirksomheten viser, basert på prognoser, en nedgang fra fjoråret. Når det gjelder publikasjonspoeng på nivå 2 ligger andelen på rundt 40 %. I fjor var den på 46 %. Ambisjonene er å ha ca. 50 % av publikasjonspoengene på nivå 2. ABS-publikasjonene må kvalitetssikres noe mer før de brukes i benchmarking, men også her er det en nedgang. Tildelinger på NHHs bonusliste er på linje med tidligere år. Tallene for 2013 ser ut til å representere et unntak.

**Tabell: Publisering nivå**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>52</sup>	2014	2015	2017
Publikasjonspoeng nivå 2	82	72	63	87	54	90	90	100
ABS-publikasjoner <sup>53</sup>	79	76	60	79	42	85	85	90
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>54</sup>	4	7	6	17	7	8	10	12

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 2014 sendt to søknader til European Research Councils ordning *Advanced Grants* innenfor fagområdene samfunnsøkonomi og finans.

### Spissing av forskning

Det har i 2014 blitt arbeidet med spissing av forskning og implementering av forskningsstrategi ved NHH. Fokus rettes mot tiltak for å øke forskningskvalitet og bygge sterke tematiske forskningsmiljøer. Hele NHH-miljøet har vært involvert i arbeidet. Styret delegerte myndighet til styrets arbeidsutvalg for å velge ut faglige spissområder for perioden 2014-2017. Utlysningen var basert på tre ulike kategorier: 1. Internasjonale spissområder, 2. Nasjonale kompetanseområder og 3. Fremtidens spissområder/nye forskningssatsinger.

<sup>52</sup> Midlertidige tall for 2014.

<sup>53</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*

<sup>54</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste. Bonuslisten ble endret i 2013 til også å omfatte Financial Times listen (FT 45)



Følgende forskningsinitiativ ble valgt ut:

Internasjonale spissområder:

- The Choice Lab
- Center for Empirical Labor Economics – CELE

Nasjonale kompetanseområder

- Norwegian Center for Taxation (NoCeT)
- Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS)
- Industrial Organization (IO)
- Energy, Natural Resources and Environment (ENE)
- Center for Service Innovation (CSI)

Fremtidens spissområder/nye forskningssatsinger

- Law and Economics of Markets and Organizations (LEMO)
- Macroeconomics and Natural Resources
- Corporate Finance
- Center for Strategy, Organization and Performance (STOP)
- Shipping and Logistics

### Tiltak og planer for 2015

I 2015 vil det bli arbeidet videre med implementering av forskningsstrategiske initiativ. Det vil bli tilført ressurser i form av rekrutteringsstillinger, driftsmidler og administrativ støtte som igjen kan øke sjansene for å nå opp i konkurranse om EUs og Norges forskningsråds prestisjeprogrammer *Advanced Grant* og *Senter for fremragende forskning*.

Det vil i 2015 bli gjennomført en benchmarking av NHHs publikasjonsvirksomhet.

### Delmål 3: Relevans

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

#### *Ny senterstruktur ved NHH*

I forbindelse med NHHs spissingsinitiativ i 2014 ble det foretatt en gjennomgang av øvrige sentre. Arbeidet resulterte i følgende nye senterstruktur ved NHH<sup>55</sup>:

- *Argentum Centre for Private Equity*
- *Center for Empirical Labour Economics (CELE)*
- *Centre for Ethics and Economics*
- *Center for Service Innovation (CSI)*
- *Center for Strategy, Organisation and Performance (STOP)*
- *Corporate Finance*
- *Energy, Natural Resources and Environment (ENE)*
- *Finans|Bergen*
- *Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS)*
- *Industrial Organisation (BECCLE)*
- *Law and Economics of Markets and Organisations (LEMO)*
- *Macroeconomics and Natural Resources*
- *Norwegian Center for Taxation (NoCeT)*
- *Shipping and Logistics*
- *The Choice Lab*

Et uttrykk for relevans av forskningen er at det er etterspørsel etter forskning fra NHH-miljøet, og at NHH når opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om eksterne programforskningsmidler. Den nye senterstrukturen er et ledd i arbeidet for å bygge slagkraftige forskningsmiljø og bedre synliggjøringen av forskningsområdene. Tematisk dekker NHHs nye senterstruktur sentrale områder nedfelt både i nasjonal og europeisk forskningsstrategi og satsinger.

NHH har 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.

**Tabell: Tildelinger fra Norges forskningsråd (NFR) og EU**

(Tall i 1000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>56</sup>	2014	2015	2017
Tildelinger fra NFR	4 075	8 416	17 872	19 895	19 473	18 000	18 000	16 000 <sup>57</sup>
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	1 086	1 120	731	668	0	3 000	5 000	10 000

<sup>55</sup> Sentrene presenteres i alfabetisk rekkefølge.

<sup>56</sup> Midlertidige tall for 2014.

<sup>57</sup> Flere store prosjekter går ut i 2016 og 2017.

Tabellen over viser at NHH foreløpig ikke har lyktes i konkurransen om EU-midler. Omfanget er lavt og det er en negativ trend som kulminerer med at NHH i 2014 ikke har mottatt midler fra EUs forskningsprogram. Denne utviklingen har funnet sted til tross for at aktiviteten rettet mot EUs forskningsprogrammer har økt de senere år. NHH har i 2014 fått innvilget og koordinerer et EU-prosjekt som i snitt vil gi NHH ca. 2,2 millioner i EU-inntekter i 2015 og kommende to år. Manglende uttelling har i hovedsak to årsaker: For få søknadsinitiativer og at prioriterte søknader er rettet mot særlig sterke konkurransearenaer i EU-systemet (ERC). NHHs ambisjoner tilsier at kvalitet fortsatt prioriteres. Videre er det en forventning om at initiativ som er tatt i forhold til spissing og styrking av tematiske forskningsområder vil gi resultater på sikt.

Aktiviteten rettet mot EUs Horisont 2020 har i 2014 omfattet 2 søknader til ERC Advanced Grants under delprogrammet *Excellent Science* (samfunnsøkonomi og finans). I tillegg har NHH deltatt i 3 søknader rettet mot delprogrammene *Societal Challenges* og *Industrial Leadership*. For ytterligere å stimulere forskningsaktiviteten har NHH vedtatt et nytt incentivsystem for EU-søknader. NHH er per i dag involvert i følgende EU-aktivitet:

- Koordinerer prosjektet *Fairness, Personal Responsibility and the Welfare State* (FPRWS). Finansiert under: Welfare State Futures (ERA-NET NORFACE).
- Partner i prosjektet *Cooperation for European Research in Economics* (COEURE), prosjektet koordineres av European Economic Association (EEA)
- Representert i Management Board i COST action TD1207: *Mathematical Optimization in the Decision Support Systems for Efficient and Robust Energy Networks*

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 prosjektmidler fra Norges forskningsråd.

**Tabell: Prosjektmidler for NHH-miljøet samlet (Norges forskningsråd)**

(Tall i 1000 kr.)	Resultater				
	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>58</sup>
NHH: Prosjektmidler fra NFR	4 075	8 416	17 872	19 895	19 473
SNF: Prosjektmidler fra NFR	29 224	34 175	33 750	31 600	31 401

<sup>58</sup> Midlertidige tall for 2014.

NHH-miljøet klarer seg 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 *Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS)*
- *Argentum Centre for Private Equity*
- *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
- *Norwegian Center for Taxation (NoCeT)*
- NHH leder *Nasjonalt 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)

Prosjekter med finansiering fra Norges forskningsråd som koordineres fra NHH:

- *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)
- *National Research School in Business Economics and Administration (NFB)*
- *Norwegian Center for Taxation (NoCeT)*

I tillegg er det kommet til følgende nye prosjekter i SNF-regi (samlet finansiell ramme ca. 24 millioner):

- *Ecosystem-Economic Interactions in the Norwegian Sea: Analysis and management (Havet og kysten)*
- *The welfare state and fairness in markets (Velferd, arbeid og migrasjon)*
- *Mapping vessel behaviour and cargo flows (SMARTRANS - Næringslivets transport og ITS)*
- *External versus internal credit ratings: What are the implication for stability and accuracy? (Finansmarkedsfondet)*
- *The payroll Tax as a Backstop for the Corporate Income Tax (Skatt - skatteøkonomi)*
- *Competition and stability in the banking industry (Finansmarkedsfondet)*

### Tiltak og planer for 2015

NHH skal utarbeide mål, strategier og tiltak for sitt EU-arbeid.

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 initiert og vil bli sendt i løpet av 2015.

## Kvalitative styringsparametere forskning

### Randsone

Samarbeidet mellom NHH og SNF er sentralt i strategien til begge virksomheter. I NHHs strategi for 2014-2017 slås fast at NHH sammen med SNF skal drive forskning av høy kvalitet langs hele spekteret fra grunnforskning til anvendt forskning. I SNFs strategi står likeledes koordinering med NHHs strategi og prioriteringer innen forskning sentralt. NHH har i dag en eierandel på 85 % i SNF, mens de resterende 15 % er eid av Stiftelsen Samfunns- og næringslivsforskning. I samsvar med *Reglement om statlige universiteter og høyskolers forpliktende samarbeid og erverv av aksjer (pr. 1. sept. 2013)* (BOA-reglementet) blir bidragsvirksomhet ved NHH både organisert internt hos NHH og eksternt hos SNF.

NHHs styre har i 2014 i to styresaker tatt for seg NHHs eierskap av SNF og organiseringen av BOA-aktiviteter (*17/14 NHH sitt forhold til SNF* og *61/14 Mål for NHHs eierskap i SNF*). Styret har her funnet dagens organisering hensiktsmessig. Videre har en i 2014 startet et arbeid både mht. en nærmere analyse av personal- og pengestrømmer, samt en gjennomgang og delvis revidering av eksisterende samarbeidsavtaler for å sikre at alle deler av BOA-reglementet ivaretas på en god måte. Dette arbeidet fortsetter i 2015.

Styret ved NHH vedtok i desember 2014 spesifikke resultatmål for NHH sitt eierskap i SNF. En underliggende premiss er at NHH gjennom sitt eierskap i SNF skal oppnå resultater som NHH ikke vil kunne nå alene. De vedtatte resultatmålene for 2014 er som følger:

**Resultatmål 1:** *SNF skal bidra til økt bidrags- og oppdragsvirksomhet i NHH-miljøet, både generelt og spesielt innenfor NHHs spissområder.*

SNF bidrar med sin forskningsstab til å øke NHH-miljøets samlede bidrags- og oppdragsvirksomhet. Mens incentiver for deltakelse i eksternfinansiert forskning finnes ved NHH, vil SNF også kunne bidra til å kanalisere NHH-ansattes ekstrainsats inn mot eksternfinansiert forskningsaktivitet. SNFs forskningsprogrammer understøtter NHHs spissområder, noe som vil forsterke NHHs spissingsstrategi. Tabellen under viser en samlet fremstilling av bidrags- og oppdragsfinansiering i regi av SNF:

**Tabell: SNF - BIDRAGS- OG OPPDRAGSVIRKSOMHET**

(Tall i 1000 kr.)	Resultater		
	2012	2013	2014 <sup>59</sup>
Nasjonale bidragsinntekter			
- Norges forskningsråd	33 750	31 600	31 401
Nasjonale oppdragsinntekter			
- Departementer og underliggende enheter	6 304	7 918	
- Næringslivet	16 123	16 193	
Internasjonale inntekter	455	355	

Samarbeidet mellom NHH og SNF bidrar til: 1) Å øke volumet av forskningsaktivitetene, 2) å sikre kvalitet gjennom økt deltakelse på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, 3) å sikre relevans gjennom samarbeid med næringsliv og forvaltning, og 4) å øke den samlede ressursbasen.

<sup>59</sup> Midlertidige tall for 2014.

**Resultatmål 2:** SNF skal bidra til å understøtte kompetanseområdene innen NHHs strategisk prioriterte satsingsområder.

SNF muliggjør både midlertidig og permanent oppbygging av fagmiljøer som ellers vanskelig ville latt seg gjøre på NHH. SNF kan bidra til at forskningsgrupper oppnår kritisk masse, samt å holde dyktige forskertalenter i NHH-miljøet. SNF kan derved bidra til størrelse og fleksibilitet som ofte ikke vil være mulig innenfor NHHs rammer, pga. undervisningsoppgavene på høyskolen.

I 2014 har SNF vedtatt ny strategi med syv programområder: 1) Arbeid og utdanning (CELE), 2) Atferdsøkonomi, 3) Energi, naturressurser og miljø (ENE), 4) Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS), 5) Næringsøkonomi og konkurransepolitikk (IO), 6) Skatt og offentlig økonomi, 7) Tjenesteinnovasjon og merkevarebygging (CSI). Disse områdene er sammenfallende med NHHs tematiske satsingsområder, og områdene understøtter dermed hverandre.

**Resultatmål 3:** SNF skal bidra til økt forskningsproduksjon i NHH-miljøet.

Gjennom økt bidragsvirksomhet og tilgang til SNFs fagstab vil SNF bidra til økt forskningsproduksjon i NHH-miljøet.

Gjennom prosjektene legges det til rette for nasjonalt og internasjonalt forskningssamarbeid, midler til forskningsinfrastruktur osv. som er viktig for høy kvalitet i forskningen. Gjennom Stiftelsen SNF (Fond for anvendt forskning) støttes også NHH-ansattes aktiviteter gjennom midler til utenlandsopphold, arrangementer (workshop/konferanser), finansiering av gjesteforskere, forskerrekuttering og strategiske satsinger.

**Resultatmål 4:** SNF skal bidra til en større grad av involvering av næringsliv og offentlig virksomhet i forskningen i NHH-miljøet.

Gjennom sin bidrags- og oppdragsfinansierte forskning bidrar SNF til å styrke NHH-miljøets relasjoner til næringsliv og offentlig virksomhet. SNF arbeider for å involvere disse gruppene både i forskningen og som finansieringspartnere.

I 2014 har SNF blant annet hatt prosjekter for TV2, Sparebanken Vest, Nærings- og fiskeri-departementet, DNV GL, Samferdselsdepartementet, Fiskeridirektoratet, NVE, Telenor og Statoil.

**Resultatmål 5:** SNF skal bidra til økt rekruttering til forskerutdanningen og til forskerrekuttering ved NHH.

Gjennom eksternfinansierte forskningsprosjekter som inkluderer stipendiatstillinger, bidrar SNF til et større og bredere ph.d.-program ved NHH. De eksternfinansierte stipendiatene er nært knyttet til forskningsprosjekter med relevans for både SNF og NHH. SNF bidrar også med post.doc-stillinger til NHH gjennom sine eksternfinansierte forskningsprosjekter. Dette øker rekrutteringsbasen av nye talenter også for NHH. I 2014 finansierte SNF 7 slike rekrutteringsstillinger.



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

Over 90 % av høyskolens forelesere 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.

### **Open Access**

BORA NHH er NHHs institusjonelle arkiv. Rutiner er på plass for innsamling av institusjonelle rapportserier, masteroppgaver, doktoravhandlinger og fagfelleverderte artikler. Det vil i 2015 bli arbeidet med å få flere fagfelleverderte artikler inn i arkivet.

### **Evaluerings av NHHs fagmiljø**

NHH evaluerer årlig sine fagmiljøer etter et rullerende system. Dette innebærer at ett av instituttene evalueres årlig. I 2014 ble ingen av fagmiljøene evaluert, men i 2015 vil Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap bli evaluert.



## 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

### Delmål 1: Forskningsformidling

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

**Tabell: Forskningsformidling**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Totalt antall omtaler av forskningsrelaterte NHH-saker i norske medier <sup>60</sup>			2 702	3 160	3 151	3 200	3 300	3 500
Antall kronikker, kommentarer og selvstendige debattinnlegg i norske media	82	61	73	77	109	75	100	110
Antall artikler på forskning.no	27	33	46	29	70 <sup>61</sup>	40	35	52
Antall artikler på sciencenordic.com			6	3	11	14	15	26

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH har mål om høy kvalitet, synlighet og gjennomslagskraft i formidlingen av forskning. Tabellen over viser NHHs allmenrettede formidlingsresultater langs noen dimensjoner.

Kategorien *Omtale av forskningsrelaterte saker* omfatter registrerte medieklipp der NHH-ansatte er omtalt, brukt som kilder eller er forfattere selv. Tallene sier noe om omfanget av saker og utviklingen i antall saker over tid. Ambisjonen for 2014 var at medieomtalen av NHH-forskning skulle økes noe.

Medieeksponeringen per faglig årsverk ansatt er omtrent på samme nivå som i 2014. Antall saker per ansatt er høyt i gjennomsnitt, med det er stor variasjon mellom de enkelte instituttene.

Kvinner, utenlandske ansatte og faglig ansatte under professornivå er klart underrepresentert i mediebildet. Det er et mål å motivere flere forskere til allmenrettet formidling, slik at mediebildet i større grad gjenspeiler mangfoldet ved NHH.

<sup>60</sup> Inkluderer kronikker og saker på forskning.no.

<sup>61</sup> Inkluderer videoer



En del enkeltsaker fikk stor oppmerksomhet i 2014, noe som påvirker antall medieoppslag kraftig. Skatt og skattepolitikk er et område der NHHs fagstab har satt dagsorden og preget samfunnsdebatten, spesielt når det gjaldt saken om formuesskatt i Norge. Andre tema med mye eksponering av NHH-forskere er konkurranseøkonomi, arbeidsmarked og utdanning.

Som mål på kvalitet kan egenproduserte saker, i form av kronikker eller forskningssaker, være bedre egnet enn antall medieklipp. NHH hadde som ambisjon å få ut flere kronikker og forskningssaker på forskning.no og Science Nordic i 2014. Satsingen har vært vellykket, med en økning på 32 kronikker fra 2014. Også antall saker på forskning.no har økt kraftig, langt over ambisjonsnivået på 40 saker. I 2015 planlegges noe færre saker, og NHH prioriterer å få på plass nye nettsider.

I tråd med planene, har NHH satset på video og har produsert 14 korte, aktuelle videoer. En av videoene i serien «En økonom forklarer» fikk hederlig omtale under en årlig markering av forskning.no, noe som viser at videoene blir lagt merke til og har blitt godt mottatt. Satsingen vil bli videreført i 2015.

Det har vært noe mer internasjonal formidlingsaktivitet i 2014 enn i tidligere år. Forskningsresultater fra NHH-forskere har bla. vært omtalt i BBC, Financial Times, New York Times, PNAS, Wall Street Journal, Dagens Industri, Dagens Nyheter, Daily Mail mm. Antall saker på Science Nordic har økt, men målet om 14 saker ble ikke nådd. Det er en ambisjon å komme opp på dette nivået i 2015. Et system for å fange opp internasjonal formidling er vurdert, men er ikke økonomisk forsvarlig da aktiviteten i dag er oversiktlig og relativt liten i omfang.

Blant enkeltforskere og forskningsgrupper har aktiviteten på sosiale medier økt. Det er positivt at flere ansatte tar i bruk nye formidlingskanaler. Det gir mer mangfold og bidrar til å rekruttere flere forskere til å drive med formidling. Et mål for 2015 er å nå enda bedre ut i sosiale medier, slik at både synlighet og gjennomslagskraft øker.

*NHHs pris for fremragende formidling* ble etablert i 2011 for å anerkjenne den betydningen god formidling har for NHH og samfunnet rundt oss. Prisen blir delt ut hvert 3. år. I 2014 ble den gitt til professor Guttorm Schjelderup for sitt formidlingsarbeid innen området skatt og internasjonal økonomi.

#### *Deltakelse i regjeringsoppnevnte ekspertutvalg*

En rekke NHH-ansatte har i 2014 deltatt i regjeringsoppnevnte ekspertutvalg. Under følger et utvalg.

- Kurt R. Brekke har vært medlem i *Forenklingsutvalget* - et utvalg som har foreslått nye regler for offentlige innkjøp. Utvalgets rapport ble levert våren 2014.
- Astrid Oline Ervik ble oppnevnt i en ekspertgruppe som skal se på finansieringen av norske universiteter og høyskoler.
- Kåre Petter Hagen ble i oktober 2014 oppnevnt som medlem i Finansdepartementets utvalg som skal vurdere flerårige budsjetter på utvalgte områder og et tydeligere skille mellom investeringer og drift i budsjettet.
- Kjell G. Salvanes ble i februar 2014 medlem i *Produktivitetskommissjonen* - en offentlig kommisjon oppnevnt for å fremme forslag som kan styrke produktivitet og vekstevne i norsk økonomi.



- Guttorm Schjelderup har vært medlem i et regjeringsoppnevnt utvalg som har vurdert selskapsbeskatningen i lys av den internasjonale utviklingen. Utvalgets rapport ble levert i slutten av 2014.
- Frode Steen har vært medlem i *Sjømatindustriutvalget* - et utvalg som har gjennomgått sjømatindustriens rammevilkår. Utvalgets rapport ble levert i slutten av 2014.
- Lars Sørgard har vært medlem i Olje- og energidepartementets ekspertgruppe for å gjennomgå den langsiktige utviklingen av strømmettet i Norge. Gruppens rapport ble levert i 2014.
- Øystein Thøgersen ble i oktober oppnevnt som leder av et regjeringsoppnevnt ekspertutvalg som skal vurdere handlingsregelen.

#### *Styreverv, deltagelse i råd og utvalg etc.*

NHH-ansatte har i 2014 vært medlemmer av eller deltatt i en rekke styrer, råd og utvalg. Av disse kan nevnes: Språkrådets Fagråd 3, Språknormering og språkbobservasjon, styret i Finanstilsynet, styret i Statistisk sentralbyrå, Petroleumsprisrådet, sakkyndig råd som er tvisteløser for gasstransportsystemet, styret i Finansmarkedsfondet, varamedlem i styret i Folketrygdfondet, hovedstyret i Norges forskningsråd, Børsklagenemda, styremedlem i Finansfondet, Finansdepartementets rådgivende utvalg for modell og metodespørsmål, Skatteklagenemda for utenlandssaker m.fl.

