

NHH



# ÅRSRAPPORT 2015-2016



## Innhold

<b>Kp I. Styrets beretning.....</b>	<b>5</b>
<b>Kp II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall .....</b>	<b>10</b>
<b>Kp III. Årets aktiviteter og resultater.....</b>	<b>13</b>
<b>UTDANNING .....</b>	<b>13</b>
Bachelorutdanningen .....	13
Masterutdanningen.....	18
PhD-utdanningen .....	26
Etter- og videreutdanningen .....	31
Internasjonalisering av utdanningen .....	36
Læringsmiljø og universell utforming .....	41
Samspill mellom forskning og utdanning.....	41
Pedagogikk.....	42
Fleksibel utdanning .....	42
Autorisasjonsprøven i oversettelse (Translatøreksamen).....	44
Læringsutbytte.....	45
<b>FORSKNING .....</b>	<b>47</b>
Bredde .....	47
Spissområder .....	48
Relevans.....	49
Randsone .....	52
<b>FORMIDLING OG SAMFUNNSKONTAKT .....</b>	<b>54</b>
Forskningsformidling .....	54
Kommunikasjon .....	57
Eksterne relasjoner / samarbeid med samfunns- og næringsliv .....	59
BOA.....	60
Rådet for samarbeid med arbeidslivet (International Advisory Board).....	61
<b>ORGANISASJON OG RESSURSER .....</b>	<b>62</b>
Menneskelige ressurser .....	62
Organisasjonen .....	65
Solide fagmiljøer.....	66
Langsiktig økonomisk planlegging .....	66
Midler tildelt over kapittel 281.....	67
Infrastruktur .....	67
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter .....	69



<b>Kp IV. Styring og kontroll i virksomheten.....</b>	<b>71</b>
Overordnet vurdering av styring og kontroll i virksomheten .....	71
Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet.....	74
Samfunnssikkerhet og beredskap .....	76
Lærlinger.....	77
Tidstyver .....	77
<b>Kp V. Vurdering av fremtidsutsikter .....</b>	<b>78</b>
Planer.....	78
Budsjett 2016 .....	92
Større investeringsprosjekter .....	95
Risikovurderinger .....	95
<b>Kp VI. Årsregnskap .....</b>	<b>121</b>



## Kp I. Styrets beretning

2015 har vært et positivt år for Norges Handelshøyskole. NHH har befestet sin stilling som landets ledende handelshøyskole. Alle de handlingsplaner som er nødvendige for å realisere strategien for inneværende periode, er i det alt vesentlige på plass. Organisasjonen arbeider med å realisere de planer som er lagt. Arbeidet viser allerede positive resultater. Rammebetingelsene for høyskolens virksomhet synes å være relativt stabile. NHHs økonomiske rammer er dog stramme, og rommet for strategiske satsninger har derfor vært begrenset. Flere satsninger har vært skjøvet ut i tid.

I det følgende redegjøres det for styrets vurdering av resultater, ressursbruk og måloppnåelse i 2015.

### Utdanning

#### *Inntakskvalitet*

Søking til bachelorstudiet og masterstudiene var meget god. Opptakskravene til bachelor har ikke vært høyere på mange år. Opptakskravene til masterstudiene er på samme høye nivå som tidligere.

#### *Studiekvalitet*

Resultatene fra NHHs egne kursevalueringer er gode. Det samme gjelder studiebarometeret hvor NHH alltid skårer høyt. Resultatene for 2015 var enda bedre enn vanlig. Spesielt for masterstudiet i regnskap og revisjon (MRR) var studentene mer tilfredse enn tidligere. Dette skyldes trolig omleggingen av studieplanen. En svakhet er relativt lav skår på individuelle tilbakemeldinger. Årets undersøkelse viser imidlertid forbedring også her. Endringer som nå gjennomføres i kurstilbudet vil redusere gruppestørrelse, øke studentaktivitet og forbedre tilbakemeldingene til studentene. Ny studieplan for bachelorstudiet implementeres fra og med høsten 2015. Målet er å overføre ressurser fra master til bachelorstudiet. Master i økonomi og administrasjon (MØA) ble evaluert i 2015. Flere tiltak for å styrke studiekvaliteten er blitt gjennomført. Det er blant annet innført obligatoriske kurs i empirisk metode og i etikk og flere kurs som gir trening i kommunikasjon, teamarbeid og presentasjon.

I forbindelse med omleggingen av bachelorstudiet var det betydelig fokus på gjennomstrømning. Studiebarometeret viser at NHH-studentene arbeider betydelig mer enn det som er normalt innen våre fagområder. Fullføringsgraden er meget høy, og ca 80 % av studentene fullfører innen fire år. Det er imidlertid fremdeles nesten 50 % som bruker mer enn normert studietid. Ambisjonene er å øke andelen som fullfører på normert tid til 60 % på kort sikt med ytterligere økning på lengre sikt. Det er vedtatt tiltak for å følge opp studentene bedre.

#### *Kandidatkvalitet*

Etterspørselen etter NHHs kandidater er fremdeles god. Kandidatundersøkelsen fra 2015 viser at kandidatene ikke har problemer med å få arbeid, og det er få konkrete tegn som tyder på at interessen fra næringslivet er synkende. Slik norsk økonomi utvikler seg, er det likevel grunn til å tro at arbeidsmarkedet etter hvert kan bli svakere.

NHH satte i begynnelsen av 2015 i verk tiltak for å endre bruken av karakterskalaen ved sensur av masteroppgaver. Det var enighet om betydningen av å markere prestasjoner som virkelig er fremragende. Andelen oppgaver som fikk karakteren A ble derfor redusert. Tiltakene fikk mye oppmerksomhet i media både da de ble iverksatt og da resultatene forelå. NHH vil følge utviklingen i bruk av karakterskalaen.



### *Studentaktiviteter*

Også i 2015 har det var stort engasjement i NHHs Studentforening (NHHS). NHH Symposiet, en av Europas største studentdrevne konferanser, ble gjennomført i mars og var meget vellykket. I september ble det gjennomført en valgdebatt i Aulaen mellom lederne for ungdomspartiene. Debatten ble overført direkte på NRK-TV. Produksjonen ble kompetent gjennomført av teknisk gruppe i studentforeningen. Tidligere i september gjennomførte de utenlandske NHH-studentene et TEDx arrangement i utsolgt Aula. Svæverudkorets 65 års jubileum og dansegruppen Extravadance sitt 15 års jubileum bør også nevnes.

## **Forskning**

### *Publikasjonspoeng*

Endelige tall for publikasjonspoeng i 2015 foreligger ennå ikke, men vil ligge over tallene fra 2014. Resultatene vil trolig ligge på knapt ett poeng pr forskerårsverk (forskerårsverk er definert i samsvar med database for høyere utdanning - eksklusiv stipendiater). Dette tilsvarer NHHs gjennomsnitt over tid - som for øvrig er ganske stabilt selv om årlige tall varierer mye.

### *Kvalitet*

NHHs strategi tilsier at hovedfokus skal legges på forskningens kvalitet. Dette er også myndighetenes prioritering. Selv om publikasjoner på nivå 2 gir flere poeng, anses antall publikasjonspoeng som et lite egnet mål på forskningsinnsats. Nivå 2 er dessuten et lite egnet kvalitetsmål innenfor flere fagområder. NHH ønsker derfor i større grad å se hen til den britiske Association of Business School (ABS) sin rangering av tidsskrift etter kvalitet. ABS nivå 3 og nivå 4 er i de fleste fagområder et bedre kvalitetskriterium. Dessuten benytter NHH sin mer eksklusive «bonusliste» som mål på toppkvalitet. Basert på disse målene er forskningskvaliteten stabil på et akseptabelt nivå.

Også i 2015 har et av NHHs institutter blitt evaluert av en internasjonal ekspertgruppe. Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap dekker et bredt og heterogent fagfelt. Instituttet har de senere årene vokst betydelig i flere retninger og produserer langt flere studiepoeng pr ansatt enn andre institutter. Til tross for denne belastningen rangeres instituttets forskning som «good»/«very good». Det bør også nevnes at en uavhengig finsk studie av forskning i bedriftsøkonomi basert på ABS-listen, rangerer instituttet som nummer 2 i Norden i sentrale fagområder.

### *Søknad om forskningsmidler*

Tildeling av forskningsmidler i konkurranse med andre er også et mål på forskningskvalitet. NHH og Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) har i 2015 blitt tildelt betydelige midler fra Norges Forskningsråd (NFR), inkludert Toppforsk. Det er også sendt søknad om «Senter for fremragende forskning» (SFF) og søknad om midler fra European Research Council (ERC). ERC-søknaden har passert det første nåløyet, men kampen om europeiske forskningsmidler innenfor samfunnsvitenskapene er svært hard. De fleste søknadene er sendt fra NHHs internasjonale spissområder. Å utarbeide så omfattende søknader ville ikke vært mulig uten de midler som ble stilt til rådighet gjennom spissingsprosessen og den kompetanse som er bygget opp i Forskningsadministrativ avdeling. Uansett endelig utfall, har søknadsprosessen vært lærerik, og erfaringen vil komme til nytte ved senere korsveier.

## **Forskerutdanning**

Det var i 2015 16 disputaser ved NHH. Dette betyr at antall doktorgrader nærmer seg ambisjonsnivået etter noen år med svakere tall. Dette er resultat av målrettet arbeid, og det forventes at produksjonen vil holde seg på dette nivået i årene som kommer. I 2016 vil det bli gjennomført en ekstern evaluering av doktorgradsprogrammet.



## Internasjonalisering

### *Utvexling*

Tall fra DBH viser at NHH er i en klasse for seg blant norsk utdanningsinstitusjoner når det gjelder utveksling. Mens de fleste norske institusjoner sliter med å internasjonalisere utdanningen, er NHHs tall høye både på master og etter hvert også på bachelor. NHH fremheves også som en suksesshistorie av Senter for Internasjonalisering av utdanningen (SIU) – se SIU-magasinet 2/2016. En utfordring har vært å sikre at utvekslingsstudenter på bachelornivå får tilfredsstillende utbytte av opphold ved utenlandske studiesteder. Bachelorprogrammet har et stort innslag av obligatoriske kurs, og det har ikke alltid vært enkelt å finne kurs med tilsvarende innhold og omfang ved det utvalgte studiested. Etter den nye studieplanen skal studentene normalt ta valgfag ute.

En annen utfordring er å skape balanse mellom antall NHH-studenter som reiser på utveksling og antall studenter som kommer på innveksling til NHH. Dette er også spesielt utfordrende på bachelorprogrammet hvor innslaget av engelskspråklige kurs er begrenset. Det er derfor ønskelig å øke dette tilbudet vesentlig.

### *Internasjonale heltidsstudenter*

Målet om å nå 100 utenlandske heltidsstudenter ble heller ikke nådd i 2015, selv om antallet økte noe fra 2014. Dette var skuffende på bakgrunn av at tilbudet av engelskspråklige masterprofiler er bedre enn tidligere. Mange søkere takker ja, men møter ikke til studiestart. Dette skyldes til dels at de velger andre studiesteder og dels at de ikke kan dokumentere tilstrekkelige økonomiske ressurser til å få visum til Norge.

### *Internasjonalisering for øvrig*

Handlingsplan for internasjonalisering følges opp med stor energi. Søkning til CEMS-graden er høy, og graden tiltrekker seg gode studenter. NHH har nå mer enn 170 utenlandske partnere, men det arbeides med få til tettere samarbeid med utvalgte institusjoner. NHH har nå åtte dobbeltgrader av ulike typer. Fellesgrader anses som lite hensiktsmessige. Det ble i november arrangert alumnitreff i London med stor deltakelse.

## Næringslivskontakt

NHH har bred kontakt med norsk nærings- og samfunnsnivå. I 2015 ble det inngått fornyet avtale med DNB som blant annet omfatter professorat i finansiell økonomi. NHH vil også fortsatt levere utdanningsprogrammer til bankens ansatte. Seafood Innovation Cluster, hvor NHH er et sentralt medlem, oppnådde i 2015 status som National Center of Expertise – NCE Seafood. Høyskolen har også tett samarbeid med en rekke virksomheter gjennom forskningsprogrammene Center for Service Innovation (CSI) og Future Oriented Corporate Solutions (FOCUS).

Vårkonferansen ble arrangert i Bergen i mai, mens Høstkonferansen gikk av stabelen i Oslo i oktober. Begge konferansene hadde rekorddeltakelse. Fra 2016 vil Deloitte komme inn som samarbeidspartner for Vårkonferansen.

Jon Fredrik Baksaas fra Telenor var årets Lehmkuhlforeleser, og NHHs nabo Marine Harvest var årets bedrift på NHH Forum. Nytt av året var Rafto Challenge. Dette var et åpent arrangement i samarbeid med Raftostiftelsen. Professor Kevin Bales holdt foredrag om moderne slaveri, mens Bjart Pedersen fra Norgesgruppen snakket om utfordringer knyttet til globale verdikjeder.



### *Organisering*

NHH har lenge arbeidet med å finne en hensiktsmessig organisering av kontakten med samfunns- og næringsliv. NHH Executive (NHHE), SNF AS og NHH Alumni er sentrale elementer. Sammen med NHHs International Career Center og Studentsamskipnaden i Bergen bidrar Næringslivsutvalget (NHHs) med karrieretjenester. Mye av kontakten med næringslivet skjer likevel på individuelt nivå. NHHs styre har vedtatt at næringslivskontakten i fremtiden skal profesjonaliseres. En ny administrativ stilling vil bli opprettet for å lede arbeidet.

Det har ikke vært avholdt møte i International Advisory Board i 2015. Møtene holdes med 18 måneders mellomrom. Neste møte er i april 2016.

### *NHH Executive*

Styret vedtok ny strategi for NHHE i 2015. Strategien legger opp til betydelig vekst. Markedssituasjonen har i 2015 utviklet seg negativt på grunn av konjunktorene, men resultatene fra NHHE er likevel tilfredsstillende.

NHHE legger vekt på god kontakt med oppdragsgivere og kandidater for å sikre at både bedriftsinterne og åpne programmer skårer så høyt som mulig på FTs rangeringer. NHHs Executive MBA-programmer kom heller ikke i år inn på FTs globale Top-100 rangering. Denne rangeringen er i stor grad basert på lønnsnivå før og etter fullført studium. Våre kandidater når ikke opp til tross for at de etter norske forhold tjener meget godt.

### **Infrastruktur**

Styret vedtok i 2015 å be Statsbygg utrede behov for vedlikehold og indre oppgradering av den eldste bygningsmassen. Når denne analysen foreligger, vil det bli laget en plan for arbeidet. Samtidig arbeides det med en strategisk arealplan for NHHs campus. Her inngår planer for midlertidige kontorløsninger som kan brukes når høyblokken må fraflyttes, eller dersom det blir aktuelt med vekst i faglig stab finansiert med eksterne forskningsmidler. Det må forventes at bygningsmassen vil legge beslag på omfattende finansielle ressurser i årene som kommer.

NHH sikret seg i 2015 eiendomsrett til nabobygningen - Jægerbakken 14A. Denne boligeiendommen ligger tett opptil høyskolens egen tomt og ville kunne legge hindringer i veien for fremtidig ekspansjon. Huset har to leiligheter som vil bli leid ut på lengre kontrakter inntil videre. Samtidig vil det bli gjennomført omfattende vedlikehold på nabohuset – «vaktmesterboligen» – som høyskolen nå bruker til innkvartering av gjester.

Betydelige strategiske midler har i 2015 vært benyttet til anskaffelse av nye nettsider. Prosjektet har vært gjennomført på budsjett og forventes fullført våren 2016.

### **Økonomi**

NHHs økonomi er stram, men under god kontroll. Etter flere år hvor virksomhetskapital har vært benyttet for å finansiere drift og investeringer, var det i 2015 balanse mellom bevilgninger og forbruk. Dette skyldes til dels et lønnsoppgjør som ga mindre tillegg enn forventet. Konkurransen om faglige ressurser blir stadig sterkere nasjonalt og internasjonalt. Dette gir et press på lønnsnivået selv om NHHs ansatte ikke forventer internasjonale lønninger. Det har i 2015 vært sterkt fokus på kostnadskontroll og bemanning. Dette stiller store krav til organisasjonen. Rommet for strategiske satsninger har vært begrenset, og flere satsninger har vært skjøvet ut i tid.





## Strukturreform

Regjeringen la i mars 2015 frem en stortingsmelding om strukturen i høyere utdanning (Meld. St. 18 (2014-2015): «Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren»). Her var konklusjonen at NHH fortsetter som selvstendig institusjon i et landskap som blir dominert av større enheter. Dette var i samsvar med NHHs egne ønsker. Høyskolen har etter dette ikke vært engasjert i strukturprosesser eller -diskusjoner. NHH ser for seg en autonom posisjon så lenge en er i stand til å levere kvalitet. Som vitenskapelig høyskole i økonomisk-administrative fag, er høyskolen klar til å påta seg en sentral, nasjonal rolle, f.eks. innenfor forskerutdanningen.

## Muligheter og utfordringer for 2016

Arbeidet med å realisere NHHs strategi 2014-2017 fortsetter i 2016.

Pedagogikkutvalgets utredning om nye undervisningsformer vil danne grunnlag for en bredere pedagogisk satsing. Programutvalget for masterutdanningen utreder mulighetene for å ta opp søkere med en fagkombinasjon som avviker fra norsk bachelorgrad i økonomi og administrasjon. Et bredere opptaksgrunnlag ville gjøre det enklere å rekruttere studenter fra utlandet og generelt forbedre inntakskvaliteten.

Den nye studieplanen for bachelor vil implementeres over tid med større ressurser som vil muliggjøre nye undervisningsformer. Det er også viktig å øke innslaget av kurs på engelsk for å gjøre studiet mer attraktivt for innvekslingsstudenter.

Kvalitet vil bli prioritert foran kvantitet innenfor forskning og forskerutdanning. Effekten på budsjett (resultatbasert omfordeling – RBO) vil være underordnet. Det er imidlertid viktig at alle vitenskapelig ansatte bidrar til forskning og formidling. Instituttene har sterkt fokus på dette.

Infrastruktur, og spesielt den gamle bygningsmassen, vil skape betydelige utfordringer i 2016 og mange år fremover. De finansielle utfordringene vil sannsynligvis kreve løsninger som må involvere vår eier - Kunnskapsdepartementet. Det er også viktig å ha planer for eventuell ekspansjon dersom tilgangen på forskningsmidler gjør dette mulig.

For å kunne realisere de planer som er lagt på en god måte, er det nødvendig å øke det finansielle handlingsrommet. Det vil bli gjennomført analyser av NHHs finansiering for å undersøke om høyskolen er underfinansiert sammenlignet med andre institusjoner og eventuelle årsaker til dette. Eventuelle muligheter for å skaffe ytterligere ressurser må også kartlegges og tiltak vurderes.

I 2016 vil høyskolen også påbegynne arbeidet med strategi for perioden 2018–2021. EQUIS-akkreditering (European Quality Improvement System), AACSB-akkreditering (Association to Advance Collegiate Schools of Business), møte i International Advisory Board og styrets besøk til Bocconiuniversitetet i mai vil gi viktige impulser til strategiarbeidet.

Det pågår for tiden en vurdering av ledelsesmodell ved NHH. Det skal tas stilling til om det er ønskelig å videreføre todelt ledelsesmodell med valgt rektor, som også er styreleder, og en administrerende direktør. Alternativet vil være enhetlig ledelse med ansatt rektor som leder for både faglig og administrativ virksomhet og med en ekstern styreleder. Styret har nedsatt en arbeidsgruppe som skal vurdere fremtidig ledelsesmodell ved NHH.

*Styrets beretning er godkjent av styrets medlemmer per epost og har derfor ikke håndskrevne signaturer.*

## Kp II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

### Om NHH

NHH ble etablert i 1936 og utgjør sammen med Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) og Administrativt forskningsfond (AFF) Norges fremste 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 260 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 30 handelshøyskoler, kun én fra hvert land, og 70 bedriftsmedlemmer.

NHH har en internasjonal profil og samarbeider med mer enn 170 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 421 mill. kr. i 2015. I tillegg har NHH finansiering gjennom bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet på ca. 99 mill. kr.

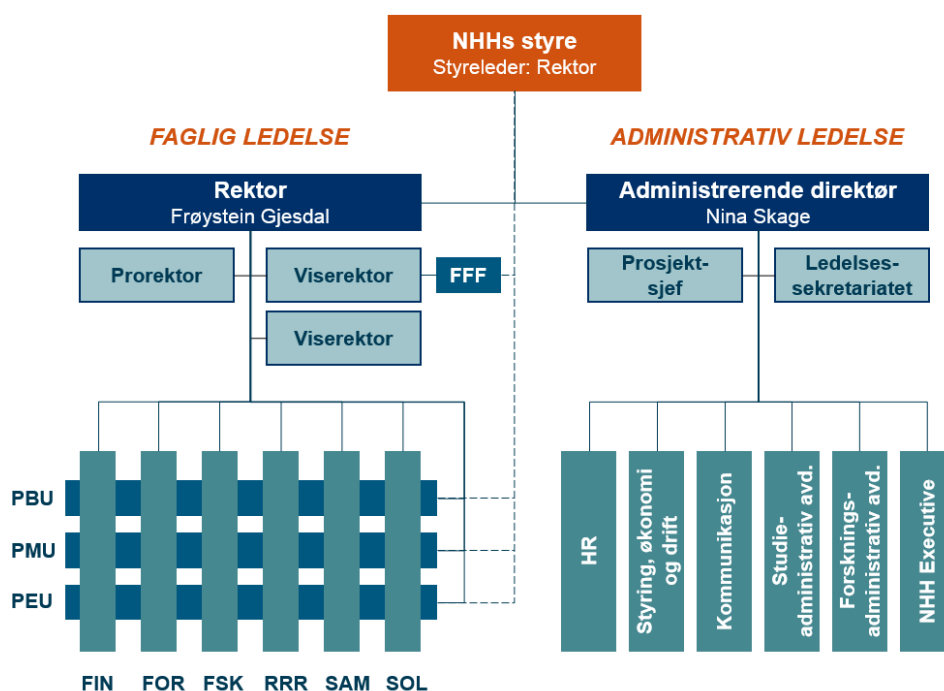


### Høyskolens studietilbud 2014

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 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> </ul>   |
| Studietilbud undervist på engelsk | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PhD-programmet</li> <li>• Masterprofiler innenfor MØA:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economics</li> <li>- Energy, Natural Resources and the Environment</li> <li>- Finance</li> <li>- International Business</li> <li>- Marketing and Brand Management</li> <li>- Strategy and Management</li> </ul> </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 videre-utdanningstilbud | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive MBA (erfaringsbaserte masterprogrammer)</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



## Utvalgte hovedtall for NHH

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Bachelor- og masterstudier:</b>						
Antall studenter	3 162	3 238	3 338	3 324	3 383	3 326
Internasjonale studenter på campus (%)		14	15	15	15	15
Utvexlingsstudenter (ut-/innreisende)	639	664	734	757	865	858
Studiepoeng per faglig årsverk (UFF <sup>1</sup> )	674	703	713	707	677	653
Studenter per UFF	13,6	13,8	14,2	13,7	13,3	12,8
<b>Bachelor:</b>						
Nye studenter	481	436	473	459	453	443
Uteksaminerte kandidater	365	351	358	422	399	390
Gjennomføring på normert tid (%)	47	44	38	43	52	53
<b>Master:</b>						
Nye studenter	719	692	757	750	805	772
Uteksaminerte kandidater	635	607	691	690	714	725
Gjennomføring på normert tid (%)		66	68	73	67	74
<b>PhD-studiet:</b>						
Nye doktorgradsavtaler	13	23	21	18	22	20
Stipendiatstillinger	70	76	73	71	81	78
Avlagte doktorgrader	16	15	11	10	13	16
<b>Forskning:</b>						
Publikasjonspoeng	185	154	157	188	145	170 <sup>2</sup>
Tildelinger fra NFR per UFF <sup>3</sup>	18	36	76	72	69	73
<b>Stab:</b>						
Årsverk ved NHH	357	359	370	386	400	398
Årsverk ved NHH – kvinneandel (%)	37	39	40	43	44	44
Faglige årsverk (UFF)	232	235	235	243	255	260

<sup>1</sup> Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger

<sup>2</sup> Midlertidige tall for 2015

<sup>3</sup> Tall i 1000 kr

## Kp III. Årets aktiviteter og resultater

### UTDANNING

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

KD Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

NHH hovedmål: NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå

### Bachelorutdanningen

#### NHH 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		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall søkere	4 703	5 012	4 833	4 459	4 700			
Poenggrense førstegangsvitnemål	51,7	53,0	52,6	53,0	53,4	53,0	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	54,7	55,2	56,5	56,2	56,3	56,5	56,0	56,0
Kvinneandel (% av møtt)	37,8	47,6	39,7	41,3	40,2	≥ 40	≥ 40	≥ 40

#### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Søkningen til bachelorprogrammet ved NHH er meget god. Antall søkere har økt med 5,4 % fra 2014 til 2015, og av de 4 700 søkerne er det 2 021 søkere som har NHH som førsteprioritet. Dette gjør bachelorprogrammet til det mest søkte studieprogrammet i Norge. Inntakskvaliteten er også høy.

Poenggrensen for førstegangsvitnemålskvoten er 53,4 poeng, hvilket er over ambisjonsnivået på 53 poeng, og den høyeste grensen ved dette studiet siden gjeldende poengberegningssystem ble innført i 2009. Også poenggrensen for ordinær kvote er stabilt høy og like under målsetningen på 56,5 poeng.

Målsetningen om å rekruttere minst 40 % av hvert kjønn ble nådd i 2015. NHH har arrangert *Jentedagen* hver vår i perioden 2007–2014 for å styrke rekrutteringen av kvinnelige bachelorstudenter. 2015 er første år etter at prosjektet ble avsluttet, og andelen kvinnelige studenter dette året, 40,2 %, har gått noe ned i forhold til året før, da den var 41,3 %.

#### Tiltak og planer for 2016

Tiltak fra 2015 som utdanningsmesser, skolebesøk og annonsekampanje på Facebook vil bli opprettholdt. NHH ser ikke behov for nye tiltak for å styrke inntakskvaliteten, og velger derfor å justere ambisjonsnivået for *poenggrense ordinær kvote* noe.

NHH vil følge spesielt med på rekrutteringen av kvinner til bachelorstudiet.



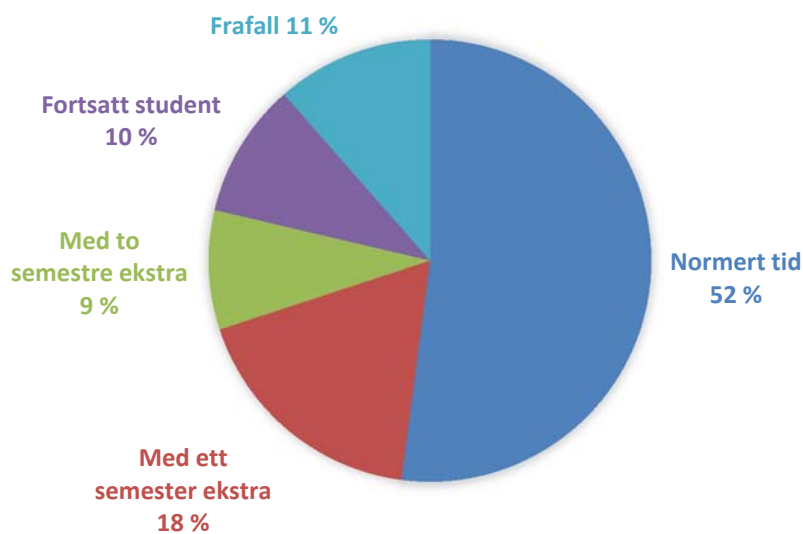
## NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: Studiepoeng og gjennomføring bachelor**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Studiepoeng per student <sup>4</sup>	49,3	48,0	47,3	46,1	47,5	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (% , KD)	44	38	43	52	53	≥ 50	≥ 55	≥ 60
Frafall (%) <sup>5</sup>	12	12	9	11	6	< 10	< 10	< 10

## GJENNOMFØRING NORMERT FERDIG V2014



<sup>4</sup> Gjennomsnitt gjennom året

<sup>5</sup> Frafallstallene kan ikke sammenlignes med tallene i KDs tilstandsrapport da beregningene er ulike. NHHs tall omfatter studenter som eksplisitt har mistet studieretten ved NHH. Det er grunn til å tro at det reelle frafallstallet ligger noe høyere. En del studenter har i realiteten sluttet, men er pga. forskriftene ikke fratatt studieretten ennå. KDs frafallstall inkluderer studenter som formelt fremdeles er aktive. Dette gir grunn til å tro at det reelle frafallstallet ligger et sted mellom de to.

**Tabell: Alternative undervisningsformer - obligatoriske kurs<sup>6</sup>**

	2011	2012	2013	2014	2015
Gruppeundervisning	58	63	63	84	83
Lab-øvelser (data)	16	21	21	21	11
Podcasting	5	36	68	68	94
Caseundervisning	32	32	42	37	33
Gjesteforelesere fra næringslivet	21	42	42	53	39
Andre tiltak i auditoriet (quiz, mentometer etc)	11	26	26	32	22
Orakel, multiple-choice etc.	84	84	84	53	72
Muntlige studentpresentasjoner	0	11	16	26	39

**Tabell: Alternative vurderingsformer - obligatoriske kurs<sup>7</sup>**

	2011	2012	2013	2014	2015
Muntlig eksamen (gruppe)	16	21	21	21	6
Hjemmeeksamen (gruppe)	37	37	37	37	33
Kursgodkjenning	58	58	63	58	89

**Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)				38,5	44,8	≥ 37,5	≥ 37,5	≥ 37,5
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>8</sup>			4,5	4,2	4,4	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kursevaluering NHH <sup>9</sup>	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

<sup>6</sup> Prosentandel av de obligatoriske kursene som benytter de ulike undervisningsformene.

<sup>7</sup> Prosentandel av de obligatoriske kursene som benytter de ulike vurderingsformene.