Videre har NHH-ansatte vært redaktører for en Svensk Offentlig Utredning (SOU 2014:81) bestilt av et svensk regjeringsoppnevnt utvalg (Ja-delegationen) om likestilling i det svenske arbeidsmarkedet.

NHH-ansatte har også en rekke styreverv i private virksomheter og organisasjoner. Blant disse kan nevnes Nordea, Sparebanken Sør, Holberg EEG og Kavlifondet.

#### *Konferanser*

Under følger noen eksempler på større fagkonferanser arrangert av NHH i 2014.

- Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE) ble arrangert på NHH 9. og 10. januar. Temaet for konferansen var *Etter den siste olje*.
- Vårkonferansen ble arrangert på NHH 27. mai med temaet *Er Norge rigget for fremtiden?* Åpningsforedraget ble holdt av Finansminister Siv Jensen.
- NHH Forum ble arrangert på NHH 3. september i samarbeid med NHHS og flyselskapet Norwegian. Tema for arrangementet var *The Sky is the Limit, Global Expansion From a High Cost Country*.
- Høstkonferansen *Turbulens i stor høyde* ble arrangert i Oslo 22. oktober. Næringsminister Monica Mæland og Jørn Rattsø var i tillegg til en rekke NHH-ansatte blant innledeerne.
- NHH Summit ble arrangert i Asker 11. november. Tema var om Norge er tilpasningsdyktig og kan håndtere de globale endringene.



I tillegg arrangerte NHH i 2014 flere tematisk spissede konferanser og workshoper. Eksempler på dette er:

- Allmennkringkasteres rolle i det nye medielandskapet
- «BIG DATA» og risikostyring, fra data til handling
- Bergen Economics of Energy and Environment Research Conference (BEER)
- Careers, Wages and Women
- Markedsstruktur i mobilmarkedet

#### **Tiltak og planer i 2015**

Den viktigste satsingen i 2015 er å etablere nye nettsider der forskningen skal formidles på en mer effektiv og bedre måte enn i dag. Å få på plass nye nettsider blir svært viktig for å styrke NHHs langsiktige formidlingsarbeid. Større tilgjengelighet på nett vil åpne publikumsdører til både forskning og enkeltforskere på nye måter.

NHHs spissområder innen forskning vil bli prioritert i kommunikasjonsarbeidet. Konkrete planer for dette skal utvikles og knyttes til NHHs kommunikasjonsstrategi.

## Delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig

**Tabell: Kommunikasjon**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Omtale av NHH i norske medier <sup>62</sup>	4 530	4 834	5 848	6 185	6 415	5 500	6 500	6 500
Kvalitet på nettsted <sup>63</sup>	★★★	★★★		★★★		★★★		★★★★★
Medlemmer NHH Alumni	5 700	7 000	7 850	8 414	8 606	9 000	9 000	10 500

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHHs omdømme hviler i første rekke på resultater innen forskning og utdanning. Ipsos MMI gjennomfører en årlig profilundersøkelse av 86 norske etater og organisasjoner. Undersøkelsen plasserer NHH på tredje plass i kategorien utdannings- og forskningsinstitusjoner. NHH er fornøyd med resultatet, og på sikt bør det være et mål å øke kjennskapen til og anerkjennelsen av NHH ytterligere.

Som tabellen viser, har medieomtalen av NHH økt betydelig de siste årene. Som omtalt under delmål 1 om forskningsformidling er forskningssaker en viktig del av dette. Det er også et økende antall saker om utdanning og om NHH som institusjon.

Delmålet om at NHHs kommunikasjon skal være åpen, uavhengig og etterrettelig betyr at NHH som offentlig virksomhet ønsker å legge til rette for åpenhet om prosesser og saker som har offentlig relevans. I 2014 har spørsmålet om åpenhet og innsyn i organisasjonen blitt debattert mye internt, spesielt i forbindelse med mediehenndelser om sidegjøremål. I 2015 vil det bli utarbeidet et nytt reglement for sidegjøremål. Se mer utfyllende kommentarer om bierverv i avsnittet om HR.

Prinsippet om fri og uavhengig forskning og formidling er viktig for NHH. Formidling og faglige synspunkter fra NHH-forskere kan vekke reaksjoner. Et eksempel er debatten om formuesskatten, der en rekke NHH-ansatte fra ulike faglige ståsted har engasjert seg. Dette bidrar til å styrke samfunnsdebatten og er viktig for å sikre uavhengighet og tillit til forskningen.

<sup>62</sup> Inkluderer forskningssaker der NHH er nevnt.

<sup>63</sup> Difi/Norge.no måler kvalitet på nett langs en rekke dimensjoner. I 2014 har de arbeidet med å utvikle nye indikatorer for kvalitet på nett. NHH har derfor ikke blitt målt i dette året. Tabellen viser antall stjerner av seks mulige på DIFIs vurdering av kvaliteten på norske nettsteder.



nhh.no er NHHs viktigste ansikt utad. Antall unike besøkende har økt med 8 % fra 2013 til 2014. Trafikken fra mobil øker kraftig. Dette er som forventet. Generelt er det en trend med mer aktivitet på nett, noe som også bør gjenspeiles i antall besøkende på nhh.no.

Arbeidet med å forenkle og forbedre innholdet og strukturen på eksisterende nettsider er videreført i 2014. Parallelt har NHH gjennomført en anbudsprosess på nye nettsider. Innkjøpsprosessen er nå avsluttet og arbeidet med nye mobiltilpassede nettsider er i gang. På sikt forventes en økning i antall besøkende på nhh.no. Det vil bli utarbeidet egne resultatmål for de nye nettsidene.

NHHs tilstedeværelse på sosiale medier som Facebook, LinkedIn og Twitter er økende. Videosatsingen har vært ett viktig grep for å nå ut til nye målgrupper.

Magasinet NHH Bulletin, som NHH utgir sammen med AFF og SNF, kom ut med fire utgaver i 2014 og har et opplag på 12 500. NHH Bulletin er høyskolens viktigste kanal for å profilere et samlet NHH-miljø overfor myndigheter, næringsliv, organisasjoner og tidligere studenter.

Tidligere studenter, alumni, er en viktig målgruppe for høyskolen. NHH har flere aktiviteter rettet mot alumni, og det viktigste enkelttiltaket i 2014 var åpningen av nye lokaler i Oslo. Arbeidet med å mobiltilpasse nettsidene for alumni ble ikke startet opp som planlagt i 2014.

Medlemsutviklingen i alumninettverket er noe svakere enn målsettingen for 2014. En årsak til dette kan være den sterke konkurransen fra andre sosiale nettverk, og at rekruttering til nettverket må gjøres på andre måter enn tidligere. I 2015 vil NHH se på hvordan alumnivirksomheten bedre kan integreres i organisasjonen og kobles tettere mot NHHs strategiske satsinger.

Arbeidet med å implementere visuell profil har fortsatt i 2014. Det er gjort viktige skritt for å sikre en helhetlig profilering av NHH.

NHHs kommunikasjonsstrategi ble påbegynt i 2014 og skal ferdigstilles i 2015. En viktig del av dette blir å klargjøre NHHs profil og legge planer for en helhetlig og offensiv kommunikasjon av NHHs merkevare.

### **Tiltak og planer for 2015**

Nettprosjektet og videreutvikling av innhold og tjenester i digitale kanaler er prioriterte områder i strategiperioden 2014-2017.

Arbeidet med kommunikasjonsstrategien videreføres.

Alumniarbeidet skal vurderes.



## Eksterne relasjoner / Samarbeid med samfunns- og næringsliv

### 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 god kontakt og et bredt samarbeid med næringsliv og forvaltning. Høyskolen er fornøyd med den positive utviklingen av dette området også i 2014. Både innenfor forskning og utdanning er NHH en viktig ressursbase som næringsliv og forvaltning ønsker å ha en tett og nær relasjon til. Høyskolens relasjoner til næringslivet er for eksempel konkretisert gjennom Statoil og Statkrafts medlemskap i CEMS-alliansen, hvor NHH er akademisk medlem. Gjennom medlemskapet - som høyskolen har hatt siden 1992 - har NHH 66 CEMS Corporate Partners og fire Social Partners. I 2014 førte dette til flere konkrete samarbeid mellom NHH og bedrifts- og organisasjonsmedlemmene i CEMS-programmet. I tillegg er NHHs samarbeid med Statoil konkretisert gjennom den gjeldende Akademiaavtalen. Denne ble i 2013 fornyet for fem år.

Også gjennom aktiviteter på høyskolens institutter har NHH bred kontakt med næringsliv og forvaltning. NHH hadde i 2014 fire gaveprofessorater der giverne er Statoil, DNB, PWC og Bergens Rederiforening. I tillegg deltar NHHs forskere i ulike samarbeidsprosjekter med næringslivet, mens representanter fra næringslivet på sin side bidrar i undervisningen ved NHH.

NHH Executive har i 2014 gjennomført programmer for bedrifter og forvaltning som DNB, Bergen kommune og Utdanningsdirektoratet. Porteføljen av bedriftsinterne programmer har vokst fra 9 i 2013 til 13 i 2014.

### Tiltak og planer for 2015

NHH er bevisst sin brede kontaktflate med næringslivet og ser positivt på de mange formene for samarbeid som har funnet sted både i 2014, men også lenger tilbake i tid. NHH ser likevel at det ligger et stort potensiale i det å kartlegge og systematisere de ulike formene for samarbeid høyskolen har med næringsliv og forvaltning og bygge opp en modell for samarbeidet. Et prosjekt for en slik systematisering er derfor nå blitt formalisert og startet opp i januar 2015. Ved å ha en fast modell for eksterne relasjoner vil man kunne knytte næringsliv og forvaltning tettere til NHH gjennom formelle og forutsigbare avtaler, som igjen vil kunne komme forskningsprosjekter, fagstab, studenter og høyskolens studieprogrammer til gode.



I 2015 skal NHH Executive blant annet utdanne ledere i Forsvaret, finansanalytikere i DNB og øke markedskompetansen i sjømatnæringen. En tett og god næringslivskontakt vedlikeholdes også gjennom høyt kvalifiserte og sentrale personer fra privat næringsliv og forvaltning som deltar på de åpne MBA-programmene MASTRA og MØST.

For å styrke sine eksterne relasjoner har NHH Executive utviklet nye tilbud for bedriftsmarkedet. Blant disse er intensive fokusprogrammer og studier innen naturressurser og energi. For å imøtekomme nye behov i bedriftsmarkedet, har NHH Executive i tillegg inngått en avtale med HEC Montreal om programmet *Essentials of MBA*. Programmet er jobbet frem gjennom 2014 og har planlagt oppstart i 2015. Programmet er et alternativ for travle ledere og spesialister som ikke har anledning til å gå i gang med et helt gradsprogram. For å være nær næringslivet lokalt og nasjonalt ble det tatt i bruk nye lokaler i Oslo i august 2014. Her vil man kunne knytte tettere bånd til NHH Executive alumni gjennom å tilby samlinger, faglig påfyll og nettverksbygging.

## BOA

Tabell: BOA

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom forskningsfinansiering fra EU og NFR (%) (KD)	12	13	12	12	12	12	12	12

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Høyskolens bidrags- og oppdragsvirksomhet består i hovedsak av aktiviteter innenfor etter- og videreutdanningsvirksomheten og eksternfinansierte forskningsprosjekter fra EU og Norges forskningsråd. Over år har aktivitet i regi av NHH Executive utgjort i størrelsesorden 80 – 85 % av samlet BOA-aktivitet. Høyskolen ønsker å øke omfanget på BOA-aktiviteter innenfor begge områder.

NHH Executive har hatt en positiv utvikling over flere år. Dette var også tilfellet for 2014. Til tross for generelt økt usikkerhet og reduksjoner i oljerelatert virksomhet siste halvdel av 2014, hadde NHH fortsatt gode søkertall til MBA-studiene. Antall søkere gikk noe ned, men samtidig gikk andelen som takket ja til studieplass opp. Alle MBA-programmer har fulle kull og ventelister. I tillegg har porteføljen av bedriftsinterne programmer vokst fra 9 i 2013 til 13 i 2014. Videre er det inngått nye kontrakter og studier som vil gi ytterligere vekst i 2015. Selv om målet i seg selv ikke er vekst i volum, dersom det ikke samtidig holder nødvendig høy kvalitet og gir positiv utvikling både for deltakere og tilknyttede faglige ressurser, gir økt aktivitetsnivå og omsetningsvekst grunnlag for ytterligere utvikling. Et delmål for virksomheten er inntjening. NHH Executive hadde i 2014 et resultat på 10,8 mill. kr. som tilfaller NHH til videre fordeling.





## Kvalitative styringsparametere – Formidling og samfunnskontakt

### Rådet for samarbeid med arbeidslivet (International Advisory Board)

NHH opprettet i 2012 et International Advisory Board. Rådet skal tilføre høyskolen et eksternt perspektiv på kjernevirksomheten (utdanning, forskning og formidling) og gi råd til strategiprosesser og satsinger, slik at disse holder høyt internasjonalt nivå.

NHHs International Advisory Board er satt sammen av representanter fra norsk og internasjonalt samfunns- og næringsliv, fra internasjonal akademia og fra NHHs studenter.

Rådet bidrar med viktige innspill til strategiprosessen og gir verdifulle råd og anbefalinger med hensyn til videreutvikling av høyskolens studieprogrammer, forskning, internasjonalisering og eksterne relasjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

På møtet i 2014 diskuterte rådet resultater innenfor høyskolens kjernevirksomhet – med blant annet fokus på opptakskvalitet, gjennomstrømning, publisering, fagstabens deltakelse i offentlig debatt etc. Blant andre sentrale temaer på møtet var internasjonalisering, høyskolens konkurransesituasjon, samarbeid med næringslivet og implementering av høyskolens strategi. Møtet ga nyttige innspill til høyskolens videre arbeid og konkrete forbedringstiltak ble skissert.

Det har i 2014 vært gjennomført programevalueringer både av bachelor- og masterprogrammene. Sentrale temaer i programevalueringene er blant annet gjennomstrømning, studiestruktur, relevans, internasjonalisering mm. Se mer om programevalueringene i avsnittet om utdanning.

## Organisasjon og ressurser

### 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.

**Tabell: Faste og midlertidige årsverk<sup>64</sup>**

	Resultater				
	2010	2011	2012	2013	2014
Totalt (faste og midlertidige)	357	360	370	386	400
Undervisning, forskning og formidling <sup>65</sup>	232	235	235	242	254
Administrative <sup>66</sup>	97	99	107	117	122
Støttestillinger for undervisn., forskning og formidling <sup>67</sup>	17	16	18	18	18
Drift og vedlikehold <sup>68</sup>	9	8	8	8	7

<sup>64</sup> Pr. 1.oktober.

<sup>65</sup> Alle vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiater, postdoktorer, studentassistenter, bistillinger og universitetsbibliotekar.

<sup>66</sup> Kontorstillinger, lederstillinger, saksbehandler-/rådgiverstillinger i sentral adm. og på instituttene.

<sup>67</sup> Bibliotekstillinger, ingeniørstillinger.

<sup>68</sup> Driftsleder, driftstekniker, fagarbeider.

**Tabell: Andel midlertidig ansatte (KD)**

	Resultater				
	2010	2011	2012	2013	2014
Andel midlertidig ansatte (%)	4	5	6	6	5
Andel midlertidig ansatte i støttestillinger til undervisning, forskning og formidling (%)	0	0	5	8	2
Andel midlertidig ansatte i saksbehandler- og utrederstillinger (%)	8	8	15	14	16
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger <sup>69</sup> (%)	7	7	7	10	5

**Tabell: Vitenskapelig ansatte**

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Førsteamanuensis (inkl. bistilling)	47	41	38	38	40			
Professor (ekskl. professor II)	73	81	87	84	83			
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en PhD fra institusjoner utenfor Norge (%)	71	50	50	58	83 <sup>70</sup>	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professorkvalifisering	3	2	5	3	0		2 <sup>71</sup>	

<sup>69</sup> Eksklusiv stipendiater, postdoktor og bistillinger.

<sup>70</sup> 5 internasjonale av totalt 6 i 2014.

<sup>71</sup> To søknader om professoropptrykk ble levert 15.9.2014.

**Tabell: Andel internasjonal fagstab**

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Fast ansatte (%)	20	19	18	19	19 (23 av 124)	≥ 20	≥ 20	≥ 20
Utdannings- og kvalifiseringsstillinger (åremål) (%)	47	53	56	64	67 (72 av 108)	≥ 50	≥ 50	≥ 50
- stipendiater (%)	52	56	56	62	66 (54 av 82)			
- postdoktorer (%)	28	38	56	74	69 (18 av 26)			
Professor II-stillinger (%)	49	49	46	57	56 (32 av 57)	≥ 50	≥ 50	≥ 50

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

#### *Vitenskapelig ansatte*

Et av høyskolens prioriterte satsningsområder er rekruttering av høyt kvalifiserte medarbeidere til stillinger på alle nivåer. Generelt er det få kvalifiserte søkere til utlyste stillinger, med unntak av stipendiatstillinger.

Det er et mål for NHH å ha et godt integrert internasjonalt fag- og studiemiljø. Prioriterte områder er internasjonal rekruttering til vitenskapelige stillinger og rekruttering til postdoktorstillinger.

Internasjonalt rekrutterte fast ansatte, inkludert postdoktorer, utgjør ca. 27 % av fagstaben. Financial Times sin rangering av internasjonale handelshøyskoler viser at NHH fortsatt ligger under det europeiske gjennomsnittet som er ca. 1/3. I lys av høyskolens mål om økt internasjonalisering, er det ønskelig å øke andelen utenlandske ansatte i undervisnings- og forskerstillinger.

Det arbeides kontinuerlig med å rekruttere internasjonale kapasiteter til bistillinger ved høyskolen. Ambisjonen er å ha minst 50 % internasjonalt rekrutterte i professor II stillinger. Målsettingen ble nådd i 2014, da andelen utenlandske professor II var 56 %.

Med relativt liten bevegelse i gruppen faste vitenskapelig ansatte, vil endringer fra år til år være nært knyttet til endringer i stipendiatgruppen. Høyskolens doktorgradsprogram markedsføres over hele verden, noe som gir seg utslag i opptaket. I 2014 var 89 % (16 av 18) av de nye stipendiatene utenlandske statsborgere.

Andel internasjonalt rekrutterte vitenskapelig ansatte ansees å være tilfredsstillende. Det forventes at andelen vil øke gradvis i årene fremover som følge av relativt liten bevegelse (få tilsetninger/ utskiftninger hvert år) i gruppen fast ansatte og postdoktorer.



### *Administrativt ansatte*

Kompetansenivået i administrasjonen har økt betydelig de siste årene, i hovedsak gjennom tilsetting av høyt kvalifiserte medarbeidere på master- og doktorgradsnivå. Dette er en styrkt utvikling med formål å profesjonalisere administrative tjenester for å kunne støtte maksimalt opp om kjerneaktivitetene ved NHH.

Det er godt rekrutteringsgrunnlag til ledige administrative stillinger.

NHH ønsker primært å ha faste heltidsstillinger, og vil kun bruke midlertidige løsninger når det er nødvendig ut fra oppgavens karakter og varighet.

### **Tiltak og planer for 2015**

For å nå målene for rekruttering til fagstab og administrativ stab, vil NHH i 2015 arbeide aktivt for å forbedre og effektivisere rekrutteringsprosessene. Dette arbeidet vil skje gjennom utvikling av virkemidler, hjelpeverktøy og forbedring av prosesser fra stillings- og kravanalyse til oppfølging i prøvetiden. Det er også et mål å frigjøre tid til lederstøtte og rådgivning knyttet til rekruttering, utvelgelse og ansettelse. Målsettingen er å øke treffsikkerheten i jakten på talentene, og sikre godt mottak og integrering av nye medarbeidere.



## Delmål 2: Organisasjon

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

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

#### *Ledelse og kompetanseutvikling*

Som et ledd i å styrke ledelseskompetanse ble det i 2014 gjennomført månedlige samlinger for alle ledere ved NHH gjennom lederopplæringsprogrammet *Hverdagsledelse*. Tilbudet er godt mottatt og har gitt ledere en felles grunnopplæring innen prioriterte områder. Det har også vært et mål å bruke dette som en arena for å diskutere utfordringer og erfaringer knyttet til personalledelse.

For å sikre at NHH har god prosjektstyring er det ansatt en prosjektsjef som skal ha hovedansvar for alle prosjekter som settes i gang i administrasjonen. Prosjektsjefen er faglig ansvarlig for å utvikle prosjektstyringsverktøy samt gi internopplæring for å heve prosjektstyringskompetansen i NHHs administrasjon.

#### *Organisasjonsutvikling*

Det ble i 2014 startet en organisasjonsutviklingsprosess ved NHH. Gjennom prosessen utvikler ledelsen ved NHH et operasjonelt rammeverk for å sikre at NHH når sine strategiske mål.

Rammeverket bidrar til å klargjøre roller, møtearenaer, beslutningsprosesser og samhandling.

Formålet med prosessen er å få en mer integrert ledelse ved NHH og jobbe aktivt med å få todelt ledelse til å fungere samordnet og koordinert. Prosessen er evaluert som positiv og har ført til gode diskusjoner og aktiviteter knyttet til arbeidet med å implementere NHHs strategi.

Det har i 2014 vært fokus på «tidstyver» og også på effektiv møtestruktur gjennom arbeidet med operasjonelt rammeverk for lederne.

#### *Helse- miljø og sikkerhet (HMS)*

NHH har i 2014 implementert en elektronisk HMS-håndbok og vil arbeide videre med å utvikle og implementere rutiner og retningslinjer for systematisk HMS-arbeid. Se også avsnittet *Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet*.