<sup>8</sup> Tallene gir uttrykk for grad av tilslutning til påstanden "Jeg er, alt i alt, fornøyd med studieprogrammet jeg går på", hvor 1=Ikke enig og 5=Helt enig

<sup>9</sup> Gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på bachelorstudiet. Spørsmålet for hvert enkelt kurs er: "Totalt sett, hvor fornøyd er du med kurset?", hvor 1=Veldig misfornøyd og 5=Veldig fornøyd

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Gjennomstrømming, målt som andel av studentene som fullfører bachelorstudiet på normert tid, har i flere av de siste årene ligget godt under NHHs ambisjonsnivå. Dette har bedret seg de to siste årene, der gjennomstrømmingen har vært i overkant av 50 %, og man har dermed oppfylt ambisjonsnivået satt for 2014 og 2015. NHH har imidlertid i 2015 vedtatt et skjerpet mål for gjennomstrømming på 60 % for 2017.

Tidligere undersøkelser, for eksempel i forbindelse med programevalueringen i 2014, har vist at årsakene til relativt lav gjennomstrømming er sammensatte. Selv om gjennomføring på normert tid er for lav, så er gjennomføringen høy når studentene får et semester eller to ekstra.

En analyse tyder på at mer enn 10 % av studentkullet fra 2012 hadde oppfylt alle kravene for å fullføre bachelorgraden på normert tid i 2015, men valgte ikke å ta ut graden. Disse studentene utsetter sine masterstudier et eller flere semestre, og tar opp igjen eksamener for å forbedre sine karakterer.

Frafallet er vesentlig lavere i 2015 enn i foregående år. Frafallet fra bachelorprogrammet har de siste årene ligget nær 10 %, mens blant studentene som skulle ha fullført studiet i 2015 er det bare 6 % som har falt fra.

Antall studiepoeng pr student har ligget under ambisjonsnivået på 50 stp de siste årene. I 2015 var det en beskjeden økning til 47,5 stp. Denne størrelsen må imidlertid brukes med forsiktighet, da den inkluderer *studiepoeng* innvekslingsstudenter har tatt ved NHH, men ikke *studiepoeng* utvekslingsstudenter har tatt utenfor NHH, og blir derfor negativt påvirket av ubalansen mellom antall utreisende og antall innkommende studenter på utveksling.<sup>10</sup> I tillegg er NHHs egne *studenter* som er på utveksling en del av beregningsgrunnlaget når det gjelder antall studenter. Det reelle antallet studiepoeng per student er derfor noe høyere enn 47,5 i 2015.

I bachelorstudiet benyttes et bredt spekter av undervisnings- og vurderingsformer, og det har vært en positiv utvikling langs flere dimensjoner. Andelen kurs med gjesteforelesere fra næringslivet har gått ned fra 2014, og er nå på linje med årene før 2014. En av grunnene til dette er omleggingen av studieplanen, der noen kurs med gjesteforelesere enten er gått ut eller erstattet av kurs uten gjesteforelesere. Noen av endringene man ser i 2015, for eksempel i bruk av muntlig eksamen, skyldes at muntlige prøver har endret status fra vurdering til arbeidskrav.

I de valgfrie kursene er det stor variasjon i kursstørrelse og i faglig innhold, og dette gir seg også utslag i varierte undervisnings- og vurderingsformer. Språkfagene har sin egen metodikk, med stor vekt på studentaktiv læring og muntlige aktiviteter. Flere av de øvrige valgfrie kursene gjør bruk av dialogbasert undervisning, prosjektarbeid i grupper, muntlige presentasjoner og case som en del av undervisningen. En stor del av kursene har alternative vurderingsformer som hjemmeeksamen og mappevurdering, og noen av dem har også gått bort fra skoleeksamen som en del av vurderingen. De valgfrie kursene utmerker seg ellers ved at mange av dem har krav om individuelle innleveringsoppgaver.

Studiebarometeret gir relevant informasjon om studentenes opplevelse av studiekvalitet. Ved en helhetsvurdering skårer studentene bachelorprogrammet til 4,4 på en skala fra 1 til 5. Særlig relevans for arbeidslivet skåres det høyt på, 4,7. Spørsmål med relativt lavere skår berører tilbakemeldinger fra faglig ansatte og faglig oppfølging, der studentene i begge tilfeller skårer bachelorprogrammet til 3,3. Spørsmålet om faglig oppfølging har en positiv utvikling i 2015, da skårverdien bare var 2,6 i 2013 og 2,2 i 2014.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Se *Internasjonalisering av utdanningen*

<sup>11</sup> Spørsmålsstillingen for dette spørsmålet har imidlertid vært litt annerledes fra år til år, hvilket vanskeliggjør sammenligning over tid.



Ved NHHs avsluttende kursevaluering skårer kursene i bachelorprogrammet i snitt 4,0 på en skala fra 1 til 5. Dette er stabilt over tid og i samsvar med ambisjonene.

Studiebarometeret viser at studentenes arbeidsinnsats har økt betydelig fra 2014 til 2015. Mens studentene i 2014 i snitt brukte 38,5 timer i uken til faglige aktiviteter, så oppgir de i 2015 å bruke 44,8 timer i uken. Dette er høyt og synliggjør at den totale arbeidsbelastningen må vurderes når man innfører nye undervisningsformer. Ambisjonsnivået for studentenes faglige tidsbruk er satt lik normal arbeidsuke for ansatte. Dette bør med god studieteknikk være tilstrekkelig for å tilegne seg det faglige innholdet i bachelorstudiet. Bachelorstudentene er også jevnt over svært aktive i studentforeningen. En arbeidsuke på 37,5 timer gir god plass for et slikt engasjement, og NHH ser dette som verdifullt både for studentene og for høyskolen.

### Tiltak og planer for 2016

NHH innførte i 2015 ny studieplan for bachelorprogrammet. Innfasingen av denne vil fortsette i 2016 og frem mot 2018, og arbeidet med implementering vil stå sentralt i hele denne perioden. Den nye studieplanen innebærer økt ressursbruk i bachelorprogrammet med mer vekt på studentaktive undervisnings- og vurderingsformer. Den legger også bedre til rette for at studentene ikke skal bli forsinket i forbindelse med utveksling.

Det er nødvendig å følge med på den totale arbeidsbelastningen til studentene, særlig i forbindelse med innføring av nye kurs i den nye studieplanen for bachelorprogrammet.

NHH vil følge opp studenter som blir forsinket i begynnelsen av studiet. Et nytt støtteopplegg rundt kontinuasjonseksamen i matematikk skal hjelpe studenter med vansker i dette faget. Det vil også bli gjennomført et toårig forsøk (2016 og 2017) med augusteksamen i to sentrale kurs som er plassert i siste semester av bachelorstudiet. Selv om ordningen med augusteksamen ikke påvirker gjennomstrømmingen i bachelorstudiet direkte, så har den betydning for muligheten for å gjennomføre det samlede løpet av bachelor- og masterstudium på fem år.

NHH har gjennomført en spørreundersøkelse blant sine partneruniversiteter, som blant annet tar opp kurstilbudet på engelsk til innreisende utvekslingsstudenter<sup>12</sup>. Tilbakemeldingene for bachelorstudiet er at blant de kurs som i dag bare tilbys på norsk, så oppfattes flere kurs innenfor strategi og ledelse som spesielt relevante. Et av disse kursene, et obligatorisk kurs i organisasjonsteori, vil bli undervist på engelsk fra og med 2016. Det vil bli arbeidet med å styrke kurstilbudet på engelsk ytterligere.

### Programevaluering

Det ble i 2013–2014 gjennomført en evaluering av bachelorstudiet, hvor man anbefalte tiltak innen seks forskjellige områder. Tiltak innen alle disse områdene er iverksatt eller under gjennomføring.

---

<sup>12</sup> Denne undersøkelsen er også omtalt under *Internasjonalisering av utdanningen*

## Masterutdanningen

### NHH 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<sup>13</sup> og MRR<sup>14</sup>)**

	2011	2012	2013	2014	2015
Nordiskspråklige søkere <sup>15</sup>	1 100	1 144	939	1 094	1 225
Internasjonale søkere	846	949	1 341	1 147	1 273
Søkere totalt	1 946	2 093	2 280	2 241	2 498

**Tabell: Opptak MØA**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Opptakskrav MØA eksterne søkere (høst) <sup>16</sup>	4,0	4,1	4,0	3,9	4,0 <sup>17</sup>	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MØA eksterne søkere (høst) <sup>18</sup>	4,2	4,3	4,3	4,2	4,2	≥ 4,1	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	46	43	38	40	43	≥ 40	≥ 40	≥ 40

**Tabell: Opptak MRR**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Opptakskrav MRR eksterne søkere - toårig	3,8	4,1	4,0	4,3	4,0 <sup>19</sup>	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MRR eksterne søkere - toårig	4,2	4,4	4,3	4,5	4,3	≥ 4,1	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	38	38	42	35	48	≥ 40	≥ 40	≥ 40

<sup>13</sup> Master i økonomi og administrasjon

<sup>14</sup> Master i regnskap og revisjon

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

<sup>16</sup> A=5, B=4 osv.

<sup>17</sup> Høsten 2015 var opptaksgrensen satt til 4,0. I tillegg fikk noen søkere på venteliste tilbud om opptak

<sup>18</sup> Studenter med utenlandsk utdanning og studenter med både bokstav- og tallkarakter er ikke med

<sup>19</sup> Høsten 2015 var opptaksgrensen satt til 4,0. I tillegg fikk noen søkere på venteliste tilbud om opptak.



### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antall eksterne søkere til masterstudiene ved NHH har økt betydelig de siste fem årene. Etter en liten utflating av søkertallene i 2014, viser 2015-tallene igjen en klar vekst både for nasjonale og internasjonale søkere. Interne bachelorstudenter på NHH er tatt opp i et femårig løp og har derved fri overgang til master etter fullført bachelordel av studiet.

Samlet antall møtte studenter på masterstudiene i 2015 var 772, hvilket er i samsvar med måltallet for året (770). Av disse begynte 657 på MØA, mens 115 begynte på MRR. Innad på MØA var fordelingen 341 på intern overgang fra bachelor på NHH, 246 eksterne nasjonale søkere, og 70 internasjonale søkere. På MRR var fordelingen 100 eksterne (nasjonale) søkere og 15 med intern overgang.

Opptakskravene for eksterne søkere ble satt til 4,0 både for MØA og MRR i 2015. I 2014 ble disse to kravene differensiert noe pga. kapasitetsproblemer på MRR, mens det normale de siste årene ellers har vært å ha samme opptakskrav på de to studiene. Så vel opptakskravet som gjennomsnittskarakterene holder et stabilt høyt nivå for begge masterprogrammene.

Kvinneandelen har gått noe opp fra 2014, spesielt på MRR, og den holder seg over målsettingen om minst 40 %.

Konklusjonen er at NHH klart oppnår delmål 1 i det nasjonale markedet. Til tross for at tilbudet av økonomisk-administrative studier har økt over tid, opplever NHH stadig økende søkertall, og inntakskvaliteten opprettholdes på et høyt nivå. Når det gjelder opptaket av internasjonale studenter holder disse også den samme høye kvaliteten, og møtt-antallet har økt fra 55 i 2014 til 70 i 2015. Dette er imidlertid fremdeles godt under det måltallet NHH har satt seg på opptak av minst 100 høyt kvalifiserte internasjonale studenter årlig på MØA. På MRR-studiet er søkingen og kvaliteten på søkerne svært god. Det er kontinuerlig fokus på å tilby det kvalitativt beste nasjonale masterprogrammet i regnskap og revisjon og sikre at programmet fortsetter å være det foretrukne tilbud for alle søkergrupper.

### Tiltak og planer for 2016

I forbindelse med programevalueringen for MØA i 2014/15 ble flere tiltak vedtatt for å sikre at NHH opprettholder sin sterke posisjon i det nasjonale markedet, samtidig som den internasjonale posisjonen styrkes. Et tiltak som iverksettes allerede ved opptaket i 2016, er å harmonisere søknadsfristene for det nasjonale og det internasjonale opptaket. Mens nasjonalt opptak tidligere har hatt søknadsfrist i mai, vil nå begge opptakene ha frist i februar. Hensikten er å sikre at gode søkere kan få tilbud om opptak så tidlig som mulig.

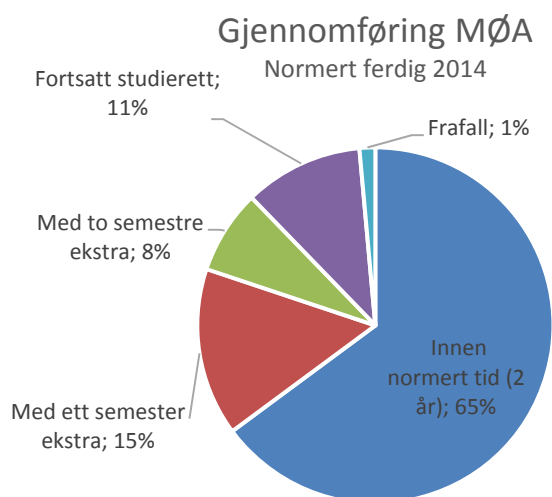
Når det gjelder det internasjonale opptaket ble flere mulige tiltak drøftet i programevalueringen av MØA i 2014/15. Det viktigste av disse var igangsettelse av en nærmere utredning av om det kan være hensiktsmessig å organisere det internasjonalt rettede tilbudet i et eget studieprogram. Et viktig element i den vurderingen vil være om rekrutteringsgrunnlaget vil kunne økes ved en slik endring. Denne utredningen vil foreligge våren 2016 og vil gi grunnlag for viktige beslutninger i forhold til å styrke det internasjonale opptaket på lengre sikt. På kortere sikt forventes det at utvidelsen av det internasjonale tilbudet fra tre til seks spesialiseringsområder (profiler) i 2015 vil ha positive virkninger på opptaket i 2016. For å sikre en slik positiv utvikling, legges det stor vekt på å styrke informasjonen om og markedsføringen av det internasjonale tilbudet mot spesifikke målgrupper.

## NHH 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		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Gjennomføring på normert tid (% , KD)	66	68	73	67	74		≥ 75	≥ 75
Studiepoeng per student MØA <sup>20</sup>	49,2	50,5	48,3	50,1	49,0			
Studiepoeng per student MRR <sup>21</sup>	48,5	40,7	54,3	49,4	46,1			
Frafall MØA (%) <sup>22</sup>	2	1	1	1	2	≤ 3	≤ 3	≤ 3
Frafall MRR (%) <sup>23</sup>	2	1	2	3	7	≤ 3	≤ 3	≤ 3



<sup>20</sup> Gjennomsnitt hele året.

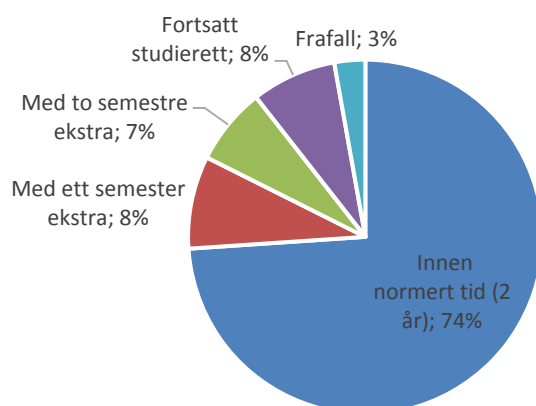
<sup>21</sup> Se forrige fotnote.

<sup>22</sup> Frafallstallene kan ikke sammenlignes med tallene i KDs tilstandsrapport da beregningene er ulike. NHHs tall omfatter studenter som eksplisitt har mistet studieretten ved NHH. Det er grunn til å tro at det reelle frafallstallet ligger noe høyere. En del studenter har i realiteten sluttet, men er pga. forskriftene ikke fratatt studieretten ennå. KDs frafallstall inkluderer studenter som formelt fremdeles er aktive. Dette gir grunn til å tro at det reelle frafallstallet ligger et sted mellom de to.

<sup>23</sup> Se forrige fotnote

## Gjennomføring MRR

Normert ferdig 2014



**Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)				MØA: 41,0 MRR: 42,7	MØA: 41,7 MRR: 40,7		≥40	≥40
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>24</sup>			MØA: 4,4 MRR: 4,2	MØA: 4,4 MRR: 4,1	MØA: 4,4 MRR: 4,2		≥ 4,4 ≥ 4,2	≥ 4,4 ≥ 4,2
Forelesers formidling (NHH) <sup>25</sup>	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9	≥ 3,9	≥ 4,0	≥ 4,0
Nytte og relevans (NHH) <sup>26</sup>	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥ 4,3	≥ 4,3	≥ 4,3
Totalvurdering (NHH) <sup>27</sup>				3,8	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Delmål 2 reflekterer at NHH har høye ambisjoner for studiekvalitet, og det jobbes systematisk med å sikre at målene nås og at kvaliteten stadig utvikles og forbedres. Resultatene fra så vel Studiebarometeret som høyskolens egne evalueringer viser at studentene er godt fornøyd med studiene som helhet og med de fleste elementer av undervisningen. Studiene oppfattes også som svært relevante. Studentenes arbeidsinnsats er på

<sup>24</sup> Dette relaterer seg til spørsmålet «Jeg er, alt i alt, fornøyd med studieprogrammet jeg går på»

<sup>25</sup> Gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på masterstudiene, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd. Tallene for forelesers formidling baseres fra og med høst 2014 på et annet spørsmål enn tidligere. Tidligere spørsmål: «Jeg synes at foreleser x formidlet sin kunnskap på en hensiktsmessig måte». Spørsmål fom. høst 2014: «I hvilken grad synes du følgende undervisningsaktivitet bidro til din læring i kurset? Forelesningene til x».

<sup>26</sup> Gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på masterstudiene, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd.

<sup>27</sup> Gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle kurs på masterstudiene, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd.



et høyt nivå, med en oppgitt tidsbruk som overskrider en normal arbeidsuke. Det er likevel behov for å ha fokus på noen områder, så som gjennomføring på normert tid og oppfølging og tilbakemelding til studentene.

Resultatene for studiepoeng per student har svingt noe fra år til år. Resultatene viser en liten nedgang i 2015 for begge studieprogrammene og bør holdes under oppsyn.

Både egne analyser og departementets tall fra tilstandsrapporten viser at masterstudiene ved NHH har lavt frafall, og at det har vært stabilt lavt gjennom flere år. Dataene for 2015 viser en liten oppgang, men dette er så små tall at det trolig reflekterer tilfeldige svingninger mer enn et systematisk skifte.

Når det gjelder gjennomstrømning på normert tid har andelen økt betydelig fra 2011 og ligger nå på 74 % for opptakskullet 2013. NHHs egne analyser av gjennomstrømning for opptakskullene i 2012 på hhv MØA og MRR oppsummeres i de to figurene over. Over 80 % av masterstudentene er ferdig etter 2,5 år. Denne forsinkelsen for deler av studentmassen kan dels skyldes at det selvstendige masterarbeidet leveres noe for sent, og dels at noen studenter planlegger å forbedre karakterer eller av andre grunner ønsker å opprettholde studieretten.

I progamevalueringen av MØA i 2014/15 ble det blant annet fokusert på gjennomføring for ulike studentgrupper. Mens i overkant av 70 % av de norske studentene fullførte studiet på normert tid, er tilsvarende tall for de internasjonale gradsstudentene 50 %. For norske studenter ble hovedgrunnen til forsinkelser oppgitt å være prioriteringer utenfor NHH (inkludert arbeid og familie) samt sykdom, mens de internasjonale studentene i større grad oppga at de brukte lengre tid på studiene sine i påvente av en jobb. Det var ingen forskjeller mellom norske og internasjonale gradsstudenter i oppfatningen av vanskelighetsgraden på kursene, så det er derfor grunn til å tro at der finnes strukturelle insentiver for internasjonale gradsstudenter for å forlenge studiene sine. Mens mange av de norske studentene har jobb før avsluttet studium, tar dette lengre tid for internasjonale studenter. En forlenget studietid gir internasjonale studenter en sikkerhet i form av fortsatt oppholdstillatelse, bosted og studiets sosiale nettverk.

Når det gjelder forsinkelser knyttet til arbeidet med det selvstendige masterarbeidet, så kan det skyldes flere forhold – som metodegrunnlag og/eller uklare forventninger fra studentenes side til arbeidets omfang og karakter. For å bøte på dette, er det fra høsten 2015 innført obligatorisk krav til empiriske metodekurs for alle MØA-studenter. I disse kursene vil det å forberede studentene på arbeidet med masteroppgaven bli spesielt vektlagt. Studieplanen for MØA fra 2015 har også tydelige læringsutbyttebeskrivelser for arbeidet med masteroppgaven, noe som også kan bidra til forventningsavklaringer. Fra våren 2016 innføres det nye retningslinjer for veiledning i form av et dokument som oppsummerer rettigheter og plikter for så vel studenter som veiledere. Dette vil bidra til å tydeliggjøre forventningene til veiledningsforholdet for alle parter, og derved sikre en god start på arbeidet med masterutredningen.

Et felt der NHH ikke har fått spesielt gode resultater i Studiebarometeret tidligere, er på spørsmålene knyttet til faglige tilbakemeldinger og oppfølging av studentene. Årets resultater viser fremgang også på disse punktene<sup>28</sup>. For MØA er nå resultatene på disse spørsmålene omtrent på linje med det nasjonale gjennomsnittet, mens MRR har vist en betydelig forbedring de siste årene både på disse og på andre områder. Vi tolker dette som tegn på at den nye studieplanen for MRR, iverksatt fra 2014, fungerer bra og er godt mottatt av studentene.

<sup>28</sup> Endringer av ordlyden på disse spørsmålene i Studiebarometeret gjør at resultatene ikke nødvendigvis er direkte sammenliknbare over tid, men med det forbeholdet synes det som om det har vært en positiv endring fra de foregående årene.



Det er, imidlertid, fremdeles rom for forbedringer i masterprogrammene både når det gjelder tilbakemelding og oppfølging og på andre viktige dimensjoner for studiekvaliteten. NHH jobber derfor systematisk med å styrke studiekvaliteten og legge til rette for varierte undervisnings- og vurderingsformer. I MØA-programmet er det en stadig utvikling mot mer studentsentrert læring, med fokus på studentdeltakelse og god to-veis kommunikasjon. Noen kurs dreies mot mer case-basert læring, mens andre utnytter undervisningsteknologi til å skape større studentaktivitet i lærings situasjonen. Felles for de fleste av disse endringene, er at de er ressurskrevende i den forstand at det kreves mindre gruppestørrelser enn det man typisk har hatt på masternivå på NHH. Derved kan lett ressursbegrensninger komme til å sette en demper på mulighetene til pedagogisk utvikling generelt, og for dette med tilbakemelding til studentene spesielt.

I forbindelse med endringer i studieplanen for MØA fra 2015, ble tre nye krav innført: Obligatoriske kurs i empirisk metode og i etikk for alle studenter, samt et krav til ferdighetstrening i kommunikasjon, teamarbeid og presentasjon. Slike ferdigheter tillegges stor vekt ved internasjonale handelshøyskoler, og de går ofte under fellesbetegnelsen Interpersonal Management Skills (IMS). De to første kravene er allerede innført for alle MØA-studenter, mens når det gjelder IMS, har NHH foreløpig ikke hatt tilstrekkelig tilbud til å kunne innføre dette som et obligatorisk krav for alle. Slik ferdighetstrening inngår allerede i en del kurs og profiler, men det er behov for å utvide tilbudet til å kunne favne om alle MØA-studenter. Dette jobbes det med for å få et bredt og godt tilbud på plass så fort som mulig.

### **Tiltak og planer for 2016**

Ut fra vurderingen over, er det spesielt tre områder som har særskilt fokus i 2016: Gjennomstrømning på normert tid, videreutvikling av studiekvalitet og pedagogikk, særlig med tanke på tilbakemelding og oppfølging og styrking av tilbudet om ferdighetstrening (IMS) for MØA-studenter. På disse områdene jobbes det systematisk med tiltak og planer.

Gjennomstrømningsproblematikken er diskutert over. Flere tiltak for å sikre en fortsatt god utvikling ble iverksatt i 2015, så i 2016 vil det viktigste være å følge opp disse tiltakene og vurdere om effekten av dem er tilstrekkelig.

Studiekvalitet er utpekt som et strategisk satsingsområde på NHH. Et viktig element i dette arbeidet har vært å styrke Pedagogiklutvalgets mandat og sammensetning, spesielt ved at alle instituttene nå er representert i utvalget. Et annet er at Pedagogiklutvalget har fått i oppdrag å utarbeide en helhetlig handlingsplan for pedagogikk på NHH. Denne skal vedtas i løpet av våren 2016, og den vil være et viktig hjelpemiddel til å fremme pedagogisk utvikling på alle studienivåer. På masternivå vil handlingsplanen spesielt kunne føre til mer bruk av varierte undervisnings- og vurderingsformer, mer systematisk bruk av undervisningsteknologi og sterkere fokus på hvordan god tilbakemelding og oppfølging av studenter kan skje innen de ressursrammer som finnes. En egen arbeidsgruppe jobber med hvordan NHH kan sikre gode samarbeids- og kommunikasjonsferdigheter (IMS) for alle masterstudenter, både gjennom særskilte tilbud og ved å utvikle læringsutbyttebeskrivelser og undervisnings- og vurderingsformer på en slik måte at eksisterende ferdighetstrening synliggjøres og verdsettes.



### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

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

	2011	2012	2013	2014	2015
Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper	4,4	4,4	4,3	4,3	4,5
Studiet gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked	4,0	3,8	3,9	3,8	4,1
Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet	4,3	4,2	4,2	4,2	4,3
Andel i arbeid innen 6 mnd (%) <sup>30</sup>	95,3	97,2	95,7	87,9	90,0
Arbeidsgiver - privat sektor (%) <sup>31</sup>	90,8	86,7	86,8	87,6	88,8
Startlønn NHH-kandidater (tall i 1000 kr.) <sup>32</sup>	422	432	445	454	453

**Tabell: NIFU / Kandidatundersøkelsen**

	2011	2012	2013	2014	2015
Andel masterkandidater sysselsett i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (% , KD) <sup>33</sup>			90,3		

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHHs kandidater fortsetter å være attraktive i arbeidsmarkedet, selv i tider med økende ledighet generelt. Andelen av de nyutdannede kandidatene som var i arbeid et halvt år etter avsluttet studium var på 90 % i 2015. Dette er litt høyere enn året før, men lavere enn det var i årene 2011-13. Andelen som får jobb i privat sektor har holdt seg ganske stabil over perioden. Når det gjelder startlønn, kan tallene gi inntrykk av at den har flatet ut i forhold til 2014. Det må imidlertid presiseres at beregningsmåten er endret. Mens tallene tidligere kun gjaldt de som er i relevant arbeid, men uavhengig av om de jobbet i Norge eller utenlands,

<sup>29</sup> Tall fra NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse. MRR-kandidater er ikke inkludert i undersøkelsen.

<sup>30</sup> Relevant og ikke relevant arbeid

<sup>31</sup> Andel av de som har fått jobb som er i privat sektor

<sup>32</sup> Gjennomsnittlig brutto grunnlønn per år. Fra og med 2015 baserer brutto grunnlønn per år seg på følgende: (1) Både de i relevant og ikke relevant arbeid er inkludert. (2) Kun de som har oppgitt å jobbe i Norge. (3) Ekstremverdier fjernet. Før 2015 ble brutto grunnlønn per år kun rapportert for de som oppga å være i relevant arbeid, og inkluderte alle med jobb uavhengig av om de jobbet i Norge eller utlandet. Ekstremverdier ble fjernet tidligere år også.

<sup>33</sup> Data fra NIFU/Kandidatundersøkelsen. Denne gjennomføres kun hvert annet år, og resultatene for 2015-undersøkelsen foreligger foreløpig ikke.



inkluderes nå alle som er i arbeid, men kun de som jobber i Norge. Begge disse endringene kan påvirke gjennomsnittlig startlønn slik den rapporteres i tabellen over.

Det er altså ikke noe i tallene som tyder på at NHH-kandidater gjorde det dårligere i arbeidsmarkedet i 2015 enn tidligere år, kanskje snarere tvert imot, gitt den generelle utviklingen i arbeidsmarkedet i Norge. Selv om andelen sysselsatt etter 6 måneder har gått ned fra toppårene 2011-13, er dette fremdeles høye andeler i et nasjonalt perspektiv. Det er likevel god grunn til å følge utviklingen nøye i tiden fremover, spesielt sett i lys av den generelle utviklingen i arbeidsmarkedet i Norge.

Arbeidsmarkedsundersøkelsen bekrefter at kandidatene er godt fornøyd med den utdanningen de har tatt, og at de mener den har bidratt til å gjøre dem konkurransedyktige også i et internasjonalt arbeidsmarkedet.

Tidligere alumni- og arbeidsgiverundersøkelser, bl.a. referert til og diskutert i programevalueringen for MØA 2014/15, bekrefter at NHH-kandidater stiller sterkt når det gjelder analytisk og teoretisk kunnskap og kompetanse, mens de kan savne mer praktisk kompetanse og trening i samarbeids- og kommunikasjonsferdigheter. Dette er nettopp det som adresseres gjennom å styrke kravene til slik ferdighetstrening i MØA-programmet, som omtalt i avsnittet om studiekvalitet.

Andelen NHH-kandidater som søker seg en internasjonal karriere er fremdeles relativt lav. Av de nyutdannede kandidatene i 2015, oppgir 9 % at de jobber utenlands. NHH har som mål at en økende andel av kandidatene skal søke en internasjonal karriere, og det jobbes systematisk med å legge til rette for en slik utvikling. Høyskolen har bl.a. opprettet et eget internasjonalt karrieresenter, og det arrangeres internasjonale karrieredager, veiledning og annen virksomhet for å stimulere studentene og kandidatene til å tenke internasjonalt i sine karrierevalg. Internasjonale internships er også en del av senterets arbeidsområde.

### **Tiltak og planer for 2016**

I lys av den generelle økonomiske utviklingen, vil arbeidsmarkedet for NHH-kandidater bli overvåket.

Arbeidet med å stimulere til internasjonal karrieretenking vil fortsette, gjennom internasjonalt karrieresenter.