Høsten 2014 ble det inngått avtale om bedriftshelsetjeneste. Bedriftshelsetjenesten inkluderer rådgivning og samarbeid knyttet til sykefraværsoppfølging, arbeidsplassvurderinger, arbeidsmiljøundersøkelser, vernerunder og konflikthåndtering i tillegg til HMS-kurs for ansatte, verneombud og ledere.

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har i 2014 vedtatt at det skal opprettes et AKAN-utvalg (Arbeidslivets komité mot alkoholisme og narkomani) ved NHH. Målsettingen er å få dette etablert i løpet av våren 2015.

### Tiltak og planer for 2015

#### *Mottak og integrering av nyansatte (Onboarding)*

For å sikre at nye medarbeidere blir integrert og for å bidra til å beholde medarbeidere, vil NHH i 2015 jobbe med å utvikle mer enhetlige rutiner for mottak av nye ansatte generelt og internasjonalt rekrutterte spesielt. Dette skal også være med på å redusere intern ressursbruk på området. Målet er å sikre at alle gis god informasjon om rettigheter og plikter knyttet til ansettelse ved NHH og at den nyansatte raskt finner seg til rette i eget fagmiljø.



*Ledelse og kompetanseutvikling*

Kurstilbudet *Hverdagsledelse* videreføres ut 2015. Målet er å gi ledere ved NHH en felles grunnopplæring og en arena for å diskutere ledelsesspørsmål. Kompetanseutvikling generelt avklares mellom leder og nærmeste medarbeider ut fra individuelle behov.

*Analyse av administrasjon og støttefunksjoner*

Det ble høsten 2014 igangsatt et arbeid for å gjøre en analyse av teknisk-/administrativ bemanning. Målet er å sikre en strategitilpasset administrasjon med et riktig servicenivå.



## Kvalitative styringsparametere HR

### Bierverv

Styret ved NHH vedtok reglement for sidegjøremål ved NHH i 2009. I tillegg er det nedfelt bestemmelser om sidegjøremål i NHHs etiske retningslinjer.

I reglementet er det klart uttrykt at sidegjøremål er positivt og ønskelig. Samtidig er det satt enkelte begrensninger i adgangen til sidegjøremål. Under gitte betingelser er det krav om at sidegjøremålene skal meldes til, og bli godkjent av, nærmeste leder. Ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger oppfordres til å gjøre rede for sine sidegjøremål på sin profil på NHH sin nettside.

NHH har satt ned en arbeidsgruppe som skal legge frem forslag til revidert reglement for sidegjøremål i løpet av våren 2015.

### Robuste fagmiljøer

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. 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.

Enkelte fagmiljøer har rekrutteringsutfordringer til faste stillinger og er i større grad enn andre fagmiljøer avhengig av midlertidige tilsetninger, vesentlig i bistillinger, for å innfri undervisnings- og veiledningsforpliktelser. Det arbeides aktivt med å styrke disse fagmiljøene gjennom økt rekruttering til faste stillinger.





## 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.

### Økonomisk situasjon

Høyskolen har de senere år benyttet betydelige midler i forbindelse med innflytting i nytt bygg og realisering av Jebsen-senteret. I forbindelse med innflytting i nytt bygg har høyskolen hatt kostnader på 35,5 mill. kr. Foreløpige tall viser at Jebsen-senteret har kostet 43,5 mill. kr. å realisere. Med en ekstern gave på 24 mill. kr. har høyskolen hatt kostnader på 19,5 mill. kr. Et slikt økonomisk løft har vært planlagt over mange år. Høyskolen har bygd opp virksomhetskaper og avsetninger for å dekke disse kostnadene – som i det alt vesentlige har påløpt i 2013 og 2014. Denne økonomiske situasjonen har satt store krav til overordnet økonomisk styring. Styret ved høyskolen og høyskolens ledelse har derfor hatt et betydelig fokus på den økonomiske situasjonen. Samtidig har budsjettarbeidet fokusert på at det må tilstrebes balanse mellom bevilgning over statsbudsjettet og langsiktige forpliktelser. I forbindelse med styrets behandling av opprinnelig budsjett for 2015 ble virksomhetskaper i liten grad benyttet for å balansere budsjettet. I forbindelse med behandling av årsregnskapet for 2014 valgte styret å disponere en noe større andel av virksomhetskaperen. Samlet planlagt bruk av virksomhetskaper i 2015 er etter dette 15,1 mill. kr. Tilsvarende tall i 2014 var 28,1 mill. kr. Høyskolen har de senere år ikke hatt avsetninger.

### Langsiktig økonomisk planlegging

Høyskolen har over år tilstrebet en tettere kobling mellom strategi- og budsjettarbeidet. Risikoanalyser og langtidsbudsjettering har vært 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.



Styrets behandling av langtidsbudsjett 2015–2018 avdekket at det måtte gjennomføres betydelige budsjettmessige omprioriteringer for å følge opp de strategiske satsingsområdene i høyskolens strategi. I budsjettet for 2015 er disse områdene prioritert:

- Spissing av forskning
- Utdanningsteknologi
- Internasjonalisering

Arbeidet med det fjerde satsingsområdet – Bedriftsrelasjoner og partnerskap – har ikke så langt gitt budsjettmessige konsekvenser.

Andre viktige tiltak som er prioritert i budsjett 2015 er:

- Nettprosjekt
- Organisasjonsutvikling

Budsjettarbeidet skapte et økonomisk handlingsrom på ca. 15 mill. kr. som er omprioritert til ovennevnte satsingsområder. Disse prioriteringene er vedtatt i forbindelse med styrets godkjenning av budsjettet for 2015.

### **Oppfølging av revisjon og kartlegginger i sektoren**

#### *Riksrevisjonen*

Riksrevisjonen har i 2014 vært i kontakt med NHH i følgende saker:

- Revisjon av anskaffelser
- Revisjon av rapportering til Database for statistikk om høgre utdanning (DBH)
- Revisjon av lønn
- Revisjon av bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet
- Regnskaps- og årsavslutning 2013 – nettobudsjetterte virksomheter
- Riksrevisjonens selskapskontroll: Statlige selskapers pensjonsforpliktelser

Høyskolen har en god dialog med Riksrevisjonen. Spørsmål og faglige avklaringer skjer løpende gjennom året. Møter gjennomføres ved behov. Riksrevisjonen deltok også på styrets møte 11. desember 2014. Videre innretter høyskolen sitt regnskapsavlegg til Riksrevisjonen i henhold til de føringer Riksrevisjonen gir.

#### *Sivilombudsmannen*

NHH har ingen saker å rapportere som er reist fra Sivilombudsmannen i 2014.

### **Midler tildelt over kap. 281**

NHH har ikke mottatt bevilgninger over kapittel 281.

## Infrastruktur

### Delmål 4: Infrastruktur

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

#### 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 kompetent 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 IT-organisasjon som ikke er avhengig av konsulenttjenester er dessuten en sentral ressurs i et evt. «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 mengde IT-aktiviteter ble våren 2014 knyttet til etablering og oppstart av Kristian Gerhard Jebsen-senteret. Dette innebar bl.a. etablering av nettverksinfrastruktur og AV-infrastruktur.

Planer for 2015 omfatter etablering av en forretningsforankret IT-strategi, aktiviteter knyttet til oppgradering og vedlikehold av infrastruktur og brukerstyr, samt brukerstøtte innen alle områder og nivåer.

#### 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. Arbeidet er forsinket og vil bli gjennomført i 2015.

## eCampus

Se nærmere omtale under avsnittet om utdanningsteknologi og digitalisering.

## Forvaltning av bygninger og lokaler

### *Nybygg*

Våren 2013 ble nybygget tatt i bruk. Ansatte tok bygget i bruk før sommerferien, mens studentene tok bygget i bruk fra medio august. Det har også i 2014 vært betydelige problemer med VVS-anlegget i nybygget. Andre installasjoner og utstyr har virket stort sett som forutsatt. Innflyttingen i nybygget med samling av campus bidrar til økt samarbeid, faglig interaksjon og trivsel.

### *Jebsen-senteret*

Bygningsarbeidene startet sommeren 2013, og bygget ble tatt i bruk fra mai i 2014. Anlegget har blitt veldig populært og er i kontinuerlig bruk til aktiviteter i regi av NHH Executive.

### *Leieforhold*

Det har ikke vært større endringer i leieforhold i løpet av 2014. Fra og med 2014 samarbeider NHH med AFF om leie og drift av et undervisnings- og kontorfellesskap i Oslo.

### *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.

Behov for bruksendring og intens bruk av studentarealene har ført til et økende behov for oppgradering og vedlikehold. Deler av bygningsmassen er eldre enn 50 år og det er store behov for oppgradering f.eks. for å oppnå bedre energieffektivitet. Endrede krav til arbeidsmiljø tilsier at det må bygges om for å oppnå mer tidsmessige lokaler. Det er videre et betydelig etterslep på vedlikehold av NHHs bygningsmasse, delvis grunnet dårlig kvalitet på tidligere arbeider med å rehabilitere fasader på høyblokken.

Frigjøringen av arealer i egne bygg i forbindelse med at nybygget er tatt i bruk, gir en god anledning til å effektivisere arealbruk og oppgradere store arealer. Det er i 2014 ferdigstilt en mulighetsstudie av høyblokken med sikte på å kartlegge potensialet for å effektivisere høyblokken som instituttlokaler. Konklusjonen er at det er fullt mulig å få til et tidsmessig og effektivt bygg.

NHH er i dialog med Statsbygg med sikte på å la NHHs bygningsmasse inngå i Statsbyggs husleieordning. Eksisterende og fremtidige behov for opprusting og utvikling av egen bygningsmasse kan da evt. finansieres ved at NHH betaler husleie til Statsbygg i forhold til Statsbyggs investeringer i bygningsmassen. Det understrekes at en eventuell overtagelse av NHHs bygg skjer i samarbeid med, og må godkjennes av, KD. Hvorvidt investeringene kan utføres som kurantprosjekt vil bli vurdert når prosjektene konkretiseres. Foreløpige anslag tilsier at en fullstendig rehabilitering av NHHs eiendom vil kunne koste mer enn 750 mill. kr.

### *Forvaltning av statlige kulturhistoriske eiendommer*

Høyskolens hovedbygning er tatt med i listen over bygninger som foreløpig er vurdert som verneverdig i KD-sektoren. Høyskolen har ikke planer om spesielle forvaltningsmessige tiltak i denne anledning.

## Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

NHH har to byggeprosjekter med samfunns- og effektmål. Begge byggeprosjektene er avsluttet; Nybygget i 2013 og Jebsen-senteret i 2014.

### *Nybygget samfunns mål*

- Gjennom samlokalisering av NHHs aktiviteter å legge til rette for en mer effektiv drift og videre utvikling av høyskolen som en anerkjent faginstitusjon innen høyere økonomisk utdanning.

Målet er realisert både for studenter og ansatte.

### *Nybygget effektmål*

- Samlokalisering av NHHs bygningsmasse gir mer effektiv drift
- Bygget føres opp etter ny teknisk forskrift som vil gi reduserte driftskostnader
- Et mer funksjonelt bygg vil gi et bedre læringsmiljø. Tidligere måtte studentene gå fra/til Merinobygget mellom enkelte forelesninger. I nybygget er auditorier, lesesaler og kantiner samlet i én bygningsmasse

Effektmålene er også klart realisert. At bygget er mer funksjonelt gir både mer effektiv arealbruk og mindre energiforbruk. Energieffektiviteten styrkes kanskje mest av ny teknisk forskrift. Gjennom spørreundersøkelse blant studentene er det registrert en betydelig bedring i læringsmiljøet i nybygget.

### *Jebsen-senteret samfunns mål*

- 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

Jebsen-senteret har vært i drift i ¾ år og har gjort at høyskolens executive-studenter i mye større grad enn tidligere har kunnet få undervisning i NHHs egne lokaler.

### *Jebsen-senteret effektmål*

- Brukerne skal få tilgang til funksjonelle og representative undervisningsarealer spesielt tilrettelagt for etter- og videreutdanningsformål, forskningsseminarer og konferanser

Erfaringene hittil er at de funksjonelle og tilrettelagte lokalene gir gode brukeropplevelser. Lokalene er meget attraktive for flere typer arrangementer, noe som gjør at lokalene har en høy utnyttelsesgrad.

## SAKS - Samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåing

NHH har i likhet med alle andre institusjoner i sektoren svart på oppdragsbrevet fra KD om struktur i høyere utdanning. Når det gjelder fremtidig organisering i sektoren, vurderte NHH tre scenarier; regional sammenslåing/samarbeid, fagbaserte sammenslåinger og NHH som nasjonalt flaggskip. Konklusjonen på arbeidet var at både NHH og det økonomisk-administrative fagområdet i Norge er best tjent med at NHH fortsetter som selvstendig institusjon. I svaret til KD skisserte NHH videre flere tiltak som vil kunne bidra til å løse noen av de utfordringene sektoren står overfor innen undervisning og nasjonal kvalitetssikring. NHH skisserte også muligheten for en permanent, mer forpliktende forskerskole innen de økonomisk-administrative fagområdene.

For en institusjon som NHH er det naturlig å samarbeide med et bredt sett av institusjoner både internasjonalt og nasjonalt. 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. 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 sterke nasjonale posisjon, kan NHH fungere som et bindeledd mellom ledende utenlandske fagmiljøer og det nasjonale økonomisk-administrative fagmiljøet. I lys av dette ble det i 2009 formalisert en nasjonal forskerskole i bedriftsøkonomi med NHH som vertsinstusjon.

På lokalt plan har NHH et utstrakt samarbeid med Universitetet i Bergen og de andre institusjonene innenfor høyere utdanning i Bergen, enten direkte eller indirekte gjennom Samskipnaden i Bergen. Samarbeidet dreier seg både om forskning, utdanning, formidling og administrative prosesser.

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

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

Prosjektet ble avsluttet i 2014. Kunnskapsdepartementet har gitt Deloitte oppdraget med å gjennomføre en evaluering av prosjektet. Rapporten foreligger i 2015. NHHs tilbakemeldinger i forbindelse med evalueringen har i hovedsak vært positive. 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.

NHH har i 2014 ikke søkt særskilt om SAK-midler.

## Kp IV. Styring og kontroll i virksomheten

### Overordnet vurdering av styring og kontroll i virksomheten

Med utgangspunkt i *Økonomireglementet* §§ 4 og 14 og *Bestemmelsene* pkt. 2.4 om internkontroll mener høyskolen å oppfylle kravene til styring og kontroll. Nedenfor gis en nærmere beskrivelse av de viktigste momentene som inngår.

#### *Grunnleggende styringsprinsipper*

NHH har i *Strategi for NHH 2014-2017* fastsatt målsettinger for hele høyskolens virksomhet. Målformuleringene i strategien danner, sammen med KD sine målformuleringer, det viktigste grunnlaget for høyskolens langsiktige planlegging og prioriteringer.

Arbeidet med oppfølging av høyskolens strategi og årlige rapportering ledes av styrets arbeidsutvalg – bestående av rektoratet, administrerende direktør og representanter fra høyskolens styre. Arbeidet er forankret i organisasjonen og i høyskolens styre.

Høyskolen har fastsatt en rekke styringsparametere med tilhørende resultatmål – som sammen med KDs styringsparametere gir viktig informasjon ved vurdering av måloppnåelse. Høyskolen gir gjennom årsrapporten til KD en vurdering av måloppnåelse. Langsiktig økonomisk planlegging bidrar til bedre kvalitet på oppfølgingsarbeidet av strategien.

Det vises også til omtale av langsiktig økonomisk planlegging i kp III og til vedlagte budsjett.

#### *Økonomiforvaltning*

Høyskolens vurdering er at den interne økonomistyringen er organisert på en forsvarlig måte og utføres i samsvar med gjeldende lover og regler. Regnskapet og informasjon om resultater vurderes som pålitelig og nøyaktig. Transaksjoner er i samsvar med underliggende forhold.

I tillegg til eksternt regelverk, er økonomiforvaltningen ved NHH regulert av følgende interne regler, rundskriv etc.:

- *Instruks for økonomiforvaltningen ved NHH*
- *Interne retningslinjer for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet ved NHH*
- *Økonomihåndbok NHH*
- *Retningslinjer for forvaltning av NHHs aksjer*

Høyskolen har iverksatt følgende tiltak for å se til at beløpsmessige rammer ikke overskrides og at forutsatte inntekter kommer inn:

- Bevilgningsbrev skrives når budsjett vedtas og når budsjettjusteringer vedtas
- Alle budsjettansvarlige mottar månedlige økonomirapporter
- Seksjon for økonomi har løpende økonomioppfølging
- Styret mottar internregnskap tre ganger i året

Videre er det utarbeidet retningslinjer for budsjett disponeringsmyndighet og attestasjonskontroll. Ansvar for *Seksjon for økonomi* i forhold til dette arbeidet er nedfelt i egne retningslinjer.



NHH benytter *Agresso Business World*. Konvertering til *Milestone* er under planlegging. Høyskolen benytter i tillegg følgende forsystemer: *Felles studentsystem (FS)*, *Current* og *Basware Invoice*. Det er utarbeidet rutinebeskrivelser knyttet til arbeidet med alle Agresso-moduler og ovennevnte forsystemer. Omtalte systemløsninger vurderes som hensiktsmessige.

#### *Effektiv ressursbruk*

Høyskolen har utviklet en modell for fordeling av faglige ressurser. Modellen tar utgangspunkt i studentetterspørsel i form av studiepoengproduksjon og doktorgradskandidater ved fordelingen av stillinger mellom instituttene. I tillegg skal det foretas skjønnsmessige vurderinger. Ledelsen tar også hensyn til bindinger og forpliktelser som allerede ligger i dagens ressursfordeling, samt behovet for en gradvis innfasing av større endringer.

Dimensjonering av administrativ bemanning sentralt og på institutter har alltid vært vurdert ved de årlige budsjettprosessene. Styret er opptatt av at administrasjonen klarer å tilpasse seg NHHs nåværende og fremtidige strategiske utfordringer. I forbindelse med styrets behandling av budsjettet for 2014 ble det vedtatt å foreta en analyse av administrativ bemanning.

På driftssiden har det alltid vært fokus på å identifisere kostnadsdrivere og se til at ressursene utnyttes effektivt. Innsparing og omprioritering har vært naturlige tema i de årlige budsjettprosesser.

Selv om effektivisering og gevinstrealisering også vil stå i fokus i de fremtidige strategi- og budsjettprosessene, vurderer ledelsen høyskolens ressursbruk som effektiv.

#### *Internkontroll*

NHH har etablert et rammeverk som beskriver system og rutiner for risikoanalyser og internkontroll. Formålet er å gi viktige bidrag til læring og forbedring og å hjelpe høyskolen med å nå viktige målsettinger og å opprettholde og forbedre prestasjoner.

NHH gjennomfører årlige risikovurderinger knyttet til høyskolens overordnede mål i strategien. Risikoanalysene omfatter områdene *Utdanning*, *Internasjonalisering*, *Forskning* og *Formidling og samfunnskontakt*. I risikoanalysene kartlegges risikofaktorer som kan hindre måloppnåelse. Sannsynlighet for og konsekvenser av at målene ikke nås blir vurdert, og tiltak for å sikre måloppnåelse blir skissert. Arbeidet med de overordnede risikoanalysene ledes av styrets arbeidsutvalg. Risikoanalysene legges frem for høyskolens styre.

Fra og med våren 2015 gjennomfører NHH internkontroll av utvalgte arbeidsprosesser. Med utgangspunkt i *Økonomireglementet* §§ 4 og 14 og *Bestemmelsene* pkt. 2.4 om internkontroll har høyskolen utarbeidet en standard rutine for internkontrollene som blant annet omfatter vurdering av måloppnåelse innenfor målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Arbeidet med internkontroll ledes av adm. dir. Rapporter om gjennomførte kontroller og planer legges frem for høyskolens styre.

Det er i januar 2015 gjennomført internkontroll mht. overføring av persondata til Cristin. Det er i tillegg bestemt å gjennomføre internkontroll våren 2015 for prosessen knyttet til refusjoner fra NAV og rapportering til DBH vedrørende utdanningsinsentiver. Høsten 2015 vil høyskolen vurdere nærmere behovet for internkontroll knyttet til bla. lønn, BOA og anskaffelser.





## Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

### Delmål 1: Menneskelige ressurser

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

**Tabell: Andel kvinnelig ansatte**

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Stipendiat <sup>72</sup> (%)	38	40	45	45	43			
Postdoktor (%)	36	36	22	27	35			
Førsteamanuensis (%)	27	26	42	40	40			
Professor (%)	13	15	14	15	16	≥ 16	≥ 17	≥ 17
Professor II (%)	11	11	5	11	12			
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	27	26	29	30	32	≥ 30	≥ 30	≥ 32
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	37	39	40	43	44	≥ 43	≥ 45	≥ 45

**Tabell: Andel kvinner av nytilsatte i fagstaben**

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Stipendiat (%)	33	32	61	20	41	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	0	40	20	44	66	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	50	33	100	50	0 <sup>73</sup>	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	100	50	25	50	- <sup>74</sup>	≥ 50	≥ 50	≥ 50

<sup>72</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>73</sup> Det ble i 2014 tilsatt to menn i fast 100 % stilling som førsteamanuensis.

<sup>74</sup> Det ble ikke foretatt tilsetninger i stilling som professorer.



### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Hovedtrekkene er 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 førsteamanuensis i årene 2012, 2013 og 2014 for første gang har ligget på 40 % eller mer, noe som er en markert endring i forhold til foregående år.

Andelen kvinner i professorstillinger er fortsatt lav, selv om ambisjonsnivået for 2014 er nådd. Ambisjonsnivået for andelen kvinnelige professorer er derfor krevende.