Når det gjelder praktisk kompetanse og kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, vil det i tillegg til det arbeidet som er omtalt i avsnittet om studiekvalitet, også bli vurdert om det kan være hensiktsmessig å åpne for muligheter for internships som en del av masterprogrammet. Dette utredes av en egen arbeidsgruppe, som forventes å avgi sin innstilling våren 2016.

### **Programevaluering**

En programevaluering for MØA ble gjennomført i 2014/15. Den ble vedtatt etter en høringsrunde våren 2015. Som tidligere omtalt, har programevalueringen gitt opphav til flere justeringer, tilpasninger og nye tiltak.

## PhD-utdanningen

### NHH 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>34</sup>

#### Vurdering av kvalitativt styringsparameter

I alt 349 kandidater søkte i vår opptaket til PhD-programmet mot 337 året før. Kvinneandelen i 2015 var 24,6 %, og snittalderen for søkerne var 31,5 år. I den samlede søkermassen har 43 % mastergrad fra høyt rangerte skoler.

Det ble tatt opp 20 studenter til PhD-programmet i 2015. En av disse er i nærings-PhD programmet og er ansatt i Telenor. Fem andre er eksterntfinansierte. Kvinneandelen for 2015-kullet er 50 % og i alt 30 % er utenlandske statsborgere. Alle har utdanningsbakgrunn fra høyt rangerte skoler og i alt 75 % har masterutdannelsen fra NHH. NHH er fornøyd med både søkningen og opptakskvaliteten i 2015.

**Tabell: Opptak - Andel kvinner og internasjonale PhD-studenter**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel internasjonale PhD-studenter (% av nye dgr-avtaler)			61	70	30	50	50	50
Kvinneandel (% av nye dgr-avtaler)	48	64	33	45	50	≥ 40	≥ 40	≥ 40

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Andelen internasjonale studenter var noe lavere enn tidligere år, men dette skyldes blant annet mange godt kvalifiserte søkere med mastergrad fra NHH. Andelen vil også variere noe fra år til år.

PhD-programmet har de siste tre årene annonsert programmet på internasjonale stillingsportaler, noe som hittil har ført til at antall søkere har økt markant. NHH vurderer det dithen at annonseringen på internasjonale, akademiske web-portaler har vært vellykket. Rundt 90 % av søkerne var internasjonale, hvilket følger trenden fra foregående år ved at PhD-programmet tiltrekker seg flere og flere søkere med ikke-norsk statsborgerskap. 43 % av alle søkerne hadde mastergrad fra høyt rangerte skoler<sup>35</sup>, hvilket er en liten økning fra opptaket i 2014 hvor 41 % av søkerne kunne vise til dette. Likevel ble ikke ambisjonen om at 50 % av de nye doktorgradsavtalene skulle signeres av internasjonale PhD-kandidater nådd. Dette har nok flere årsaker, hvor et aspekt kan være manglende kunnskap om NHH og PhD-utdanningen blant søkere ved

<sup>34</sup> Disse kriteriene er utdanningsinstitusjon/bakgrunn, karakterer, resultat av standardiserte tester, research proposal, vurdering av annet skriftlig arbeid og intervjuer av søkerne

<sup>35</sup> Skoler som er på en eller flere av universitetsrankingene:

1. FT European Business School Rankings (75 på listen) <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>

2. Times Higher Education (top 300) <http://www.timeshighereducation.co.uk>

3. Shanghai ARWU -Economics/Business (200 på listen) <http://www.shanghairanking.com/SubjectEcoBus2014.html>

relevante utenlandske institusjoner. En annen årsak kan være at NHH mottok flere søknader fra norske NHH-studenter enn året før. Dette er en ønsket gruppe å rekruttere fra, grunnet behovet for at stipendiatene bidrar i arbeidet med undervisning og sensur på de norskspråklige studieprogrammene. Dette arbeidet utgjør 25 % av kontraktperioden. Et tredje forhold som spiller inn på at måltallet på 50 % ikke ble nådd, er at noen av de internasjonale kandidatene som fikk tilbud, takket nei til stillingen.

PhD-programmet har i stor grad videreført tiltakene for å rekruttere kandidater med NHH-bakgrunn. Dette innbefatter deltakelse på karrieredag, informasjonsmøter, intern annonsering mm.

I 2015 hadde instituttene separate utlysninger, med muligheter til å lyse ut på nytt dersom de ikke var fornøyd med nivået på søkerne i hovedutlysningen. Instituttene har også på ulike måter benyttet seg av grundigere intervjuer og testing av aktuelle kandidater før de blir innstilt.

### Tiltak og planer for 2016

I 2016 vil NHH videreføre tiltak knyttet til internasjonale kanaler for markedsføring, økt vekt på intern markedsføring og kvalitetssikring av opptaket. I tillegg vil NHH i 2016 få ny nettløsning med nytt innhold slik at informasjon om PhD-programmet og opptaket blir enklere å finne og bedre strukturert.

### NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: PhD studiekvalitet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall disputaser	15	11	10	13	16	≥ 15	≥ 17	≥ 17
Andel uteks. kand. tatt opp på dgr seks år tidligere (% , KD) <sup>36</sup>	43	62	28	58	46	60	60	60
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (%)	13	55	50	38	31 <sup>37</sup>	55	55	60
Frafall (avbrutte dgr-avtaler)	5	6	2	6	6			
Stipendiatstillinger <sup>38</sup>	76	73	71	81	78	≥ 70	≥ 70	≥ 75
Antall publikasjoner fra aktive kandidater, samt uteksaminerte opptil 2 år etter disputas -nivå 1/2 <sup>39</sup>			23 / 4	24 / 7	20 / 6			

<sup>36</sup> DBH-data: Ingen permisjoner trekkes fra

<sup>37</sup> Ut fra 16 disputaser

<sup>38</sup> Tall per 1.oktober

<sup>39</sup> Indikatoren baserer seg på aktive PhD-kandidater i 2015 samt de som disputerte i 2013 og 2014. 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.

**Tabell: Stipendiatpublikasjoner**

	2011	2012	2013	2014	2015
Stipendiatpublikasjoner eneforfatter	4	4	15	8	6
Stipendiatpublikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte	15	16	15	15	12
Stipendiatpublikasjoner sammen med andre ikke-NHH-forskere	4	1	4	12	4
Totalt <sup>40</sup>	23	21	34	35	22

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH hadde 16 disputaser i 2015, noe som er over målsetningen på 15. For «Andel uteksaminerte tatt opp på doktorgrad seks år tidligere» er tallet på 46 %, og dermed under NHHs målsetning for 2015. Andelen som har levert avhandlingen på normert tid er for 2015 31 %. Tallet er relativt lavt, men skyldes at NHH har lyktes i å få gjennom studenter fra tidligere kull. Prognosene tyder på at kull tatt opp mer nylig i større grad fullfører på normert tid.

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 viser i alt 22 publikasjoner. Dette er noe lavere enn årene før, men kan skyldes et økt fokus på kvalitet over kvantitet i forskningen ved NHH.

### Tiltak og planer for 2016

Tiltakene som er igangsatt de siste årene (bl.a. proposal defense og dialogmøter) viser gode resultater idet de har ført til at potensielle forsinkelser fanges opp tidligere, og tiltak kan settes i verk på et tidlig stadium i PhD-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. Tiltak i 2016 innebærer først og fremst fortsatt satsing på løpende kvalitetskontroll, evalueringer. I første halvdel av 2016 får NHH en rapport fra en ekstern evalueringskomite (programevalueringen av PhD-studiet), med anbefalinger om hvordan skolen kan videreutvikle PhD-programmet.

### Programevaluering

Programevaluering av PhD-programmet startet i 2015. Det er gjennomført kandidatundersøkelse, alumniundersøkelse, selvevaluering av instituttene og analyse av gjennomstrømningen. Programevalueringen slutføres i februar/mars 2016 med evaluering av en ekstern, internasjonalt sammensatt komite. NHH håper på denne måten å kunne få nye perspektiver på PhD-programmet fra aktører med tilknytning til andre ledende handelshøyskoler. Komiteen kan samtidig benchmarke programmet opp mot andre PhD-programmer som komiteen har kunnskap om. Benchmarking av studieprogrammene er en sentral del av NHHs strategi.

<sup>40</sup> Statistikken er basert på poenggivende publikasjoner i Cistin per år. Statistikken viser stipendiatbidrag. Med stipendiat regnes PhD-studenter og kandidater som disputerte 1 og 2 år tidligere, samt de som er aktive i PhD utdanningen per 2015. Altså regner 2015-statistikken med de som disputerte i 2013 og 2014.

### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

**Tabell: Karriere**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel av dgr-kandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter <sup>41</sup> (%)			30 (N=10)	31 (N=13)	63 (N=16)	≥ 50	≥ 55	≥ 60

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

De aller fleste (81 %) uteksaminerte kandidater fortsetter karrieren i universitets- og høyskolesektoren. Andelen uteksaminerte kandidater som fortsatte ved anerkjente forskningsuniversiteter var i 2015 på 63 %. Noen jobber ved internasjonale læresteder, som MIT, UCSB Santa Barbara, City University of Hong Kong og University of Oxford, mens andre har fått forskerstillinger ved SNF/NHH og andre norske læresteder som NTNU, Markedshøyskolen og forskningsstiftelsen UNI Rokkan. Andre jobber nå i næringslivet i firma som Marintek, Telenor og Oslo Economics.

### Tiltak og planer for 2016

Flere av instituttene arbeider aktivt med å promotere NHHs kandidater på det internasjonale, akademiske arbeidsmarkedet gjennom ulike tiltak. Via instituttene, NHH Fonds og SNF finansieres NHHs kandidater til reiser og jobbmøter på internasjonale konferanser.

### NHH 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		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Stipendiatpublikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte	15	16	15	15	12		16	18

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Av de som disputerer leverer nå et stort flertall artikkelbaserte avhandlinger. I de fleste av avhandlingene, og i flere av fagmiljøene på NHH, er det vanlig med medforfattede artikler i avhandlingen. Ofte skriver kandidaten den første artikkelen i avhandlingen sammen med veileder og har ofte ett til to arbeidere med både interne og eksterne medforfattere. På denne måten blir kandidaten trent i å produsere publiserbar forskning og veileder/medforfatter i fast stilling får økt sin publiseringsportefølje. I 2015 var det i alt publisert 12

<sup>41</sup> Institusjoner på FT-rankingen, THE topp 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business.

medfattede bidrag med veiledere eller andre NHH-ansatte. Dette er en nedgang fra året før, men dette er små tall og det er store variasjoner i hvilket år artikler faktisk blir publisert på forlagene.

### **Tiltak og planer for 2016**

Sentralt i forskningsstrategien for NHH er utviklingen av internasjonale spissområder, nasjonale kompetanseområder og utvikling av forskningsfelt som har potensiale 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 få allokert nye stipendiatstillinger. På denne måten sikrer man i større grad at stipendiatene på NHH inngår i aktive forskningsgrupper.

Tiltak for 2016 innebærer først og fremst fortsatt satsing på igangsatte tiltak knyttet til forbedret rekrutteringsprosess, bruk av milepæler i studiet og tett oppfølging. I tillegg vil tiltak anbefalt i programevalueringen som leveres i løpet av 2016, bli fulgt opp. Denne blir viktig i det videre kvalitetsarbeidet.



## Etter- og videreutdanningen

### NHH 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 - master**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antall studenter startet i løpet av året – masternivå <sup>42</sup>	161	192	204	184	216	220	230	250

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Totalt antall studenter tatt opp til studier på masternivå er høyere enn tidligere år. 216 studenter er også betydelig høyere enn måltallet på 194. Et nytt fordypningsstudium i finans ble startet opp i 2015 med 35 deltakere, og dette har bidratt til økning i totalt antall studenter. Kvaliteten på søkerne er opprettholdt. Både på etablerte og nye programmer har kandidatene som blir tatt opp i programmene relevant bakgrunn/erfaring og gode posisjoner i norsk næringsliv.

Samtidig som det er en vekst i antall studenter er det viktig å merke seg at flere planlagte studier ikke ble gjennomført i 2015. Det internasjonale samarbeidet med HEC Montreal (MBA Essentials) som har vært planlagt over en rekke år, har ikke kommet i gang på grunn av manglende etterspørsel. Et påbygningsstudium utviklet for deltakere som har fullført Nasjonal utdanning for rektorer, barnehagestyrere samt deltakere på ledere i Bergen kommunes lederskole, måtte utsettes på grunn av for få påmeldte.

Sett i lys av økonomiske nedgangstider og økende usikkerhet i markedet er en økning i antall studenter positivt. Usikkerheten merkes først og fremst ved at det tar lenger tid å fylle opp programmer som tidligere har vært fulltegnet lenge før oppstart og det er færre kvinner blant deltakerne. Tidligere «faste» kunder, spesielt innenfor olje og gass og relaterte næringer, finansierer ikke etter- og videreutdanning samtidig med at de gjennomfører nedbemanningsprosesser. Deltakere må derfor i økende grad betale for videreutdanning selv. Som et resultat av dette ble ett av MBA-programmene startet opp uten å være fulltegnet høsten 2015. Det har blitt vurdert som viktigere å opprettholde kravene til kvalitet blant deltakere enn å sikre fulltegnede studieprogrammer. Det er foreløpig kun ett av MBA-programmene som ikke har vært fulltegnet ved oppstart, men dette er noe som må forventes også i 2016 dersom usikkerheten i økonomien vedvarer. Dette gjenspeiles i risikoanalysen, hvor krevende markedssituasjon er fremhevet som en sentral risikofaktor i 2016.

Som tidligere år har det vært begrenset med internasjonale studenter. NHHes programmer er fortsatt primært rettet mot norsktalende deltakere. Flere internasjonale programmer er under utvikling, og minst ett av disse forventes å starte opp i løpet av 2016.

<sup>42</sup> Omfatter AFA-studiet, Corporate Finance, Porteføljeforvaltning, Verdsettelse, Avansert kredittanalyse, MBA i strategisk ledelse og økonomisk styring og ledelse og MBA i offentlig revisjon.

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antall kurspåmeldinger - bachelor deltid	854	783	654	535	414	250	120	0
Antall bedriftsinterne prosjekter	10	11	9	11	9	11	13	15

Antall deltakere på NHHes kveldskurs (deltidsstudier på bachelornivå) har vist en nedadgående trend over flere år. I den nye strategien for NHH er det vedtatt å gjennomføre en styrt avvikling av kveldskursene. NHH skal utvikle kortprogrammer som delvis kan erstatte tilbudet med deltidsstudier på kveldstid. Kortprogrammene (1-3 dagers programmer) vil imidlertid primært ligge på et noe høyere faglig nivå og de vil ikke gi studiepoeng. Hensikten er å møte en etterspørsel etter mer tilgjengelige, intensive og mindre tidkrevende studier. En økende grad av befolkningen har høyere utdanning, og etterspørselen etter videreutdanning på masternivå forventes å øke. I tillegg vil en slik retning bedre utnytte NHHs konkurransefortrinn med høyt faglig nivå. Kveldskursene har i økende grad blitt tilbudt ved å benytte eksterne, faglige ressurser.

### Tiltak og planer for 2016

Styret ved NHH vedtok i juni 2015 en vekststrategi for NHH. Flere nye programmer skal lanseres, og programporteføljen skal fornyes og internasjonaleseres. Blant nye tilbud er kortprogrammer og internasjonalt orienterte, spesialiserte MBA-programmer tilbudt av NHH og i samarbeid med andre. Samtidig med planlagt vekst, skal interne prosesser profesjonaliseres og styrkes for å støtte opp under vekststrategien. Det er viktig å merke seg at veksten skal skje i et marked som blir stadig tøffere. Nye konkurrenter, nasjonale og internasjonale, gjør sin inntreden på markedet samtidig som etterspørselen synker som et resultat av svekket norsk økonomi med lavere vekst og betydelige innstramminger. Det er helt avgjørende at veksten ved NHH ikke skjer på bekostning av kvalitet. Det gjelder både inntakskvalitet og studiekvalitet.

### NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: Gjennomføring masterstudier<sup>43</sup>**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gjennomføring på normert tid (%)	94	83	94	96	96	95	95	95

<sup>43</sup> Åpne gradgivende Executive MBA-programmer

**Tabell: Innfridde forventinger til studiet<sup>44</sup>**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Executive MBA	4,4	4,5	4,7	4,7	4,7	4,5	4,5	4,5
Bergen kommune - programmer i samarbeid med AFF <sup>45</sup>	4,8	5,0	4,9	4,7	4,8	4,5	4,5	4,5
DNB bedriftsinternt utdanningsprogram i strategisk forretningsforståelse					4,9	4,5	4,5	4,5

**Tabell: Faglig kvalitet på studiet<sup>46</sup>**

	2011	2012	2013	2014	2015
Executive MBA	4,6	4,6	4,9	4,7	4,7
AFA-studiet			4,5	4,2	4,3
Bergen kommune - programmer i samarbeid med AFF <sup>47</sup>	4,8	5,0	4,8	4,9	5,0
DNB bedriftsinternt utdanningsprogram i strategisk forretningsforståelse					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. NHH skal sette standard for denne typen programmer i Norden.

Gjennomføringsgraden er jevnt over svært høy på NHHes masterstudier. Kombinasjonen av høy kvalitet på studentene som tas opp, høy motivasjon for studiet og høy kvalitet på faglig innhold medvirker til dette. I tillegg er den tette oppfølgingen og den helhetlige måten programmene er bygget opp på viktig for gjennomføringsgrad. En dedikert programleder følger deltakerne tett gjennom hele studieløpet for å sikre et godt læringsmiljø både når det gjelder det faglige og det sosiale. Programmer som kjøres over to år med ca. 30 deltakere skaper også tette og gode kull med deltakere som støtter og utfordrer hverandre. Det gode

<sup>44</sup> Skala 1-5 hvor 5 er høyeste skår. Gjennomsnittstall.

<sup>45</sup> Rektorutdanning, Styrerutdanning, Bergen kommune lederskole.

<sup>46</sup> Skala 1-5 hvor 5 er høyeste skår. Gjennomsnittstall.

<sup>47</sup> Rektorutdanning, Styrerutdanning, Bergen kommune lederskole.

læringsmiljøet og verdiene som skapes gjennom nettverkene som dannes blant deltakere bidrar således også til den høye gjennomføringsgraden.

På samtlige programmer rapporteres det om høy faglig kvalitet på studiene. Det er små variasjoner på tvers av programmer og fra år til år. Som tabellen viser er skår på 4,8 og over (av totalt 5) ikke uvanlig, og flere programmer har i sin helhet oppnådd aller høyeste skår på 5,0. Ambisjonsnivået er på minimum 4,7 for samtlige programmer.

### Tiltak og planer for 2016

Selv om studiekvaliteten jevnt over er svært god, arbeides det systematisk med å opprettholde og videreutvikle både faglig innhold og pedagogisk tilnærming i samtlige programmer.

Programlederne på NHHE møtes ca. to ganger per semester for å dele informasjon og erfaringer. I tillegg gir nye samarbeidsformer i programmene muligheter for læring og erfaringsutveksling. Programmer som gjennomføres i samarbeid med AFF (Nasjonal utdanning for rektorer og barnehagestyrere) oppnår svært gode evalueringer, både når det gjelder å innfri forventninger og faglig kvalitet på studiet. I nyutviklede programmer vil NHH ta sikte på å søke flere nye samarbeidsmuligheter både nasjonalt og internasjonalt. I tillegg arbeides det med å utvikle interne prosesser for kompetanseutvikling for programledere og forelesere.

### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

**Tabell: Uteksaminerte kandidater**

	2011	2012	2013	2014	2015
Executive MBA	99	102	110	105	123
AFA	40	27	41	39	43
Bachelor / deltid <sup>48</sup>	31	34	18	10	26
Bedriftsinterne programmer <sup>49</sup>	89	119	101	143	78

### 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 NHHEs kandidater foretrekkes i det nasjonale arbeidsmarkedet. NHHE har ikke tilstrekkelig datagrunnlag til å kunne si noe bestemt om internasjonal attraktivitet for de uteksaminerte executive-kandidatene.

<sup>48</sup> Bachelor/deltid: Både grad, delfag og årsstudium.

<sup>49</sup> Grunnen til det lave tallet i 2015 er at 2 kull barnehagestyrere (63 kandidater), 2 kull rektorer (44 kandidater) og DNB (26 kandidater) først har avslutning i januar/februar 2016

### **Tiltak og planer for 2016**

Det foreligger på nåværende tidspunkt ikke planer om å utvikle egne undersøkelser av kandidaters attraktivitet, men NHHE arbeider kontinuerlig med å sikre at programmene oppleves som relevante i markedet. Nye internasjonale programmer vil kunne øke attraktiviteten både nasjonalt og internasjonalt.

### **Internasjonalt samarbeid**

I 2015 ble et nytt internasjonalt program lansert i samarbeid med internasjonalt anerkjente HEC Montreal: The Essentials of MBA. Programmet ble imidlertid ikke gjennomført på grunn av manglende etterspørsel. Det kan se ut som om programmet falt mellom to stoler. Det krevde betydelig investering i tid og arbeidsinnsats, men uten at det var gradsgivende. Prosessen med å utvikle et internasjonalt program har imidlertid vært lærerikt, og erfaringene er viktig å ta med inn i nye initiativ.

Det er tre nye samarbeidsprogrammer under utvikling. Selv om det vil ta tid til å få alle brikker på plass, forventes det at minst ett av de nye programmene materialiserer seg med oppstart i løpet av 2016.

### **Programevaluering**

I etter- og videreutdanningsprogrammene gjennomføres studentevalueringer etter alle moduler. I tillegg gjennomføres sluttevaluering kort tid etter fullført program. Evalueringene viser gjennomgående høy studenttilfredshet.

Det ble i 2015 gjennomført en helhetlig evaluering av kvaliteten på høyskolens MBA-programmer. Det ble utarbeidet en evalueringsrapport som hadde fokus på nødvendige tiltak og innspill til fremtidige programevalueringer. En rekke av tiltakene som det ble pekt på i rapporten er ivaretatt med den nye strategien til NHHE. I lys av den nye strategien vil det være naturlig å gjennomføre en ny evaluering av programporteføljen i løpet av 2017/2018.

## Internasjonalisering av utdanningen

### NHH 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**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall internasjonale søkere	846	949	1 341	1 147	1 273			
Antall tilbud	157	187	145	152	214	250	250	250
Gjennomsnittlig GMAT-score		665	676	656	657	≥ 650	≥ 650	≥ 650
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	71	85	66	55	70	≥ 100	≥ 100	≥ 100
Andel internasjonale studenter av totalt antall møtt MØA (%)	13	14	10	8	11	≥ 15,5	≥ 15,5	≥ 15,5
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)	46	51	46	47	33	50	50	50

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antall internasjonale søkere har vist en viss økning fra 2014 til 2015. Dette skyldes delvis at nordiske søkere er med i det internasjonale opptak f.o.m. 2015. Antall tilbud som ble gitt (dvs. antall søkere som ble vurdert kvalifisert) var betydelig høyere enn i 2014, men ligger fortsatt under måltallet. Dette gir seg også utslag i antall møtte internasjonale studenter, som ligger 30 % under måltallet. Utvidelsen av tilbudet på engelsk fra 3 til 6 masterprofiler har ennå ikke gitt det ønskede resultat, men det er rimelig å anta at det vil føre til en økning i søknader på sikt. Gjennomsnittlig GMAT-score holder seg godt over minimumskravet på 600. Nedgangen i kvinneandel er merkbar, men det er for tidlig å si om dette er en trend. Det er særlig blant studenter utenfor EU/EØS-området at kvinneandelen har falt.

### Tiltak og planer for 2016

NHH har i forbindelse med 2016-opptaket valgt å fokusere særskilt på de tysktalende landene, samt Italia, basert på analyser av nasjonalitetssammensetningen i den internasjonale studentgruppen de senere årene. Reklamekampanjer, samt et eget rekrutteringsevent i Milano er blitt satt i verk i tillegg til messedeltakelse. Det er øremerket midler i 2016 til økt satsing på sosiale medier med internasjonale studenter som målgruppe.

Videre vil det i 2016 bli arrangert egne orienteringsmøter for innreisende bachelorstudenter. Erfaringsmessig er søkere til mastergraden i denne gruppen. Tilbudet til sistnevnte kategori skal også styrkes (se nedenfor).

Fom. 2016 tilbys mulighet for å bli vurdert til opptak i CEMS-programmet før studiestart for internasjonale studenter som er kvalifisert til masterstudiet. Deltakelse i dette programmet er svært populært blant internasjonale studenter, og opptak i dette programmet vil kunne være utslagsgivende for hvorvidt de takker



ja til studietilbudet ved NHH. Kravene til dokumentasjon i søknaden skal gjennomgås i løpet av våren for å sikre at disse har god kvalitet uten å legge unødvendige hindringer i veien for søkerne.

### NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

**Tabell: Internasjonale studenter - studiekvalitet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall dobbeltgradsavtaler	4	4	6	7	8	8	9	9
Antall dobbeltgradsstudenter inn og ut	19	20	33	28	20	30	30	30
Antall internasjonale internships, CEMS og Gründerskole	34	36	39	45	81	50	70	70
Andel internasjonale studenter på campus (%) <sup>50</sup>	14	15	15	15	15	15	15	15

**Tabell: Erasmus+**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Utreisende utvekslingsstudenter i Erasmus+ på studiemobilitet				190 <sup>51</sup>	211		205	205
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på studenter (% , KD)				6	6		6	6
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på utreisende utvekslingsstudenter (% , KD)				36	40		40	40
Mobilitet administrativt ansatte				1	0	2	2	2
Mobilitet faglig ansatte				1	0	2	2	2

<sup>50</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert).

<sup>51</sup> Erasmus våren 2014 og Erasmus+ høsten 2014



**Tabell: Utveksling**

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall innkommende studenter til NHH:								
Bachelor	105	93	100	125	127			
Master	175	203	216	205	203			
Totalt	280	296	316	330	330			
Antall utreisende studenter fra NHH:								
Bachelor	121	162	141	221	197			
Master	263	276	300	314	331			
Totalt	384	438	441	535	528			
Innkommende studenter i % av utreisende								
	73	68	72	62	63	75	75	75
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	664	734	757	865	858	900	900	900

**Tabell: Studenter på utveksling**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel uteksaminerte kandidater med utveksling (%)	39	41	41	47	50		50	50

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH har inngått én ny dobbeltgradsavtale i 2015. Antall studenter på disse programmene har gått noe ned. I den sammenheng arbeides det for å spisse noen av avtalene inn mot spesifikke fagområder. CEMS-programmet fortsetter å øke i popularitet, og det arbeides kontinuerlig med kvalitetshevende tiltak.

Antall studenter som reiser på internasjonale internships i løpet av studiene har økt. Det er inngått avtaler med flere internasjonale aktører bla. OECD og det er en merkbar økning i interessen for å skaffe seg internasjonal arbeidserfaring i løpet av studiene. Andel internasjonale studenter på campus ligger like under måltallet.

Når det gjelder utveksling har halvparten av NHHs studenter vært på minst ett utvekslingsopphold i løpet av studietiden. Andelen studenter som velger utveksling gjennom Erasmus+ viser en svak oppgang i 2015. Det er usikkert hvordan den svake kronekursen vil påvirke utvekslingstallene i fremtiden. Det har ikke vært ansattmobilitet i 2015.

Det totale antall innkommende studenter har holdt seg stabilt. Antall utreisende studenter holder seg også stabilt, men på et høyere nivå.

Ubalansen skyldes blant annet at NHH, for å imøtekomme etterspørsel blant studentene, har inngått såkalte «study abroad agreements» i Nord-Amerika og Oseania. Disse avtalene er ikke basert på gjensidig



utveksling. NHH har imidlertid også avtaler med enkelte partnerskoler hvor innmobiliteten er høyere enn utmobiliteten, først og fremst i Tyskland og Øst-Europa. En annen årsak er at semesterinndelingen er lite fleksibel, hvilket medfører at høyskolen ikke kan ta imot masterstudenter fra en del partnerskoler i Nord-Amerika, Asia og Oseania. Ubalansen skyldes også delvis at kurstilbudet på engelsk på bachelornivå ikke er tilstrekkelig tilpasset de innreisende studentenes behov og ønsker.

Bortfall av boliggaranti fra Studentskipnaden i Bergen for alle innreisende studenter kan medføre en nedgang i antall internasjonale studenter. Fom. 2016 vil antall boliger om høsten begrenses til antall boliger som leies ut til denne kategorien om våren. Der er en relativt stor ubalanse mellom høst og vår, noe som delvis skyldes at vårsemesteret ved NHH begynner før eksamensperioden for høstsemesteret er slutt hos mange av NHHs partnere.

### **Tiltak og planer for 2016**

NHH arbeider videre med å styrke dobbeltgradsprogrammene og inngår i 2016 en ny avtale med Nova School of Business and Economics innenfor finans. Det internasjonale karrieresenteret arbeider kontinuerlig med å øke nettverket av internasjonale bedrifter som deltar på karriereevenement, samt å øke antall internshipavtaler. Videre har NHH fått godkjenning fra KD for et 30 studiepoengs kurs med internship i samarbeid med Berkeley.

Ansattmobilitet gjennom Erasmus+ skal innlemmes i NHHs arbeid for å heve kompetansen i administrativ stab.

Når det gjelder innreisende studenter er det gjennomført en spørreundersøkelse blant NHHs internasjonale partnere for å kartlegge behovene mht. kursinnhold, tidspunkt og lengde på utvekslingsoppholdet. NHH skal vurdere hvordan kurstilbudet best kan tilpasses denne studentgruppen med sikte på å øke antall innreisende studenter. Videre arbeides det med å jevne ut antall innreisende studenter i høst- og vårsemesteret for å sikre flest mulig studenter en bolig gjennom Studentskipnaden.

NHH arbeider for å øke sin synlighet internasjonalt på ulike måter. I 2015 ble det første NHH alumnitreffet utenfor Norge arrangert i London i samarbeid med DNB og Innovasjon Norge. Med utgangspunkt i de svært positive tilbakemeldingene, vil dette tiltaket videreføres i 2016. I tett samarbeid med studentforeningen satser NHH på å delta i de mest prestisjetunge internasjonale casekonkurransene. I 2015 deltok lag fra NHH i konkurranser ved Foster School of Business og Hong Kong University of Science and Technology. Deltakelse i konkurranser i 2016 er allerede på gang.

NHH ønsker videre å bidra med internasjonale perspektiver i utdanningen gjennom samarbeid med internasjonale institusjoner. 3 søknader ble sendt til SIU i 2015 for aktiviteter i 2016-2018. Alle tre søknadene (Nordområdeprogrammet, Nord Amerika prosjektmidler og Eurasiaprogrammet) ble innvilget. NHH har også sendt inn Erasmus+ Global Mobility søknader for samarbeid med Kina og Russland. Disse er under behandling. NHH har også konkrete planer for nye prosjektsøknader i 2016. Disse skal i størst mulig grad knyttes opp mot NHHs forskningsgrupper.

### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

**Tabell: Jobb i utlandet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel studenter som tar jobb i utlandet <sup>52</sup> (%)	9	8	11	6	9	12	12	12

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Der er en økning i antall studenter som har fått arbeid i utlandet. Det er imidlertid noe lavere enn måltallet. Et visst forbehold må tas ettersom svarprosenten på arbeidsmarkedsundersøkelsen er på 58 %.

### Tiltak og planer for 2016

Det arbeides videre med å bevisstgjøre studentene mht. arbeidsmuligheter i utlandet gjennom nettsider, produksjon av informasjonsfilm, organisering av internasjonal karrieredag og utviklingen av internshiptilbudet.

<sup>52</sup> Tall fra NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse. Fra og med 2015 baserer tallet for «Andel studenter som tar jobb i utlandet» seg på både de som er i relevant og de som er i ikke relevant arbeid. Tidligere rapporterte NHH bare på de i relevant arbeid. MRR- kandidater ekskludert.

## Læringsmiljø og universell utforming

Generelt sett opplever studentene at studiemiljøet ved NHH er godt. Både tidligere undersøkelser som SHoT 2014 (studentenes helse- og trivselsundersøkelse) og Studiebarometeret 2015 bekrefter dette. For høyskolen som helhet ga studentene studie- og læringsmiljøet en skår på 4,1 av 5 i årets Studiebarometer.

Landsgjennomsnittet var 3,8.

Studenter ved NHH opplever et høyt press for å oppnå gode resultater, og rapporterer bla. dette i SHoT 2014. Høyskolen jobber sammen med SiB for å informere om deres psykologtilbud. I tillegg er det fra og med 2015 opprettet et tilbud med terapihund i eksamensperioden.

Tidligere undersøkelser har synliggjort NHH-studentenes tidvis høye alkoholforbruk. Høyskolen har, sammen med studentene selv, iverksatt tiltak for å motvirke dette blant annet ved å støtte alkoholfri fadderuke.

NHH har i 2015 fortsatt arbeidet med å følge opp resultatene fra brukerundersøkelsen om *Nybygget* fra 2014 og har blant annet skjermet lesesalene i større grad for innsyn. Høyskolen jobber videre med å implementere handlingsplanen for studenter med funksjonsnedsettelse og har blant annet fått installert lysvarsling i deler av den eldre bygningsmassen. Lysvarslingen blir aktivert samtidig som annen alarm. Arbeidet med universell utforming av bygningsmassen fortsetter, bla. med hensyn til bedre tilgang for studenter med funksjonsnedsettelse i studentarealene.

NHH har sett at enkelte studenter kan ha behov for rådgivning i forbindelse med studentsaker. NHH gjennomfører derfor våren 2016 en prøveordning med studentombud på NHH. En av NHHs jurister er dedikert rollen som studentombud i 30 % stilling. På slutten av semesteret vil prøveordningen bli evaluert for å se om behovet er så stort at ordningen skal gjøres permanent.

### *Tiltak og planer for 2016*

- Oppfølging av handlingsplanen for studenter med funksjonsnedsettelse
- Holdningskampanje for å få studentene til å følge fastsatte trivselsregler i lesesalene
- Tiltak mot for stort alkoholkonsum, der en rusmiddelpolicy skal vurderes

## 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.

På masternivå kommer studentene ofte tett på forskningen, ved at forelesere i større grad enn på bachelornivå får anledning til å snakke om egne forskningsområder. Masterkursene er mer avanserte og forskningstunge og studentene selv tar del i forskningsoppgaver. Det gjelder spesielt når studentene kommer til siste del av studiet, og ikke minst i arbeidet med egen masterutredning. I de senere år har flere av NHHs mest profilerte forskningssentre og programmer i stor grad rekruttert masterstudenter til å ta del i programmene og skrive sine masteroppgaver med utgangspunkt i forskningsprogrammene.

## Pedagogikk

Ansvar for å koordinere pedagogisk utvikling og innovasjon er ved NHH tillagt Pedagogiklutvalget, mens programutvalgene har det overordnede ansvaret for den pedagogiske kvaliteten på de ulike studieprogrammene.

NHH har undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som strategisk satsningsområde, og arbeidet med pedagogisk utvikling og innovasjon har blitt videreført og styrket i 2015. Pedagogiklutvalget er utvidet ved å inkludere representanter fra alle instituttene. Hensikten er å styrke instituttene rolle og forankre det pedagogiske arbeidet bedre i fagmiljøene.

Høyskolen initierte i 2015 arbeidet med et forslag til handlingsplan for pedagogisk utviklingsarbeid. Målet er en fortsatt utvikling av variert og moderne pedagogisk praksis ved NHH tilpasset dagens studenter. Handlingsplanen kan ta opp kompetansehevede tiltak, tiltak for kunnskapsoverføring mellom NHHs fagmiljøer, insentivordninger knyttet til pedagogisk utviklingsarbeid og strukturelle og organisasjonsmessige forhold ved NHH. Planen vil bli behandlet i NHHs styre i vårsemesteret 2016.

NHH tilbyr jevnlig pedagogisk opplæring til fagstaben i form av kurs og seminarer. Nytilsatte som ikke kan dokumentere tilstrekkelig pedagogisk erfaring må tilegne seg den nødvendige pedagogiske kompetansen, for eksempel gjennom NHHs pedagogiske basiskurs. Det er ønskelig å utvide dette tilbudet og nærme seg et omfang i samsvar med Universitets- og høyskolerådets retningslinjer for universitets- og høyskolepedagogisk basiskompetanse.

Fagstaben tilbys også muligheten for å få midler til å dekke ytterligere kursing utenfor NHH. Dette har gitt verdifulle bidrag til fagstabens pedagogiske kompetanse, for eksempel innen caseundervisning. Det er ønskelig at fagstaben i større grad benytter seg av tilbudet om pedagogisk opplæring både innenfor og utenfor NHH.

Det ble avholdt fire seminarer ved NHH med pedagogikk som tema, *Pedagogisk time*. Masterutdanningen og vurdering har vært to sentrale temaer ved disse.

Alle kurs som tilbys på bachelor- og masternivå blir evaluert av studentene hvert semester. Tiltak blir vurdert for kurs med relativt svake resultater.

I 2016 vil arbeidet med handlingsplanen bli fullført, og implementering av handlingsplanen vil stå sentralt fremover. En viktig oppgave blir å utvide tilbudet om pedagogisk basiskompetanse ved NHH.

## Fleksibel utdanning

### KD Sektormål 3: God tilgang til 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. Samlinger legges ofte til slutten av uken, inkludert en del av helgen i mange programmer. Dette for å gjøre det lettere å kombinere studier med jobb. Bruk av lese Brett, elektronisk pensum og innføring av mer prosjektarbeid har vist seg å gi gode resultater med hensyn til økt tilgjengelighet og fleksibilitet.

Kurset *Bærekraftige forretningsmodeller* som ble tilbudt våren 2015 var en viktig pilot i bruk av ny læringsteknologi. Kurset ble i sin helhet gjennomført som et nettbasert kurs, og det var en stor suksess. NHH har også i løpet av 2015 tilbudt to nettbaserte kurs innenfor fagspråk: *JurDist* og *TermDist* - i samarbeid med internasjonale partnere (Copenhagen Business School, Karlstad Universitet, Vasa Universitet, Terminologicentrum TNC, Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum). Begge kursene har hatt internasjonale studenter som har fulgt kursene fra sine respektive hjemland via et nettbasert undervisningsopplegg.

Kortprogrammer i form av 1-3 dagers intensive kurs med fokus på spesifikke tema/fagområder har blitt utviklet høsten 2015 og vil tilbys fra 2016 i Oslo og Bergen. De nye kortprogrammer vil øke tilgjengeligheten til NHHes utdanningstilbud ved å være åpne for alle. De vil være mulig å følge uten store tidsmessige eller økonomiske forpliktelser. En rekke NHH-fagspecialister vil bidra med tidsaktuelle tema og problemstillinger. Målgruppen er høyt utdannede personer som ønsker kompetanseutvikling innenfor et spisset fagområde. Kortprogrammene vil ikke være studiepoenggivende. Det må forventes at det tar noe tid å etablere et helt nytt tilbud. 2016 vil bli et år hvor satsningen prøves ut og eventuelt justeres noe.

Flere av de nye programmene som utvikles, og spesielt de internasjonale, vil på grunn av geografisk distanse legge opp til færre samlinger. En stor del av arbeidet gjøres mellom samlingene ved hjelp av ny teknologi. Dette vil øke tilgjengeligheten av tilbudet slik at det er mulig å delta uavhengig av lokalisering.

Fulltidsprogrammene på bachelor og master forutsetter tilstedeværelse på campus og deltakelse i ulike læringsaktiviteter. NHH har ikke som ambisjon å gjøre fulltidsstudiene fleksible i den forstand at studenter kan gjennomføre emner uten tilstedeværelse på campus. NHH har imidlertid, gjennom økt bruk av teknologi i undervisningen, gitt studentene og kursansvarlige flere valgmuligheter enn tidligere, og således økt fleksibiliteten i utdanningen.

I 2015 har NHH tatt i bruk video i en helt annen skala enn tidligere. Video gir nye muligheter, f.eks. til repetisjon, redusert sårbarhet dersom man går glipp av undervisning, økt kapasitet, osv. Bruken av digitale tavler gir mulighet til å ta vare på tavlenotater. De kan brukes på nytt, man kan fortsette der man slapp og man kan tilby kopier til studentene etter forelesning.

*Nybygget* og etableringen av eget filmstudio har gitt høyskolen en helt annen kapasitet med hensyn til opptak og produksjon av video. Video erstatter ikke tradisjonell undervisning, men byr på økt grad av fleksibilitet både for studenter og kursansvarlige. Mange kurs tilbyr nå video i en eller annen form. Dette omfatter både opptak av hele forelesninger, korte videoer filmet og produsert i NHHs studio og/eller videoer produsert av den enkelte foreleser ved hjelp av ulik teknologi for skjermopptak. Spesielt gjelder dette de store obligatoriske bachelorkursene, hvor man gjerne kombinerer korte forhåndsproduserte videoer med opptak av hele forelesninger. Foreleser kan da i større grad enn tidligere konsentrere sin undervisning om anvendelse av teori, fremfor beskrivelse av teori.

Videre eksperimenteres det med bruk av ulik teknologi i selve undervisningen. Mentometerverktøy (f.eks. Kahoot!) er mye brukt, og gir mulighet til interaksjon med studentene i en helt annen skala enn tidligere. Andre eksempler inkluderer spill (f.eks. MobLab) og verktøy for case-simulering.

Økt bruk av hjemmeeksamener, elektroniske innleveringer og tester bidrar til å gjøre vurderingen av studentene mer fleksibel.



Arbeidet med digitalisering av eksamen som startet i 2014, har fortsatt. I 2015 ble det gjennomført digital eksamen i seks emner for i underkant av 500 studenter. Våren 2016 er det planlagt slik eksamen i fem emner for vel 900 studenter. Piloteringen har vært forholdsvis nøktern, da den er svært ressurskrevende å gjennomføre og kvalitetssikringen må være god, ingen vesentlige feil kan tillates og testingen er omfattende. En vesentlig satsing er planlagt fra og med høsten 2016 for å komme fra pilotering i beskjeden skala over i ordinær drift i stor skala i et tre-fem års perspektiv.

Ved å autentisere seg som NHH-bruker, er alt digitalt innhold også tilgjengelig utenfor campus. Det betyr eksempelvis at studentene kan se opptak av forelesninger hjemmefra, men det er ikke tilgjengelig for allmenheten.

Pedagogisk effekt og fremme av læringsutbytte ved hjelp av digitale undervisnings- og vurderingsformer er en del av handlingsplanen for pedagogikk ved NHH som ble påbegynt i 2015. Handlingsplanen skal behandles i høyskolens styre i løpet av våren 2016.

Når det gjelder faglig samarbeid kan det nevnes at NHH har søkt og fått innvilget midler fra SIU for å utvikle et kurs i entreprenørskap sammen med Cornell University. Kurset, som skal gis for første gang i 2017, vil delvis være basert på online kommunikasjon mellom studentene på de to institusjonene.

Det arbeides med en Strategisk Partnerskap-søknad med sikte på å produsere filmer som skal benyttes i kurs i bærekraft ved de deltakende institusjonene (NHH, Bocconi, Corvinus og CBS).

NHH fikk avslag på en søknad til Norgesuniversitetet for et prosjekt i samarbeid med Høyskolen i Lillehammer og Columbia University hvor hensikten var å utforske bruk av film som vurderingsform. Med utgangspunkt i tilbakemeldingene på søknaden, vil det søkes på nytt i 2016.

### Autorisasjonsprøven i oversettelse (Translatøreksamen)

Fortløpende kvalitetssikring av eksamen har gitt en effektiv ressursbruk, og eksamensordningen har blitt justert og forbedret med en ny forskrift i 2015. Autorisasjonsprøven består av en hjemmeeksamen som avlegges i høstsemesteret og en skoleeksamen i vårsemesteret. Bestått hjemmeeksamen er en forutsetning for å kunne gå opp til skoleeksamen, og begge må være bestått for å få autorisasjon. Skoleeksamen er enten fra norsk til fremmedspråket (Prøve 1) eller fra fremmedspråket til norsk (Prøve 2). Kandidatene som gikk opp til skoleeksamen mai 2015 hadde dermed bestått hjemmeeksamen høsten 2014.

#### *Skriftlig eksamen, mai 2015:*

Prøve 1: Fra norsk til fremmedspråket

Språk tilbudt: Engelsk, fransk, italiensk, portugisisk, rumensk, spansk og tysk.

Antall kandidater: 20

Bestått: 25 %

Prøve 2: Fra fremmedspråket til norsk

Språk tilbudt: Engelsk, portugisisk, rumensk og spansk.

Antall kandidater: 16

Bestått: 19 %





### *Hjemmeeksamen, oktober 2015:*

Prøve 1: Fra norsk til fremmedspråket

Språk tilbudt: Engelsk, fransk, spansk, tysk (disse 4 tilbys hvert år), og litauisk, nederlandsk, polsk, russisk og tyrkisk (rullerende språk).

Antall kandidater: 89

Bestått: 35 %

Prøve 2: Fra fremmedspråket til norsk

Språk tilbudt: Engelsk, fransk, spansk, tysk (disse 4 tilbys hvert år), og litauisk, nederlandsk, polsk, russisk og tyrkisk (rullerende språk).

Antall kandidater: 82

Bestått: 30 %

Kandidater som har bestått hjemmeeksamen høsten 2015 kan gå opp til skoleeksamen våren 2016.

Strykprosenten på translatøreksamen holder seg svært høy. Ordningen med hjemmeeksamen har senket terskelen for å melde seg opp. Imidlertid er ressursbruken forbundet med gjennomføringen av skriftlig skoleeksamen betydelig lavere enn før.

NHH har i 2015 hatt et tilbud om et språkovergripende kurs for kandidater som ønsker å ta autorisasjonsprøven. 23 kandidater deltok. Høst 2015/vår 2016 tilbyr NHH et 15 studiepoengkurs i juridisk oversettelse med tanke på denne målgruppen. Det var oppmeldt totalt 35 kandidater til kurset.

## Læringsutbytte

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

Det jobbes systematisk med å videreutvikle metodikken for å sikre at alle studenter når det fastsatte læringsutbyttet på programnivå. Mens noen elementer av læringsutbytte relativt lett kan relateres til særskilte kurs eller aktiviteter, går andre mer på tvers og er vanskeligere å knytte til spesielle deler av studiet. Et eksempel på det første, er læringsutbytte knyttet til teoretiske og metodiske kunnskaper og kompetanse. Et eksempel på det andre kan være læringsutbyttebeskrivelser om evne til å kommunisere godt både i og utenfor faget.

NHH har nylig startet prosessen med å søke såkalt AACSB-akkreditering, og i denne akkrediteringen står «assurance of learning» sentralt. Det betyr bl.a. at alle studieprogrammer må ha velspesifiserte læringsutbytter, samtidig som det må være tydelig hvordan det kan verifiseres at alle studenter når læringsutbyttet for sitt studieprogram. Arbeidet med AACSB-akkrediteringen vil derved kreve videreutvikling av bruken av læringsutbytte på programnivå og ikke minst utvikling av god metoder for å sikre at læringsutbyttet nås.

### *Bachelor*

Læringsutbyttebeskrivelsen for bachelorprogrammet stiller krav til faglig bredde og dybde innen høyskolens fagområder, slik at kandidatene er godt rustet til å møte utfordringer i arbeidslivet og til å kunne gå videre på masterstudier i inn- og utland. Det stilles også andre krav, blant annet til kommunikasjonsferdigheter i en internasjonal kontekst og til å kunne handle innenfor juridiske og etiske rammer.



Et enhetlig studieprogram, hvor de fleste kursene er obligatoriske, letter arbeidet med å sikre at uteksaminerte kandidater oppfyller de ulike kravene. Ved innføring av ny studieplan i 2015 er rettsvitenskap blitt obligatorisk for studentene, mens etikk har vært det siden studiet ble opprettet. Det arbeides med rutiner for å vurdere krav til kommunikasjonsferdigheter.

#### *Master*

For Master i økonomi og administrasjon (MØA) ble læringsutbyttebeskrivelsene på programnivå videreutviklet og tydeliggjort i 2015, samtidig som det ble innført særskilte læringsutbyttebeskrivelser for det selvstendige masterarbeidet. Disse endringene gjør det lettere å identifisere hvordan læringsutbyttet på programnivå er bygget opp, og hvordan studentene kan tilegne seg de ulike elementene.

For MRR-studiet er det noe lettere å sikre at alle oppnår det fastsatte læringsutbyttet, ved at programmet har en strammere struktur og en større felles kjerne av kurs og aktiviteter som favner om alle studentene.

#### *PhD*

NHH jobber systematisk for at læringsutbyttet i de ulike spesialiseringene nås, gjennom utvikling av kurs med ulike evalueringsformer, gjennomføring av proposal defense/summer paper, bruk av veiledningskomite og gjennomføring av PhD-workshops i samarbeid med nasjonale forskerskoler. 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.

## FORSKNING

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

KD Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

NHH hovedmål: NHH skal være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå

### Bredde

#### NHH 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 vitenskapelig publisering er viktige styringsparametere. Spesifikke mål er at antall publikasjonspoeng skal økes og at det publiseres regelmessig i topp internasjonale tidsskrifter. Publikasjonspoengene i tabellen under reflekterer her de overordnede kvantitative aspektene ved publiseringen.

**Tabell: Publikasjonspoeng**

	Resultater					Ambisjoner <sup>53</sup>		
	2011	2012	2013	2014	2015 <sup>54</sup>	2015	2016	2019
Publikasjonspoeng	154	157	188	145	232 (170)	180		
Publikasjonspoeng per faglig årsverk (NHH) <sup>55</sup>	1,0	1,0	1,1	0,9	1,3 (0,9)	1		
Publikasjonspoeng per faglig årsverk (KD) <sup>56</sup>	0,7	0,7	0,8	0,6	0,9 (0,7)			

#### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Endelige publikasjonstall for 2015 vil være klare i begynnelsen av april. Prognosen tyder på at NHH får rundt 232 målt etter ny beregningsmetode, tilsvarende ca. 170 poeng etter gammel beregningsmetode. Målt etter gammel beregningsmetode, er dette en økning fra året før, men noe under ønsket målsetting. Som vist i tabell nedenfor (under delmål 2) har NHH en solid økning i både andel og antall publikasjonspoeng på nivå 2, noe som avspeiler strategien om fokus på kvalitet fremfor kvantitet i publisering.

NHH evaluerer årlig sine fagmiljøer etter et rullerende system. Dette innebærer at ett av instituttene evalueres årlig. I 2015 ble Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap evaluert. I 2016 vil evalueringer i regi av HUMEVAL og SAMEVAL (nasjonal evaluering av humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag) utføres.

<sup>53</sup> Gitt overgang til ny beregningsmetode er det vanskelig å sette konkrete ambisjoner for publikasjonspoengproduksjon før vi vet hva normen for NHH og andre institusjoner i sektoren vil være

<sup>54</sup> Midlertidige tall for 2015. Tallene vil først foreligge i april

<sup>55</sup> Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger, eksklusive stipendiater

<sup>56</sup> Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger

## Tiltak og planer for 2016

NHH jobber kontinuerlig med å øke andelen av ansatte som bidrar med tellende publikasjoner. Dette omfatter blant annet pågående forskningsstrategiske initiativ og incentiver, fortsatt styrking og vektlegging av aktive forskningsgrupper, benchmarking og synliggjøring av målsetting til den enkelte forsker samt utarbeiding av instituttvis tiltak mm.

## Spissområder

### NHH 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. Disse tre indikatorene måler kvalitet på ulik måte og samvarierer ikke nødvendigvis sterkt.

Kvalitetsindikatorerne for publiseringsvirksomheten viser samlet sett, basert på prognoser, en oppgang fra fjoråret. Når det gjelder publikasjonspoeng på nivå 2 ligger andelen på ca. 50 %, målt etter ny beregningsmetode (og etter gammel beregningsmetode 47 % for 2015 mot 40 % for 2014). Ambisjonen er å ha ca. 50 % av publikasjonspoengene på nivå 2. ABS-publikasjonene viser en liten nedgang fra fjoråret. Det at utviklingen av publikasjonspoeng nivå 2 og ABS-publikasjoner går ulik vei kan skyldes flere forhold så som produksjon av bøker på nivå 2, færre samfattede ABS-publikasjoner samt publisering i høyt rangerte tidsskrifter som ikke er på ABS-listen (f.eks. general science, psykologi, lingvistikk etc.). Tildelinger på NHHs bonusliste for 2015 har økt fra fjoråret.

**Tabell: Publisering nivå**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015 <sup>57</sup>	2015	2016	2019
Publikasjonspoeng nivå 2	72	63	87	58	116 (81)	90		
ABS-publikasjoner <sup>58</sup>	55	45	59	55	48		55	60
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>59</sup>	7	6	17	7	13	10	15	17

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

I 2015 har det blitt arbeidet videre med implementering av forskningsstrategiske initiativ, der det er tilført ressurser i form av rekrutteringsstillinger, driftsmidler og administrativ støtte som igjen kan øke sjansene for å nå opp i konkurransen om EUs og Norges forskningsråds prestisjeprogrammer. NHH startet også i 2015 ny årlig benchmarking av publikasjonsvirksomhet for å øke synlighet av ønskede mål i

<sup>57</sup> Tallene for 2015 er midlertidige og vil foreligge i april.

<sup>58</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*

<sup>59</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste. Bonuslisten ble endret i 2013 til også å omfatte Financial Times listen (FT 45)

organisasjonen. Innsatsen forventes å bære frukter på sikt. Prognosene for 2015 antyder imidlertid en økning i publikasjoner både målt ved publikasjonsnivå 2 og tildelinger på NHHs bonusliste.

NHH har også økt sin innsats mht. søknader på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, nasjonalt på ordninger i regi av Norges forskningsråd med en søknad på Senter for fremragende forskning (SFF), en TOPPFORSK søknad (innvilget i 2016), og en søknad knyttet til unge forskertalenter (innvilget 2016). I tillegg deltar NHH som en partner under en FME-søknad (Centre for Environment-friendly Energy Research). Videre har det blitt sendt en søknad til ERC (Advanced Grant Scheme) Horizon 2020, samt en søknad med NHH som partner under Horizon 2020. Søknadene er knyttet til våre definerte spissområder.

### Tiltak og planer for 2016

Nåværende strategi og tiltak for perioden 2014-2017 videreføres i 2016, med vekt på tiltak for økt forskningskvalitet og sterke tematiske forskningsmiljøer i tilknytning til våre spissede forskningssentre (internasjonale spissområder, nasjonale kompetanseområder og fremtidens spissområder/nye forskningssatsinger). Tiltakene som videreføres innebærer som tidligere nevnt incentivsystemer samt økt tilførsel av administrative og faglige ressurser.

## Relevans

### NHH delmål 3: Relevans

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

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. Det er en bred deltakelse fra næringslivspartnere, organisasjoner og offentlige instanser i NHHs forskningssentre (f.eks. Senter for tjenesteinnovasjon, FOCUS, Skattesenteret etc.). NHH har også samarbeid med næringslivet gjennom konferanser, gaveprofessorater og i en rekke større og mindre forskningsprosjekter utenfor sentrene. NHHs sentre utgjør kjernen i mange av forskningsmiljøene, og har dannet grunnlag for ny søknadsaktivitet. NHH har som mål ytterligere å øke den eksterntfinansierte forskningen fra EU og fra Norges forskningsråd. Parameterne under gjenspeiler nåværende omfanget av denne virksomheten.

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

(Tall i 1000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Tildelinger fra NFR	8 416	17 872	17 572	17 664	18 882	18 000	18 000	20 000
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk (NHH) <sup>60</sup>	53,8	108,9	103,9	103,2	104,8	100	100	110
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk (KD) <sup>61</sup>	35,9	76,1	72,7	69,6	72,9	70	70	77

<sup>60</sup> Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (årsverk), eksklusive stipendiater

<sup>61</sup> Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (årsverk)

**Tabell: Tildelinger fra EU / Horisont 2020**

(Tall i 1000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	1 120	731	668	0	1 907	5 000	5 000	8 000
Verdien av EU-kontrakter per FoU-årsverk (NHH) <sup>62</sup>	7,2	4,5	4,0	0	10,6	28	28	44
Verdien av EU-kontrakter per FoU-årsverk (KD) <sup>63</sup>	4,8	3,1	2,8	0	7,4	19	19	31

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

(Tall i 1000 kr.)	2011	2012	2013	2014	2015
NHH: Prosjektmidler fra NFR	8 416	17 872	17 572	17 664	18 882
SNF: Prosjektmidler fra NFR	34 175	33 750	31 600	35 121	33 000 <sup>64</sup>

Etablering av spissede forskningssentre har bidratt til økt søknadsaktivitet rettet mot EUs forskningsprogrammer og topp-programmer innenfor Norges forskningsråd. Større søknader fra NHH i 2015 innbefatter:

#### Norges forskningsråd

- Centre for experimental research on FAirness, Inequality and Rationality, (FAIR), The Centres of Excellence scheme (SFF IV)
- Fair Inequality and Responsibility: The Nature of Inequality Acceptance (FAIR), TOPPFORSK (joint funding initiative)
- New approaches to measuring inequality: From household decisions to global comparisons, Young Research Talents FRIHUMSAM
- Incentives to Fight Female Genital Cutting: A randomized Controlled Trial, GLOBVAC
- Business Economics and Administration – Methodology (BEAM), National Research Schools
- Zero maritime, Centres for Environment-friendly Energy Research (FME)
- Smartwear@Risk (NHH partner)

#### EU Horizon 2020

- Fair Inequality and Responsibility: The Nature of Inequality Acceptance (FAIR) European Research Council: The Advanced Grants Scheme
- Cost-effective solutions for utilizing thermal energy storage in new highly energy performing buildings of difference scales (Triple ES), H2020-EE-2015-1-PPP (NHH partner)

<sup>62</sup> Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (årsverk), eksklusive stipendiater

<sup>63</sup> Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (årsverk)

<sup>64</sup> Midlertidige tall

Større pågående prosjekter ved NHH i 2015 innbefatter:

Norges forskningsråd

- Center for Service Innovation (CSI), Centres for Research-based Innovation (SFI)
- Norwegian Center for Taxation (NoCeT), Skatt – skatteøkonomi
- Green Shipping under uncertainty (GREENSHIPRISK), Maritime Activities and Offshore Operations MAROFF-2
- Tropical Deforestation and Economic Development, Young Research Talents FRIPRO
- National Research School in Business Economics and Administration (NFB), National Research Schools
- Centre for Sustainable Energy Studies (CenCES), Centre for Environment-friendly Energy Research (FME). Coordinated by: NTNU (NHH partner)
- Common Language Resources and Technology Infrastructure Norway (CLARINO), FORINFRA (NHH partner)

EU Horizon 2020

- Fairness, Personal Responsibility and the Welfare State (FPRWS), ERA-NET NORFACE: Horizon 2020

EU 7. rammeverk

- Cooperation for European Research in Economics (COURE), Coordination and support action. Coordinated by: European Economic Association (NHH partner)

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

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. Flere store NFR-prosjekter går ut i perioden og må erstattes for å opprettholde volumet.

NHH har i 2015 utarbeidet mål, strategier og tiltak for sitt EU-arbeid, og NHH har økt sin innsats med flere søknader mot EU. Også her er det en forventning om at initiativ som er tatt i forhold til spissing og styrking av tematiske forskningsområder vil gi resultater på sikt.

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

### Tiltak og planer for 2016

NHH vil i 2016 arbeide for å følge opp utlysninger i EUs nye forskningsprogram Horisont 2020.. Tiltak for økt prosjektakkvisisjon er knyttet til aktivitet i forskningssentre og incentivssystemer. NHH vil spesielt fokusere på relevante utlysninger innen de ulike delene av programmet: Excellence in Science, Societal Challenges og Industrial Leadership.



## Randsone

Samarbeidet mellom NHH og SNF er sentralt i strategien til begge virksomheter. I NHHs strategi for 2014-2017 slås det 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. Resultatmålene for SNF 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. Samtidig bidrar SNF til å kanalisere NHH-ansattes ekstrainsats inn mot eksternfinansiert forskningsaktivitet. Merk også at SNFs forskningsprogrammer nå understøtter NHHs spissområder, noe som vil forsterke NHHs spissingsstrategi. Slik bidrar samarbeidet mellom NHH og SNF til å øke volumet av forskningsaktivitetene: Å sikre kvalitet gjennom økt deltakelse på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, å sikre relevans gjennom samarbeid med næringsliv og forvaltning og å øke den samlede ressursbasen.