*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. Måltallet er dels fastsatt med referanse til målrettede og tydelige tiltak og incentiver rettet mot rekruttering. Måltallet er ambisiøst, men samtidig realistisk. For 2014 er måltallet nådd for tilsetning i stilling som postdoktor, men antall tilsetninger innenfor hver stillingsgruppe varierer fra år til år.

Resultatene viser at høyskolen lykkes i noen grad, men også må erkjenne at rekrutteringstiltakene og ambisjonsmålene må ses i et langsiktig perspektiv.

I *Statusrapport for Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger 2014* gis det nærmere vurderinger vedrørende resultater, måloppnåelse og tiltak.

NHH fokuserer på mangfold i alle rekrutteringsprosesser. Søkere med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke.

NHH tilrettelegger for at personer med nedsatt funksjonsevne skal kunne fungere i sine stillinger. NHH har også et løpende samarbeid med NAV om praksisplasser for både funksjonsfriske og funksjonshemmede. Det jobbes med å sikre at eldre bygningsmasse oppfyller kravene til universell utforming. Der hvor bygningsmassen ikke er universelt utformet blir det gjort tilpasninger for å tilrettelegge for personer med nedsatt funksjonsevne.

I forbindelse med HMS-arbeid i 2014 har NHH utarbeidet nye retningslinjer for håndtering av mobbing, trakassering og konflikter.

### Tiltak og planer for 2015

NHH arbeider målrettet med utgangspunkt i *Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger*.

I samråd med Læringsmiljøutvalget (LMU) har NHH planlagt å lage en handlingsplan som gjelder både for ansatte og studenter med nedsatt funksjonsevne. Handlingsplanen vil bli behandlet i AMU i løpet av 2015.

### Læringer

NHH har inngått avtale med Hordaland fylkeskommune om å gi fagopplæring innenfor områdene IKT og Kontor- og administrasjon. Fra 2015 vil NHH øke kapasiteten fra to læringer hvert annet år til to læringer hvert år.



## Samfunnssikkerhet og beredskap

NHH inngikk i 2013 et samarbeid med et eksternt konsulentfirma om en overordnet risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS) knyttet til NHHs ordinære drift. NHH har gjennomført ROS-analyse, både for overordnet nivå og for kritiske områder i 2014. Revisjon av NHHs eksisterende planverk for kriseberedskap ble igangsatt høsten 2014. Det vil bli gjennomført øvelse (table top), og planverket vil bli ferdigstilt og implementert, i løpet av våren 2015.

NHH har hatt én alvorlig hendelse i 2014. En student forulykket utenfor NHH sitt område. Hendelsen ble håndtert av høyskolens beredskapsledelse i tråd med eksisterende planverk.

NHH arbeider systematisk med helse, miljø og sikkerhet for å forebygge kriser og alvorlige hendelser.

I samarbeid med andre utdannings- og forskningsinstitusjoner i Bergensregionen, vil NHH i 2015 ha fokus på risiko- og konsekvensreducerende tiltak.

## Tidstyver

Regjeringen har besluttet å kartlegge tidstyver i forvaltningen. Tidstyver omtales blant annet som unødvendig rapportering, dobbeltarbeid, uhensiktsmessige rutiner mm. Det skilles mellom eksterne og interne tidstyver. NHH har i 2014 rapportert eksternt pålagte aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Innrapporterte tidstyver til Difi tok utgangspunkt i en bred gjennomgang i organisasjonen.

Denne gjennomgangen vil danne grunnlag for arbeidet med å forenkle internt regelverk, rutiner og ordninger. I forbindelse med styrets behandling av budsjettet for 2014 ble det vedtatt å foreta en analyse av administrativ bemanning. Dette arbeidet vil være et godt fundament og utgangspunkt for forenklingsarbeidet. Dette forenklingsarbeidet vil bidra til at administrasjonen klarer å tilpasse seg NHHs nåværende og fremtidige strategiske utfordringer.

Høyskolens ledelse er opptatt av at arbeidet med tidstyver har et langsiktig og systematisk perspektiv. Gjennom strategiarbeidet identifiseres prioriterte mål. Gjennom målrettet og langsiktig arbeid med å nå disse mål identifiseres også prosesser som ikke bidrar til å nå disse mål - og som altså skaper tidstyver.

Innen 1. juni 2015 vil NHH melde inn i Difis rapporteringsløsning om brukerrettede tidstyver i egen institusjon. Rapporteringen vil inneholde følgende:

- Tidstyver virksomheten selv har prioritert å fjerne
- Tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte)
- Resultater av arbeidet. Effektene for brukerne er spesielt interessante

Høyskolen imøteser dialogen med departementet for å velge ut brukerrettede tidstyver NHH selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse.



## Kp V. Vurdering av fremtidsutsikter

### Planer

#### 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		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Poenggrense førstegangsvitnemål	52,3	51,7	53,0	52,6	53,0	53,0	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	54,4	54,7	55,2	56,5	56,2	56,5	56,5	56,5
Kvinneandel (% av møtt)	43	39	48	41	42	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tiltak fra 2014 som utdanningsmesser, skolebesøk og annonsekampanje på Facebook vil bli opprettholdt. Programutvalget for bachelorutdanningen vil analysere progresjon i bachelorstudiet for studenter med tilleggspoeng og legge frem en sak for styret om dette i juni 2015.

##### Delmål 2: Studiekvalitet

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



	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Studiepoeng pr. student <sup>75</sup>	47,3	49,3	48,0	47,3	46,1	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (%; KD)	47	44	38	43	51	≥ 50	≥ <sup>76</sup>	≥ <sup>77</sup>
Frafall (%)	10	12	12	9	12	< 10	< 10	< 10
Kursevaluering <sup>78</sup>	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

Høsten 2015 starter NHH med en ny studieplan for bachelorstudiet, basert på progamevalueringen som ble gjennomført i 2014. Videre vil det i løpet av våren 2015 bli lagt konkrete planer for hvordan, og hvor mye, ressurser som skal overføres til obligatoriske kurs på bachelor. Målet er at den nye studieplanen, "ressursløftet" og mer målrettede tiltak, vil bidra til økt studiekvalitet og ytterligere forbedring av gjennomstrømningen. Styret vil i juni 2015 få seg forelagt en sak om gjennomstrømning.

Veiledning og tilbakemelding vil være prioriterte områder for satsingen på bachelorprogrammet. Her viser blant annet *Studiebarometeret* at NHH har et forbedringspotensial.

## Masterutdanningen

### 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		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Opptakskrav MØA eksterne søkere (høst) <sup>79</sup>	3,8	4,0	4,1	4,0	3,9 <sup>80</sup>	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MØA eksterne søkere (høst) <sup>81</sup>	4,1	4,2	4,3	4,3	4,2	≥ 4,1	≥ 4,1	≥ 4,1
Kvinneandel MØA (% av møtt)	37	46	43	38	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

<sup>75</sup> Gjennomsnitt gjennom året.

<sup>76</sup> Styret vil i juni 2015 bli forelagt en styresak om målsettinger og tiltaksplan for gjennomstrømning.

<sup>77</sup> Se forrige fotnote.

<sup>78</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?". Tallet for 2014 gjelder for våren, da det oppsto tekniske problemer med evalueringen høsten 2014.

<sup>79</sup> A=5, B=4 osv.

<sup>80</sup> Høsten 2014 ble inntaksgrensen satt til 3,9 for eksterne søkere mot fjorårets 4,0. Begrunnelsen var kapasitetsutfordringer på MRR, samt sikre et tilstrekkelig høyt antall møtt totalt (jf. nedgang i antall internasjonale studenter som møtte høsten 2014).

<sup>81</sup> Studenter med utenlandsk utdanning og studenter med både bokstav- og tallkarakter er ikke med.



	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Opptakskrav MRR eksterne søkere - toårig	3,8	3,8	4,1	4,0	4,3	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MRR eksterne søkere - toårig	4,1	4,2	4,4	4,3	4,5	≥ 4,1	≥ 4,1	≥ 4,1
Kvinneandel MRR (% av møtt)	41	37	36	48	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

2015 er første året hvor NHH tilbyr seks internasjonale profiler (mot tre tidligere) i MØA. Ytterligere tiltak vil bli vurdert når man ser utviklingen i internasjonalt opptak. I forbindelse med programevalueringen foreslås blant annet en ytterligere styrking av det internasjonale profiltilbudet.

#### Delmål 2: Studiekvalitet

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

Master (MØA og MRR)	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Gjennomføring på normert tid (% , KD)		53	55	61	60	60	60	61
Frafall MØA (%)	2	2	2	2	1	≤ 3	≤ 3	≤ 3
Frafall MRR (%)	2	2	4	4	2	≤ 3	≤ 3	≤ 3

Kursevaluering master (gj.sn. alle kurs)	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Forelesers formidling <sup>82</sup>	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Nytte og relevans <sup>83</sup>	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Totalvurdering <sup>84</sup>					3,8	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

<sup>82</sup> Gjelder vår og høst 2014.

<sup>83</sup> Gjelder våren 2014. Da det ble stilt andre spørsmål i kursevalueringen for høst 14, har man for kontinuiteten sin del brukt tall fra vår 14 for å se på utviklingen vedr. relevans. Spørsmål H14: "Overall, how satisfied are you with this course? Scale 1-5. 1=Very Dissatisfied, 5=Very Satisfied". Spørsmål V14: "I believe the content of this course has been useful and relevant to my degree".

<sup>84</sup> Gjelder høsten 2014.

Programevalueringen for masterstudiet 2014 er på høring våren 2015. Beslutninger om tiltak treffes i etterkant. Arbeid med læringsutbyttebeskrivelser for masterutredninger

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Innføring av obligatorisk trening i *interpersonal management skill*. Ytterligere tiltak vil eventuelt følge av høringsprosessen til programevalueringen av 2014.

### Ph.d.-utdanningen

#### Delmål 1: Inntakskvalitet

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

NHH 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>85</sup>

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Kvinneandel (% av nye dgr-avtaler)	31	48	64	33	45	≥ 40	≥ 40	≥ 40

NHH har i flere år praktisert ett felles opptak hvor stillingshjemlene fordeles på instituttene ph.d.-spesialiseringer med en fellesutlysning. En mulig konsekvens av dette kan være at instituttene har tatt opp marginale kandidater i stedet for at stillingshjemmelen lyses ut på nytt. Et tiltak som nå prøves ut er at instituttene oppfordres til separate utlysninger hvis de ikke er fornøyd med nivået på søkerne i hovedutlysningen. Instituttene vurderer også sine interne opptaksprosesser og har planer om flere og grundigere intervjuer og testing av aktuelle kandidater før de blir innstilt.

#### Delmål 2: Studiekvalitet

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

<sup>85</sup> Disse kriteriene er utdanningsinstitusjon/bakgrunn, karakterer, resultat av standardiserte tester, research proposal, vurdering av annet skriftlig arbeid og intervjuer av søkerne.



	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel uteks. kand. tatt opp på dgr seks år tidligere (%; KD) <sup>86</sup>	28	43	62	28	58	60	60	70
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (%)	25	13	55	50	38	55	55	60
Stipendiatstillinger <sup>87</sup>	70,8	76,4	73,3	70,9	80,7	≥ 70,0	≥ 70,0	> 75,0
Antall disputaser	16	15	11	10	13	≥ 15	≥ 15	> 17
Antall disputaser (3-årig snitt)	13	13	14	12	11	12	13	17

Det vil i 2015 bli gjennomført en programevaluering av Ph.d.-programmet. Evalueringen vil bestå av to deler, hvor den første inneholder datainnsamling og selvevaluering og den andre inneholder en ekstern evaluering. Datainnsamlingen vil bestå av en kandidatundersøkelse, alumniundersøkelse med arbeidsmarkeds- og internasjonaliseringsdata, selvevalueringer fra instituttene og analyse av gjennomstrømningen. Styringsstrukturene til ph.d.-programmet vil også bli gjennomgått.

NHH finner det formålstjenlig å få en ekstern, internasjonalt sammensatt komite til å evaluere ph.d.-programmet. NHH håper på denne måten å kunne få nye perspektiver på NHHs ph.d.-program fra aktører med tilknytning til andre ledende handelshøyskoler. Komiteen kan samtidig benchmarke programmet opp mot andre ph.d.-programmer som komiteen har kunnskaper om. Benchmarking av studieprogrammene er en sentral del av NHHs strategi.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel av dgr-kandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter <sup>88</sup> (%)				30 (N=10)	31 (N=13)			50

Arbeide aktiv med å promotere NHHs kandidater på det internasjonale akademiske arbeidsmarkedet gjennom ulike tiltak.

<sup>86</sup> DBH-data: Andelen som har fullført doktorgraden av alle doktorgradskandidatene som ble tatt opp på doktorgradsstudiet for seks år siden. Ingen permisjoner trekkes fra. I rapporteringen for 2014 rapporteres for 2008-kullet.

<sup>87</sup> Tall pr. 1.oktober.

<sup>88</sup> Institusjoner på FT-rankingen, THE topp 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business.



#### Delmål 4 Forskerutdanningen (fra kp om forskning i NHHs strategi)

Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen ved NHH

NHH vedtok i desember 2014 en ny forskningsstrategi. Ph.d.-programmet og stipendiatstillinger er integrert i denne. Sentralt i forskningsstrategien er utviklingen av internasjonale spissområder, nasjonale kompetanseområder og utvikling av forskningsfelt som har potensial til å bli spissområder i fremtiden. NHH har valgt ut flere forskningsområder som inngår i denne strategien. Disse blir organisert i forskningssentre. De forskningsfeltene som har fått denne statusen vil ha forrang til å få allokert stipendiatstillinger. På denne måten sikrer man at stipendiatene på NHH inngår i aktive forskningsgrupper.

#### 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		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Antall studenter startet i løpet av året – masternivå <sup>89</sup>	152	161	192	204	184	194		224

I januar 2015 ble det igangsatt en prosess for å utarbeide ny strategisk plan for etter- og videreutdannings-virksomheten. Arbeidet tar utgangspunkt i målformuleringene i høyskolens overordnede strategi. Basert på analyser og involvering av sentrale fagressurser og –miljøer, vil en rekke tiltak utarbeides og systematiseres til en overordnet strategisk plan. Det vil være naturlig at tiltak beskrevet i dette dokumentet revideres som del av prosessen og integreres med eventuelle andre tiltak som kommer ut av strategiprosessen.

I forbindelse med delmål 1 er det vedtatt oppstart av en masterutdanning for Forsvaret i 2015. Det er videre planlagt å starte en påbygningsdel på 60 studiepoeng som tilbys eksklusivt til kandidater som har gjennomført nasjonal rektorutdanning, nasjonal utdanning for styrere i barnehager og Bergen kommunes lederskole.

##### Delmål 2: Studiekvalitet

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

<sup>89</sup> Omfatter AFA-studiet, Corporate Finance, Porteføljeforvaltning, Verdsettelse, MBA i strategisk ledelse, MBA i økonomisk styring og ledelse og MBA i offentlig revisjon.



	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Antall kurspåmeldinger - bachelor deltid	767	854	783	654	535	550		550
Antall bedriftsinterne prosjekter	8	10	11	9	11	13		16

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Gjennomføring på normert tid – masterstudiene (%) <sup>90</sup>		94	83	94	96	95	95	95

Innfridde forventninger til studiet	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
MBA i strategisk ledelse		4,7	4,7	4,9	4,4	4,3	4,3	4,3
MBA i økonomisk styring og ledelse		4,0	4,2	4,6	4,9	4,3	4,3	4,3
Rektorutdanningen		4,8	5,0	4,9	4,7	4,3	4,3	4,3
Styrerutdanningen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bergen</li> <li>• Tromsø</li> </ul>				4,9	4,9 4,6	4,3	4,3	4,3
Bergen kommunes lederskole				4,8	4,7	4,3	4,3	4,3

Blant de bedriftsinterne programmene planlagt for 2015 inngår blant annet utdanning av ledere i Forsvaret, finansanalytikere i DNB og markedskompetanse for ansatte i sjømatnæringen.

Som et svar på markedets etterspørsel etter kortere kurs og programmer med fokus på spesifikke emneområder, vil det i løpet av 2015 etableres og tilbys intensive fokusprogrammer på 2-3 dager i Bergen og Oslo. Programporteføljen vil bli fastsatt av høyskolens lærekrefter med fokus på tidsaktuelle tema og problemstillinger.

Høyskolens MBA-programmer vil bli gjenstand for en helhetlig evaluering i 2015.

<sup>90</sup> Åpne gradsgivende program på master. Kun MASTRA og MØST ettersom AFA ikke er et helhetlig MBA-program.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Høyskolen vil vurdere hvordan man kan få økt innsikt i og kunnskap om uteksaminerte kandidaters attraktivitet, både nasjonalt og internasjonalt.

### Internasjonalisering av utdanningen

#### 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		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Antall tilbud	143	157	187	145	152	150	250	280
Gjennomsnittlig GMAT-score			665	676	656	≥ 650	≥ 650	≥ 650
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	69	71	85	66	55	≥ 100	≥ 100	≥ 120
Andel internasjonale studenter, av totalt antall møtt MØA (%)	10,7	12,6	13,8	10,2	7,9	≥ 15,5	≥ 15,5	≥ 15,5
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)		46	51	46	47	50	50	50

F.o.m. 2015 er antall engelskspråklige profiler økt fra 3 til 6, og internasjonale søkere vil da ha et bredere tilbud.

F.o.m. 2015 vil alle nordiske søkere søke gjennom det internasjonale opptaket. Det arbeides med å få på plass rutiner som gjør det mulig å registrere studenter etter nasjonalitet.

Det er bevilget særskilte midler til markedsføringstiltak rettet mot internasjonale studenter. Det er også satt av ressurser til å styrke kontakten med NHHs internasjonale alumni.

NHH har vedtatt å søke om AACSB-akkreditering.

Hele masterstudiet er under evaluering, og de faglige opptakskravene til det internasjonale opptaket vil bli vurdert. Ytterligere tiltak vil bli vurdert i forbindelse med programevalueringen av masterstudiene som er på høring våren 2015.



## Delmål 2: Studiekvalitet

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Studentevalueringer internasjonale gradsstudenter <sup>91</sup>					4,1 / 4,3		≥ 4,0 / 4,2	≥ 4,0 / 4,2
Antall dobbeltgradsavtaler	3	4	4	6	7	7	8	
Antall dobbeltgradsstudenter inn og ut	12	19	20	33	28		30	34
Antall CEMS-kandidater	33	37	23	39	50	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Antall internasjonale internships, CEMS og Gründerskole	31	34	36	39	45	≥ 45	50	≥ 60
Andel internasjonale studenter på campus (%) <sup>92</sup>	11,3	12,5	12,7	13,0	12,8	15,0	15,0	≥ 15,0

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Studentmobilitet					166		170	180
Mobilitet administrativt ansatte					1		2	4
Mobilitet faglig ansatte					1		2	4

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Innkommende studenter i % av utreisende	79	73	68	72	62	70	75	85
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	639	664	734	757	865		900	

<sup>91</sup> Tallene viser snittresultatet for studentenes evaluering av hhv. foreleser og kurssets relevans. Skala 1-5; 1=Veldig misfornøyd og 5=Veldig fornøyd.

<sup>92</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert)

NHH arbeider med kontinuerlig kvalitetssikring av kursene som tilbys internasjonale studenter, på lik linje med de resterende kursene. NHH vil fortsette å monitorere studentenes evalueringer.

NHH vurderer nye dobbeltgradsprogrammer med anerkjente institusjoner for å utvide tilbudet til studentene.

Det arbeides med å gjennomføre tiltakene i CEMS handlingsplan for å videreutvikle tilbudet og for å øke kjennskapen til programmet, både blant potensielle søkere og i samfunnet ellers.

Det arbeides for å bedre rapporteringsrutinene for internships, slik at internships som ikke faller inn under CEMS og Gründerskolen kan inkluderes i statistikken. For å stimulere studentene til å skaffe seg internasjonal arbeidserfaring under studiene, er det satt av midler til en rekke aktiviteter ved internasjonalt karrieresenter.

NHH og studentorganisasjonen arbeider sammen for å sikre en god integrering av internasjonale studenter. Aktiviteter initiert av studentene støttes økonomisk av høyskolen.

F.o.m. 2015 vil utvekslingsstudentene på bachelornivå hovedsakelig kunne ta valgfrie kurs.. Det vil i tiden fremover arbeides for å bedre kurstilbudet til innreisende studenter.

### Delmål 3: Kandidatkvalitet

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel studenter som tar jobb i utlandet <sup>93</sup> (%)	8	9	8	11	6	10	12	15

NHH vil jobbe med tiltak for å øke svarprosenten til arbeidsmarkedsundersøkelsen blant de internasjonale studentene.

Det internasjonale karrieresenteret videreføres. Det er avsatt ressurser til et internasjonalt alumniprojekt. På sikt ønsker NHH å utvikle en karriere/alumni/bedriftsrelasjonsplattform som inkluderer internasjonale interessenter.

### Andre tiltak og planer relatert til utdanningen ved NHH

#### *Undervisningsteknologi*

Pilotarbeidet vedrørende digital eksamen vil fortsette i 2015, samtidig som flere lokaler utrustes for digital eksamen.

<sup>93</sup> Tall fra NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse

I 2015 vil høyskolen arbeide med strategi for bruk av utdanningsteknologi.

*Læringsmiljø og universell utforming*

Videre arbeid med *Handlingsplan for studenter med funksjonsnedsettelse* i 2015

Tiltak for å motvirke for stort alkoholkonsum blant studentene i 2015.

**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: Bredde

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>94</sup>	2014	2015	2017
Publikasjonspoeng	185	154	157	188	139	180	180	200

Det jobbes med å øke andelen av ansatte som bidrar med tellende publikasjoner. Et ledd i dette arbeidet er de forskningsstrategiske initiativ som er iverksatt. NHHs senterstruktur har til hensikt å danne grunnlag for aktive forskningsgrupper med god forskningskultur og gode normer for forskningsproduksjon.