Tabellen under viser en samlet fremstilling av bidrags- og oppdragsfinansiering i regi av SNF:

**Tabell: SNF – Bidrags- og oppdragsvirksomhet**

(Tall i 1000 kr.)	2012	2013	2014	2015
Nasjonale bidragsinntekter				
- Norges forskningsråd	33 750	31 600	35 121	33 000
Nasjonale oppdragsinntekter				
- Departementer og underliggende enheter	6 304	7 918	7 796	7 500
- Næringslivet	16 123	16 193	12 669	14 000
Internasjonale inntekter	455	355	940	500

**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, og bidrar til å kunne holde dyktige forskertalenter i NHH-miljøet. SNFs syv programområder er sammenfallende med og understøtter NHHs tematiske satsningsområder: 1) Arbeid og utdanning (CELE), 2) Atferdsøkonomi (Choice Lab), 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).

**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 Stiftelsen SNF (Fond for anvendt forskning) støttes også NHH-ansattes aktiviteter gjennom midler til utenlandsopphold, arrangementer (workshops/konferanser), finansiering av gjesteforskere, forskerrekuttering og strategiske satsinger. NHHs forskere bidrar sammen med SNFs forskere på mange forskningsprosjekter. Viktige pågående prosjekter i regi av Norges forskningsråd ved SNF i 2015 er bla. følgende:

- Intergenerational mobility, early health shocks and public policy, FRIHUMSAM
- On the mechanics of microfinance, FRIHUMSAM
- Globalization, innovation and the Norwegian labour market, VAM
- Health and the labor market, VAM
- The welfare state and fairness in markets, VAM
- Moral preferences, labour markets and welfare policy, VAM
- A general age-structured model for ecosystem management, Havet og Kysten
- Mapping vessel behaviour and cargo flows, Transport 2025
- Den mobile varehandelopplevelsen (MOVEON), BIA
- Risk, endogenous preferences, and investment behavior in Norwegian fisheries, Havet og Kysten
- Developing managerial and organisational capabilities for cross-boarder value creation, BIA
- Intermittent renewables, balancing services, and electricity market design, ENERGIX
- Ecosystem-economic interactions in the Norwegian Sea: analysis and management,
- The role of tax havens: In global governance and regulation, NORGLOBAL
- Eco-value as product quality attributes in manufacturing of agricultural food ingredients, BIONÆR
- Field experiments on household financial decision making, FINANSMARK
- Incentive contracts and risk taking in financial institutions, FINANSMARK
- External versus internal credit ratings: what are the implications for rating stability and accuracy?  
FINANSMARK
- Competition and stability in the banking industry, FINANSMARK

*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 2015 har SNF blant annet hatt prosjekter for Konkurransetilsynet, Olje- og energidepartementet, Finansdepartementet, Statens vegvesen, Statoil, Telenor, DNB, Deloitte, Laerdal Medical, Tine, Nortura, Orkla, Hafslund, NVE, Gjensidige og Akademikerne.

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

Gjennom eksternfinansierte forskningsprosjekter bidrar SNF med eksternfinansierte stipendiater og post. doc.-stillinger, noe som bidrar til et større fagmiljø i NHH-miljøet totalt sett og øker rekrutteringsbasen av nye talenter også for NHH. I 2015 finansierte SNF syv slike rekrutteringsstillinger.

## FORMIDLING OG SAMFUNNSKONTAKT

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

KD Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

NHH hovedmål: NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap

### Forskningsformidling

#### NHH delmål 1: Forskningsformidling

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

#### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH har mål om høy kvalitet, synlighet og gjennomslagskraft i formidling og samfunnskontakt. For å lykkes kreves det en aktiv og målrettet innsats i forskningsmiljøene, med faglig støtte fra kommunikasjonsstaben. NHH prioriterer formidling i media gjennom ekspertuttalelser og kronikker, samt egenproduserte saker i forskningsmagasinet NHH Bulletin og på forskning.no. De siste årene har sosiale medier blitt stadig viktigere for å nå ut, og jevn tilstedeværelse her blir prioritert.

Tabellen under viser noen av resultatene av NHHs allmenrettede formidlingsarbeid.

**Tabell: Forskningsformidling**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall omtaler av forskningsrelaterte NHH-saker i norske media		2 702	3 160	3 151	3 319	3 300	3 400	> 3400
Antall kronikker, kommentarer, debattinnlegg i norske media	61	73	77	109	105	100	100	110
Antall artikler på forskning.no	33	46	29	70	37	35	35	> 35

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 2015 var at medieomtalen av NHH-forskning skulle økes noe.

Medieeksponeringen per vitenskapelig årsverk er litt høyere enn i 2014, men representasjonen er skjev. Det er ti ansatte som står for 2/3 av sakene. To kvinnelig nyansatte har bidratt til et noe mer nyansert bilde av NHH i media i 2015. Generelt er kvinner, utenlandske ansatte og vitenskapelige ansatte under professornivå underrepresentert i mediebildet. For å få frem nye stemmer, skal NHH i 2016 etablere et formidlingsprogram spesielt for yngre forskere. Programmet skal gå over seks måneder, der opplæring og trening for å styrke den enkeltes ferdigheter står sentralt. Målet er å motivere flere til formidling.

Antall kronikker i media og saker på forskning.no ligger litt over forventet nivå. Dette er likevel noe lavere enn i 2014 på grunn av endrede prioriteringer. En del av forskningssakene oversettes til engelsk og



publiseres på det nordiske forskningsnettstedet Science Nordic. Forsking fra NHH har vært eksponert i internasjonale medier, blant annet innen tema som shipping, skatt, Oljefondet, atferdsøkonomi og ledelse.

Forskningsmagasinet NHH Bulletin, som NHH utgir sammen med AFF og SNF, kom ut med fire utgaver i 2015. Magasinet har et opplag på cirka 12 000. NHH Bulletin er høyskolens viktigste kanal for å profilere et samlet NHH-miljø overfor myndigheter, næringsliv, organisasjoner og tidligere studenter. I 2016 skal NHH Bulletin styrkes digitalt og antall utgaver på papir skal reduseres.

NHH lanserer nye nettsider våren 2016. Ett av hovedmålene er å styrke formidlingen av forskning og gjøre forskernes kompetanse lettere tilgjengelig. En egen side med forskningsnyheter skal samle alle saker fra NHH Bulletin, kronikker og videoer på ett sted. Dette skal kobles til tema og forskernes profilsider. NHH har brukt mye ressurser på å planlegge det nye nettstedet og vil jobbe aktivt med å videreutvikle innhold og funksjonalitet i årene som kommer.

NHH deltok i 2015, i likhet med tidligere år, på Forskningsdagene i Bergen. Dette er en festival spesielt rettet mot barn og unge. NHH var blant annet til stede på Forskningstorget der de besøkende fikk lære mer om matvarepriser. NHH hadde også en representant med i formidlingskonkurransen Forsker Grand Prix og høstet gode erfaringer fra dette.

#### *Spissområder*

NHHs spissområder er et satsingsområde innen formidling og har fått prioritert kommunikasjonsstøtte i 2015. Blant tiltakene har vært nye nettsider, medietrening, video/forskningssaker og oppfølging av konferanser. The Choice Lab er et godt eksempel på et spissområde som har jobbet strategisk med kommunikasjon og formidling gjennom flere år. Forskergruppen lager egne videoer, de har mer enn 3600 følgere på twitter og de er etterspurte foredragsholdere og skribenter. Gruppens samlede aktiviteter bidrar til å gjøre NHH mer synlig nasjonalt og internasjonalt.

Spissområdene innenfor forskning har ulike ambisjonsnivå og resultater når det gjelder formidling. Generelt har områdene potensiale for å nå enda bredere ut mot et allment publikum.

#### *Deltakelse i regjeringsoppnevnte ekspertutvalg*

En rekke NHH-ansatte har i 2015 deltatt i regjeringsoppnevnte ekspertgrupper. Her er et utvalg:

- Professor Øystein Thøgersen har ledet et regjeringsoppnevnt ekspertutvalg som har vurdert handlingsregelen. Utvalgets rapport ble levert i oktober 2015.
- Professor Mette Bjørndal ble med i et ekspertutvalg som skal vurdere sentralbankloven og styringen i Norges Bank. Utvalget skal levere sin rapport innen 10. april 2017.
- Førsteamanuensis Linda Nøstbakken ble oppnevnt i et ekspertutvalg som skal se på regler for fiskekvoter. Utvalget skal levere sin innstilling høsten 2016.
- Professor Karin Thorburn ble oppnevnt i et utvalg som skal vurdere aksjeandelen i Statens pensjonsfond utland. Utvalget skal levere sin rapport innen 15. oktober 2016.
- Førsteamanuensis Sissel Jensen ble medlem i en ekspertgruppe som skal utrede alternativer for offentlig finansiering av NRK. Rapporten skal leveres 1. juli 2016.
- Professor emeritus Kåre Petter Hagen har vært med i et ekspertutvalg som har vurdert flerårige budsjetter. Utvalget leverte sin rapport 1. desember 2015.
- Professor Tor W. Andreassen har vært medlem i et utvalg som har utredet om det bør utformes en egen lov for advokater og andre som yter juridisk bistand. Utvalget leverte sin utredning 19. mars 2015.



- Professor Kjell G. Salvanes har vært medlem i Produktivitetskommisjonen, oppnevnt for å fremme forslag som kan styrke produktivitet og vekstevne i norsk økonomi. Den første delrapporten ble levert i februar 2015.
- Førsteamanuensis Aksel Mjøs ble i februar 2016 oppnevnt i et ekspertutvalg som skal gå gjennom dagens stiftelseslov.

#### *Styreverv, deltakelse i fagråd og utvalg*

NHH-ansatte har i 2015 vært medlemmer av eller deltatt i en rekke styrer, fagråd og utvalg, for eksempel:

Børsklagenemda, ENOVA, Finansdepartementets rådgivende utvalg for modell og metodespørsmål, Finansfondet, Finanstilsynet, Folketrygdfondet, Høgskulen i Sogn og Fjordane, Norges forskningsråd, NOKUT, Norsk institutt for bioøkonomi, Regelrådet, Petroleumsprisrådet, Skatteklagenemda for utenlandssaker, Språkrådets fagråd for språknormering og språkoobservasjon, Statistisk sentralbyrå og Det Norske Videnskaps-Akademi.

NHH-ansatte har også en rekke styreverv i private virksomheter og organisasjoner, for eksempel: Holberg EEG, Kavlifondet, Nordea Bank Norway, Sparebanken Sør, Stiftelsen Betanien Bergen og Tax Justice Network Norway.

#### *Konferanser*

Eksempler på større fagkonferanser arrangert av NHH i 2015 er:

- Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE) ble arrangert på NHH 8. og 9. januar. Tittelen på konferansen var Høyere økonomisk-administrativ utdanning: I Støpeskjeen?
- Vårkonferansen ble arrangert på NHH 2. juni med tittelen En verden i uro; investeringer, risiko og ansvar. Åpningsforedraget ble holdt av statsråd Vidar Helgesen.
- NHH Forum ble arrangert på NHH 3. september i samarbeid med NHHS og Marine Harvest. Tittelen på arrangementet var Leading the blue revolution. Developing a global protein provider. Cecilie Fredriksen og Alf Helge Aarskog fra Marine Harvest var hovedinnledere.
- Lehmkuhlforelesningen ble arrangert 23. september med tidligere konsernsjef i Telenor Jon Fredrik Baksaas. I forkant arrangerte NHH og Bergen Næringsråd Lehmkuhlkonferansen med kunnskapsdeling og effektivisering som tema.
- Høstkonferansen ble arrangert i Oslo 15. oktober. Årets tema var Dynamikk i norsk økonomi i nedgangstider. Næringsminister Monica Mæland var blant innlederne.

I tillegg arrangerte NHH-miljøet flere gjesteforelesninger, tematisk spissede konferanser og workshoper. Eksempler er:

- Life is a Lab: Happy Money. Foredrag og debatter etablert etter at NHH mottok Utdanningskvalitetsprisen i 2013.
- Ungdomspartilederdebat i samarbeid med NHHS og NRK.
- Thorolf Rafto Challenge med Norgesgruppen og Kevin Bales, forsker på internasjonal slavehandel. Thorolf Rafto Challenge ble arrangert for første gang i 2015, i samarbeid med Raftostiftelsen. Målet er å skape åpenhet rundt etiske utfordringer i næringslivet.
- Gjesteforelesning med utenriksminister Børge Brende.
- Bergen Economics of Energy and Environmental Research Conference i regi av Centre for Sustainable Energy Studies (CenCES).

- Johan Arndt Conference i markedsføring.
- Temamøte i Oslo *Siviløkonom 2.0* om atferdsøkonomi i samarbeid med AFF.
- Tjenesteinnovasjon - veien fra særstilling til omstilling. Konferanse i Oslo i regi av Senter for tjenesteinnovasjon (CSI).
- Corporate Finance Conference, i regi av Centre for Corporate Finance (CCF).
- Argentum Centre for Private Equity Conference.

### Tiltak og planer i 2016

- Styrke digital formidling med bruk av nye nettsider der forskningsformidling i tekst og video er prioritert.
- Etablere et formidlingsprogram for yngre forskere.
- Styrke NHH Bulletin digitalt og redusere antall utgaver på papir.
- Et enda mer målrettet arbeid med viderefremidling av forskningsstoff til presse og i sosiale medier.
- Etablere målrettet internasjonal formidling.

## Kommunikasjon

### NHH delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig

### 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. Dette er bra, men på sikt er det et mål å øke kjennskapen til og anerkjennelsen av NHH ytterligere. NHH utarbeidet i 2015 en ny merkevareplattform som klargjør høyskolens profil og er et felles grunnlag for en helhetlig og offensiv kommunikasjon av NHHs merkevare.

Å følge med på medieomtalen av NHH gir et bilde av NHHs synlighet over tid. Fra 2011 til 2014 økte medieomtalen av NHH. Som tabellen viser, har det vært en nedgang i saker i 2015. Dette skyldes færre institusjonelle saker, dvs. saker som omhandler for eksempel utdanning, opptak og karakterer. Sett i lys av medieutviklingen generelt, og nedgangen i antall journalister, er dette et forhold NHH vil være spesielt oppmerksom på i 2016.

**Tabell: Kommunikasjon**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Omtale av NHH i norske media <sup>65</sup>	4 834	5 848	6 185	6 415	5 582	6 500	6 500	6 500

<sup>65</sup> Inkluderer forskningssaker der NHH er nevnt.



Delmålet om at NHHs kommunikasjon skal være åpen, uavhengig og etterrettelig betyr at NHH skal være tilgjengelig for media og å legge til rette for åpenhet om prosesser og saker som har offentlig interesse.

For NHH er åpenhet om sidegjøremål et viktig prinsipp. NHHs sidegjøremålsreglement ble revidert i 2015.

Prinsippet om fri og uavhengig forskning og formidling er viktig for NHH. Formidling og faglige bidrag fra NHH-forskere kan skape debatt, spesielt når det gjelder saker som er politisk kontroversielle. For NHH som institusjon er det positivt at vitenskapelig stab bidrar med sine faglige perspektiver i samfunnsdebatten. Dette bidrar til å styrke samfunnsdebatten og til å sikre uavhengighet og tillit til forskningen.

#### *Nettsider*

nhh.no er NHHs viktigste digitale ansikt utad. nhh.no hadde 4,4 millioner unike sidevisninger i 2015, en nedgang på 0,3 millioner fra 2014. Nedgangen er størst blant interne brukere. Det er særlig trafikken fra desktop og nettbrett som er redusert, mens trafikken fra mobil har økt med 18 %. De fleste brukerne er fra Norge, USA og Tyskland.

Nye nhh.no blir viktig for å øke NHHs tilgjengelighet digitalt. Nettsiden blir tilpasset mobil, og alt innhold skal skrives på nytt. Andre viktige prinsipper er brukerretting, mer prioritert og relevant innhold, universell utforming og klart språk. En ny redaksjonsmodell og nye resultatmål skal legge til rette for et mer målrettet innholdsarbeid.

#### *Sosiale medier*

Sosiale medier har blitt svært viktige kanaler i NHHs kommunikasjon med eksterne målgrupper. Her er aktiviteten økende. Fra november 2013 til desember 2015 ble antall følgere på NHHs Facebookprofil doblet til ca. 14 000. På LinkedIn har høyskolen ca. 25 000 følgere og på Twitter ca. 4 600. I 2015 har NHH evaluert aktiviteten på sosiale medier. Som et resultat av dette er antall kanaler redusert. Målet er å øke aktiviteten og kvaliteten i de kanalene som blir prioritert.

#### *Alumni*

NHH Alumni er et sosialt og faglig nettverk for alle som har oppnådd sin grad ved NHH. NHH Alumni organiserer kontakten mellom NHH og tidligere studenter, og bidrar til å styrke NHHs relasjoner og omdømme nasjonalt og internasjonalt. Internasjonalt alumniarbeid har vært et satsingsområde for NHH i 2015. Blant annet ble det arrangert et alumnitreff med faglige foredrag i London, i samarbeid med DNB.

NHH har også ulike arrangementstilbud for alumni i Norge, og kommuniserer aktivt via nyhetsbrev, sosiale medier og NHH Bulletin. En utfordring for høyskolen er rekruttering av nye alumnimedlemmer.

Nettsidene for alumni har over tid blitt mindre viktige og skal i 2016 legges over på NHHs nye nettsted.

Som et ledd i NHHs satsing på eksterne relasjoner skal alumniarbeidet styrkes med en medarbeider i 2016.

#### **Tiltak og planer for 2016**

- Lansering av nye nettsider og videreutvikling av innhold og tjenester i digitale kanaler
- Implementering av merkevareplattform
- Styrke alumniarbeidet



## Eksterne relasjoner / samarbeid med samfunns- og næringsliv

### NHH delmål 3: Eksterne relasjoner

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

NHH har god kontakt og et bredt samarbeid med næringsliv og forvaltning. NHH opplever at næringsliv og forvaltning ønsker å ha en tett og nær relasjon til høyskolen innenfor både forskning og utdanning. 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 ca. 70 CEMS Corporate Partners og 5 Social Partners. Også i 2015 førte dette til flere konkrete samarbeid mellom NHH og bedrifts- og organisasjonsmedlemmene i CEMS-programmet.

Også gjennom aktiviteter på høyskolens institutter har NHH bred kontakt med næringsliv og forvaltning. NHH hadde i 2015 tre gaveprofessorater der giverne er Statoil, DNB og Bergens Rederiforening. I tillegg har NHH et gaveprofessorat i en II'er-stilling med PWC som giver. Gaveprofessoratet til DNB ble i 2015 fornyet for tre år, samt utvidet til å dekke en rekke andre elementer (en såkalt helhetlig partnerskapsavtale). I tillegg deltar NHHs forskere i ulike samarbeidsprosjekter med næringslivet, mens representanter fra næringslivet på sin side bidrar i undervisningen ved NHH.

Å opprettholde og videreutvikle en bred kontaktflate med næringslivet er svært viktig for NHH. Våren 2015 opprettet NHH et prosjekt knyttet til å utarbeide en strategi for eksterne relasjoner med det formål å kartlegge og systematisere de ulike formene for samarbeid høyskolen har med næringsliv og forvaltning og bygge opp en modell for samarbeidet. Prosjektet fremla sine resultater i januar 2016. Hovedleveransen er en ambisiøs, men samtidig pragmatisk og stegvis strategi. Strategien inkluderer en differensiert tilnærming til ulike segmenter samt et forslag til organisatorisk løsning for fremtidig ivaretagelse av eksterne relasjoner.

Sentrale elementer i NHHEs vekststrategi inkluderer videre satsing på bedriftsinterne programmer og en styrking av markedsinnsatsen ved NHHE. For å styrke NHHEs markedsposisjon og komme tett på store virksomheter, forvaltningsorganer og beslutningstakere i Osloregionen, ble det i 2015 ansatt en ny markedsutvikler som skal ha kontorsted i Oslo.

I 2016 skal ny strategi for eksterne relasjoner implementeres. NHHs strategiske eksterne relasjonspartnere skal oppleve en tydelig profesjonalisering fra høyskolens side. Som nevnt inkluderer utarbeidet strategi en foreløpig analyse og segmentering, men det er behov for å videreutvikle denne i tiden som kommer.

NHH planlegger å ansatte en «corporate relations manager» med et tydelig mandat. Vedkommende vil samarbeide tett med ansvarlige for NHHs alumni- og internasjonalt karrierearbeid. 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. NHH har allerede begynt å gjøre nytte av tankegodset fra strategiarbeidet i sitt arbeid med nåværende eksterne relasjoner.

For NHHE er tett og god næringslivskontakt helt sentralt for å kunne realisere vekststrategien. En viktig kilde til kontakt er høyt kvalifiserte og sentrale personer fra privat næringsliv og forvaltning som deltar på de åpne MBA-programmene, på AFA-studiet og på øvrige NHHE-kurs og -programmer. I 2016 vil NHH Executive blant annet være i tett kontakt med ledere i DNB gjennom et bedriftsinternt MBA-program,



med ledere i sjømatnæringen gjennom utvikling av en global, bransjespesifikk MBA, og med ledere i utdanningssektoren (rektorer og barnehagestyrere) som deltar på utdanning i regi av Utdanningsdirektoratet.

For å styrke eksterne relasjoner har NHH Executive også utviklet nye tilbud. Blant disse inngår en serie intensive kortprogrammer som tilbys på NHH campus i Oslo og på NHH i Bergen fra våren 2016. Kortprogrammene er en arena hvor ledere, konsulenter og beslutningstakere fra næringsliv og forvaltning samles i 1-4 dager for faglig input, inspirasjon, diskusjon og utveksling av erfaringer. For å være tilgjengelig og nær store virksomheter og sentrale forvaltningsorganer, benyttes NHH campus Oslo til store deler av NHHEs virksomhet. I 2016 vil det også arbeides for å tilby ulike aktiviteter for NHH Executive alumni, herunder temamøter med faglig påfyll, nyhetsbrev, tilbud om alumni-fordeler og arenaer for nettverksbygging.

## BOA

Tabell: BOA

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015 <sup>66</sup>	2015	2016	2019
Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom forskningsfinansiering fra EU og NFR (% , KD)	13	12	12	12	4,7	12	5	5
Andre bidrags- og oppdragsinntekter utenom EU og NFR per faglig årsverk (KD) (1.000 kr.)	289	326	296	301	168	170	170	170

### 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. Høyskolen ønsker å øke omfanget på BOA-aktiviteter innenfor begge områder.

NHH Executive oppnådde i 2015 tilfredsstillende økonomiske resultater, vurdert i lys av tøffere økonomiske tider i Norge, spesielt innen oljerelatert virksomhet.

Antall søkere til MBA-programmene gikk noe ned. Det er interessant å se en viss tendens til at nye/andre bransjer nå sender deltakere. Det har også vært en økning i antall deltakere som finansierer MBA-studiene

<sup>66</sup> I tråd med føringer fra Riksrevisjonen er prosjektporteføljen ved NHHE omklassifisert slik at alle bedriftsinterne kurs fortsatt klassifiseres som oppdragsvirksomhet. Øvrig aktivitet ved NHHE blir klassifisert som salg og ført mot avregningskonto mot Kunnskapsdepartementet. Overskuddet av denne aktiviteten skal ved hvert tertial avsettes på konto for avregning mot KD. Riksrevisjonen har orientert NHH om at endringen skal effektueres fra og med regnskapsåret 2015.



selv. Dette er en internasjonal trend som vi også observerer i Norge. Ett av MBA-programmene som startet i 2015 hadde redusert kullstørrelse, mens det for andre programmer har vært fulle kull og ventelister.

Et viktig premiss for planlagt vekst er at NHHs tilbud beholder høy kvalitet, gir positiv utvikling både for deltakere og tilknyttede faglige ressurser, og samtidig sikrer økt aktivitetsnivå og omsetningsvekst.

Satsningen med kortprogrammer bør på sikt kunne generere gode inntekter og nye muligheter for NHHs fagstab.

NHH Executive hadde i 2015 et resultat på 9,75 mill. kr. som tilfaller NHH til videre fordeling.

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

NHH opprettet i 2012 International Advisory Board. Rådet er satt sammen av representanter fra norsk og internasjonalt samfunns- og næringsliv, fra internasjonal akademia og fra NHHs studenter.

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. 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.

International Advisory Board hadde sist møte høsten 2014. Neste møte skal avholdes den 13. april 2016. Hvordan rådet bidrar i arbeidet med utviklingen av utdanningens relevans for det regionale, nasjonale og internasjonale arbeidsmarkedet vil bli ett av temaene på møtet.

## ORGANISASJON OG RESSURSER

KD Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

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

### Menneskelige ressurser

#### NHH 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>67</sup>**

	2011	2012	2013	2014	2015
Undervisning, forskning og formidling <sup>68</sup>	235	235	242	254	260
Administrative <sup>69</sup>	99	107	117	122	115
Støttestillinger for undervisning forskning og formidling <sup>70</sup>	16	18	18	18	17
Drift og vedlikehold <sup>71</sup>	8	8	8	7	6
<b>Totalt</b>	<b>360</b>	<b>370</b>	<b>386</b>	<b>400</b>	<b>398</b>

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

	2011	2012	2013	2014	2015
Andel midlertidig ansatte i støttestillinger til undervisning, forskning og formidling (%)	0	5	8	2	6
Andel midlertidig ansatte i saksbehandler- og utrederstillinger (%)	8	15	14	16	11
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger <sup>72</sup> (%)	7	7	10	5	5

<sup>67</sup> Per 1. oktober.

<sup>68</sup> Alle vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiater, postdoktorer, studentassistenter, bistillinger og universitetsbibliotekar.

<sup>69</sup> Kontorstillinger, lederstillinger, saksbehandler-/rådgiverstillinger i sentral adm. og på instituttene.

<sup>70</sup> Bibliotekstillinger, ingeniørstillinger.

<sup>71</sup> Driftsleder, driftstekniker, fagarbeider.

<sup>72</sup> Eksklusiv stipendiater, postdoktor og bistillinger.

**Tabell: Vitenskapelig ansatte**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Førsteamanuensis (inkl. bistilling)	41	38	38	40	47			
Professor (ekskl. professor II)	81	87	84	83	83			
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en PhD fra institusjoner utenfor Norge (%)	50	50	58	83	53 <sup>73</sup>	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professorkvalifisering	2	5	3	0	1	2 <sup>74</sup>		

**Tabell: Andel internasjonal fagstab<sup>75</sup>**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Fast ansatte (%) <sup>76</sup>	19	18	19	19	19	≥ 20	≥ 20	≥ 20
Stipendiater (%)	56	56	62	66	63	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktorer (%)	38	56	74	69	70	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	49	46	57	56	62	≥ 50	≥ 50	≥ 50

## Vurdering av resultater og måloppnåelse

### *Vitenskapelig ansatte*

En av høyskolens prioriterte satsningsområder er rekruttering av høyt kvalifiserte medarbeidere til stillinger på alle nivå. Det har de siste par årene vært svært begrenset med nyrekruttering til faste stillinger. Det ble i 2015 ikke rekruttert nye professorer, men høyskolen ansatte seks nye førsteamanuenser. Ved flere av disse ansettelsene var det mange høyt kvalifiserte søkere, så vel nasjonale som internasjonale.

Antall ansatte i faste undervisnings- og forskerstillinger har i flere år ligge stabilt på i overkant av 120. I 2015 er antallet 130. To tredjedeler av disse er professorer, noe som viser at høyskolen besitter bred kompetanse på høyt nivå.

Det er et mål for NHH å ha et godt integrert internasjonalt fag- og studiemiljø. Internasjonal rekruttering er særlig prioritert innenfor vitenskapelige stillinger. Internasjonalt ansatte i undervisnings- og forskerstillinger utgjør 29 % av fagstaben. Dette tallet brukes i forbindelse med Financial Times sin

<sup>73</sup> 8 internasjonale av totalt 15 i 2015. Antallet gjelder faste hele stillinger inkludert postdoktorstillinger uavhengig av finansiering

<sup>74</sup> 2 søknader om professoropprykk ble levert 15.09.2015

<sup>75</sup> Ansatte med utenlandsk statsborgerskap

<sup>76</sup> Professor og førsteamanuensis

internasjonale rangering av handelshøyskoler og viser at NHH fortsatt ligger et stykke bak institusjoner det er naturlig å sammenligne seg med. Ved Copenhagen Business School utgjør for eksempel internasjonalt ansatte hele 41 % av fagstaben. I lys av høyskolens mål om økt internasjonalisering i all sin virksomhet, er det et mål at andelen utenlandske ansatte i undervisnings- og forskerstillinger skal øke.

Det arbeides kontinuerlig med å rekruttere internasjonale kapasiteter til bistillinger ved høyskolen. Andelen utenlandske professor II er nå på 62 %, dvs. godt over måltallet.

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 2015 var ca halvparten av de nye stipendiatene som finansieres over NHHs budsjett utenlandske statsborgere. Andelen utenlandske statsborgere som er NHH-finansierte stipendiater er nå på 63%.

Rekruttering av vitenskapelig ansatte i 2015 anses å være tilfredsstillende. Det samme gjelder andelen internasjonalt rekrutterte (56 %).

#### *Administrativt ansatte*

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

De store endringene i arbeidsmarkedet i 2015 har gitt en ytterligere forbedring av rekrutteringsgrunnlaget 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. NHH har fokus på reduksjon av andelen midlertidige ansatte. Tallene viser markant nedgang fra året før. En del av de midlertidige ansatte har tiltrådt som følge av prosjektgjennomføring.

#### **Tiltak og planer for 2016**

For å nå målene for rekruttering til fagstab og administrativ stab, vil NHH fortsette å arbeide aktivt for å trekke til seg den rette kompetansen.

Det vil bli arbeidet tettere mellom instituttene, rektoratet og HR-avdelingen for å lykkes med å rekruttere til forsker- og undervisningsstillinger. I den forbindelse er høyskolen deltaker i Euraxess Task Force<sup>77</sup> i regi av forskningsrådet.