<sup>94</sup> Midlertidige tall for 2014.

## Delmål 2: Spissområder

NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder.

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>95</sup>	2014	2015	2017
Publikasjonspoeng nivå 2	82	72	63	87	54	90	90	100
ABS-publikasjoner <sup>96</sup>	79	76	60	79	42	85	85	90
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>97</sup>	4	7	6	17	7	8	10	12

I 2015 vil det bli arbeidet videre med implementering av forskningsstrategiske initiativ. Det vil bli tilført ressurser i form av rekrutteringsstillinger, driftsmidler og administrativ støtte som igjen kan øke sjansene for å nå opp i konkurranse om EUs og Norges forskningsråds prestisjeprogrammer *Advanced Grant* og *Senter for fremragende forskning*.

Det vil i 2015 bli gjennomført en benchmarking av NHHs publikasjonsvirksomhet.

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap vil bli evaluert som en del av NHHs rullerende evalueringer av fagmiljøene.

## 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	2014 <sup>98</sup>	2014	2015	2017
Tildelinger fra NFR	4 075	8 416	17 872	19 895	19 473	18 000	18 000	16 000 <sup>99</sup>
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	1 086	1 120	731	668	0	3 000	5 000	10 000

NHH skal utarbeide mål, strategier og tiltak for sitt EU-arbeid. 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 initiert og vil bli sendt i løpet av 2015.

<sup>95</sup> Midlertidige tall for 2014.

<sup>96</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*

<sup>97</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste. Bonuslisten ble endret i 2013 til også å omfatte Financial Times listen (FT 45)

<sup>98</sup> Midlertidige tall for 2014.

<sup>99</sup> Flere store prosjekter går ut i 2016 og 2017.



## 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

### Delmål 1: Forskningsformidling

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Totalt antall omtaler av forskningsrelaterede NHH-saker i norske medier <sup>100</sup>			2 702	3 160	3 151	3 200	3 300	3 500
Antall kronikker, kommentarer og selvstendige debattinnlegg i norske media	82	61	73	77	109	75	100	110
Antall artikler på forskning.no	27	33	46	29	70 <sup>101</sup>	40	35	52
Antall artikler på sciencenordic.com			6	3	11	14	15	26

Den viktigste satsingen i 2015 er å etablere nye nettsider der forskningen skal formidles på en mer effektiv og bedre måte enn i dag. Å få på plass nye nettsider blir svært viktig for å styrke NHHs langsiktige formidlingsarbeid. Større tilgjengelighet på nett vil åpne publikumsdører til både forskning og enkeltforskere på nye måter.

NHHs spissområder innen forskning vil bli prioritert i kommunikasjonsarbeidet. Konkrete planer for dette skal utvikles og knyttes til NHHs kommunikasjonsstrategi.

### Delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig

<sup>100</sup> Inkluderer kronikker og saker på forskning.no.

<sup>101</sup> Inkluderer videoer



	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Omtale av NHH i norske medier <sup>102</sup>	4 530	4 834	5 848	6 185	6 415	5 500	6 500	6 500
Kvalitet på nettsteder <sup>103</sup>	★★★	★★★		★★★		★★★		★★★★★
Medlemmer NHH Alumni	5 700	7 000	7 850	8 414	8 606	9 000	9 000	10 500

Nettprosjektet og videreutvikling av innhold og tjenester i digitale kanaler er prioriterte områder i strategiperioden 2014-2017.

Arbeidet med kommunikasjonsstrategien videreføres.

Alumniarbeidet skal vurderes.

### Eksterne relasjoner / Samarbeid med samfunns- og næringsliv

Delmål 3: Eksterne relasjoner

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

NHH er bevisst sin brede kontaktflate med næringslivet og ser positivt på de mange formene for samarbeid som har funnet sted både i 2014, men også lenger tilbake i tid. NHH ser likevel at det ligger et stort potensiale i det å kartlegge og systematisere de ulike formene for samarbeid høyskolen har med næringsliv og forvaltning og bygge opp en modell for samarbeidet. Et prosjekt for en slik systematisering er derfor nå blitt formalisert og startet opp i januar 2015. Ved å ha en fast modell for eksterne relasjoner vil man kunne knytte næringsliv og forvaltning tettere til NHH gjennom formelle og forutsigbare avtaler, som igjen vil kunne komme forskningsprosjekter, fagstab, studenter og høyskolens studieprogrammer til gode.

### BOA

	Resultater					Ambisjoner		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom forskningsfinansiering fra EU og NFR (%) (KD)	12	13	12	12	12	12	12	12

<sup>102</sup> Inkluderer forskningssaker der NHH er nevnt.

<sup>103</sup> Difi/Norge.no måler kvalitet på nett langs en rekke dimensjoner. I 2014 har de arbeidet med å utvikle nye indikatorer for kvalitet på nett. NHH har derfor ikke blitt målt i dette året. Tabellen viser antall stjerner av seks mulige på DIFIs vurdering av kvaliteten på norske nettsteder.



## 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		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en PhD fra institusjoner utenfor Norge (%)	71	50	50	58	83 <sup>104</sup>	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professorkvalifisering	3	2	5	3	0		2 <sup>105</sup>	

Andel Internasjonal fagstab	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Fast ansatte (%)	20	19	18	19	19 (23 av 124)	≥ 20	≥ 20	≥ 20
Utdannings- og kvalifiseringsstillinger (åremål) (%)	47	53	56	64	67 (72 av 108)	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	49	49	46	57	56 (32 av 57)	≥ 50	≥ 50	≥ 50

For å nå målene for rekruttering til fagstab og administrativ stab, vil NHH i 2015 arbeide aktivt for å forbedre og effektivisere rekrutteringsprosessene. Dette arbeidet vil skje gjennom utvikling av virkemidler, hjelpeverktøy og forbedring av prosesser fra stillings- og kravanalyse til oppfølging i prøvetiden. Det er også et mål å frigjøre tid til lederstøtte og rådgivning knyttet til rekruttering, utvelgelse og ansettelse. Målsettingen er å øke treffsikkerheten i jakten på talentene, og sikre godt mottak og integrering av nye medarbeidere.

<sup>104</sup> 5 internasjonale av totalt 6 i 2014.

<sup>105</sup> To søknader om professoroppyrkk ble levert 15.9.2014.

## Delmål 2: Organisasjon

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

### *Mottak og integrering av nyansatte (Onboarding)*

For å sikre at nye medarbeidere blir integrert og for å bidra til å beholde medarbeidere, vil NHH i 2015 jobbe med å utvikle mer enhetlige rutiner for mottak av nye ansatte generelt og internasjonalt rekrutterte spesielt. Dette skal også være med på å redusere intern ressursbruk på området. Målet er å sikre at alle gis god informasjon om rettigheter og plikter knyttet til ansettelse ved NHH og at den nyansatte raskt finner seg til rette i eget fagmiljø.

### *Ledelse og kompetanseutvikling*

Kurstilbudet *Hverdagsledelse* videreføres ut 2015. Målet er å gi ledere ved NHH en felles grunnopplæring og en arena for å diskutere ledelsesspørsmål. Kompetanseutvikling generelt avklares mellom leder og nærmeste medarbeider ut fra individuelle behov.

### *Analyse av administrasjon og støttefunksjoner*

Det ble høsten 2014 igangsatt et arbeid for å gjøre en analyse av teknisk-/administrativ bemanning. Målet er å sikre en strategitilpasset administrasjon med et riktig servicenivå.

### *Bierverv*

NHH har satt ned en arbeidsgruppe som skal legge frem forslag til revidert reglement for sidegjøremål i løpet av våren 2015.

## **Økonomi**

### Delmål 3: Økonomi

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

## **Infrastruktur**

### Delmål 4: Infrastruktur

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

#### *IT-Infrastruktur*

Planer for 2015 omfatter etablering av en forretningsforankret IT-strategi, aktiviteter knyttet til oppgradering og vedlikehold av infrastruktur og brukerstyr, samt brukerstøtte innen alle områder og nivåer.

#### *Informasjonssikkerhet*

NHH planla å etablere et bedre styringssystem for informasjonssikkerhet i 2013. Arbeidet er forsinket og vil bli gjennomført i 2015.

#### *Forvaltning av bygninger og lokaler*

NHH vil fortsette dialogen med Statsbygg og KD vedrørende en evt overføring av NHHs bygningsmasse til Statsbygg.



## Internkontroll

Fra og med våren 2015 gjennomfører NHH internkontroll av utvalgte arbeidsprosesser.

## Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

Delmål 1: Menneskelige ressurser

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

Andel kvinnelig ansatte	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Professor (%)	13	15	14	15	16	≥ 16	≥ 17	≥ 17
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	27	26	29	30	32	≥ 30	≥ 30	≥ 32
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	37	39	40	43	44	≥ 43	≥ 45	≥ 45

Andel kvinner av nytilsatte i fagstaben	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2017
Stipendiat (%)	33	32	61	20	41	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	0	40	20	44	66	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	50	33	100	50	0 <sup>106</sup>	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	100	50	25	50	- <sup>107</sup>	≥ 50	≥ 50	≥ 50

NHH arbeider målrettet med utgangspunkt i *Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger*.

I samråd med Læringsmiljøutvalget (LMU) har NHH planlagt å lage en handlingsplan som gjelder både for ansatte og studenter med nedsatt funksjonsevne. Handlingsplanen vil bli behandlet i AMU i løpet av 2015.

## Læringer

Fra 2015 vil NHH øke kapasiteten fra to læringer hvert annet år til to læringer hvert år.

<sup>106</sup> Det ble i 2014 tilsatt to menn i fast 100 % stilling som førsteamanuensis.

<sup>107</sup> Det ble ikke foretatt tilsetninger i stilling som professorer.



### **Samfunnssikkerhet og beredskap**

Revisjon av NHHs eksisterende planverk for kriseberedskap ble igangsatt høsten 2014. Det vil bli gjennomført øvelse (table top), og planverket vil bli ferdigstilt og implementert, i løpet av våren 2015.

### **Tidstyver**

Innen 1. juni 2015 vil NHH melde inn i Difis rapporteringsløsning om brukerrettede tidstyver i egen institusjon.

### **Risikovurderinger**

NHH gjennomfører hvert år risikoanalyser på områdene *Utdanning*, *Internasjonalisering*, *Forskning* og *Formidling og samfunnskontakt*. Under følger en oppsummering av de viktigste vurderingene for 2015.

#### *Utdanning*

NHHs fulltidsstudier på bachelor- og masternivå er for tiden inne i større evalueringsprosesser. For bachelorstudiet vil det som følge av evalueringsprosessen bli implementert en ny studieplan. En ny studieplan innebærer utfordringer med nye kurs, ny rekkefølge på kurs og overgangsordninger. Gjennomstrømningen på bachelor har de siste årene blitt vurdert i forbindelse med NHHs årlige risikoanalyser. Gjennomstrømningen har bedret seg, men høyskolen vil ha et kontinuerlig fokus på dette.

For masterstudiene er de mest varige og alvorlige risikofaktorene knyttet til internasjonalisering (risiko for ikke å nå målene om antall internasjonale gradsstudenter) og undervisningstilbudet (behov for *interpersonal management skills* og individuell oppfølging og tilbakemeldinger). Begge deler må det jobbes langsiktig med og det vil kreve ekstra ressursinnsats. En annen utfordring er å få til en vellykket implementering av nye karakterbeskrivelser for masteroppgaver. På masternivå er det gjennomført en programevaluering i 2014. Evalueringsrapporten er på høring i organisasjonen våren 2015.

For doktorgradsstudiet er lav gjennomstrømning og kvalitet i opptaket blitt vurdert som de to risikofaktorene av størst betydning. Tiltak blir satt inn på begge områdene.

For etter- og videreutdanningsvirksomheten er det ikke identifisert risikofaktorer som krever umiddelbare tiltak når det gjelder kvaliteten i programmene. For å sikre at ny strategi tar tilstrekkelig hensyn til identifiserte risikofaktorer, er det viktig å inkludere risikomatriksen som input til strategiarbeidet som skal gjennomføres ved NHH Executive i løpet av første halvår 2015.

#### *Internasjonalisering*

Internasjonalisering er et av høyskolens satsingsområder. Én viktig faktor er rekruttering av internasjonale studenter – både utvekslings- og gradsstudenter. Det er en reell risiko for ikke å nå målene på dette området, og NHH arbeider med tiltak.

#### *Forskning*

NHH har som hovedmål å være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå. Et delmål for NHH er bredde – å være det ledende og mest komplette fagmiljøet nasjonalt innen høyskolens fagområder. 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 og vinne frem i konkurranser om



prestisjeprosjekter. Et tredje delmål er relevans. Dette gjenspeiles i at NHH er en attraktiv partner i forskningssamarbeid.

Risikoanalysen viser at det er mange forhold å ta i betraktning når det gjelder NHHs forskningsaktiviteter og betydningen av å fokusere både på de kvalitative og kvantitative aspektene. De ulike risikofaktorene slår forskjellig ut på hvert enkelt institutt og i noen tilfeller på ulike faggrupper innenfor instituttene. De viktigste faktorene som NHH følger med på er; tid til forskning, forskningsmidler, publiseringskanaler og vanskelig rekrutteringssituasjon innenfor enkelte av høyskolens fagfelt.

Som et ledd i arbeidet med økt publisering blir det bl.a. lagt vekt på å bedre informasjonen om publikasjonskanaler egnet for presentasjon av ulike typer forskningsresultater, incentivordninger og benchmarking av NHHs publikasjonsvirksomhet. Spissingsinitiativet vil tilføre NHHs beste miljøer ressurser som øker sjansene for å nå opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om prestisjeprosjekter.

#### *Formidling og samfunnskontakt*

NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap. I risikovurderingen for forskningsformidling har det bl.a. blitt sett nærmere på faktorer som andel ansatte som deltar med forskningskommunikasjon, forskningskommunikasjon på digitale flater og risikoen for sviktende anerkjennelse av og tillit til NHH som ledende forsknings- og formidlingsinstitusjon. På digitale flater er det satt i gang et større nettprosjekt som i løpet av strategiperioden skal øke tilgjengeligheten til NHH-forskningen betraktelig.

### **Budsjett 2015**

Høyskolens styre vedtok i møte 11.12.2014 budsjettet for 2015. Det overordnede målet for budsjettarbeidet var å innrette budsjettet slik at høyskolen klarer å levere både på strategiske prioriteringer samtidig som driftsrelaterte utfordringer følges opp. Styret gav gode tilbakemeldinger på innretningen av budsjettet og administrasjonens budsjettanbefalinger ble vedtatt. Høyskolen har alltid hatt en klar ambisjon om å få en tettere kobling mellom strategi- og budsjettarbeidet. Styrets og ledelsens vurdering er at en er kommet et godt stykke videre i dette arbeidet.

Budsjettarbeidet tok utgangspunkt i høyskolens vedtatte strategi for 2014–2017. I forbindelse med styrets behandling av langtidsbudsjett 2015–2018 ble det avdekket et behov for å gjennomføre betydelige budsjettmessige omprioriteringer for å følge opp viktige strategiske satsingsområder. Disse områdene var:

- Spissing av forskning
- Utdanningsteknologi
- Internasjonalisering
- Nettprosjekt
- Organisasjonsutvikling

For å kunne gjennomføre disse strategiske satsningene ble det gjennomført analyser av kostnadsbildet ved høyskolen. Det har vært en grundig prosess der den enkelte enhet er blitt utfordret til å komme med forslag til hvordan oppnå en netto budsjettreduksjon på 7,5 % i forhold til budsjettet for 2014. Forslag til omprioriteringer ble presentert for høyskolens ledelse. Med bakgrunn i den prosessen som har vært gjennomført internt, flere møter med rektoratet, mange timer brukt i administrativ ledergruppe, samt øvrig organisasjon, var budsjett for 2015 som ble presentert for styret godt forankret



i organisasjonen. Arbeidet med kostnadsreducerende tiltak vil fortsette i 2015 med det formål å oppnå besparelser av varig karakter.

Budsjettvirkningen av dette omprioriteringsarbeidet skapte et økonomisk handlingsrom på ca. 15 mill. kr. som er omprioritert til ovennevnte satsingsområder.

I forbindelse med styrets behandling av årsregnskapet for 2014 ble ca. 10,3 mill. kr. av ubrukte midler BFV overført 2015. Med denne overføringen vedtok styret justert budsjett 2015. Innen bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) er justert ramme 429,1 mill. kr. Inklusive bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA) er justert ramme 521,2 mill. kr.

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 2015 en bevilgning på 410,968 mill. kr. Dette innebærer en økning i tildelt bevilgning på 18,4 mill. kr. i forhold til 2014. Resultatbaserte utdanningsinsentiver gav en budsjettøkning på 4,8 mill. kr. Tilsvarende gav resultatbaserte forskningsinsentiver en budsjettøkning på kr. 458.000. Videre ble budsjettet styrket med 2,1 mill. kr. som følge av opprettelsen av nye studieplasser. Videre ble det gitt 13 mill. kr. i pris- og lønnskompensasjon. Styrkingen av strategisk ramme (*Revidert nasjonalbudsjett 2014*) er videreført med kr. 447.000. Høyskolens budsjetttramme ble redusert som konsekvens av tiltak for avbyråkratisering og effektivisering.

Høyskolens frie VK UB 2014 var ca. 17 mill. kr.

Justert budsjett 2015 balanserer ved at 15,7 mill. kr. av oppspart virksomhetskapskapital er lagt til budsjettets dekningside. Dekningsiden er også styrket ved 2,4 mill. kr. i dekningsbidrag generert av BOA-aktiviteter.

NHH Executive budsjetterer med et overskudd på 12 mill. kr. i 2015. Gitt en normal overskuddsfordeling vil fri VK styrkes med 6 mill. kr.

I statsbudsjettet for 2011 ble NHH tildelt 35 nye studieplasser. Disse er fullfinansiert med 140 nye studieplasser i 2014. Videre ble NHH tildelt 10 nye studieplasser i *Revidert Nasjonalbudsjett 2012* (RNB 2012). Med en opptrapping over fire år får NHH samlet 40 nye studieplasser i 2015.

I tråd med langtidsbudsjett 2012–2015 vedtok høyskolens styre en innfasing av 10 nye fagstillinger i langtidsbudsjettperioden. Ledelsen foreslo for styret å utsette innfasingen av de siste 2,5 fagstillinger til 2016. Fagstaben i 2015 er på 169,5 årsverk. Videre er det satt av midler til 1,7 årsverk postdoktor knyttet til satsingsområdet spissing av forskning. Over statsbudsjettet mottar høyskolen finansiering av 64 stipendiatstillinger. NHH mottok ikke flere slike stillinger i statsbudsjettet for 2015. Budsjettet for 2015 er styrket for ytterlig å finansiere syv ekstra stipendiatårsverk i 2015 – totalt 71 årsverk. Administrativ bemanning ved instituttene er 21,6 årsverk. Administrativ bemanning sentralt er 101,3 årsverk. Det er satt av 6,6 mill. kr. til lønnsjusteringer. Vedtatt budsjett finansierer 365,1 årsverk. Inklusive lønnsjusteringer, felles lønn og forventet underforbruk er det avsatt 284,2 mill. kr. til fastlønnsbudsjett.

Eksklusive investeringer og prosjektrettede tiltak er det avsatt 125,3 mill. kr. til driftsbudsjett.



Det er avsatt 6,8 mill. kr. til investeringer.

Det er avsatt 12,8 mill. kr. til prosjektrettede tiltak.

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

Oversikten under viser omfanget av all aktivitet som foregår ved NHH i 2015 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	410 968				<b>410 968</b>
- Tidligere års bevilgning fra KD					<b>0</b>
- Inntekt		22 669	57 389	14 530	<b>94 588</b>
- Dekningsbidrag	2 423	-284	-1 200	-939	<b>0</b>
- Virksomhetskapital	15 661				<b>15 661</b>
<b>Sum Dekningssiden</b>	<b>429 052</b>	<b>22 385</b>	<b>56 189</b>	<b>13 591</b>	<b>521 217</b>
- Fastlønn	284 184	11 212	17 941	9 150	<b>322 487</b>
- Driftskostnader	125 260	11 173	20 521	4 441	<b>161 395</b>
- Investeringer	6 846				<b>6 846</b>
- Prosjektrettede tiltak	12 762		2 000		<b>14 762</b>
- Ekstern overskuddsdeling			3 670		<b>3 670</b>
<b>Sum Kostnadssiden</b>	<b>429 052</b>	<b>22 385</b>	<b>44 132</b>	<b>13 591</b>	<b>509 160</b>
<b>Årets overskudd</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12 057</b>	<b>0</b>	<b>12 057</b>

## Større investeringsprosjekter

NHH har ingen større investeringsplaner innenfor egen nåværende bevilgningsramme.

Jf. avsnittet om *Forvaltning av bygninger og lokaler*, under *Infrastruktur* i kap. III.





## Utdanningskapasitet

Overordnede spørsmål fra KD:

1. Hvor mange studieplasser kan institusjonen øke med høsten 2015, gitt 60/40 finansiering fra departementet, men innenfor dagens øvrige rammebetingelser og infrastruktur?

Svar: NHH har nådd det nivået som var forutsatt i departementets opptrappingsplan, og har ikke kapasitet til økning utover dette i 2015.

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

Svar: Kapasiteten i fagstaben er fortsatt en begrensende faktor. Dessuten er det selv etter at nytt bygg er tatt i bruk, noen arealmessige utfordringer.

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

Svar: NHH opprettholder nåværende prioritering og har ikke planer om endringer høsten 2015 som innebærer en særskilt prioritering eller rendyrking.

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

Svar: NHH har ingen planer om å bygge ned eller avvikle særskilte studieprogrammer.