Det vil ilya. 2016 bli igangsatt et systematisk arbeid med videreutvikling av høyskolens karrieropolitikk for vitenskapelig personale.

---

<sup>77</sup> Arbeidsgruppe (nedsatt av NFR) som skal utarbeide forslag til hvordan fremtidens nettverksmodell innenfor Euraxess bør være i Norge. [www.forskningsradet.no](http://www.forskningsradet.no)

## Organisasjonen

### NHH delmål 2: Organisasjonen

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

#### *Organisasjonsutvikling*

Organisasjonsutviklingsprosessen som ble startet i 2014, ble ferdigstilt i juni 2015. Prosessen har ledet til et operasjonelt rammeverk for NHH som det nå arbeides videre med i organisasjonen.

#### *Ledelse og kompetanseutvikling*

Kurstilbudet *Hverdagsledelse* ble gjennomført i 2015 med månedlige samlinger for alle ledere. Samlingene har vært med på å skape en arena for ledere ved NHH hvor de får diskutere problemstillinger og utveksle erfaringer. Det har også vært viktig å gi en grunnopplæring i ledelse, krav og forventninger som er knyttet til lederrollen ved NHH. Kurstilbudet videreføres i 2016.

Kompetanseutvikling generelt avklares mellom leder og nærmeste medarbeider ut fra individuelle behov. Det er avsatt ekstraordinære midler i 2016 til kompetanseheving i organisasjonen.

NHH har sendt søknad om Erasmus-midler til ansattmobilitet i Europa, for studieåret 2016-2017.

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

Det er etablert felles rutiner på tvers i organisasjonen som skal sikre et profesjonelt og godt mottak av nye, internasjonale ansatte. NHH deltar med flere representanter i en Task Force nedsatt av Forskningsrådet knyttet til Euraxess hvor målet er å øke forskermobilitet i Europa. Samlet skal dette gi NHH et løft på onboardingarbeidet i 2016.

#### *Analyse av administrasjon og støttefunksjoner*

I desember 2015 ble arbeidet med analyse av teknisk-administrativ bemanning ferdigstilt og presentert for styret. Analysen, samtalene og prosessene knyttet til arbeidet har gitt administrasjonen verdifull informasjon ift. å dimensjonere og prioritere ressursene for 2016. Det er både foretatt en reduksjon i sentraladministrasjonen med 3 årsverk og frigjort årsverk til strategisk viktige oppgaver. Målet er å sikre en strategitilpasset administrasjon med et riktig servicenivå. Informasjonen som har fremkommet i analysen vil bli brukt i pågående prosjekter og tiltak. Det er i første omgang igangsatt to prosjekter:

- 1) Etablering av servicesenter ved NHH  
Formålet er å gi bedre service til både studenter, ansatte og besøkende ved å samordne NHHs ulike servicefunksjoner i sentraladministrasjonen.
- 2) Utvidelse av funksjonalitet i lønns- og personalsystemet Agresso
  - Utvidelse gir mulighet til å etablere nye tid- og kostbesparende prosesser som er både effektiviserende og avbyråkratiserende
  - Redusere papirtransaksjoner til et minimum
  - Bedre tilgjengelighet til informasjon for både medarbeidere, ledere og høyskolens ledelse
  - Øke kvaliteten i registrerte data
  - Forenkle oppdatering og vedlikehold av informasjon

#### *Sidegjøremål*

NHH anser sidegjøremål som positivt og ønskelig. Styret vedtok i 2015 endringer og forbedringer av regelverk, organisering av og rutiner for sidegjøremål. Styret vedtok videre at det skal etableres et sentralt,



offentlig tilgjengelig sidegjøremålsregister og en utvidet registreringsplikt med regelmessig innrapportering og oppdatering.

I løpet av våren 2016 vil arbeidet med å utforme oppdaterte retningslinjer bli fullført og regelverket vil bli implementert. Opplæring både i regelverk og i praktisk registrering vil bli gjennomført før sommeren 2016.

#### *HMS*

NHH har i 2015 revidert rutinene for håndtering av saker vedrørende mobbing, trakassering og konflikter. NHH har videre en tiltaksplan mot seksuell trakassering. I løpet av 2016 vil rutiner for varsling av kritikkverdige forhold bli revidert. NHHs rusmiddelpolitikk skal behandles av AMU i løpet av våren/sommeren 2016.

### Solide fagmiljøer

NHH har i all hovedsak meget solide fagmiljøer, noe professorandelen blant fast ansatte viser. Opprettholdelse og videreutvikling av fagmiljøene skjer gjennom aktiv internasjonal rekruttering, internasjonal evaluering og akkreditering, samt målrettet publisering i de beste internasjonale fagtidsskriftene. Fagmiljøene 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 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 og postdoktorstillinger.

### Langsiktig økonomisk planlegging

#### **NHH delmål 3: Økonomi**

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

Høyskolen har over år tilstrebet en tettere kobling mellom strategi- og budsjettarbeidet. Risikoanalyser, internkontrollaktiviteter og langtidsbudsjettering har vært viktige verktøy for å realisere disse ambisjonene. Høyskolen benytter langtidsbudsjettering og styret får årlig 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, modell for fordeling av faglige ressurser og modell for tildeling av driftsmidler til fagmiljøene har bidratt til større forutsigbarhet i budsjettarbeidet. Styret og høyskolens ledelse vurderer dette som gode bidrag til en forbedret og fremtidsrettet drift av NHH.

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 langtidsbudsjettene for perioden 2015–2018 og perioden 2016–2019 avdekket at det måtte gjennomføres

betydelige budsjettmessige omprioriteringer for å følge opp de strategiske satsingsområdene i høyskolens strategi. I de påfølgende årlige budsjettprosesser følges disse prioriteringene opp.

I kapittel V i avsnittet om Budsjett 2016, gis en oversikt over hvilke tiltak som ble prioritert i budsjettet for 2016. Budsjettarbeidet skapte et økonomisk handlingsrom på ca. 5 mill. kr. som ble omprioritert til satsingsområdene. Disse prioriteringene ble vedtatt i forbindelse med styrets godkjenning av budsjettet for 2016.

## Midler tildelt over kapittel 281

NHH har i 2015 ikke mottatt bevilgninger over kapittel 281.

## Infrastruktur

### NHH 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.

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» (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 hele IT-infrastrukturen.

NHH er i slutfasen i arbeidet med å etablere en forretningsorientert IT-strategi. Arbeidet skal være ferdigstilt første kvartal 2016. På grunn av store, kontinuerlige endringer i hva som er mulig å tilby som følge av nylanseringer fra leverandører i bransjen, vil overordnet strategi understøttes med rullerende handlingsplaner. Rullerende handlingsplaner har vist seg å være en effektiv tilnærming for å sikre egnede og tidsriktige anskaffelser og tjenesteetableringer.





## Forvaltning av bygninger og lokaler

### *Bygningsmasse*

NHHs egen bygningsmasse består av tre hovedbygg: *1963-bygget*, *Servicebygget* fra 1995 og *Nybygget* fra 2013. Byggene har varierende innhold og bygningsmessige kvaliteter. I tillegg leier høyskolen *Nybygget* av Statsbygg. *Nybygget* utgjør vel 1/3 av disponibelt areal.

Våren 2013 ble *Nybygget* tatt i bruk. Det har også i 2015 vært betydelige problemer med VVS-anlegget og det pågår fremdeles feilretting. 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. *Jebsensenteret* 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.

### *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.

### *Strategisk arealplan*

Høyskolen har sett et behov for å vurdere både kortsiktige og langsiktige tiltak for å håndtere utfordringer knyttet til dagens bygningsmasse og arealbruk. I KDs brev av 29.09.2015 - Planer for utvikling og effektiv bruk av campus og bygg i universitets- og høyskolesektoren - ble institusjonene oppfordret til å starte arbeidet med arealplaner. Høsten 2015 ble det på NHH igangsatt et arbeid med utarbeidelse av en strategisk arealplan for å sette et helhetlig fokus på bygningsmassen. Arealplanen ble behandlet av NHHs styre i februar 2016.

Visjonen for NHHs bygningsmasse er å skape en fremtidsrettet og levende campus som skaper rom for at studenter og ansatte sammen skal kunne levere forskning og utdanning på høyt internasjonalt nivå. Nøkkelbegreper for arealene er at de skal være fleksible, fremtidsrettede, brukervennlige og samlende. For å nå denne visjonen er det behov for større grad av deling og utnyttelse av den samlede bygningsmassen, bedre tilrettelegging for dialog og samarbeid både i undervisning, forskning og i administrativt arbeid samt økt standardisering av utforming, teknisk utstyr og møblering. Trender viser at den fremtidige studie- og arbeidssituasjonen i økende grad vil være dialogbasert, bygge på samhandling og stille krav til større variasjon når det gjelder arbeidsplassutforming. Ny teknologi bidrar til å muliggjøre denne utviklingen, som også innebærer mer effektiv bruk av arealene.

Prosjektet har vurdert tiltak både på kort, mellomlang og lang sikt for videreutvikling av bygningsmassen. Overordnede føringer er arealeffektivitet og deling av lokaler, arbeidsplassutforming med mindre cellekontor for fagansatte og mer utstrakt bruk av åpne løsninger for sentraladministrasjonen, innarbeidelse av fleksibilitet ved ombygginger og utskiftninger samt standardisering av løsninger.

Følgende figur viser tidsplan for oppfølging av handlingsplanen:

## Tiltak for utvikling av bygningsmassen



### 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.

### Leieforhold

Det har ikke vært endringer i leieforhold i løpet av 2015. Fra og med 2014 samarbeider NHH med AFF om leie og drift av et undervisnings- og kontorfellesskap i Oslo.

## Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

### 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 faginstusjon innen høyere økonomisk utdannelse.

Målet er realisert både for studenter og ansatte.

### Nybygget effektmål

- Samlokalisering av NHHs bygningsmasse gir mer effektiv drift
- 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 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.

NHH er oppmerksom på departementets anmodning om å utvikle indikatorer til byggenes effektmål slik at en kan følge utviklingen over tid. Energiforbruk og renhold er indikatorer som vurderes i denne sammenheng. Det vurderes også om det kan utvikles indikatorer for å måle effekt på læringsmiljøet over tid.



#### *Jebsensenteret 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

*Jebsensenteret* har gjort at høyskolens executive-studenter i større grad enn tidligere har kunnet få undervisning i NHHs egne lokaler.

#### *Jebsensenteret 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 attraktive for flere typer arrangementer, noe som gjør at lokalene har en høy utnyttelsesgrad.

NHH er oppmerksom på departementets anmodning om å utvikle indikatorer til byggenes effektmål slik at en kan følge utviklingen over tid. Energiforbruk, renhold og statistikk som viser bruk av lokalene er indikatorer som vurderes i denne sammenheng.

## Kp IV. Styring og kontroll i virksomheten

### *Styret på NHH*

NHHs styre har overordnet ansvar for institusjonens samlede virksomhet. Styret er et viktig kontrollorgan som utfordrer og fører tilsyn med ledelsen. Det skal sørge for en forsvarlig økonomiforvaltning ut fra en langsiktig strategisk vurdering. Videre skal det følge opp at lover og regler, føringer og krav fastsatt av departementet følges.

Styret er opptatt av kvalitet i utdanning, forskning, formidling og i administrative prosesser. Styret holdes orientert, er engasjert i utviklingen, gir konkrete innspill og er en pådriver for kontinuerlig kvalitetsforbedring.

### *Ledelsesmodell*

I desember 2015 nedsatte NHHs styre en arbeidsgruppe for å vurdere framtidig ledelsesmodell. Mandatet til arbeidsgruppen er å utrede fordeler og ulemper ved de to alternative ledelsesmodellene og anbefale den beste modellen for NHH. Det skal tas stilling til om det er ønskelig å videreføre todelt ledelsesmodell med valgt rektor, som også er styreleder, og en administrerende direktør. Alternativet vil være enhetlig ledelse med ansatt rektor som leder for både faglig og administrativ virksomhet og med en ekstern styreleder.

## Overordnet vurdering av styring og kontroll i virksomheten

### *Innledning*

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 legges til grunn for denne vurderingen.

### *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 egne 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 omtale av budsjett 2016.

### *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. I tillegg til eksternt regelverk, er økonomiforvaltningen ved NHH regulert av følgende interne regelverk:

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

Høyskolen har iverksatt følgende tiltak for å se til at beløpssmessige 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 til Seksjon for økonomi i forhold til dette arbeidet er nedfelt i egne retningslinjer.

NHH benytter Agresso Business World. Versjon Milestone er implementert. Ytterligere ny funksjonalitet vil tas i bruk i løpet av 2016. Høyskolen benytter i tillegg forsystemene Felles studentsystem (FS) og Basware Invoice. Current utvikles når ny funksjonalitet tas i bruk. 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. Høyskolen har også utviklet en modell for tildeling av driftsmidler til fagmiljøene.

Dimensjonering av administrativ bemanning sentralt og på institutter blir 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. Den administrative bemanning har hatt styrets oppmerksomhet i forbindelse med budsjettarbeidet for både 2015 og 2016. 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.

#### *Risikostyring og internkontroll*

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet system for internkontroll som omfatter risikoanalyser på både virksomhets- og operativt nivå. Internkontrollen er utformet for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innenfor områdene målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Rammeverk for internkontroll beskriver rutiner for risikoanalyser og internkontrollprosessen. Det er videre utarbeidet maler for gjennomføring og dokumentasjon av internkontroller.

NHH gjennomfører årlig risikovurderinger knyttet til høyskolens overordnede mål i strategien for kjernevirksomheten utdanning, forskning, formidling og samfunnskontakt. Se omtale av årets risikovurderinger i kapittel V Vurdering av fremtidsutsikter. Høyskolens ledelse er ansvarlig for de overordnede risikovurderingene. Disse rapporteres til KD i Årsrapport for NHH. Risikoanalyser omfatter en kartlegging av risikofaktorer som kan hindre måloppnåelse, vurdering av sannsynlighet for, og konsekvenser av at målene ikke nås, og forslag til tiltak som bør iverksettes for å sikre måloppnåelse. Risikoanalysene blir lagt frem for styret. Innenfor området Organisasjon og ressurser i høyskolens strategi velges det årlig ut konkrete områder for oppfølging og kontroll.

Systemet for interkontroll er formalisert og prøvd ut i 2015. I 2015 og 2016 er det gjennomført internkontroll for overføring av persondata til Cristin, refusjoner fra NAV, rapportering av utdanningsdata til DBH, B-tillegg for forskningsprosjekter og variabel lønn. Det utarbeides sluttrapport for alle gjennomførte internkontroller - ihht. en standard mal. Kopi av rapportene oversendes til Riksrevisjonen.

Systemet for internkontroll vil i 2016 bli videreutviklet på en del konkrete områder. Blant annet gjelder dette å sikre at man i større grad har innebygde kontrollmekanismer i daglige arbeidsprosesser. Videre skal utvelgelse av internkontrollområder dokumenteres bedre. NHH vil se nærmere på hvordan de ulike systemer for internkontroll, kvalitetssikring, beredskap, informasjonssikkerhet etc. kan ses i sammenheng.

NHH har et etablert kvalitetssikringssystem for utdanning som skal sikre at studieprogrammene holder et høyt nivå. Systemet omfatter sentrale prosesser og rutiner, ansvars- og rollefordeling mm. Alle kurs på bachelor- og masternivå blir evaluert hvert år. I tillegg gjennomføres det evalueringer av studieprogrammene hvert sjette år. Kvalitetssikringssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder.

For bla. å sikre høy kvalitet i utdanning og forskning har NHH søkt om, og oppnådd, Equis-akkreditering flere ganger. Equis-akkrediteringen omfatter hele høyskolens virksomhet. Videre er høyskolen for tiden inne i en tilsvarende prosess med akkreditering gjennom AACSB. Equis og AACSB er begge internasjonale akkrediteringsorganer innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet. Gjennom disse evalueringene får NHH nyttige tilbakemeldinger om høyskolen holder internasjonal standard mht. forskning, utdanning, samfunnskontakt osv.

På NHH gjennomføres det på eget initiativ instituttevalueringer med fokus på forskning. I 2015 er det etablert system for informasjonssikkerhet og kriseberedskapsplanen er revidert.

NHH har de senere år erfart at det er nødvendig å styrke styring og kontroll av prosjekter. Det er derfor innført prosjektorganisering med ansatt prosjektsjef. I forbindelse med operasjonalisering av strategien for 2014-2017 har en rekke prosjekter blitt igangsatt. Felles for disse er at de er knyttet opp mot hovedmålene og satsningsområdene som er definert i strategien.

NHH startet i 2015 et arbeid med bedre oppfølging og systematisering av tiltak skissert i høyskolens årlige risikoanalyser og årsrapport til KD. Arbeidet vil bli videreført i 2016.

## Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

### NHH 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 i fagstaben (KD)<sup>78</sup>**

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Stipendiat <sup>79</sup> (%)	40	45	45	43	43			
Postdoktor (%)	36	22	27	35	41			
Førsteamanuensis (%)	26	42	40	40	39			
Professor (%)	15	14	15	16	16	≥ 17	≥ 18	≥ 18
Professor II (%)	11	5	11	12	13		≥ 18	≥ 18
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	26	29	30	32	32	≥ 30	≥ 34	≥ 40
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	39	40	43	44	44	≥ 45	≥ 45	≥ 45

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Stipendiat (%)	32	61	20	41	50	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	40	20	44	66	44	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	33	100	50	0	40	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	50	25	50	-	-	≥ 50	≥ 50	≥ 50

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Til tross for svingninger fra år til år og mellom stillingskategorier, går utviklingen i riktig retning. utfordringene er likevel store og utviklingen går noe sent. Resultatene viser at høyskolen lykkes i noen

<sup>78</sup> Andelen kvinner i dosent- og professorstillinger (DBH)

<sup>79</sup> Inkluderer kun kode 1017. I 2015 var kvinneandelen i kode 1378 50 % (1 av 2).

grad men rekrutteringstiltakene og ambisjonsnivået må vies et kontinuerlig fokus og sees i et langsiktig perspektiv.

Handlingsplanen for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger ble revidert og vedtatt i styret høsten 2015. Det er fortsatt en målsetting at rekruttering av kvinner til fagstillinger innenfor hvert institutt skal være på 50 % eller mer. Antall tilsetninger innenfor hver stillingsgruppe er generelt lavt og varierer fra år til år. Måltallet er ambisiøst, men realistisk.

Andelen kvinner i professorstillinger er fortsatt lav, og ambisjonsnivået for 2015 er ikke nådd. Kvinneandelen blant professor II stillinger viser en liten oppgang for tredje år på rad. Ambisjonsnivået for andelen kvinnelige professorer, både faste og bistillinger, er krevende, og det arbeides spesielt målrettet innenfor disse kategoriene.

Kvinneandelen i stillingskategorien førsteamanuensis lå i årene 2012-2014 på 40 % eller mer. For 2015 er det en liten nedgang, og kvinneandelen ligger så vidt under 40 %. Andelen kvinner i postdoktorstillinger viser en markant, positiv endring til 41 %. For 2015 er målet nådd for tilsetning i stipendiatstillinger.

I «Statusrapport for handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger 2015», gis det en nærmere vurdering vedrørende resultater, måloppnåelse og tiltak.

I alle utlyste stillinger har NHH fokus på mangfold. Søkere med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke. NHH har ansatte med nedsatt funksjonsevne, og det blir tilrettelagt for at disse skal kunne fungere i sine stillinger. *Nybygget* er universelt utformet og det jobbes med å sikre at resterende bygningsmasse også oppfyller disse kravene. Handlingsplan for ansatte med nedsatt funksjonsevne har ikke vært prioritert i 2015.

### **Tiltak og planer for 2016**

Ny revidert handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger gjelder fra 1. januar 2016. Arbeidet med å iverksette planen er påbegynt. Den nye handlingsplanen legger større vekt på ansvarliggjøring av instituttlederne i kombinasjon med mer målrettede og statushevende tiltak med hovedfokus på rekruttering og kvalifisering.



## Samfunnssikkerhet og beredskap

Våren 2014 ble det gjennomført en ROS-analyse for å identifisere og vurdere risikoområder. ROS-analysen identifiserte 10 dimensjonerende hendelser (verste fallshendelser):

- Storbrann/eksplosjon på campus med masseevakuering
- Storbrann/eksplosjon utenfor campus
- Storulykke i utlandet som påvirker ansatte og studenter
- Trusler/ondsinnnet handling/terror/gisseltaking
- Alvorlig fysisk skade/psykisk sykdom eller død på student, ansatt eller gjest
- Forskningsjuks med eller uten samarbeidspartner/ -institusjoner (inkluderer også forskningsfeil)
- Bortfall av kritisk infrastruktur (massivt frafall av arbeidskraft, bortfall av tjenesteleverandør)
- Smitte blant ansatte, studenter – pandemi/epidemi
- Trakassering av student eller ansatt
- Seksualisert vold eller overfall

I etterkant ble det startet et arbeid for å revidere NHHs kriseberedskapsplan med utgangspunkt i de risikoområdene som ble avdekket gjennom ROS-analysen. ROS-analysene følges ikke opp gjennom en egen handlingsplan, men gjennom det operative beredskapsarbeidet, NHHs beredskapsplan, lokale beredskapsplaner og det systematiske HMS-arbeidet. I forbindelse med dette arbeidet ble det også gjennomført en egen ROS-analyse for UKEN, og resultatet fra denne blir fulgt opp i egen beredskapsplan.

Ny beredskapsplan for NHH ble implementert i 2015.

NHH har hatt to alvorlige hendelser i 2015. Begge hendelsene ble håndtert av høyskolens beredskapsledelse i tråd med eksisterende planverk.

Det har vært gjennomført en beredskapsøvelse (table-top) våren 2015. Det vil i løpet av 2016 bli gjennomført en eller to øvelser, og det vil bli utarbeidet en langsiktig plan for øvelser og opplæring av beredskapsledelsen og dens stedfortredere.

NHH arbeider systematisk med helse, miljø og sikkerhet for å forebygge kriser og alvorlige hendelser. Nye ROS-analyser vil bli gjennomført for utvalgte områder i 2016. Foreløpig forslag til områder er:

- Trusler/ondsinnnet handling/terror/gisseltaking
- Smitte blant ansatte, studenter – pandemi/epidemi

I samarbeid med andre utdannings- og forskningsinstitusjoner i Bergensregionen, vil NHH i 2016 ha fokus på risiko- og konsekvensreducerende tiltak. Beredskapsforum Bergen arrangerer i april 2016 beredskapsseminar med tema «Forebygging og håndtering av alvorlige skolehendelser». I november 2016 arrangeres den årlige fagseminardagen med tema «Pandemi og epidemi». Her vil det også bli avholdt en table-top øvelse med samme tema. Gjennom å delta i Beredskapsforum Bergen får NHH mulighet til å samarbeide med andre institusjoner i sektoren og samarbeidspartnere som f.eks. Bergen kommune, politiet, SiB og brannvesenet.

Styringssystem for informasjonssikkerhet er etablert. I 2016 vil fokuset være å operasjonalisere styringssystemet og forbedre det som del av operativt arbeid. Sikkerhetsorganisasjon er etablert.

## Lærlinger

NHH har inngått avtale med Hordaland fylkeskommune om å gi fagopplæring innenfor områdene IKT og kontor og administrasjon. I 2015 ble det ansatt en lærling i IKT-faget og to lærlinger i kontor- og administrasjonsfaget - alle på toårige kontrakter. Innenfor kontor- og administrasjonsfaget har NHH doblet antallet lærlinger i 2015, og det vil bli vurdert å ta inn flere lærlinger i dette faget allerede i 2016.

## Tidstyver

NHH har rapportert aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk mm. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Høyskolen har også rapportert inn brukerrettede tidstyver i egen institusjon. NHH har ikke hatt dialog med Kunnskapsdepartementet om videre oppfølging av tidstyv-arbeidet.

Gjennomførte tiltak:

- I forbindelse med styrets behandling av budsjettet for 2014 ble det vedtatt å foreta en analyse av administrativ bemanning. Dette fordi styret er opptatt av at administrasjonen klarer å tilpasse seg NHHs nåværende og fremtidige strategiske utfordringer. Arbeidet har vært et godt fundament og utgangspunkt for forenklingsarbeidet. Som en konsekvens av arbeidet er en rekke organisatoriske endringer iverksatt.
- Forbedret funksjonalitet i Agresso økonomi-, lønns- og personalsystem vil bidra til effektivisering
- Pågående internkontrollprosesser vil bidra til effektivisering
- Gjennomgang av prosedyrer og regelverk

## Kp V. Vurdering av fremtidsutsikter

### Planer

#### UTDANNING

KD Sektormål 1:	Høy kvalitet i utdanning og forskning
KD Sektormål 2:	Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
NHH hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå

#### Bachelorutdanningen

##### NHH 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		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Poenggrense førstegangsvitnemål	51,7	53,0	52,6	53,0	53,4	53,0	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	54,7	55,2	56,5	56,2	56,3	56,5	56,0	56,0
Kvinneandel (% av møtt)	37,8	47,6	39,7	41,3	40,2	≥ 40	≥ 40	≥ 40

#### Tiltak og planer for 2016

- Tiltak fra 2015 som utdanningsmesser, skolebesøk og annonsekampanje på Facebook vil bli opprettholdt.
- NHH vil følge spesielt med på rekrutteringen av kvinner til bachelorstudiet.

#### NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Studiepoeng og gjennomføring bachelor

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Studiepoeng per student	49,3	48,0	47,3	46,1	47,5	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (%, KD)	44	38	43	52	53	≥ 50	≥ 55	≥ 60
Frafall (%)	12	12	9	11	6	< 10	< 10	< 10

Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)				38,5	44,8	≥ 37,5	≥ 37,5	≥ 37,5
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret)			4,5	4,2	4,4	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kursevaluering NHH	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

### Tiltak og planer for 2016

- Innfasingen av ny studieplan for bachelorprogrammet vil fortsette i 2016 og frem mot 2018.
- Økt ressursbruk i bachelorprogrammet med mer vekt på studentaktive undervisnings- og vurderingsformer.
- Det er nødvendig å følge med på den totale arbeidsbelastningen til studentene, særlig i forbindelse med innføring av nye kurs i den nye studieplanen for bachelorprogrammet.
- NHH vil følge opp studenter som blir forsinket i begynnelsen av studiet.
- Et nytt støtteopplegg rundt kontinuasjonseksamen i matematikk skal hjelpe studenter med vansker i dette faget.
- Det vil også bli gjennomført et toårig forsøk (2016 og 2017) med augusteksamen i to sentrale kurs som er plassert i siste semester av bachelorstudiet.
- Et obligatorisk bachelorkurs vil bli undervist på engelsk fra og med 2016. Det vil bli arbeidet med å styrke kurstilbudet på engelsk ytterligere.

### Masterutdanningen

#### NHH 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 MØA

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Opptakskrav MØA eksterne søkere (høst)	4,0	4,1	4,0	3,9	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MØA eksterne søkere (høst)	4,2	4,3	4,3	4,2	4,2	≥ 4,1	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	46	43	38	40	43	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tabell: Opptak MRR

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Opptakskrav MRR eksterne søkere - toårig	3,8	4,1	4,0	4,3	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MRR eksterne søkere - toårig	4,2	4,4	4,3	4,5	4,3	≥ 4,1	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	38	38	42	35	48	≥ 40	≥ 40	≥ 40

### Tiltak og planer for 2016

- Harmonisere søknadsfristene for det nasjonale og det internasjonale opptaket for MØA.
- Utredning av om det kan være hensiktsmessig å organisere det internasjonalt rettede tilbudet i et eget studieprogram. Utredningen vil foreligge våren 2016
- Styrke informasjonen om og markedsføringen av det internasjonale tilbudet mot spesifikke målgrupper.

## NHH 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		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Gjennomføring på normert tid (%; KD)	66	68	73	67	74		≥ 75	≥ 75
Frafall MØA (%)	2	1	1	1	2	≤ 3	≤ 3	≤ 3
Frafall MRR (%)	2	1	2	3	7	≤ 3	≤ 3	≤ 3

Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)				MØA: 41,0 MRR: 42,7	MØA: 41,7 MRR: 40,7		≥ 40	≥ 40
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret)			MØA: 4,4 MRR: 4,2	MØA: 4,4 MRR: 4,1	MØA: 4,4 MRR: 4,2		≥ 4,4 ≥ 4,2	≥ 4,4 ≥ 4,2
Forelesers formidling (NHH)	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9	≥ 3,9	≥ 4,0	≥ 4,0
Nytte og relevans (NHH)	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥ 4,3	≥ 4,3	≥ 4,3
Totalvurdering (NHH)				3,8	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

### Tiltak og planer for 2016

- Særskilt fokus på tre områder i 2016: Gjennomstrømning på normert tid, videreutvikling av studiekvalitet og pedagogikk, særlig med tanke på tilbakemelding.
- Styrking av tilbudet om ferdighetstrening (IMS) for MØA-studenter.
- Følge opp og vurdere effekten av tiltak for å sikre god gjennomstrømning
- En egen arbeidsgruppe jobber med hvordan NHH kan sikre gode samarbeids- og kommunikasjonsferdigheter (IMS) for alle masterstudenter, både gjennom særskilte tilbud og ved å utvikle læringsutbyttebeskrivelser og undervisnings- og vurderingsformer på en slik måte at eksisterende ferdighetstrening synliggjøres og verdsettes.

## NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

### Tiltak og planer for 2016

- I lys av den generelle økonomiske utviklingen, vil arbeidsmarkedet for NHH-kandidater bli overvåket.
- Arbeidet med å stimulere til internasjonal karrieretenking vil fortsette, gjennom internasjonalt karrieresenter.
- Vurdere om det er hensiktsmessig å åpne for muligheter for internships som en del av masterprogrammet. Dette utredes av en egen arbeidsgruppe, som forventes å avgi sin innstilling våren 2016.