Utdanningsområder	Utdanninger	Opptak høst 2014 (antall studieplasser) <sup>108</sup>	Planlagt opptak høst 2015 (antall studieplasser)	Muligheter for økning i opptakskapasitet høst 2015?
Økonomi og administrasjon	Bachelornivå	453 (450)	450 (450)	0
Økonomi og administrasjon	Masternivå <sup>109</sup>	805 (770)	770 (770)	0

<sup>108</sup> Opptak forstås som møtt til studiestart

<sup>109</sup> Inkl. vårøptak



## Kp VI. Årsregnskap

Styret godkjente årsregnskap 2014 for NHH på sitt møte 12.02.2015. Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.



Bergen 12. februar 2015

Kommentarer til regnskapet 2014

### **Institusjonens formål og visjon**

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

### **Institusjonens drift i perioden**

Driften går i all hovedsak som planlagt. Høgskolen har gode kontroll- og rapporteringsrutiner, og ingen urovekkende avvik er avdekket. Avvikene mellom regnskap og budsjett nevnt nedenfor viser at det er viktig å ha fokus på, og kontinuerlig forsøke å forbedre kontroll- og rapporteringsrutinene.

### **Bekreftelse på at regnskapet er avlagt i henhold til statlige regnskapsstandarder**

Vi bekrefter at regnskapet for 2014 er avlagt i henhold til bestemmelser om økonomistyring i staten og i samsvar med statlige regnskapsstandarder som gjelder for virksomheter underlagt Kunnskapsdepartementet. Regnskapet er presentert i samsvar med regnskapsmal fra Kunnskapsdepartementet. NHHs revisor er Riksrevisjonen.

### **Vesentlige avvik periodisert resultatbudsjett mot resultatregnskap**

Det er fremdeles et visst avvik mellom budsjett og resultat relatert til ubrukte lønnsmidler avsatt til fagstaben. Dette skyldes rekrutteringsutfordringer innen enkelte fagområder.

Det er også et underforbruk relatert til faglige aktiviteter. Dette skyldes at store deler av disse midlene er bundet opp til aktiviteter som styres av den enkelte vitenskapelig ansatte, og det kan være vanskelig å forutse om aktivitetene vil bli gjennomført i samsvar med opprinnelig plan.

Øvrig aktivitet er i all hovedsak blitt gjennomført i tråd med budsjett. Et unntak er ekstern eksamenssensur og eksamensadministrasjon. Et overforbruk på 1 mill. kr. skyldes at en vedtatt økning i sensorsatsene ikke ble tatt tilstrekkelig høyde for i budsjettet, og at lønn til eksamensvakter ble feil periodisert.

### **Utvikling i avsatt andel av tilskudd til bevilgningsfinansiert virksomhet**

På grunn av store investeringer i nybygg og læringsenter rettet spesielt mot NHHs etter- og videreutdanningsvirksomhet, var det ingen avsatt andel av tilskudd ved utgangen av 2013.



I 2014 mottok NHH 392,9 mill. kr. i bevilgning fra Kunnskapsdepartementet. Samlede netto kostnader innenfor den bevilgningsfinansierte delen av virksomheten ble 408,1 mill. kr. Av disse kostnadene er 15,6 mill. kr. blitt finansiert av oppspart virksomhetskapital ved enhetene og styret. Det var budsjettert med å benytte inntil 31,9 mill. kr. av oppspart virksomhetskapital i 2014.

### Gjennomførte og planlagte investeringer

Avvik knyttet til bygningsmessige investeringer skyldes at slutføringen av Jebesen-senteret har blitt ca. 5 mill. kr. dyrere enn planlagt. Som en følge av denne overskridelsen, har det vært iverksatt innsparingstiltak i andre deler av eiendomsdriften. Den nevnte overskridelsen er derfor på det nærmeste oppveid av innsparinger på andre områder.

### Egenerklæring om styring og kontroll

Høyskolen gjennomførte i februar 2014 risikoanalyser for NHHs kjernevirksomhet, og tidfestede risikoreduserende tiltak er igangsatt. Kontrollrutiner er etablert i henhold til eksterne og interne forskrifter. Det er fortsatt behov for i større grad å systematisere og dokumentere systemet for internkontroll, og et rammeverk for internkontroll og virksomhetsstyring er under arbeid.

Bergen, 12.02.2015

Frøystein Gjesdal  
Styrets leder, rektor

Arne Hyttnes  
Styremedlem, eksternt repr.

Aase Aamdal Lundgaard  
Styremedlem, eksternt repr.

Marit Warncke  
Styremedlem, eksternt repr.

Finn Junge-Jensen  
Styremedlem, eksternt repr.

Vidar Schei  
Styremedlem, intern repr.

Øystein Thøgersen  
Styremedlem, intern repr.

Arild Schanke  
Styremedlem, intern repr.

NHH



Thor Andreas Aursland

Thor Andreas Aursland  
Styremedlem, midl. ansatte

Kristine A. Devold

Kristine A. Devold  
Styremedlem, student

Hans Olav Ingholm

Hans Olav Ingholm  
Styremedlem, student

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

**Generelle regnskapsprinsipper**

Regnskapet er satt opp i samsvar med de anbefalte Statlige Regnskapsstandardene (SRS) og de tilhørende veiledningsnotater som er utarbeidet av Finansdepartementet og Direktoratet for økonomistyring med Kunnskapsdepartementets tilpasninger for universitets- og høyskolesektoren.

**Anvendte regnskapsprinsipper**

*Inntekter*

Tildelinger uten motytelse eller med utsatt motytelse er behandlet etter bestemmelsene i SRS 10. Dette innebærer at bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet og andre departementer er presentert i regnskapet i den perioden tilskuddet er mottatt. Bevilgninger og tilskudd fra Kunnskapsdepartementet og andre departement som ikke er benyttet på balansedagen er klassifisert som forpliktelse og ført opp i avsnitt D IV Avregning med statskassen i balanseoppstillingen (motsatt sammenstilling). Tilsvarende gjelder for andre statlige bevilgninger og tilskudd som gjelder vedkommende periode som skal behandles som bevilgninger etter bestemmelsene i SRS 10 og som ikke er benyttet på balansedagen. Bevilgninger og tilskudd fra statlige virksomheter som uttrykkelig er forutsatt benyttet i senere perioder, er klassifisert som forskudd og presentert som ikke inntektsført bevilgning i avsnitt D IV Avregning med statskassen i balanseoppstillingen. Bidrag og tilskudd fra statlige etater og tilskudd fra Norges forskningsråd samt bidrag og tilskudd fra andre som ikke er benyttet på balansedagen er klassifisert som forskudd og presentert som ikke inntektsførte bidrag i avsnitt D IV Avregning med statskassen i balanseoppstillingen (motsatt sammenstilling). Tilsvarende gjelder for gaver og gaveforsterkninger.

Inntekter som forutsetter en motytelse, er behandlet etter bestemmelsene i SRS 9 og er resultatført i den perioden rettigheten til inntekten er opptjent. Slike inntekter måles til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet. Inntekter fra salg av tjenester anses som opptjent på det tidspunktet krav om vederlag oppstår.

*Kostnader*

Kostnader ved virksomhet som er finansiert av bevilgninger eller midler som skal behandles tilsvarende, er resultatført i den perioden kostnaden er pådratt eller når det er identifisert en forpliktelse.

Kostnader som vedrører transaksjonsbaserte inntekter er sammenstilt med de tilsvarende inntekter og kostnadsført i samme periode. Prosjekter innen oppdragsvirksomhet er behandlet etter metoden løpende avregning uten fortjeneste. Fullføringsgraden er målt som forholdet mellom påløpte kostnader og totalt estimerte kontraktskostnader.

*Tap*

Det er ikke foretatt en generell vurdering knyttet til latente tap i aktive oppdragsprosjekter. Eventuelle tap konstateres først ved avslutning av prosjektet og er som hovedregel kostnadsført når en eventuell underdekning i prosjektet er endelig konstatert. For aktive prosjekter hvor det er konstatert sannsynlig tap, er det avsatt for latente tap.

*Omløpsmidler og kortsiktig gjeld*

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter anskaffelsestidspunktet, samt poster som knytter seg til varekretsløpet. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmiddel/langsiktig gjeld. Fordringer er klassifisert som omløpsmidler hvis de skal tilbakebetales i løpet av ett år etter utbetalingstidspunktet.

Omløpsmidler er vurdert til det laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

#### *Aksjer og andre finansielle eiendeler*

Aksjer og andre finansielle eiendeler er balanseført til historisk anskaffelseskost på transaksjonstidspunktet. Aksjer og andeler som er anskaffet med dekning i bevilgning over 90-post og aksjer anskaffet før 1. januar 2003 og som ble overført fra gruppe 1 til gruppe 2 fra 1. januar 2009, har motpost i *Innskutt virksomhetskapital*. Aksjer og andeler som er finansiert av overskudd av eksternt oppdragsvirksomhet, har motpost i *Opptjent virksomhetskapital*. Dette gjelder både langsiktige og kortsiktige investeringer. Mottatt utbytte og andre utdelinger er inntektsført som annen finansinntekt. Når verdifallet ikke er forventet å være forbigående, er det foretatt nedskrivning til virkelig verdi.

#### *Varige driftsmidler*

##### **Alternativ 1 (gjelder NOKUT i 2014)**

Investeringer og påkostninger i eiendom, bygg og utstyr som har en kostpris som overstiger kr 30 000 og en økonomisk levetid på over tre år, er kostnadsført fortløpende og presentert på linjen *Kostnadsførte investeringer og påkostninger*. Mindre anskaffelser er kostnadsført som andre driftskostnader. Balanse- og resultatregnskapet inkluderer derfor ikke poster for henholdsvis varige driftsmidler eller avskrivninger. Tilsvarende gjelder for immaterielle eiendeler.

##### **Alternativ 2 (gjelder alle institusjoner som balansefører sine anleggsmidler)**

Varige driftsmidler er vurdert til anskaffelseskost og avskrives over driftsmidlets forventede levetid, men nedskrives til virkelig verdi ved verdifall som ikke forventes å være forbigående. Varig driftsmidler balanseføres med motpost *Forpliktelse knyttet til anleggsmidler*.

Forpliktelsen som etableres på investeringstidspunktet oppløses i takt med avskrivningene og utligner dermed resultatvirkningen av avskrivningene.

Ved realisasjon/avgang av driftsmidler resultatføres regnskapsmessig gevinst/tap. Gevinst/tap beregnes som forskjellen mellom salgsvederlaget og balanseført verdi på realisasjonstidspunktet. Resterende bokført verdi av *forpliktelse knyttet til anleggsmidler* på realisasjonstidspunktet er vist som *Utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler* i note 1.

For eiendeler som inngår i åpningsbalansen er bruksverdi basert på gjenanskaffelsesverdi lagt til grunn for verdifastsettelsen, mens virkelig verdi benyttes når det gjelder finansielle eiendeler.

Ved fastsettelse av gjenanskaffelsesverdi er det tatt hensyn til slit og elde, teknisk funksjonell standard og andre forhold av betydning for verdifastsettelsen. For tomter, bygninger, infrastruktur er gjenanskaffelsesverdien dels basert på estimater utarbeidet og dokumentert av virksomheten selv, og dels på kvalitetssikring fra og verddivurderinger utarbeidet av uavhengige tekniske miljøer. Verdi knyttet til nasjonaleiendom og kulturminner, samt kunst og bøker er i utgangspunktet ikke inkludert i åpningsbalansen. Slike eiendeler er inkludert i den grad det foreligger en reell bruksverdi for virksomheten. Finansieringen av varige driftsmidler, som er inkludert i åpningsbalansen for første gang, er klassifisert som en langsiktig forpliktelse. Denne forpliktelsen løses opp i takt med avskrivningen på de anleggsmidler som finansieringen dekker.

For omløpsmidler, kortsiktig gjeld samt eventuelle øvrige forpliktelser som inkluderes i åpningsbalansen, er virkelig verdi benyttet som grunnlag for verdifastsettelsen.

#### *Immaterielle eiendeler*

##### **Alternativ 1 (gjelder NOKUT i 2014)**

Eksternt innkjøpte immaterielle eiendeler som har en kostpris som overstiger kr 30 000 og en økonomisk levetid på mer enn tre år, er kostnadsført løpende og presentert på linjen *Investeringer og påkostninger*. Mindre anskaffelser er kostnadsført under andre driftskostnader.

##### **Alternativ 2 (gjelder alle institusjoner som balansefører sine anleggsmidler)**

Eksternt innkjøpte immaterielle eiendeler er vurdert til anskaffelseskost og avskrives over driftsmidlets forventede levetid, men nedskrives til virkelig verdi ved verdifall som ikke forventes å være forbigående. Immaterielle eiendeler er balanseført med motpost *Forpliktelse knyttet til anleggsmidler*.

Forpliktelsen som etableres på investeringstidspunktet oppløses i takt med avskrivningene og utligner dermed

**Varebeholdninger**

Lager av innkjøpte varer er verdsatt til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Egentilvirkede ferdigvarer og varer under tilvirkning er vurdert til full tilvirkningskost. Det er foretatt nedskrivning for påregnelig ukurans.

**Fordringer**

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap er gjort på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene. I tillegg er det for kundefordringer gjort en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

**Internhandel**

Alle vesentlige interne transaksjoner og mellomværender innen virksomheten er eliminert i regnskapet.

**Pensjoner**

De ansatte er tilknyttet Statens pensjonskasse (SPK). Det er lagt til grunn en forenklet regnskapsmessig tilnærming, og det er ikke foretatt beregning eller avsetning for eventuell over- eller underdekning i pensjonsordningen. Årets pensjonskostnad tilsvarer årlig premie til SPK.

**Valuta**

Pengeposter i utenlandsk valuta er vurdert etter kursen ved regnskapsårets slutt.

**Virksomhetskapsital**

Universiteter og høyskoler kan bare opptjene virksomhetskapsital innenfor sin oppdragsvirksomhet. Deler av de midlene som opptjenes innenfor oppdragsvirksomhet kan føres tilbake til og inngå i virksomhetens tilgjengelige midler til dekning av drift, anskaffelser eller andre forhold innenfor formålet til institusjonen. Midler som gjennom interne disponeringer er øremerket slike formål, er klassifisert som virksomhetskapsital ved enhetene.

**Kontantstrøm**

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den direkte metode tilpasset statlige virksomheter.

**Kontoplan**

Standard kontoplan og Kunnskapsdepartementets anbefalte føringskontoplan for virksomheter i universitets- og høyskolesektoren er lagt til grunn.

**Selvassurandørprinsipp**

Staten er selvassurandør. Det er følgelig ikke inkludert poster i balanse eller resultatregnskap som søker å reflektere alternative netto forsikringskostnader eller forpliktelser.

**Statens konsernkontoordning**

Statlige virksomheter omfattes av statens konsernkontoordning. Konsernkontoordningen innebærer at alle bankinnskudd/utbetalinger gjøres opp daglig mot virksomhetens oppgjørskontoer i Norges Bank. Bankkonti utenfor konsernkontoordningen er presentert på linjen Andre bankinnskudd i avnitt IV i balanseoppstillingen.



**Resultatregnskap**

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974 789 523

	Note	2014	2013
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt fra bevilgninger	1	405 386	330 035
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	25 943	52 467
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	59 175	50 487
Andre driftsinntekter	1	8 697	4 716
<i>Sum driftsinntekter</i>		<b>499 201</b>	<b>437 706</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Lønn og sosiale kostnader	2	334 303	309 162
Varekostnader		0	0
Andre driftskostnader	3	144 740	138 287
Kostnadsførte investeringer og påkostninger	4,5	0	0
Avskrivninger	4,5	24 871	20 149
Nedskrivninger	4,5	0	0
<i>Sum driftskostnader</i>		<b>503 914</b>	<b>467 598</b>
<b>Ordinært driftsresultat</b>		<b>-4 713</b>	<b>-29 892</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	100	164
Finanskostnader	6	135	73
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		<b>-35</b>	<b>91</b>
<b>Inntekter fra eierandeler i selskaper m.v.</b>			
Utbytte fra selskaper m.v.		0	0
<i>Sum inntekter fra eierandeler i selskaper m.v.</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultat av ordinære aktiviteter</b>		<b>-4 748</b>	<b>-29 800</b>
<b>Avregninger</b>			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15	15 166	40 282
<i>Sum avregninger</i>		<b>15 166</b>	<b>40 282</b>
<b>Periodens resultat</b>		<b>10 418</b>	<b>10 482</b>
<b>Disponeringer</b>			
Tilført annen opptjent virksomhetskapi tal	8	10 418	10 482
<i>Sum disponeringer</i>		<b>10 418</b>	<b>10 482</b>
<b>Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>			
Inntekter av avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9	0	0
<i>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>			
Overføringer fra statskassen til tilskudd til andre	10	0	0
Utbetalinger av tilskudd til andre	10	0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		<b>0</b>	<b>0</b>

**Balanse**

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

	Note	31.12.2014	31.12.2013
<b>EIENDELER</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I Immaterielle eiendeler</b>			
Forskning og utvikling	4	0	0
Rettigheter og lignende immaterielle eiendeler	4	851	2 220
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<b>851</b>	<b>2 220</b>
<b>II Varige driftsmidler</b>			
Bygninger, tomter og annen fast eiendom	5	295 363	304 375
Maskiner og transportmidler	5	0	2
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	56 538	58 399
Anlegg under utførelse	5	0	0
Beredskapsanskaffelser	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		<b>351 901</b>	<b>362 776</b>
<b>III Finansielle anleggsmidler</b>			
Investeringer i datterselskaper	11	0	0
Investeringer i tilknyttet selskap	11	0	0
Investeringer i aksjer og andeler	11	460	460
Obligasjoner og andre fordringer		0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		<b>460</b>	<b>460</b>
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>353 212</b>	<b>365 916</b>
<b>B. Omløpsmidler</b>			
<b>I Varebeholdninger og forskudd til leverandører</b>			
Varebeholdninger	12	0	0
Forskuddsbetalinger til leverandører	12	0	0
<i>Sum varebeholdninger og forskudd til leverandører</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II Fordringer</b>			
Kundefordringer	13	9 125	10 616
Andre fordringer	14	9 111	20 750
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	1 989	1 634
<i>Sum fordringer</i>		<b>20 225</b>	<b>33 000</b>
<b>III Investeringer</b>			
Tøyenfondet og Observatoriefondet	8	0	0
<i>Sum finansielle omløpsmidler</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV Kasse og bank</b>			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	129 423	109 699
Andre bankinnskudd	17	5 032	7 114
Andre kontanter og kontantekvivalenter	17	0	0
<i>Sum kasse og bank</i>		<b>134 455</b>	<b>116 813</b>
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>154 680</b>	<b>149 813</b>
<b>Sum eiendeler</b>		<b>507 892</b>	<b>515 268</b>

**Balanse**

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

	Note	31.12.2014	31.12.2013
<b>VIRKSOMHETSKAPITAL OG GJELD</b>			
<b>C. Virksomhetskapi tal</b>			
<b>I Innskutt virksomhetskapi tal</b>			
Innskutt virksomhetskapi tal	8	0	0
<i>Sum innskutt virksomhetskapi tal</i>		0	0
<b>II Opptjent virksomhetskapi tal</b>			
Opptjent virksomhetskapi tal	8	50 023	54 771
<i>Sum opptjent virksomhetskapi tal</i>		50 023	54 771
<b>Sum virksomhetskapi tal</b>		<b>50 023</b>	<b>54 771</b>
<b>D. Gjeld</b>			
<b>I Avsetning for langsiktige forpliktelse r</b>			
Ikke inntektsført bevilgning knyttet til anleggsmidler	4, 5	352 752	364 996
Andre avsetninger for forpliktelse r		0	0
<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktelse r</i>		<b>352 752</b>	<b>364 996</b>
<b>II Annen langsiktig gjeld</b>			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
<i>Sum annen langsiktig gjeld</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		13 441	15 500
Skyldig skattetrekk		18 286	12 920
Skyldige offentlige avgifter		11 517	10 231
Avsatte feriepenge r		26 281	24 103
Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter	16	14 973	14 147
Annen kortsiktig gjeld	18	11 307	8 975
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>		<b>95 785</b>	<b>85 876</b>
<b>IV Avregning med statskassen</b>			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	0	0
Avsetning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15	-505	-141
Ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag (nettobudsjetterte)	15	4 806	2 669
Ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger	15	5 032	7 098
<i>Sum avregninger</i>		<b>9 332</b>	<b>9 626</b>
<b>Sum gjeld</b>		<b>457 869</b>	<b>460 498</b>
<b>Sum virksomhetskapi tal og gjeld</b>		<b>507 892</b>	<b>515 268</b>

**Kontantstrømoppstilling for nettobudsjetterte virksomheter (direkte modell)**

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

	Note	2014	2013	B 2015
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>				
<b>Innbetalinger</b>				
innbetalinger av bevilgning (nettobudsjetterte)		393 142	374 633	393 142
innbetalinger av skatter, avgifter og gebyrer til statskassen		0	0	0
innbetalinger fra statskassen til tilskudd til andre		0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester		84 613	80 500	58 230
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser		0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer fra andre statsetater	22	19 894	16 796	16 965
innbetalinger av utbytte		0	0	0
innbetalinger av renter		67	150	100
innbetaling av refusjoner		6 055	8 666	3 000
andre innbetalinger	21	4 409	5 877	3 149
<b>Sum innbetalinger</b>		<b>508 181</b>	<b>486 622</b>	<b>474 586</b>
<b>Utbetalinger</b>				
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader		333 687	282 197	341 713
utbetalinger for varer og tjenester for videresalg og eget forbruk		145 207	144 046	151 217
utbetalinger av renter		11	14	1
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter		-133	37 353	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater		0	4 931	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter		0	0	0
andre utbetalinger		-960	-9 639	0
<b>Sum utbetalinger</b>		<b>477 812</b>	<b>458 902</b>	<b>492 931</b>
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter*</b>		<b>30 369</b>	<b>27 720</b>	<b>-18 345</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>				
innbetalinger ved salg av varige driftsmidler		0	0	0
- utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler (+)		12 627	74 720	6 376
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak		0	0	0
- utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler i andre foretak (+)		0	0	0
- utbetalinger ved kjøp av andre investeringsobjekter (+)		0	0	0
innbetalinger ved salg av andre investeringsobjekter		0	0	0
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>		<b>-12 627</b>	<b>-74 720</b>	<b>-6 376</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter (nettobudsjetterte)</b>				
innbetalinger av virksomhetskapskapital		0	0	0
- tilbakebetalinger av virksomhetskapskapital (+)		0	0	0
- utbetalinger av utbytte til statskassen (+)		0	0	0
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		-99	-36	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		17 643	-47 036	-24 721
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		116 813	163 849	0
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>		<b>134 456</b>	<b>116 813</b>	<b>-24 721</b>

<i>* Avstemming</i>	Note	2014	2013
periodens resultat		10 418	10 482
bokført verdi avhendede anleggsmidler		0	0
ordinære avskrivninger		24 871	20 149
nedskrivning av anleggsmidler		0	0
netto avregninger		-15 166	-40 282
inntekt fra bevilgning (gjelder vanligvis bruttobudsjetterte virksomheter)		0	0
arbeidsgiveravgift/gruppeliv ført på kap 5700/5309		0	0
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)		-12 627	-64 747
resultatandel i datterselskap		0	0
resultatandel tilknyttet selskap		0	0
endring i ikke inntektsført bevilgning knyttet til anleggsmidler		-12 244	54 571
endring i varelager		0	255
endring i kundefordringer		1 490	-6 494
endring i ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag		2 137	-1 044
endring i ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger		-2 067	-3 431
endring i leverandørgjeld		-2 060	11 494
effekt av valutakursendringer		99	36
inntekter til pensjoner (kalkulatoriske)		0	0
pensjonskostnader (kalkulatoriske)		0	0
poster klassifisert som investerings- eller finansieringsaktiviteter		12 627	64 747
korrigerings av avsetning for feriepenger når ansatte går over i annen statsstilling		-364	-141
endring i andre tidsavgrensingsposter		23 253	-17 875
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>		<b>30 369</b>	<b>27 720</b>

## **Prinsippnote til årsregnskapet - for oppstilling av bevilgningsrapportering for nettobudsjetterte virksomheter**

Årsregnskap for statlige forvaltningsorganer med særskilte fullmakter til bruttoføring utenfor statsbudsjettet (nettobudsjetterte virksomheter) er utarbeidet og avlagt etter nærmere retningslinjer fastsatt i bestemmelser om økonomistyring i staten ("bestemmelsene"), fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 18. september 2013. Årsregnskapet er avlagt i henhold til krav i bestemmelsene punkt 3.4, nærmere omtalt i i Finansdepartementets rundskriv R-115, punkt 6, og eventuelle tilleggskrav fastsatt av eget departement.

Nettobudsjetterte virksomheter har en forenklet rapportering til statsregnskapet. Virksomhetens betalingsformidling skal skje gjennom statens konsernkontoordning og oppgjørskonto i Norges Bank. Beholdninger på oppgjørskonti overføres til nytt år.

### **Bevilgningsrapporteringen**

Oppstilling av bevilgningsrapportering omfatter en øvre del som viser hva som rapportert i likvidrapporten til statsregnskapet. Likvidrapporten viser virksomhetens saldo og likvidbevegelser på oppgjørskonto i Norges Bank.

Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet i oppstillingens nedre del, viser alle finansielle eiendeler og forpliktelser som virksomheten er oppført med i statens kapitalregnskap.

Det er utarbeidet en egen prinsippnote til virksomhetsregnskapet.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2014

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet pr. 31.12.2014						
Konto	Tekst	Note	2014	2013	Endring	Referanse
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	129 423	109 699	19 725	BRII.011
628002	Leieboerinskudd	11	0	0	0	BRII.012
640205	Tøyenfondet		0	0	0	BRII.013
640206	Observatoriefondet		0	0	0	BRII.014
6402xx/8102xx	Gaver og gaverforsterkninger		5 032	7 114	-2 082	BRII.015

Beholdninger rapportert i likvidrapport <sup>1)</sup>						
Regnskap 2014						
Oppgjørskonto i Norges Bank	Note	2014	2013	Endring	Referanse	
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17			109 699	BRII.001	
Endringer i perioden (+/-)				19 725	BRII.002	
<b>Sum utgående saldo oppgjørskonto i Norges Bank</b>	17			129 423	BRII.1	
Øvrige bankkonti Norges Bank <sup>2)</sup>						
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17			7 114	BRII.021	
Endringer i perioden (+/-)				-2 082	BRII.022	
<b>Sum utgående saldo øvrige bankkonti i Norges Bank</b>	17			5 032	BRII.2	

Samlet tildeling i henhold til utfbetalingsbrev						
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Postekst	Samlet tildeling	Referanse	
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler	393 142	BRIII.011	
280	Felles enheter	01	Driftsutgifter	0	BRIII.012	
280	Felles enheter	21	Spesielle driftsutgifter	0	BRIII.013	
280	Felles enheter	50	Senter for internasjonalisering av utdanning	0	BRIII.014	
280	Felles enheter	51	Drift av nasjonale fellesoppgaver	0	BRIII.015	
281	Felles utgifter for universiteter og høyskoler	01	Driftsutgifter, <i>kun nyttes under post 70</i>	0	BRIII.016	
281	Felles utgifter for universiteter og høyskoler	45	Større utstyrsanskaffelser, <i>kun overføres</i>	0	BRIII.017	
<b>Sum høyere utdanning og fagskoler</b>				393 142	BRIII.01	
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0	BRIII.018	
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0	BRIII.018	
<b>Sum utfbetalinger i alt</b>				393 142	BRIII.1	

1) Dersom virksomheten disponerer flere oppgjørskontoer i Norges Bank enn den ordinære driftskontoen, skal også disse beholdningene spesifiseres med inngående saldo, endring i perioden og utgående saldo. Slike beholdninger skal også inngå i oversikten over beholdninger rapportert til kapitalregnskapet. 2) Vessentlige beløp spesifiseres særskilt nedenfor.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter**

	2014	2013	B 2015
<i>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</i>			
Overført bevilgning fra foregående år (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet*	393 142	374 633	392 967
- brutto benyttet til investeringsformål / varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-)	-12 627	-64 747	-6 375
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	24 871	20 149	24 871
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)	0	0	0
+ inntekt til pensjoner (gjelder virksomheter som er med i sentral ordning)	0	0	0
- utbetaling av tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet*	0	0	0
<b>Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>405 386</b>	<b>330 035</b>	<b>411 463</b>
<i>* Vesentlige tildelinger skal spesifiseres på egne linjer under oppstillingen.</i>			
<i>Tilskudd og overføringer fra andre departement</i>			
Periodens tilskudd/overføring fra andre departement*	0	0	0
- brutto benyttet til investeringsformål / varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-)	0	0	0
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)	0	0	0
+ inntekt til pensjoner (gjelder virksomheter som er med i sentral ordning)	0	0	0
- utbetaling av tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører tilskudd og overføringer fra andre departement (spesifiseres)	0	0	0
<b>Sum tilskudd og overføringer fra andre departement</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>* Vesentlige tilskudd/overføringer skal spesifiseres på egne linjer under oppstillingen.</i>			
<b>Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)</b>	<b>405 386</b>	<b>330 035</b>	<b>411 463</b>
<i>Tilskudd og overføringer fra andre statlige forvaltningsorganer *</i>			
Periodens tilskudd /overføring 1	0	0	0
Periodens tilskudd /overføring 2	0	0	0
Andre tilskudd /overføringer i perioden*	0	0	0
- utbetaling av tilskudd til andre (-)	0	0	0
Periodens tilskudd /overføring fra Utdanningsdirektoratet	0	0	0
- utbetaling av tilskudd fra Utdanningsdirektoratet til andre (-)	0	0	0
Periodens tilskudd /overføring fra NFR	17 680	18 282	18 304
- utbetaling av periodens tilskudd/overføring fra NFR til andre (-)	-16	-710	-1 381
Andre poster som vedrører tilskudd/overføringer fra andre statlige forvaltningsorganer (spesifiseres)	1 081	1 995	330
<b>Sum tilskudd og overføringer fra andre statlige forvaltningsorganer</b>	<b>18 744</b>	<b>19 567</b>	<b>17 253</b>
<i>*Vesentlige bidrag skal spesifiseres på i egne avsnitt under oppstillingen. Midler som benyttes til investeringer skal behandles etter forpliktelsesmodellen og spesifiseres i KD-avsnittet.</i>			
<i>Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet*</i>			
Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	95	0
- utbetaling av tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond til andre (-)	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	1 046	1 083	220
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	2 987	3 533	2 285
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning	0	668	0
- utbetaling av periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning til andre (-)	227	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	-279	-456	100
- utbetaling av periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet til andre (-)	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra andre	50	247	411
<b>Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet</b>	<b>4 032</b>	<b>5 169</b>	<b>3 016</b>
<i>*Vesentlige bidrag skal spesifiseres på i egne avsnitt under oppstillingen. Midler som benyttes til investeringer skal behandles etter forpliktelsesmodellen og spesifiseres i KD-avsnittet.</i>			
<i>Tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger*</i>			
Mottatte gaver/gaveforsterkninger i perioden	1 100	24 300	2 415
- ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger (-)	-5 032	-7 098	0
+ utsatt inntekt fra mottatte gaver/gaveforsterkninger (+)	7 098	10 529	0
<b>Sum tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger</b>	<b>3 166</b>	<b>27 731</b>	<b>2 415</b>
<i>*Vesentlige bidrag skal spesifiseres på egne linjer eller i egne avsnitt under oppstillingen. Midler som benyttes til investeringer skal behandles etter forpliktelsesmodellen og spesifiseres i KD-avsnittet.</i>			



<b>Sum tilskudd og overføringer fra andre (linje RE.3 i resultatregnskapet)</b>	<b>25 942</b>	<b>52 467</b>	<b>22 684</b>
---	---------------	---------------	---------------

Gevinst ved salg av eiendom, anlegg, maskiner mv.\*

Salg av eiendom	0	0	0
Salg av maskiner, utstyr mv	0	0	0
Salg av andre driftsmidler	0	0	0

<b>Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.4 i resultatregnskapet)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
--	----------	----------	----------

\* Vesentlige salgstransaksjoner skal kommenteres og det skal angis eventuell omerking av midlene. Merk at det er den regnskapsmessige gevinst og ikke salgssum som skal spesifiseres under driftsinntekter, jf. også note 9.

**Note 1 Spesifisering av driftsinntekter, forts***Salgs- og leieinntekter**Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet:*

Statlige etater	9 055	4 769	6 583
Kommunale og fylkeskommunale etater	6 771	5 477	6 263
Organisasjoner og stiftelser	0		0
Næringsliv/privat	37 763	36 907	37 033
Andre	0		

<b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>53 589</b>	<b>47 154</b>	<b>49 879</b>
---	---------------	---------------	---------------

*Andre salgs- og leieinntekter*

Andre salgs- og leieinntekter NHHE	1 814	1 780	2 423
Andre salgs- og leieinntekter	3 772	1 543	2 513
Andre salgs- og leieinntekter*	0	0	0

<b>Sum andre salgs- og leieinntekter</b>	<b>5 586</b>	<b>3 323</b>	<b>4 936</b>
--	--------------	--------------	--------------

<b>Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)</b>	<b>59 175</b>	<b>50 476</b>	<b>54 814</b>
--	---------------	---------------	---------------

*Andre inntekter:*

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter 1	8 163	4 323	3 415
Øvrige andre inntekter 2	534	393	0
Øvrige andre inntekter*	0	0	0

<b>Sum andre inntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>8 697</b>	<b>4 716</b>	<b>3 415</b>
--	--------------	--------------	--------------

*Gebyrer og lisenser\**

Gebyrer	0	0	0
Lisenser	0	0	0

<b>Sum gebyrer og lisenser (linje RE.2 i resultatregnskapet)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
--	----------	----------	----------

\*Vesentlige inntekter av denne typen skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

Dette avsnittet skal bare brukes når gebyrerne eller lisensene skal klassifiseres som driftsinntekt for institusjonen. Dersom institusjonen krever inn gebyrer eller mottar midler knyttet til lisenser på vegne av staten og som skal overføres til statskassen, skal slike midler klassifiseres som innrevningsvirksomhet og presenteres i avsnittet for innkrevningsvirksomhet i resultatregnskapet og spesifiseres i note 9.

<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>499 201</b>	<b>437 695</b>	<b>492 377</b>
----------------------------	----------------	----------------	----------------

Tilskudd og overføringer fra andre statlige forvaltningsorganer, Norges forskningsråd og de regionale forskningsfondene skal som hovedregel behandles regnskapsmessig som bidrag i regnskapet for 2014.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 2 Lønn og sosiale kostnader**

	2014	2013
Lønninger	236 014	223 893
Feriepenger	27 126	25 896
Arbeidsgiveravgift	40 089	37 441
Pensjonskostnader*	28 529	24 845
Sykepenger og andre refusjoner	-6 211	-8 496
Andre ytelser	8 756	5 583
<b>Sum lønnskostnader</b>	<b>334 303</b>	<b>309 162</b>
<b>Antall årsverk:</b>	<b>394</b>	<b>386</b>

\*Gjelder virksomheter som betaler pensjonspremie selv (alle som har unntak fra bruttoprinsippet):

Pensjoner kostnadsføres i resultatregnskapet basert på faktisk påløpt premie for regnskapsåret.

Premiesats til Statens pensjonskasse er 13,15 prosent for 2014.

Premiesatsen for 2013 var 12,16 prosent.

Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor	973 086	339 179
Administrerende direktør	939 271	207 255

Godtgjørelse til styremedlemmer	Fast godtgjørelse	Godtgjørelse pr. møte
Styrets leder		
Styremedlemmer fra egen institusjon		
Eksterne styremedlemmer	226 884	
Styremedlemmer valgt av studentene	121 479	
Varamedlemmer for styremedlemmer fra egen institusjon		
Varamedlemmer for eksterne styremedlemmer		8 169
Varamedlemmer for studentrepresentanter		8 169

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner for budsjettåret 2014. For styremedlemmer som har fast godtgjørelse, oppgis godtgjørelsen for budsjettåret 2014. Når det gis godtgjørelse pr. møte, oppgis satsen pr. møte.

Lønn og godtgjørelser er oppgitt i samsvar med Regnskapslovens §7-44

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 3 Andre driftskostnader**

	2014	2013
Husleie	30 370	27 385
Vedlikehold egne bygg og anlegg	5 244	3 790
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	0	0
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	16 610	22 913
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	2 439	2 153
Mindre utstyrsanskaffelser	4 472	4 150
Leie av maskiner, inventar og lignende	4 175	4 072
Konsulenter og andre kjøp av tjenester fra eksterne	23 244	22 117
Reiser og diett	14 346	12 286
Øvrige driftskostnader (*)	43 840	39 420
<b>Sum andre driftskostnader</b>	<b>144 740</b>	<b>138 287</b>

(\*) Spesifiseres ytterligere under oppstillingen dersom det er andre vesentlige poster som bør fremgå av regnskapet

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Note 4 Immaterielle eiendeler

	N4.10-1	N4.10-2	N4.10-3	
	F&U	Rettigheter mv.	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2013	0	11 207	0	11 207
+ tilgang pr. 31.12.2014 (+)	0	430	0	430
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2014 (-)	0	-1 370	0	-1 370
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2014</b>	<b>0</b>	<b>10 267</b>	<b>0</b>	<b>10 267</b>
- akkumulerte nedskrivninger 31.12.2013 (-)	0	0	0	0
- nedskrivninger pr.31.12.2014 (-)	0		0	0
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2013 (-)	0	-8 988	0	-8 988
- ordinære avskrivninger pr.31.12.2014 (-)	0	-1 799	0	-1 799
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2014 (+)	0	1 370	0	1 370
<b>Balanseført verdi 31.12.2014</b>	<b>0</b>	<b>851</b>	<b>0</b>	<b>851</b>

Avskrivningssatser (levetider)	Virksomhets- spesifikt	5 år / lineært	
--------------------------------	---------------------------	----------------	--

Avgang skyldes overgang til ny anleggsmodule. I den forbindelse er utrangerte anleggsmidler blitt ført ut av balansen.

Universiteter og høyskoler m.v. som kostnadsfører anskaffelser av anleggsmidler, skal oppgi hvilke immaterielle eiendeler institusjonene har anskaffet i perioden når kostprisen overstiger kr. 30.000 (dersom dette avviker fra benyttet sats, skal faktisk sats oppgis) og levetiden er over 3 år. Vedlikehold og mindre investeringer og påkostninger kostnadsføres som andre driftskostnader.

Regnskapsposten består av investeringer og påkostninger for:	2014	2013
Immaterielle eiendeler	0	0
<b>Sum investeringer og påkostninger i immaterielle eiendeler</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Virksomhet Norges Handelshøyskole										
Note 5 Varige driftsmidler										
	Tomter	Drifts-bygninger	Øvrige bygninger	Anlegg under utførelse	Infrastruktur- eiendeler	Beredskaps- anskaffelser	Maskiner, transportmidler	Amnet inventar og utstyr	Sum	
Anskaffelseskost 31.12.2013	16 500	340 702	7 260	0	0	0	404	112 262	477 128	
+ tilgang pr. 31.12.2014 (+)	0	0	0	0	0	0	0	12 197	12 197	
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2014 (-)	0	-1 100	0	0	0	0	0	-11 264	-12 364	
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Anskaffelseskost 31.12.2014	16 500	339 602	7 260	0	0	0	404	113 195	476 961	
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2013 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- nedskrivninger pr. 31.12.2014 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2013 (-)	0	-60 087	0	0	0	0	-401	-53 864	-114 332	
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2014 (-)	0	-9 012	0	0	0	0	-2	-14 058	-23 072	
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2014 (+)	0	1 100	0	0	0	0	0	0	12 364	
Balansført verdi 31.12.2014	16 500	271 603	7 260	0	0	0	0	56 538	351 901	
Avgang skyldes overgang til ny anleggsmidul. I den forbindelse er utrangerte anleggsmidler blitt ført ut av balansen.										
Avskrivningsposter (levetider)	Ingen avskrivning	10-60 år dekomponert lineært	20-60 år dekomponert	Ingen avskrivning	Virksomhets- spesifikt	Virksomhets- spesifikt	3-15 år lineært	3-15 år lineært		
Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:										
Vedrlæg ved avhending av anleggsmidler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- bokført verdi av avhendede anleggsmidler* (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Regnskapsmessig gevinst/tap	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
* Når det er sannsynligst overvekt for at salgssummen tilfaller virksomheten:										
Resterende forpliktelse vedrørende bokført verdi av avhendede anleggsmidler er inntektsført og vist i note 1 som "utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler".										
* Når det er sannsynligst overvekt for at salgssummen ikke tilfaller virksomheten:										
*Resterende forpliktelse vedrørende bokført verdi av avhendede anleggsmidler er regnskapsført direkte mot "avregning med statskassen" i balansen.										
I Universiteter og høyskoler m.v. som kostnadsfører anskaffelser og påkostninger, skal oppgjør anskaffelser av andre varige driftsmidler som har en kostpris større enn kr. 30.000 (dersom dette avviker fra benyttet sats, skal faktisk sats oppgis) og økonomisk levetid over 3 år. Vedlikehold og mindre investeringer og påkostninger skal kostnadsføres som andre driftskostnader.										
Regnskapsposten består av investeringer og påkostninger til:										
		2014	2013							
Eiendom og bygg (benyttes kun av de som eier egne bygg)		0	0							
Teknisk data og undervisningsutstyr		0	0							
Anleggsmaskiner og transportmidler		0	0							
Kontormaskiner og annet inventar		0	0							
Sum investeringer og påkostninger av varige driftsmidler		0	0							

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader**

	2014	2013
<b>Finansinntekter</b>		
Renteinntekter	75	141
Agio gevinst	25	23
Oppskrivning av aksjer	0	0
Annen finansinntekt	0	0
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>100</b>	<b>164</b>

<b>Finanskostnader</b>		
Rentekostnad	11	14
Nedskrivning av aksjer	0	0
Agio tap	124	59
Annen finanskostnad	0	0
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>135</b>	<b>73</b>

**Utbytte fra selskaper m.v.**

Mottatt utbytte fra selskap XX	0	0
Mottatt utbytte fra selskap YY	0	0
Mottatt utbytte fra selskap ZZ	0	0
Mottatt utbytte fra selskap andre selskap*	0	0
<b>Sum mottatt utbytte</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.

Grunnlag beregning av rentekostnad på investert kapital:

	2014	2013	Gjennomsnitt i perioden
Balanseført verdi immaterielle eiendeler	851	2 220	1 535
Balanseført verdi varige driftsmidler	351 901	362 776	357 338
Sum	352 752	364 996	358 874

Antall måneder på rapporteringstidspunktet: (må fylles ut)	12
Gjennomsnittlig kapitalbinding i år 2013:	358 874
Fastsatt rente for år 2014:	1,79 %
<b>Beregnet rentekostnad på investert kapital*:</b>	<b>6 424</b>

Beregning av rentekostnader på den kapitalen som er investert i virksomheten vises her i henhold til "Utkast til veiledningsnotat om renter på kapital".

\* Gjelder bare institusjoner som balansefører anleggsmidler. Beregnet rentekostnad på investert kapital skal kun gis som noteopplysning. Den beregnede rentekostnaden skal ikke regnskapsføres.