### PhD-utdanningen

#### NHH 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 - Andel kvinner og internasjonale PhD-studenter

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel internasjonale PhD-studenter (% av nye dgr-avtaler)			61	70	30	50	50	50
Kvinneandel (% av nye dgr-avtaler)	48	64	33	45	50	≥ 40	≥ 40	≥ 40

#### Tiltak og planer for 2016

- Videreføre tiltak knyttet til internasjonale kanaler for markedsføring,
- Økt vekt på intern markedsføring og kvalitetssikring av opptaket.
- Ny nettløsning med nytt innhold slik at informasjon om PhD-programmet og opptaket blir enklere å finne og bedre strukturert.

#### NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: PhD studiekvalitet

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall disputaser	15	11	10	13	16	≥ 15	≥ 17	≥ 17
Andel uteks. kand. tatt opp på dgr seks år tidligere (% , KD)	43	62	28	58	46	60	60	60
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (%)	13	55	50	38	31	55	55	60
Stipendiatstillinger	76	73	71	81	78	≥ 70	≥ 70	≥ 75

#### Tiltak og planer for 2016

- Tiltak i 2016 innebærer først og fremst fortsatt satsing på løpende kvalitetskontroll, evalueringer.
- I første halvdel av 2016 får NHH en rapport fra en eksternt evalueringskomite (Programevalueringen av PhD-studiet), med anbefalinger om hvordan skolen kan videreutvikle PhD-programmet.

#### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Karriere

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel av dgr-kandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter (%)			30 (N=10)	31 (N=13)	63 (N=16)	≥ 50	≥ 55	≥ 60

## Tiltak og planer for 2016

- Flere av instituttene arbeider aktivt med å promotere NHHs kandidater på det internasjonale, akademiske arbeidsmarkedet gjennom ulike tiltak.
- Via instituttene, NHH Fonds og SNF finansieres NHHs kandidater til reiser og jobmarket-talks på internasjonale konferanser.

## NHH 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		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Stipendiatpublikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte	15	16	15	15	12		16	18

## Tiltak og planer for 2016

- Forskningsfeltene som har fått status som *internasjonale spissområder, nasjonale kompetanseområder eller forskningsfelt som har potensiale til å bli spissområder i fremtiden* vil få allokert nye stipendiatstillinger.
- Fortsatt satsing på igangsatte tiltak knyttet til forbedret rekrutteringsprosess, bruk av milepæler i studiet og tett oppfølging.
- Tiltak anbefalt i programevalueringen som leveres i løpet av 2016, vil bli fulgt opp.

*Etter- og videreutdanningen*

## NHH 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 - master

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antall studenter startet i løpet av året – masternivå	161	192	204	184	216	220	230	250

Tabell: Bachelor – deltidsstudier og bedriftsinterne prosjekter

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antall kurspåmeldinger - bachelor deltid	854	783	654	535	414	250	120	0
Antall bedriftsinterne prosjekter	10	11	9	11	9	11	13	15

## Tiltak og planer for 2016

- Flere nye programmer skal lanseres, og programporteføljen skal fornyes og internasjonaleseres.
- Blant nye tilbud er kortprogrammer og internasjonalt orienterte, spesialiserte MBA-programmer tilbudt av NHHE og i samarbeid med andre.
- Interne prosesser skal profesjonaliseres og styrkes for å støtte opp under vekststrategien.

## NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Gjennomføring masterstudier

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gjennomføring på normert tid (%)	94	83	94	96	96	95	95	95

Tabell: Innfridde forventinger til studiet

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Executive MBA	4,4	4,5	4,7	4,7	4,7	4,5	4,5	4,5
Bergen kommune - programmer i samarbeid med AFF	4,8	5,0	4,9	4,7	4,8	4,5	4,5	4,5
DNB bedriftsinternt utdanningsprogram i strategisk forretningsforståelse					4,9	4,5	4,5	4,5

### Tiltak og planer for 2016

- Arbeide systematisk med å opprettholde og videreutvikle både faglig innhold og pedagogisk tilnærming i samtlige programmer.
- Programlederne på NHHE møtes ca. to ganger per semester for å dele informasjon og erfaringer.
- Søke flere nye samarbeidsmuligheter både nasjonalt og internasjonalt i nyutviklede programmer.
- Det er tre nye samarbeidsprogrammer under utvikling. Selv om det vil ta tid til å få alle brikker på plass, forventes det at minst ett av de nye programmene materialiserer seg med oppstart i løpet av 2016.
- Utvikle interne prosesser for kompetanseutvikling for programledere og forelesere.

## NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

### Tiltak og planer for 2016

- NHHE arbeider kontinuerlig med å sikre at programmene oppleves som relevante i markedet.

### *Internasjonalisering av utdanningen*

## NHH 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

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall tilbud	157	187	145	152	214	250	250	250
Gjennomsnittlig GMAT-score		665	676	656	657	≥ 650	≥ 650	≥ 650
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	71	85	66	55	70	≥ 100	≥ 100	≥ 100
Andel internasjonale studenter av totalt antall møtt MØA (%)	13	14	10	8	11	≥ 15,5	≥ 15,5	≥ 15,5
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)	46	51	46	47	33	50	50	50

## Tiltak og planer for 2016

- Det er øremerket midler i 2016 til økt satsing på sosiale medier med internasjonale studenter som målgruppe.
- I 2016 vil det bli arrangert egne orienteringsmøter for innreisende bachelorstudenter.
- Fom. 2016 tilbys mulighet for å bli vurdert til opptak i CEMS-programmet før studiestart for internasjonale studenter som er kvalifisert til masterstudiet. Kravene til dokumentasjon i søknaden skal gjennomgås i løpet av våren for å sikre at disse har god kvalitet uten å legge unødvendige hindringer i veien for søkerne.

## NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Internasjonale studenter - studiekvalitet

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall dobbeltgradsavtaler	4	4	6	7	8	8	9	9
Antall dobbeltgradsstudenter inn og ut	19	20	33	28	20	30	30	30
Antall internasjonale internships, CEMS og Gründerskole	34	36	39	45	81	50	70	70
Andel internasjonale studenter på campus (%)	14	15	15	15	15	15	15	15

Tabell: Erasmus+

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Utreisende utvekslingsstudenter i Erasmus+ på studiemobilitet				190	211		205	205
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på studenter (% , KD)				6	6		6	6
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på utreisende utvekslingsstudenter (% , KD)				36	40		40	40
Mobilitet administrativt ansatte				1	0	2	2	2
Mobilitet faglig ansatte				1	0	2	2	2

Tabell: Utveksling

Innkommende studenter i % av utreisende	73	68	72	62	63	75	75	75
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	664	734	757	865	858	900	900	900

Tabell: Studenter på utveksling

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel uteksaminerte kandidater med utveksling (%)	39	41	41	47	50		50	50

## Tiltak og planer for 2016

- NHH arbeider videre med å styrke dobbeltgradsprogrammene og inngår i 2016 en ny avtale med Nova School of Business and Economics innenfor finans.
- Det internasjonale karrieresenteret arbeider kontinuerlig med å øke nettverket av internasjonale bedrifter som deltar på karriereevenement, samt å øke antall internshipavtaler.
- NHH fått godkjenning fra KD for et 30 studiepoengs kurs med internship i samarbeid med Berkeley.
- Ansattmobilitet gjennom Erasmus+ skal innlemmes i NHHs arbeid for å heve kompetansen i administrativ stab.
- NHH skal vurdere hvordan kurstilbudet best kan tilpasses innreisende utvekslingsstudenter.
- Det arbeides med å jevne ut antall innreisende studenter i høst- og vårsemesteret for å sikre flest mulig studenter en bolig gjennom Studentskipnaden.
- NHH arbeider for å øke sin synlighet internasjonalt på ulike måter. I 2016 vil det bli arrangert NHH alumnitreff utenfor Norge
- I samarbeid med studentforeningen satser NHH på å delta i de mest prestisjetunge internasjonale casekonkurransene.
- NHH ønsker videre å bidra med internasjonale perspektiver i utdanningen gjennom samarbeid med internasjonale institusjoner. 3 søknader ble sendt til SIU i 2015 for aktiviteter i 2016-2018. Alle tre søknadene (Nordområdeprogrammet, Nord Amerika prosjektmidler og Eurasiaprogrammet) ble innvilget. NHH har også sendt inn Erasmus+ Global Mobility søknader for samarbeid med Kina og Russland. Disse er under behandling. NHH har også konkrete planer for nye prosjektsøknader i 2016. Disse skal i størst mulig grad knyttes opp mot NHHs forskningsgrupper.

## NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Jobb i utlandet

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel studenter som tar jobb i utlandet (%)	9	8	11	6	9	12	12	12



#### Tiltak og planer for 2016

- Det arbeides videre med å bevisstgjøre studentene mht. arbeidsmuligheter i utlandet gjennom nettsider, produksjon av informasjonsfilm, organisering av internasjonal karrieredag og utviklingen av internshiptilbudet.

#### *Læringsmiljø og universell utforming*

##### Tiltak og planer for 2016

- Oppfølging av handlingsplanen for studenter med funksjonsnedsettelse
- Holdningskampanje for å få studentene til å følge fastsatte trivselsregler i lesesalene
- Tiltak mot for stort alkoholkonsum, der en rusmiddelpolicy skal vurderes

#### *Pedagogikk*

##### Tiltak og planer for 2016

- I 2016 vil arbeidet med handlingsplanen bli fullført, og implementering av handlingsplanen vil stå sentralt fremover. En viktig oppgave blir å utvide tilbudet om pedagogisk basiskompetanse ved NHH.

#### *Fleksibel utdanning*

##### Tiltak og planer for 2016

- NHHes kortprogrammer i form av 1-3 dagers intensive kurs med fokus på spesifikke tema/fagområder har blitt utviklet høsten 2015 og vil tilbys fra 2016 i Oslo og Bergen.
- Våren 2016 er det planlagt digital eksamen i fem emner for vel 900 studenter. En vesentlig satsing er planlagt fra og med høsten 2016 for å komme fra pilotering i beskjeden skala over i ordinær drift i stor skala i et tre-fem års perspektiv.
- Det arbeides med en Strategisk Partnerskap-søknad med sikte på å produsere filmer som skal benyttes i kurs i bærekraft ved de deltakende institusjonene (NHH, Bocconi, Corvinus og CBS).

#### *Læringsutbytte*

##### Tiltak og planer for 2016

- NHH har nylig startet prosessen med å søke såkalt AACSB-akkreditering, og i denne akkrediteringen står «assurance of learning» sentralt.
- Arbeidet med AACSB-akkrediteringen vil derved kreve videreutvikling av bruken av læringsutbytte på programnivå og ikke minst utvikling av god metoder for å sikre at læringsutbyttet nås.

#### FORSKNING

KD Sektormål 1:	Høy kvalitet i utdanning og forskning
KD Sektormål 2:	Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
NHH hovedmål:	NHH skal være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå

### NHH delmål 1: Bredde

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

Tabell: Publikasjonspoeng

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Publikasjonspoeng	154	157	188	145	232 (170)	180		
Publikasjonspoeng per faglig årsverk (NHH)	1,0	1,0	1,1	0,9	1,3 (0,9)	1		

#### Tiltak og planer for 2016

- NHH jobber kontinuerlig med å øke andelen av ansatte som bidrar med tellende publikasjoner. Dette omfatter blant annet pågående forskningsstrategiske initiativ og incentiver, fortsatt styrking og vektlegging av aktive forskningsgrupper, benchmarking og synliggjøring av målsetting til den enkelte forsker samt utarbeiding av instituttvise tiltak mm.

### NHH delmål 2: Spissområder

NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder.

Tabell: Publisering nivå

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
ABS-publikasjoner	55	45	59	55	48		55	60
Tildelinger på NHH bonusliste	7	6	17	7	13	10	15	17

#### Tiltak og planer for 2016

- Nåværende strategi og tiltak for perioden 2014-2017 videreføres i 2016, med vekt på tiltak for økt forskningskvalitet og sterke tematiske forskningsmiljøer i tilknytning til våre spissede forskningssentre (internasjonale spissområder, nasjonale kompetanseområder og fremtidens spissområder/nye forskningssatsinger). Tiltakene som videreføres innebærer som tidligere nevnt incentivsystemer samt økt tilførsel av administrative og faglige ressurser.

### NHH delmål 3: Relevans

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

Tabell: Tildelinger fra Norges forskningsråd (NFR)

(Tall i 1000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Tildelinger fra NFR	8 416	17 872	17 572	17 664	18 882	18 000	18 000	20 000
Bidraginntekter fra NFR per faglig årsverk (NHH)	53,8	108,9	103,9	103,2	104,8	100	100	110
Bidraginntekter fra NFR per faglig årsverk (KD)	35,9	76,1	72,7	69,6	72,9	70	70	77

Tabell: Tildelinger fra EU / Horisont 2020

(Tall i 1000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	1 120	731	668	0	1 907	5 000	5 000	8 000
Verdien av EU-kontrakter per FoU-årsverk (NHH)	7,2	4,5	4,0	0	10,6	28	28	44
Verdien av EU-kontrakter per FoU-årsverk (KD)	4,8	3,1	2,8	0	7,4	19	19	31

## Tiltak og planer for 2016

- NHH vil i 2016 arbeide for å følge opp utlysninger i EUs nye forskningsprogram Horisont 2020.
- Tiltak for økt prosjektakkvisisjon er knyttet til aktivitet i forskningssentre og incentivsystemer.
- NHH vil spesielt fokusere på relevante utlysninger innen de ulike delene av programmet: *Excellence in Science, Societal Challenges* og *Industrial Leadership*.

## FORMIDLING OG SAMFUNNSKONTAKT

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

KD Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

NHH hovedmål: NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap

*Forskningsformidling*

NHH delmål 1: Forskningsformidling

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

Tabell: Forskningsformidling

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Antall omtaler av forskningsrelaterte NHH-saker i norske media		2 702	3 160	3 151	3 319	3 300	3 400	> 3400
Antall kronikker, kommentarer, debattinnlegg i norske media	61	73	77	109	105	100	100	110
Antall artikler på forskning.no	33	46	29	70	37	35	35	> 35

## Tiltak og planer i 2016

- Styrke digital formidling med bruk av nye nettsider der forskningsformidling i tekst og video er prioritert.
- Etablere et formidlingsprogram for yngre forskere.
- Styrke NHH Bulletin digitalt og redusere antall utgaver på papir.
- Et enda mer målrettet arbeid med viderefremidling av forskningsstoff til presse og i sosiale medier.
- Etablere målrettet internasjonal formidling.

NHH delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig



Tabell: Kommunikasjon

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Omtale av NHH i norske media	4 834	5 848	6 185	6 415	5 582	6 500	6 500	6 500

## Tiltak og planer for 2016

- Lansering av nye nettsider og videreutvikling av innhold og tjenester i digitale kanaler
- Implementering av merkevareplattform
- Styrke alumniarbeidet

*Eksterne relasjoner / samarbeid med samfunns- og næringsliv*

## Tiltak og planer for 2016

- I 2016 skal ny strategi for eksterne relasjoner implementeres.
- NHH planlegger å ansatte en «corporate relations manager» med et tydelig mandat
- I 2016 vil det også arbeides for å tilby ulike aktiviteter for NHH Executive alumni, herunder temamøter med faglig påfyll, nyhetsbrev, tilbud om alumni-fordeler og arenaer for nettverksbygging.

*BOA*

Tabell: BOA

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom forskningsfinansiering fra EU og NFR (%; KD)	13	12	12	12	4,7	12	5	5
Andre bidrags- og oppdragsinntekter utenom EU og NFR per faglig årsverk (KD) (1.000 kr.)	289	326	296	301	168	170	170	170

## ORGANISASJON OG RESSURSER

KD Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem  
 NHH hovedmål: NHH skal ha en effektiv og målrettet organisasjon som tilrettelegger for kjerneaktivitetene

## NHH delmål 1: Menneskelige ressurser

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

Tabell: Vitenskapelig ansatte

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en PhD fra institusjoner utenfor Norge (%)	50	50	58	83	53	≥ 50	≥ 50	≥ 50



Tabell: Andel internasjonal fagstab

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Fast ansatte (%)	19	18	19	19	19	≥ 20	≥ 20	≥ 20
Stipendiater (%)	56	56	62	66	63	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktorer (%)	38	56	74	69	70	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	49	46	57	56	62	≥ 50	≥ 50	≥ 50

## Tiltak og planer for 2016

- NHH vil fortsette å arbeide aktivt for å trekke til seg den rette kompetansen.
- Det vil bli arbeidet tettere mellom instituttene, rektoratet og HR-avdelingen for å lykkes med å rekruttere til forsker- og undervisningsstillinger.
- Det vil ilar. 2016 bli igangsatt et systematisk arbeid med videreutvikling av høyskolens karrieropolitikk for vitenskapelig personale.

## NHH delmål 2: Organisasjonen

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

## Tiltak og planer for 2016

- Kurstilbudet *Hverdagsledelse* videreføres i 2016
- Det er avsatt ekstraordinære midler i 2016 til kompetanseheving i organisasjonen.
- NHH har sendt søknad om Erasmus-midler til ansattmobilitet i Europa, for studieåret 2016-2017.
- Det er i igangsatt to prosjekter:
  - Etablering av servicesenter ved NHH
  - Utvidelse av funksjonalitet i lønns- og personalsystemet Agresso
- I løpet av våren 2016 vil arbeidet med å utforme oppdaterte retningslinjer for sidegjøremål bli fullført og regelverket vil bli implementert. Opplæring både i regelverk og i praktisk registrering vil bli gjennomført før sommeren 2016.
- I løpet av 2016 vil rutiner for varsling av kritikkverdige forhold bli revidert.
- NHHs rusmiddelpolitikk skal behandles av AMU i løpet av våren / sommeren 2016.

## NHH delmål 3: Økonomi

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

## Tiltak og planer for 2016

- Det vil bli gjennomført analyser av NHHs finansiering for å undersøke om høyskolen er underfinansiert sammenlignet med andre institusjoner og eventuelle årsaker til dette. Eventuelle muligheter for å skaffe ytterligere ressurser må også kartlegges og tiltak vurderes.

## NHH delmål 4: Infrastruktur

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

### Tiltak og planer for 2016

- NHH er i slutfasen i arbeidet med å etablere en forretningsorientert IT-strategi. Arbeidet skal være ferdigstilt første kvartal 2016.
- Følge opp *Strategisk arealplan*
- NHH er oppmerksom på departementets anmodning om å utvikle indikatorer til byggenes samfunns- og effektmål slik at en kan følge utviklingen over tid. Energiforbruk, renhold og statistikk som viser bruk av lokalene er indikatorer som vurderes i denne sammenheng.

### Styring og kontroll i virksomheten

#### Tiltak og planer for 2016

- I desember 2015 nedsatte NHHs styre en arbeidsgruppe for å vurdere framtidig ledelsesmodell. Mandatet til arbeidsgruppen er å utrede fordeler og ulemper ved de to alternative ledelsesmodellene og anbefale den beste modellen for NHH. Det skal tas stilling til om det er ønskelig å videreføre todelt ledelsesmodell med valgt rektor, som også er styreleder, og en administrerende direktør. Alternativet vil være enhetlig ledelse med ansatt rektor som leder for både faglig og administrativ virksomhet og med en ekstern styreleder.
- Systemet for internkontroll vil i 2016 bli videreutviklet
- NHH startet i 2015 et arbeid med bedre oppfølging og systematisering av tiltak skissert i høyskolens årlige risikoanalyser og årsrapport til KD. Arbeidet vil bli videreført i 2016.

### Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

#### NHH 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 i fagstaben (KD)

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Professor (%)	15	14	15	16	16	≥ 17	≥ 18	≥ 18
Professor II (%)	11	5	11	12	13		≥ 18	≥ 18
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (%)	26	29	30	32	32	≥ 30	≥ 34	≥ 40
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	39	40	43	44	44	≥ 45	≥ 45	≥ 45

Tabell: Andel kvinner av nytilsatte i fagstaben

	Resultater					Ambisjoner		
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016	2019
Stipendiat (%)	32	61	20	41	50	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	40	20	44	66	44	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	33	100	50	0	40	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	50	25	50	-	-	≥ 50	≥ 50	≥ 50





#### Tiltak og planer for 2016

- Ny revidert handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger gjelder fra 1. januar 2016. Arbeidet med å iverksette planen er påbegynt.

#### *Samfunnssikkerhet og beredskap*

##### Tiltak og planer for 2016

- Det vil i løpet av 2016 bli gjennomført en eller to beredskapsøvelser, og det vil bli utarbeidet en langsiktig plan for øvelser og opplæring av beredskapsledelsen og dens stedfortredere.
- Nye ROS-analyser vil bli gjennomført for utvalgte områder i 2016.
- Styringssystem for informasjonssikkerhet er etablert. I 2016 vil fokuset være å operasjonalisere styringssystemet og forbedre det som del av operativt arbeid. Sikkerhetsorganisasjon er etablert.

#### *Lærlinger*

##### Tiltak og planer for 2016

- Innenfor kontor- og administrasjonsfaget har NHH doblet antallet lærlinger i 2015, og det vil bli vurdert å ta inn flere lærlinger i dette faget allerede i 2016.

#### *Større investeringsprosjekter*

##### Tiltak og planer for 2016

- NHH vil i 2016 fortsette dialogen med Statsbygg med sikte på å la NHHs bygningsmasse inngå i Statsbyggs husleieordning. En eventuell overtagelse av NHHs bygg skjer i samarbeid med, og må godkjennes av, KD.

## Budsjett 2016

Høyskolens styre vedtok i møte 9.12.2015 budsjettet for 2016. Det overordnede målet for budsjettarbeidet var å innrette budsjettet slik at høyskolen i størst mulig grad klarer å levere både på strategiske prioriteringer og driftsrelaterte utfordringer. Fokus på bygg har også hatt høy prioritet. Budsjett 2016 er godt forankret i den samlede ledelse ved NHH. Styret gav gode tilbakemeldinger på innretningen av budsjettet og administrasjonens budsjettanbefalinger ble vedtatt.

Som tidligere år tok budsjettarbeidet utgangspunkt i høyskolens vedtatte strategi for 2014-2017. I forbindelse med styrets behandling av langtidsbudsjett 2016-2019 ble det avdekket behov for å gjennomføre betydelige budsjettmessige omprioriteringer for å følge opp viktige strategiske tiltak. Disse tiltakene var:

- Spissing av forskning
- Internasjonalisering
- Internasjonalt karrieresenter (ICC)
- Nettprosjekt
- Utdanningsteknologi
- Digital eksamen
- Pedagogiske tiltak
- Bedriftsrelasjoner og parternskap
- Oppgradering av personal-, lønns- og økonomisystem

- Søknadsmatching
- Bygg

Høyskolen har et begrenset økonomisk handlingsrom. Store deler av budsjettet er bundet opp i lønn og andre faste kostnader. For å følge opp vedtatt strategi er det fortsatt behov for å omprioritere kostnader. Dette innebærer blant annet at kostnader knyttet til driftsmidler som forvaltes av administrative enheter må holdes på samme nivå som for 2015. Det har vært gjort et grundig arbeid i de enkelte avdelingene for å omprioritere og redusere kostnader. Arbeidet med kostnadsreducerende tiltak vil fortsette i 2016.

NHH fikk over statsbudsjettet for 2016 en bevilgning på 420,995 mill. kr. Dette innebærer en økning i tildelt bevilgning på 10 mill. kr. i forhold til 2015. Resultatbaserte utdanningsinsentiver gav en budsjettøkning på 2,2 mill. kr. Resultatbaserte forskningsinsentiver resulterte i en budsjettreduksjon på 1,5 mill. kr. Videre ble budsjettet styrket med kr. 395.000 som følge av opprettelsen av nye studieplasser. Videre ble det gitt 11,9 mill. kr. i pris- og lønnskompensasjon. Høyskolens budsjetttramme ble redusert som konsekvens av tiltak for avbyråkratisering og effektivisering.

I forbindelse med styrets behandling av årsregnskapet for 2015 ble 10 mill. kr. av ubrukte midler bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) overført til 2016. Videre ble det vedtatt budsjettjusteringer på 3,5 mill. kr. Med disse korrigeringsene vedtok styret justert budsjett 2016. Innen BFV er justert ramme 436,6 mill. kr. Inklusive bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA) er justert ramme 534 mill. kr.

Høyskolens frie virksomhetskapital (VK) var ved utgangen av 2015 20,5 mill. kr.

Justert budsjett 2016 balanserer ved at 10,5 mill. kr. av oppspart virksomhetskapital er lagt til budsjettets dekningside. Dekningsiden er også styrket ved 2,4 mill. kr. i dekningsbidrag generert av BOA-aktiviteter samt at avsetninger på 3,5 mill. kr. er disponert.

NHHE budsjetterer med et overskudd på 9,7 mill. kr. i 2016. Gitt en normal overskuddsfordeling vil fri VK styrkes med 4,8 mill. kr.

Lønnsbudsjett knyttet til fagstab i 2016 er på 169,8 årsverk. Videre er det satt av midler til 2 årsverk knyttet til satsingsområdet spissing av forskning. Over statsbudsjettet mottar høyskolen finansiering av 64 stipendiatstillinger. NHH mottok ikke flere slike stillinger i statsbudsjettet for 2016. Budsjettet for 2016 er styrket for å finansiere syv ekstra stipendiatårsverk - totalt 71 årsverk. Administrativ bemanning ved instituttene er 21,6 årsverk. Administrativ bemanning sentralt er 97,3 årsverk. Det er satt av 5,7 mill. kr. til lønnsjusteringer. Vedtatt budsjett finansierer 365,7 årsverk. Inklusive lønnsjusteringer, felles lønn og forventet underforbruk er det avsatt 286,7 mill. kr. til fastlønnsbudsjett.

Eksklusive investeringer og prosjektrettede tiltak er det avsatt 124,8 mill. kr. til driftsbudsjett.

Det er avsatt 9,6 mill. kr. til investeringer.

Det er avsatt 15,4 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 2016 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	420 995				<b>420 995</b>
- Tidligere års bevilgning fra KD	749				<b>749</b>
- Inntekt		21 843	59 436	18 167	<b>99 446</b>
- Dekningsbidrag	1 989	-459	-1 200	-330	<b>0</b>
- Overføring fra avsetning KD	2 314				<b>2 314</b>
- Overføring fra sentral VK	10 505				<b>10 505</b>
<b>Sum Dekningssiden</b>	<b>436 552</b>	<b>21 384</b>	<b>58 236</b>	<b>17 837</b>	<b>534 009</b>
- Fastlønn	286 735	9 339	24 949	8 168	<b>329 191</b>
- Driftskostnader	124 848	12 045	21 808	9 669	<b>168 370</b>
- Investeringer	9 548				<b>9 548</b>
- Prosjektrettede tiltak	15 419				<b>15 419</b>
- Ekstern overskuddsdeling			1 750		<b>1 750</b>
<b>Sum Kostnadssiden</b>	<b>436 552</b>	<b>21 384</b>	<b>48 507</b>	<b>17 837</b>	<b>524 278</b>
<b>Årets overskudd</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 729</b>	<b>0</b>	<b>9 729</b>

## Større investeringsprosjekter

Høyblokken, som er en del av 1963-bygget, må rehabiliteres som følge av skader på fasade og lekkasjer. Det ble 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 har i 2015 fortsatt dialogen 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.

I samarbeid med Statsbygg har NHH i februar 2016 inngått avtale om skisseprosjekt/forprosjekt for rehabilitering av høyblokken. Økt og mer effektiv arealutnyttelse er ett av flere viktige kriterier. Fremover må det også påregnes større vedlikeholdsbehov for Servicebygget.

## Risikovurderinger

NHH gjennomfører hvert år risikoanalyser på områdene utdanning, internasjonalisering, forskning og formidling og samfunnskontakt. Risikoanalysene utarbeides som en del av grunnlagsmaterialet for årsrapporten.

Under følger en oppsummering av de viktigste vurderingene for 2016. Deretter følger de konkrete risikoanalysene. Se nærmere omtale av systemet for risikostyring og internkontroll i kapittel IV Styring og kontroll i virksomheten.

### *Utdanning*

#### *Bachelor*

Ny studieplan for bachelorprogrammet ble innført høsten 2015, men innføringen er ikke fullført før våren 2018. Bachelorløftet (økt ressursbruk i de obligatoriske kursene i bachelorprogrammet) vil bli iverksatt parallelt med innføring av ny studieplan, og implementeringen må følges tett i hele denne perioden.

Lav gjennomstrømming er dårlig ressursutnyttelse, både for studenter og for NHH. Årsakene er sammensatte, men forsinkelse i studiet viser seg ofte i det første året. Enkelte kurs skiller seg ut. Noen studenter får også problemer med å få en god studieplan i forbindelse med utveksling. NHH har skjerpet ambisjonsnivået for gjennomstrømming på normert tid fra minst 50 % i 2015 til minst 60 % i 2017.

#### *Master*

Inntakskvaliteten til NHHs masterstudier er god og høyskolen opplever god søknad til sine hovedprogrammer. Andelen internasjonale gradsstudenter er noe mindre enn ønsket, men utviklingen går rett vei og det jobbes med en eventuell reorganisering av tilbudet. Masterstudiet i regnskap og revisjon har tradisjonelt rekruttert mange studenter fra revisjonsbransjen i Oslo. Det er tendenser til at det er vanskeligere å trekke studenter bort fra Oslo nå enn tidligere, men situasjonen er under kontinuerlig oppsyn.



Studiekvaliteten i NHHs masterstudier er høy, basert både på NHHs studentevalueringer og tilbakemelding i Studiebarometeret og andre undersøkelser. Det er fremdeles behov for å styrke kvaliteten når det gjelder individuell tilbakemelding og oppfølging av studenter, og på kort sikt kan studenttall og kursstørrelse gjøre det krevende å få det til i alle deler av studiet. Ny pedagogisk handlingsplan vil være et viktig virkemiddel for å fortsatt bedre kvaliteten i studiet. Innføringen av IMS-krav (Interpersonal Management Skills) i mastergraden vil både forbedre studentenes samarbeids- og kommunikasjonsevner og formalisere og synliggjøre den kompetansen som allerede i dag bygges opp i studiet. Dette er en ressurskrevende form for undervisning, og det kan ta noe tid å få på plass et fullgodt tilbud til alle masterstudenter.