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

**Note 8 Innskutt og opptjent virksomhetskaper (nettobudsjetterte virksomheter)**

Nettobudsjetterte virksomheter kan ikke etablere virksomhetskaper innenfor den bevilgningsfinansierte og bidrags finansierte aktiviteten, se note 15. Opptjent virksomhetskaper tilsvarer dermed resultatet fra oppdragsfinansiert aktivitet.

Universitet og høyskoler kan anvende opptjent virksomhetskaper til å finansiere investeringer i randsonevirksomhet. Når virksomhetskaper er anvendt til dette formålet, er den å anse som bundet virksomhetskaper, dvs den kan ikke anvendes til å dekke eventuelle underskudd innenfor den løpende driften.

Innskutt virksomhetskaper er kapitalene knyttet til aksjer som ble finansiert av bevilgning på 90-post og som derfor tidligere var klassifisert som aksjer i gruppe 1. Disse aksjene føres nå i gruppe 2 og er overført til den enkelte institusjons virksomhetsregnskap. Innskutt virksomhetskaper skal anses som bundet.

<i>Innskutt virksomhetskaper:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskaper 01.01.2014	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
<b>Innskutt virksomhetskaper 31.12.2014</b>	<b>0</b>
<i>Bunden virksomhetskaper:</i>	
Bunden virksomhetskaper pr. 01.01.2014	460
Kjøp av aksjer i perioden	0
Salg av aksjer i perioden (-)	0
Oppskrivning av aksjer i perioden	0
Nedskrivning av aksjer i perioden (-)	0
<b>Bunden virksomhetskaper 31.12.2014</b>	<b>460</b>
<b>Innskutt og bunden virksomhetskaper 31.12.2014</b>	<b>460</b>
<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 01.01.2014	54 311
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper (-)	-15 166
Overført fra periodens resultat	10 418
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	0
<b>Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2014</b>	<b>49 563</b>
<b>Sum virksomhetskaper 31.12.2014</b>	<b>50 023</b>

Nettobudsjetterte virksomheter kan eventuelt supplere med ytterligere spesifisering og gruppering av opptjent virksomhetskaper på egne linjer under oppstillingen. (Gjelder f. eks. virksomheter som fordeler opptjent virksomhetskaper til underliggende driftsenheter)

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler

Organisasjons - nummer	Ervervsdato	Aksjer/ andeler	Eierandel	Årets resultat*	Balansført egenkapital**	Balansført verdi i virksom- hetens regn- skap	Rapportert til kapital- regnskapet (1)
<i>Aksjer</i>							
SNF AS	22.11.2006	8 000	85,0 %	3 089	18 290	160	800
AFF AS	03.02.2003	300 000	10,0 %	-2 009	8 821	300	300
Selskap 3			0,0 %	0	0	0	0
Selskap 4			0,0 %	0	0	0	0
Selskap 5			0,0 %	0	0	0	0
Øvrige selskap***			0,0 %	0	0	0	0
<i>Sum aksjer</i>				1 080	27 111	460	1 100
<i>Andeler (herunder leieboerinnstudd)</i>							
Selskap 1				0	0	0	0
Selskap 2				0	0	0	0
Øvrige selskap***				0	0	0	0
<i>Sum andeler</i>				0	0	0	0
<b>Balansført verdi 30.12.2014</b>				<b>1 080</b>	<b>27 111</b>	<b>460</b>	<b>1 100</b>

\* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

\*\* Gjelder bokført egenkapital i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

\*\*\* Vesentlige poster spesifiseres i eget avsnitt under oppstillingen

Rapportering av aksjer og andeler til statens kapitalregnskap skal følge reglene i kapittel 4.4 i Meld. St. 3



Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 13 Kundefordringer**

	31.12.2014	31.12.2013
Kundefordringer til pålydende	9 482	10 907
Avsatt til latent tap (-)	-357	-291
<b>Sum kundefordringer</b>	<b>9 125</b>	<b>10 616</b>

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 14 Andre kortsiktige fordringer**

Fordringer	31.12.2014	31.12.2013
Forskuddsbetalt lønn	15	-15
Reiseforskudd	192	155
Personallån	421	501
Andre fordringer på ansatte	0	435
Forskuddsbetalte kostnader	8 161	5 531
Andre fordringer	322	14 143
Fordring på datterselskap m.v*	0	0
<b>Sum</b>	<b>9 111</b>	<b>20 750</b>

\* gjelder også tilknyttet selskap (TS) og felleskontrollert virksomhet.

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (netto budsjetterte virksomheter)**

Den andel av bevilgninger og midler som skal behandles tilsvarende som ikke er benyttet ved regnskapsavslutningen, er å anse som en forpliktelse. Det skal spesifiseres hvilke formål bevilgningen forutsettes å dekke i påfølgende termin. Vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

Det er foretatt følgende interne avsetninger til de angitte prioriterte oppgaver/formål innenfor bevilgningsfinansiert aktivitet og aktivitet som skal behandles tilsvarende:

<b>Inntektsførte bevilgninger:</b>	<b>Avsetning pr. 31.12.2014</b>	<b>Overført fra virksomhets- kapital</b>	<b>Avsetning pr. 01.01.2014</b>	<b>Endring i perioden</b>
<b>Kunnskapsdepartementet</b>				
<i>Utsatt virksomhet</i>				
Bygnings-relaterte anskaffelser	0	10 480		0
IT-relaterte anskaffelser	-3 962	2 066		-3 962
Diverse tidsavgrensede prosjektrettede tiltak	-7 375	0		-7 375
Forsknings tiltak institutter	1 622	0		1 622
Program- og fagutvalg	-3 421	0		-3 421
Fastlønn fagstab	4 612	0		4 612
Fastlønn stipendiatstillinger	-1 976	0		-1 976
Fastlønn administrativ stab	-579	0		-579
Lønnsrefusjoner / -justering	51	0		51
Drift institutter	4 998	0		4 998
Drift administrative enheter	2 970	0		2 970
Andre prioriterte oppgaver*	0	0		0
<b>SUM utsatt virksomhet</b>	<b>-3 060</b>	<b>12 546</b>	<b>0</b>	<b>-3 060</b>
<i>Strategiske formål</i>				
Satsningsprogram i bedr.øk. analyse/komp. Kraftanalytikerstudiet	1 580	0		1 580
Kompensasjon fra master i øk.styring	248	0		248
Enheter finansiert av oppspart VK	0	2 620		0
Tilført DB	2 105	0		2 105
Andre prioriterte oppgaver*	0	0		0
<b>SUM strategiske formål</b>	<b>3 933</b>	<b>2 620</b>	<b>0</b>	<b>3 933</b>
<i>Større investeringer</i>				
Bygningsmessige tiltak egne/leide bygg	0	0		0
Andre prioriterte oppgaver*	0	0	0	0
<b>SUM større investeringer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Andre avsetninger</i>				
Andre oppgaver	-873	0		-873
Statsinterne feriepengeforpliktelser	-141	0	-141	0
<b>SUM andre avsetninger</b>	<b>-1 014</b>	<b>0</b>	<b>-141</b>	<b>-873</b>
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>-141</b>	<b>15 166</b>	<b>-141</b>	<b>0</b>
<i>Andre departementer</i>				
Utsatt virksomhet	0	0	0	0
Strategiske formål	0	0	0	0
Større investeringer	0	0	0	0
Andre avsetninger	0	0	0	0
<b>Sum andre departementer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum avsatt andel av bevilgningsfinansiert aktivitet</b>	<b>-141</b>	<b>15 166</b>	<b>-141</b>	<b>0</b>
<b>Inntektsførte bidrag:</b>				
<i>Andre statlige etater</i>				
Utsatt virksomhet	0	0	0	0
Strategiske formål	0	0	0	0
Større investeringer	0	0	0	0
Andre avsetninger	0	0	0	0
<b>Sum andre statlige etater</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Universiteter og høyskoler - standard mal for årsregnskap

<i>Norges forskningsråd</i>				
<i>Utsatt virksomhet</i>	0	0	0	0
<i>Strategiske formål</i>	0	0	0	0
<i>Større investeringer</i>	0	0	0	0
<i>Andre avsetninger</i>	0	0	0	0
<b>Sum Norges forskningsråd</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Regionale forskningsfond</i>				
<i>Utsatt virksomhet</i>	0	0	0	0
<i>Strategiske formål</i>	0	0	0	0
<i>Større investeringer</i>	0	0	0	0
<i>Andre avsetninger</i>	0	0	0	0
<b>Sum regionale forskningsfond</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Andre bidragsytere*</i>				
<i>Utsatt virksomhet</i>	0	0	0	0
<i>Strategiske formål</i>	0	0	0	0
<i>Større investeringer</i>	0	0	0	0
<i>Andre avsetninger</i>	0	0	0	0
<b>Sum andre bidragsytere</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Direkte posterte statsinterne feriepengeforpliktelser - inkl. arbeidsgiveravgift (underkonto 2168+2169)	-364		0	-364
<b>Sum avsatt andel av tilskudd til statlig og bidragsfinansiert aktivitet</b>	<b>-505</b>	<b>15 166</b>	<b>-141</b>	<b>-364</b>
Korreksjon - feriepengeforpliktelser				364
Tilført fra annen oppljent virksomhetskaptal - se note 8				-15 166
<b>Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet</b>		<b>15 166</b>		<b>-15 166</b>

**Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (netto budsjetterte virksomheter), forts****Ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver:**

	Avsetning pr. 31.12.2014	Avsetning pr. 31.12.2013	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
Sum Kunnskapsdepartementet	0	0	0
<b>Andre departementer</b>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0
<b>Andre statlige etater (unntatt NFR)</b>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
Sum andre statlige etater	0	0	0
<b>Norges forskningsråd</b>			
Forskerskolen (NFB)	1 569	1 883	-314
Senter for tjenesteinnovasjon (CSI)	1 762	-90	1 852
Øvrige formål	157	-147	304
Sum Norges forskningsråd	3 488	1 646	1 842
<b>Regionale forskningsfond</b>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
Sum regionale forskningsfond	0	0	0
<b>Andre bidragsytere</b>			
Diverse prosjekter	1 318	1 023	295
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
Sum andre bidragsytere	1 318	1 023	295
<b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag</b>	<b>4 806</b>	<b>2 669</b>	<b>2 137</b>
<b>Gaver og gaveforsterkninger</b>			
Gave fra DNB	919	1 133	-214
Gave fra Statoil	510	180	329
Gave fra Sparebanken Vest til klimaprofessorat	0	1 035	-1 035
Gave fra Bergen Rederiforening	3 603	4 750	-1 147
Tiltak/oppgave/formål/giver*	0	0	0
Sum gaver og gaveforsterkninger	5 032	7 098	-2 067
<b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver mv</b>	<b>9 837</b>	<b>9 767</b>	<b>70</b>

\* Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

Avsnittet "Ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver" skal primært brukes til periodisering av bevilgninger m.v. i forbindelse med presentasjon av delårsregnskap. Ved årsavslutningen kan avsnittet bare brukes når det kan dokumenteres at midlene er forutsatt brukt i påfølgende termin fra bevilgnende myndighets side. Vesentlige poster bør presenteres på egne linjer.

I avsnittet "Inntektsførte bevilgninger og bidrag" skal de prioriterte oppgavene grupperes i kategorier som vist under den delen av note som spesifiserer avsetningene under Kunnskapsdepartementet. I avsnittet "Utsatt virksomhet" skal institusjonene føre opp tildelinger til planlagt virksomhet som ikke ble gjennomført i perioden. I avsnittet "Strategiske formål" skal institusjonene føre opp avsetninger til tiltak som i henhold til institusjonens strategiske plan eller annet planverk er forutsatt gjennomført i senere perioder og som ikke er dekket gjennom bevilgninger i de terminer tiltakene planlegges gjennomført. I avsnittet "Større investeringer" skal institusjonene føre opp avsetninger til utstyr til nybygg eller andre bevilgninger til eller i tilslutning til byggevirksomhet som er forutsatt gjennomført i senere perioder og som ikke er dekket gjennom

Universiteter og høyskoler - standard mal for årsregnskap

bevilgninger i de terminer investeringene er planlagt gjennomført. I avsnittet "Andre avsetninger" skal institusjonene føre opp avsetninger uten spesifisert formål eller formål som ikke hører inn under de tre kategoriene som er omtalt ovenfor.

\* I avsnittet "Andre bidragsytere" skal vesentlige poster spesifiseres etter bidragsyter i kategoriene "Utsatt virksomhet", "strategiske formål", "Større investeringer" og eventuelt "Andre avsetninger, jf. oppstillingen i avsnittet for NFR.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 16: Opptjente, ikke fakturerte inntekter / Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter**

Opptjente, ikke fakturerte inntekter

	31.12.2014	31.12.2013
Etter- og videreutdanning NHH Executive	1 989	1 634
Øvrige prosjekter*	0	0
<b>Sum fordringer</b>	<b>1 989</b>	<b>1 634</b>

Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter

	31.12.2014	31.12.2013
Etter- og videreutdanning NHH Executive	14 973	14 147
Øvrige prosjekter*	0	0
<b>Sum gjeld</b>	<b>14 973</b>	<b>14 147</b>

*Prosjektene spesifiseres etter sin art.*

*\* Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.*

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 17: Bankinnskudd, kontanter og lignende**

	31.12.2014	31.12.2013
Innskudd statens konsernkonto (nettobudsjetterte virksomheter)	129 423	109 699
Øvrige bankkonti i Norges Bank *	5 032	7 114
Øvrige bankkonti utenom Norges Bank*	0	0
Håndkasser og andre kontantbeholdninger*	0	0
<b>Sum bankinnskudd og kontanter</b>	<b>134 455</b>	<b>116 813</b>

\* Vesentlige beholdninger skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.



**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

**Note 18 Annen kortsiktig gjeld**

Gjeld	31.12.2014	31.12.2013
Skyldig lønn	3 855	3 195
Skyldige reiseutgifter	0	118
Annen gjeld til ansatte	0	43
Påløpte kostnader	4 540	4 006
Annen kortsiktig gjeld	2 912	1 614
Gjeld til datterselskap m.v*	0	0
<b>Sum</b>	<b>11 307</b>	<b>8 975</b>

\* Gjelder også tilknyttet selskap (TS) og felleskontrollert virksomhet  
Alle vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under opps

**Resultatoppstilling for organer etter UHL § 1 - 4 (4)**

**Organ:**

	<b>2014</b>	2013
<b>Driftsinntekter</b>		
Inntekt fra bevilgninger	380 515	309 886
Inntekt fra tilskudd og overføringer	25 943	52 467
Salgs- og leieinntekter	59 175	50 487
Andre driftsinntekter	8 697	4 716
<i>Sum driftsinntekter</i>	<b>474 330</b>	417 556
<b>Driftskostnader</b>		
Lønn og sosiale kostnader	334 303	309 162
Varekostnader	0	0
Andre driftskostnader	144 740	138 287
<i>Sum driftskostnader</i>	<b>479 043</b>	447 449
<b>Ordinært driftsresultat</b>	<b>-4 713</b>	-29 893

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 21 Spesifikasjon av andre innbetalinger (i kontantstrømpoppstillingen)**

Andre innbetalinger	2014	2013	B 2015
<b>DEL I</b>			
<i>Tilskudd til diverse bidragsfinansiert aktivitet</i>			
Innbetalinger fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Innbetalinger fra organisasjoner og stiftelser	1 178	998	220
Innbetalinger fra næringsliv/private	2 401	3 765	2 346
Innbetalinger fra EU til undervisning og andre formål	0	43	0
Innbetalinger fra andre	603	404	583
<b>Sum tilskudd til diverse bidragsfinansiert aktivitet</b>	<b>4 182</b>	<b>5 209</b>	<b>3 149</b>
<b>DEL II</b>			
<i>Innbetalinger fra EUs rammeprogram for forskning m.v.</i>			
Direkte innbetalinger fra EUs rammeprogram for forskning - FP7	227	668	0
Direkte innbetalinger fra randsonprogrammer til FP7 (JTI)	0	0	0
Direkte innbetalinger fra aktiviteter med hjemmel i art. 185	0	0	0
Direkte innbetalinger fra andre randsonprogrammer	0	0	0
<b>Sum direkte tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning m.v.</b>	<b>227</b>	<b>668</b>	<b>0</b>
<b>DEL III</b>			
Direkte innbetaling fra EUs rammeprogram for forskning (linje 23)	227	668	0
- utbetaling av tilskudd fra EU til andre (-)	0	0	0
+ innbetalinger av tilskudd fra EU fra statlige etater (+)	0	0	0
+ innbetalinger av tilskudd fra EU fra andre (+)	0	0	0
<b>Sum netto tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning m.v.</b>	<b>227</b>	<b>668</b>	<b>0</b>
<b>DEL IV (oppsummering)</b>			
Tilskudd til diverse bidragsfinansiert aktivitet (linje 15)	4 182	5 209	3 149
Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning m.v. (linje 23)	227	668	0
Øvrige innbetalinger	0	0	0
<b>Sum andre innbetalinger</b>	<b>4 409</b>	<b>5 877</b>	<b>3 149</b>

Merknad: Formålet med note 21 er å etablere beregningsgrunnlaget for parametrene knyttet til de tilskudd og overføringer fra EUs rammeprogram for forskning m.v. (linje N21.16) som inngår i finansieringssystemet for universitets- og høyskolesektoren. Sum andre innbetalinger (linje N21.22) skal samsvare med linje KS10 i kontantstrømpoppstillingen.

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 22. Spesifikasjon av innbetalinger fra andre statsetater (kontantstrømsoppstillingen)**

DEL I	2014	2013	B 2015
Tilskudd og overføringer fra andre statsetater			
Direkte innbetalinger fra NFR	19 489	16 384	16 965
+ innbetalinger fra NFR via andre statlige etater	405	317	0
+ innbetalinger fra NFR via andre	2 954	3 903	0
<b>Sum innbetalinger (brutto) fra NFR</b>	<b>22 848</b>	<b>20 605</b>	<b>16 965</b>
<b>DEL II</b>			
Sum innbetalinger (brutto) fra NFR (linje 12)	22 848	20 605	16 965
- utbetalinger av tilskudd fra NFR til andre (-)	-3 375	-710	-1 381
<b>Sum innbetalinger (netto) fra NFR</b>	<b>19 473</b>	<b>19 895</b>	<b>15 584</b>
<b>DEL III</b>			
Direkte innbetalinger fra RFF	0	95	0
+ innbetalinger fra RFF via andre statlige etater	0	0	0
+ innbetalinger fra RFF via andre	0	0	0
<b>Sum innbetalinger (brutto) fra RFF</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	<b>0</b>
<b>DEL IV</b>			
Sum innbetalinger (brutto) fra RFF (linje 23)	0	95	0
- utbetaling av tilskudd fra RFF til andre (-)	0	0	0
<b>Sum innbetalinger (netto) fra RFF</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	<b>0</b>
<b>DEL V</b>			
Direkte innbetalinger fra Utdanningsdirektoratet	0	0	0
+ innbetalinger fra Utdanningsdirektoratet via andre statlige etater	0	0	0
+ innbetalinger fra Utdanningsdirektoratet via andre	0	0	0
- utbetaling av tilskudd fra Utdanningsdirektoratet til andre (-)	0	0	0
<b>Sum innbetalinger (netto) fra Utdanningsdirektoratet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DEL VI (Oppsummering)</b>			
Innbetalinger direkte fra NFR (linje 9)	19 489	16 384	16 965
Innbetalinger fra NFR via andre statlige etater (linje 10)	405	317	0
Innbetalinger direkte fra RFF (linje 20)	0	95	0
Innbetalinger fra RFF via andre statlige etater (linje 21)	0	0	0
Innbetalinger direkte fra Utdanningsdirektoratet (linje 31)	0	0	0
Innbetalinger fra Utdanningsdirektoratet via andre statlige etater (linje 32)	0	0	0
Øvrige innbetalinger fra andre statlige etater	0	0	0
<b>Sum innbetalinger fra andre statlige etater</b>	<b>19 894</b>	<b>16 796</b>	<b>16 965</b>

*Merknad: Formålet med note 22 er å etablere beregningsgrunnlaget for parametrene knyttet til tilskudd og overføringer fra Norges forskningsråd og regionale forskningsfond (RFF) som inngår i finansieringsystemet for universitets- og høyskolesektoren. Tilskudd og overføringer fra Utdanningsdirektoratet inngår ikke i finansieringsystemet, men brutto og netto kontantstrøm fra direktoratet er tatt med for oversiktens skyld og for de institusjoner som ønsker å spesifisere disse tildelingene, jf. også note 1. Vær ellers oppmerksom på at Sum innbetalinger fra andre statlige etater (linje 45) skal være lik linje KS.6 i kontantstrømsoppstillingen.*

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**EU-finansierte prosjekter (eksklusiv utdanninger)**

Prosjektnavn (tittel)	Prosjektets kortnavn (hos EU)	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	Koordinatorrolle (JA/NEI)
Prosjekt 1	CLARA	227			nei
Prosjekt 2					ja/nei
Prosjekt 3					ja/nei
Osv					ja/nei
<b>Sum</b>		<b>227</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

**Forklaring**

Tabellen omfatter de tiltak/prosjekter ved institusjonen som finansieres av EU. Prosjekter som er EU-finansiert, størrelsen på finansieringen og navnet og kortnavnet på prosjektene skal rapporteres. Det skal skilles mellom prosjekter som finansieres via EUs rammeprogram for forskning (FP7 og eventuelt FP6) og andre EU-finansierte prosjekter. Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7 skal oppgis særskilt. Institusjoner som har koordinatorrolle i EU-finansierte prosjekter

**Merknad:**

Summen av kolonnene: *Tilskudd fra EU's rammeprogram for forskning* og *Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7*, skal samsvare med linje N21.18: Sum direkte tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning m.v. i note 21.





# 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)