NHH ser per i dag ingen nevneverdig risiko når det gjelder NHHs masterprogrammer og kandidatkvalitet. NHHs årlige arbeidsmarkedsundersøkelser gir god informasjon om kandidatenes attraktivitet og tilpasning i markedet, samtidig som de gir NHH gode muligheter til å oppdage risikoelementer tidlig. Høyskolen ser foreløpig ingen særskilte faremomenter her, men det er selvsagt viktig å følge utviklingen tett, spesielt slik arbeidsmarkedet kan komme til å utvikle seg de nærmeste årene.

#### *PhD*

Senere års markedsføring og kvalitetssikring av opptaket har bidratt til å redusere risiko knyttet til inntakskvalitet. Med stort fokus på kvalitet og løpende kvalitetskontroll er risiko knyttet til kvalitet på studieprogrammet lav. Risiko knyttet til kandidatkvalitet er lav. Kandidatene er svært attraktive i det nasjonale markedet, og en andel søker også ut mot det internasjonale markedet. Samlokalisering med staben og økende tilknytning av stipendiater til sentre og forskningsprogram bidrar til god integrasjon av forskerutdanningen. Dårlig gjennomstrømning på studiet vurderes som den største risikofaktoren. Resultatene for de senere kull ser ut til å bedre seg, hjulpet av tett oppfølging, fokus på inntakskvalitet og kvalitet i programmet generelt.

#### *Etter- og videreutdanning*

Risiko er primært knyttet til usikkerhet i markedet, samtidig som nye aktører gjør sin inntreden. Det er en rekke nye nasjonale og internasjonale aktører på etter- og videreutdanningsmarkedet som tilbyr liknende studier. NHH må opprettholde kvaliteten på etablerte programmer, levere nye programmer og styrke markedsføringen av sine tilbud i et krevende marked.

#### *Internasjonalisering*

NHH har fortsatt utfordringer når det gjelder å tiltrekke seg tilstrekkelig innvekslingsstudenter og internasjonale heltidsstudenter.

#### *Forskning*

Med fokus på et høyt kvalitativt publiseringsnivå, har en likevel ikke unngått årlige variasjoner i publikasjonsnivået. Igangsatte tiltak og fokus på problemstillingen forventes å bidra til en jevn høy publisering. Strategitiltak med spissing av forskning bidrar til å nå mål knyttet til forskning på internasjonalt toppnivå og vurderes å øke sannsynligheten for tilgang på eksterne forskningsprosjekter.

#### *Formidling og samfunnskontakt*

NHH vurderer risikoen som liten langs de fleste dimensjonene, med unntak av forskningsformidling der risikoen er moderat. På dette området vil det bli satt inn spesielle tiltak i 2016. Når det gjelder kommunikasjon vil det bli satt i verk tiltak på institusjonsnivå i 2016, som også kan virke risikoreduserende når det gjelder formidling, samfunnskontakt og kommunikasjon.



---

# Overordnede risikoanalyser av kjernevirksomheten

NHH, februar 2016

## Risikoanalyse 2016 - Bachelor

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå	Ansvarlig:	Per Manne
Evt. delmål:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delmål 1: Inntakskvalitet Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.</li> <li>Delmål 2: Studiekvalitet Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene.</li> </ul>	Dato:	18.2.2016

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Bachelorløftet	Bachelorløftet forutsetter at instituttene overfører undervisningsressurser fra masterstudiene til bachelorstudiet.	2	3	Kursbeskrivelser i obligatoriske fag må følges av mer detaljerte beskrivelser av undervisningsopplegget som synliggjør ressursbruken
2.	Implementering av ny studieplan	Mange nye kurs med fokus på studentaktiv læring krever god koordinering for å få en god helhet med variasjon i undervisnings- og vurderingsformer, samtidig som totalbelastningen for studentene ikke blir for stor.	3	3	God behandling av kursbeskrivelser i programutvalget. Gjennomgang av obligatoriske aktiviteter i begynnelsen av hvert semester for å forhindre kollisjoner

3.	Gjennomstrømming på normert tid	Studentene bruker mer enn normert tid på bachelorstudiet. NHH har skjerpet ambisjonsnivået fra 50 % for 2015 til 60 % for 2017, og dette øker risikoen for ikke å nå målet.	3	3	Ny studieplan skal gjøre det enklere for studenter å få innpasset kurs tatt på utveksling. Tidlig oppfølging av studenter som blir forsinket i studiet. Støtteopplegg rundt kontinuasjonseksamen i matematikk i vårsemesteret. Toårig prøveordning med augusteksamen i to kurs
4	Internasjonalisering	For få innkommende studenter i forhold til hvor mange som reiser ut	4	2	Vurdere kurstilbudet på engelsk. Følge opp undersøkelse om hvilke kurs våre partnerskoler savner og spørreundersøkelse blant innkommende studenter

#### OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Ny studieplan for bachelorprogrammet ble innført høsten 2015, men innføringen er ikke fullført før våren 2018. Bachelorløftet (økt ressursbruk i de obligatoriske kursene i bachelorprogrammet) vil bli iverksatt parallelt med innføring av ny studieplan, og implementeringen må følges tett i hele denne perioden.

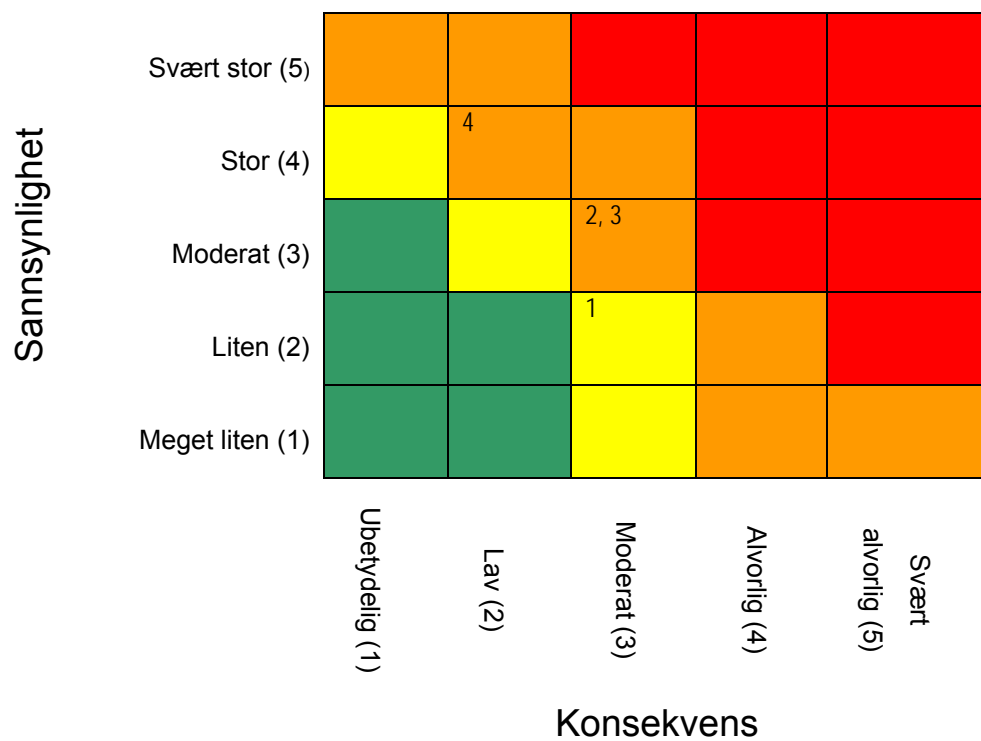
Lav gjennomstrømming er dårlig ressursutnyttelse, både for studenter og for NHH. Årsakene er sammensatte, men forsinkelse i studiet viser seg ofte i det første året, og enkelte kurs skiller seg ut. Noen studenter får også problemer med å få en god studieplan i forbindelse med utveksling. NHH har skjerpet ambisjonsnivået for gjennomstrømming på normert tid fra minst 50 % i 2015 til minst 60 % i 2017, og dette øker risikoen for ikke å nå målet.

Internasjonalisering er også tatt opp i risikoanalysen fra Internasjonalt utvalg.



## RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

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

## Risikoanalyse 2016 – Master

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå	Ansvarlig:	Jan I. Haaland, dekan for masterutdanningen.
Evt. delmål:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delmål 1: Inntakskvalitet Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.</li> <li>Delmål 2: Studiekvalitet Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene.</li> <li>Delmål 3: Kandidatkvalitet NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet.</li> </ul>	Dato:	16. februar 2016

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	<p><i>Rekruttering av internasjonale gradsstudenter.</i></p> <p>Til tross for voksende internasjonale søkertall har det vist seg vanskelig å oppnå NHHs ambisiøse mål for antall godt kvalifiserte internasjonale studenter i Master i økonomi og administrasjon (MØA). Positiv utvikling siste år, men fortsatt under målsetningen.</p>	<p>Studemiljøet på NHH blir mindre internasjonalt enn ønskelig. Det kan bl.a. medføre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mindre internasjonal synlighet</li> <li>Færre som søker en internasjonal karriere</li> <li>Mindre «internasjonalisering hjemme»</li> <li>Mindre diversifisert studentmasse</li> <li>Dårligere plassering på rankinger.</li> </ul>	<p>3 (kort sikt)</p> <p>2 (lang sikt)</p>	<p>3 (kort sikt)</p> <p>4 (lang sikt)</p>	<p>På kort sikt (1-2 år):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Øke internasjonal synlighet og attraktivitet av eksisterende tilbud gjennom markedsføring og innsalg. Utvidelsen av tilbudet med tre nye profiler fra 2015 bør styrke markedspotensiale.</li> <li>Følge det internasjonale opptaket tett opp.</li> <li>Øke NHHs internasjonale synlighet mer generelt, bl.a. gjennom internasjonale nettverk, alumni, studentaktiviteter (som case-konkurranser), etc.</li> </ul> <p>Lengre sikt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Det utredes ny internasjonalt rettet mastergrad hvor rekrutteringspotensiale er viktig element.</li> <li>Tiltakene over vil fortsatt være viktige.</li> </ul>

		Alt dette kan igjen forsterke vanskelighetene med internasjonal rekruttering, internasjonal synlighet, etc, etc.			
2.	<p><i>Rekruttering av MRR-studenter.</i></p> <p>Som det nasjonalt ledende studieprogrammet på masternivå i regnskap og revisjon, skal MRR være det foretrukne studieprogram for alle søkergrupper, inklusive kandidater med MØA-grad og erfaring fra revisjonsbransjen.</p>	Kandidater med erfaring fra de store revisjonsselskapene i Oslo-området er en viktig målgruppe for MRR. Praktiske og familiære forhold kan gjøre det utfordrende for disse å ta MRR i Bergen, selv om MRR/NHH måtte være det faglige foretrukne.	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuerlig fokus på å tilby det kvalitativt beste nasjonale studieprogrammet på masternivå i regnskap og revisjon.</li> <li>• Dialog med revisjonsbransjen for å legge til rette for at deres ansatte velger MRR/NHH.</li> </ul>
3.	<p><i>Implementering av IMS-krav i studieplanen for MØA.</i></p> <p>Studieplanen av 2015 inneholder tre nye obligatoriske krav for alle MØA-studenter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirisk metode</li> <li>• Etikk</li> <li>• «Interpersonal management skills» (IMS).</li> </ul> <p>De to første er innført fra høsten 2015, mens IMS-kravet ble utsatt på grunn av for lite kurstilbud.</p>	Samarbeids-, kommunikasjons- og presentasjonsferdigheter (IMS) tillegges stor vekt både i arbeidsmarkedet og i forbindelse med internasjonale akkrediteringer. Elementer av slik ferdighetstrening dekkes i flere kurs på NHH, men kurstilbudet er for lite og for spredt til å kunne dekke behovet for alle MØA-studenter.	3 (kort sikt)	2 (kort sikt)	<p>En arbeidsgruppe jobber med ulike IMS-modeller, med tanke både på ambisjonsnivå og gjennomførbarhet på kort og lengre sikt.</p> <p>Arbeidet følges opp av Programutvalget for masterutdanningen (PMU) med tanke på konkrete tiltak.</p>
			2 (lang sikt)	4 (lang sikt)	



4.	<p><i>Kursstørrelse, ressurser og pedagogisk utviklingsarbeid</i></p> <p>Høyt studenttall og ujevn studenttilgang til ulike profiler og kurs kan gi pedagogiske og ressursmessige utfordringer, samtidig som økt konkurranse nasjonalt og internasjonalt setter krav til pedagogisk utvikling og høy studiekvalitet.</p> <p>NHH har generelt godt fornøyde masterstudenter, men kommer relativt svakt ut på faktorene tilbakemelding og individuell oppfølging (jmf. Studiebarometeret).</p>	<p>Det foregår mye pedagogisk utviklingsarbeid med nye og mer studentaktiverende læringsformer på masternivå, men dette krever ofte relativt små kursstørrelser. Samtidig er studenttilstrømningen og ressurs-situasjonen slik at vi har en del veldig store masterkurs på noen fagområder. Det kan sette grenser for det pedagogiske utviklingsarbeidet, spesielt med hensyn på individuelle tilbakemeldinger til studentene.</p> <p>Skjev studenttilstrømning gir også ujevn belastning på fagmiljøene.</p> <p><i>Bachelorløftet</i> flytter samtidig ressurser fra master til bachelornivået.</p>	<p>3 (kort sikt)</p> <p>2 (lang sikt)</p>	<p>2 (kort sikt)</p> <p>4 (lang sikt)</p>	<p>Pedagogisk handlingsplan legges frem våren 2016, og den vil sette enda større fokus på pedagogisk utvikling på alle nivåer. Planen må følges godt opp på masternivå.</p> <p>Ressursfordelingsmodellen legger stor vekt på studiepoengproduksjon, og vil på sikt øke ressurstilgangen på de mest pressede fagområdene.</p> <p>Det må fokuseres mer på kursstørrelser, med tanke på å redusere antallet både av de aller største og av de aller minste kursene. Her må så vel instituttene som PMU spille en viktig rolle.</p>
----	--	--	---	---	---

### **OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:**

Inntakskvaliteten til NHHs masterstudier er god og høyskolen opplever god søknad til sine hovedprogram. Andelen internasjonale gradsstudenter er noe mindre enn ønsket, men utviklingen går rett vei og det jobbes med en eventuell reorganisering av tilbudet. Masterstudiet i regnskap og revisjon har tradisjonelt rekruttert mange studenter fra revisjonsbransjen i Oslo. Det er tendenser til at det er vanskeligere å trekke studenter bort fra Oslo nå enn tidligere, men situasjonen er under kontinuerlig oppsyn.

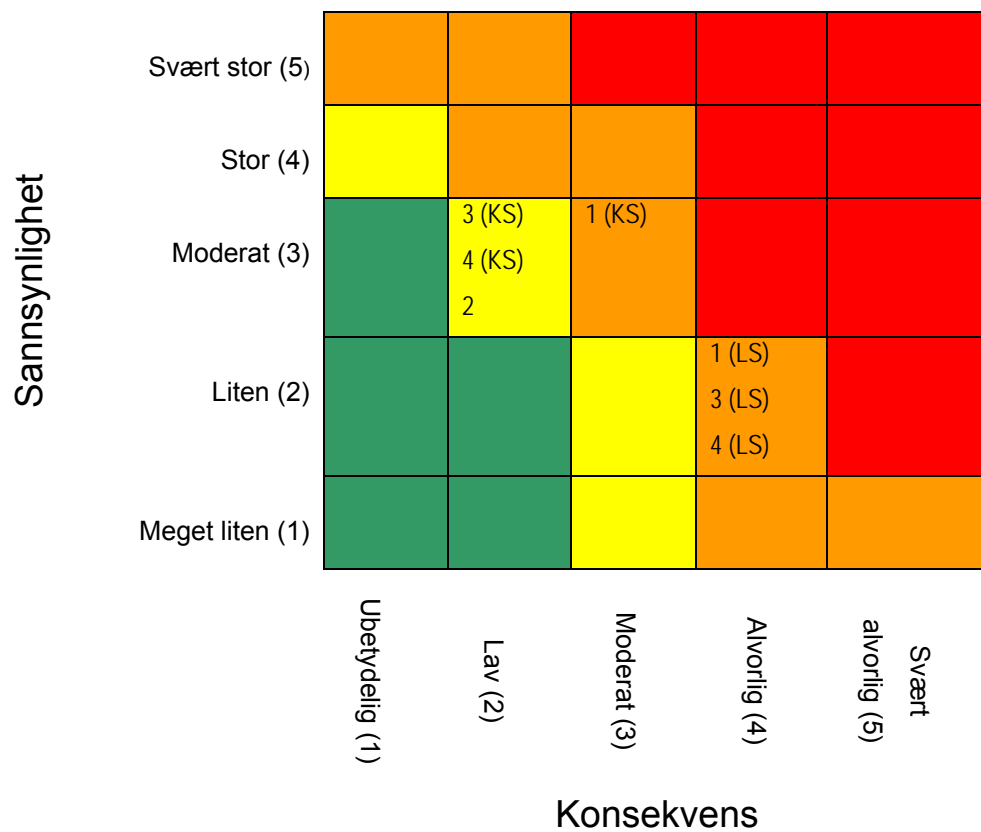
Studiekvaliteten i NHHs masterstudier er høy, basert både på NHHs studentevalueringer og tilbakemelding i Studiebarometeret og andre undersøkelser. Det er fremdeles behov for å styrke kvaliteten når det gjelder individuell tilbakemelding og oppfølging av studenter, og på kort sikt kan studenttall og kursstørrelse gjøre det krevende å få det til i alle deler av studiet. Ny pedagogisk handlingsplan vil være et viktig virkemiddel for å fortsatt bedre kvaliteten i studiet. Innføringen av IMS-krav i mastergraden vil både forbedre studentenes samarbeids- og kommunikasjonsevner, og formalisere og synliggjøre den kompetansen som allerede i dag bygges opp i studiet, men dette er en ressurskrevende form for undervisning, og det kan ta noe tid å få på plass et fullgodt tilbud til alle masterstudenter.

#### Kandidatkvalitet

Vi ser per i dag ingen nevneverdig risiko når det gjelder NHHs masterprogrammer og kandidatkvalitet. NHHs årlige arbeidsmarkedsundersøkelser gir god informasjon om kandidatenes attraktivitet og tilpasning i markedet, samtidig som de gir NHH gode muligheter til å oppdage risikoelementer tidlig. Vi ser foreløpig ingen særskilte faremomenter her, men det er selvsagt viktig å følge utviklingen tett, spesielt slik arbeidsmarkedet kan komme til å utvikle seg de nærmeste årene.

## RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

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

## Risikoanalyse 2016 – PhD

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå	Ansvarlig:	Helge Thorbjørnsen
Evt. delmål:	<p>Delmål 1 Inntakskvalitet: Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.</p> <p>Delmål 2 Studiekvalitet: Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene.</p> <p>Delmål 3 Kandidatkvalitet: NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet.</p> <p>Delmål 4 Forskerutdanningen: Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen ved NHH</p>		

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Inntakskvalitet / opptak	Risiko for at ikke gode kandidater søker og at det faglige nivået til PhD-studentene som tas opp er for lavt.	2	3	<p>Fortsatt satsing på pågående tiltak i opptaket</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Internasjonale kanaler for markedsføring, økt vekt på intern markedsføring</li> <li>Kvalitetssikring av opptaket</li> </ul>
2.	Kvalitet på studieprogrammet	Risiko for at studieprogrammet ikke holder høyt internasjonalt nivå	2	3	<p>Fortsatt satsing på løpende kvalitetskontroll:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Løpende evalueringer (eksternt og internt) med påfølgende tiltak når nødvendig</li> </ul>
3.	Kandidatkvalitet	Risiko for at NHHs kandidater ikke er attraktive i nasjonalt og internasjonalt marked	2	2	<p>Kandidatene er attraktive i det nasjonale markedet, men det er relativt sett få kandidater som velger en internasjonal karriere.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på internasjonal placement i mentoring</li> <li>Støtte til reise for «job market paper» / «job market talks» på internasjonale konferanser.</li> </ul>



4.	Forskerutdanning integrert del av forskningen	Risiko for at forskerutdanningen ikke er en integrert del av forskergrupper på NHH	1	2	
5.	Gjennomstrømning	Risiko for at PhD-studentene bruker for lang tid på studiet, at andel uteks. kandidater tatt opp på studiet seks år tidligere er langt under måltallet	3	4	<p>Fortsatt satsing på pågående tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedret rekrutteringsprosess</li> <li>• Milepæler i studiet</li> <li>• Tett oppfølging</li> </ul> <p>Tiltak anbefalt i programevalueringen</p>

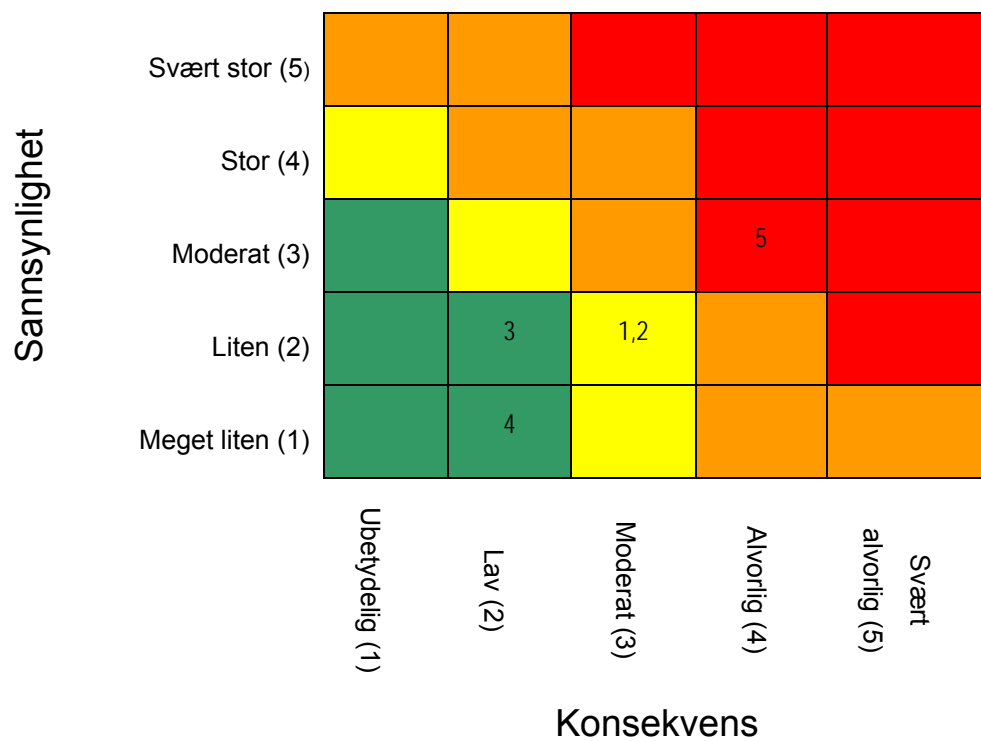
#### OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Senere års markedsføring og kvalitetssikring av opptaket har bidratt til å redusere risiko knyttet til inntakskvalitet. Med stort fokus på kvalitet og løpende kvalitetskontroll er risiko knyttet til kvalitet på studieprogrammet lav. Risiko knyttet til kandidat kvalitet er lav, kandidatene er svært attraktive i det nasjonale markedet, og en andel søker også ut mot det internasjonale markedet. Samlokalisering med staben og økende tilknytning av stipendiater til sentre og forskningsprogram bidrar til god integrasjon av forskerutdanningen. Dårlig gjennomstrømning på studiet vurderes som den største risikofaktoren, men resultatene for de senere kull ser ut til å bedre seg hjulpet av tett oppfølging, fokus på inntakskvalitet og kvalitet i programmet generelt.



## RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

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



## Risikoanalyse 2016 – Etter- og videreutdanning (EVU)

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå	Ansvarlig:	Inger G. Stensaker
Evt. delmål:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delmål 1: Inntakskvalitet Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.</li> <li>• Delmål 2: Studiekvalitet Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene.</li> <li>• Delmål 3: Kandidatkvalitet NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet.</li> </ul>	Dato:	20.01.2016

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreduserende tiltak
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Redusert etterspørsel på grunn av svekket norsk økonomi	Stor usikkerhet spesielt i oljerelatert virksomhet påvirker samlet etterspørsel etter EVU, både på bedriftsinterne og åpne programmer. Kan på sikt få konsekvenser på inntakskvalitet.	4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle nye og mer varierte typer programmer (2016-2018)</li> <li>• Målrettet innsats mot bransjer som er i vekst (2016), samt NCE-klynger og arenaprogrammer</li> <li>• Styrke markedsføringen av programmene</li> </ul>
2.	Nye konkurrenter beveger seg inn på det norske EVU-markedet	Fremvekst av nye internasjonale aktører som tilbyr åpne EMBA-liknende programmer en rekke steder i Norge. Aktører fra andre bransjer (eks. konsulenter) tilbyr bedriftsinterne programmer.	4	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementere ny strategi med nye typer programmer (2016-2018) for å møte konkurransen</li> <li>• Utvikle bedre oversiktsbilde over konkurrentene (2016)</li> <li>• Styrke samarbeidet med AFF som har komplementær kompetanse på prosess &amp; lederutvikling (2016-2018)</li> <li>• Styrke markedsføringen av programmene</li> </ul>
3.	Tilgang på kvalifiserte fagressurser	Økende aktivitet medfører økt behov for faglige ressurser med høy fagkompetanse koplet med interesse for	3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle programporteføljen i flere nye retninger slik at NHHE fremstår som attraktiv og relevant for større deler av fagstaben. (2016-2018)</li> </ul>



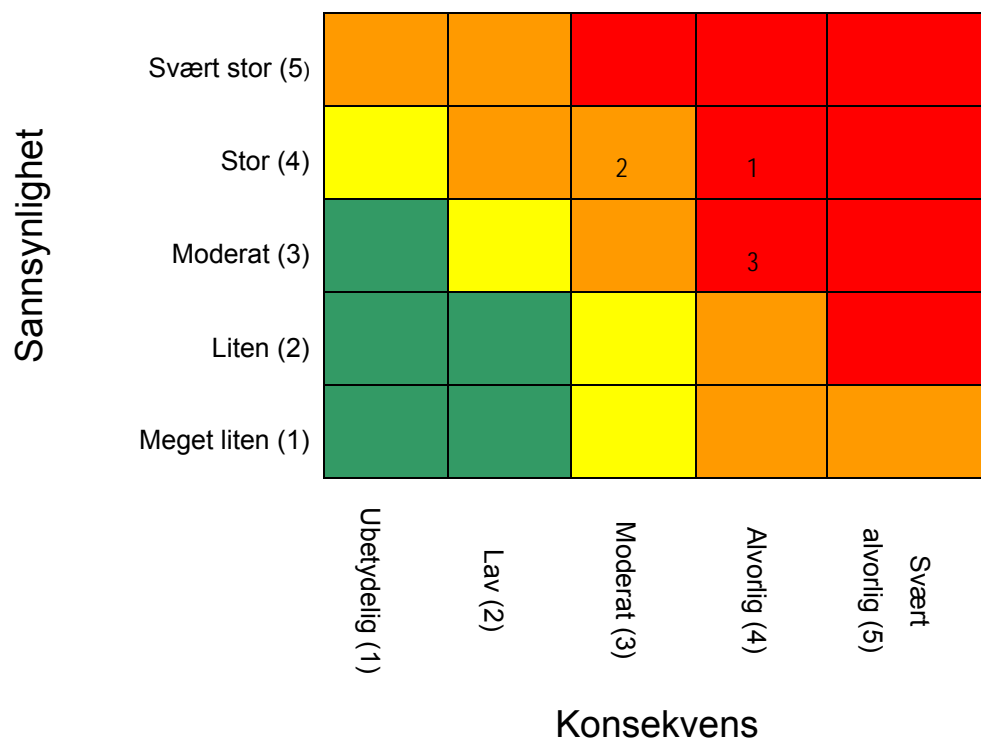
		praksis. Kan på sikt få konsekvenser for studiekvalitet.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvere flere nye personer fra fagstaben (2016)</li> <li>• Tilby profesjonell støtte og kompetanseutvikling (eks pedagogikk) for fagstab som bidrar i NHHE (2016-2018)</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

#### OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Risiko er primært knyttet til usikkerhet i markedet som slår inn samtidig som nye aktører gjør sin inntreden på markedet. Resultatet er at vi ser en rekke nye nasjonale og internasjonale aktører på etter- og videreutdanningsmarkedet (EVU) som tilbyr liknende studier. NHHE må opprettholde kvaliteten på etablerte programmer, levere nye programmer og styrke markedsføringen av våre tilbud i et krevende marked.

## RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

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

## Risikoanalyse 2016 - Internasjonalisering

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå	Ansvarlig:	Sunniva Whittaker
Evt. delmål:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delmål 1: Inntakskvalitet Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter.</li> <li>• Delmål 2: Studiekvalitet Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene.</li> <li>• Delmål 3: Kandidatkvalitet NHHs kandidater skal være foretrukne i det nasjonale og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet.</li> </ul>	Dato:	

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Mangel på egnede kurs til innreisende utvekslingsstudenter på bachelornivå	Ubalansen mellom innreisende og utreisende studenter skyldes i stor grad at tilbudet på engelsk på bachelornivå ikke svarer til etterspørselen.  Dette har konsekvenser for NHHs økonomi pga. tap av studiepoeng.	5	4	Spørreundersøkelse blant partnerskolene for å kartlegge behovene gjennomført høsten 2015. Presenteres i PBU våren 2016 med sikte på å tilpasse tilbudet. Behovet for fornyet tilbud er også blitt tatt opp i utviklingssamtaler med instituttledelsene
2.	Boliggarantien fra SIB bortfaller delvis	Boliggarantien er et konkurransefortrinn når det gjelder å tiltrekke oss innreisende studenter. Bortfall vil kunne føre til at ubalansen mellom utreisende og innreisende studenter økes. Korttidsstudenter	5	4	Det arbeides for å utjevne antall innreisende på høst- og vårsemesteret. Boliggarantien vil i fremtiden være knyttet til antall studenter på vårsemester. Der er ca. 100 færre studenter om våren. Alternative løsninger vil bli vurdert for å sikre bolig til de 100 studentene som ikke vil få boliggaranti høsten 2016.

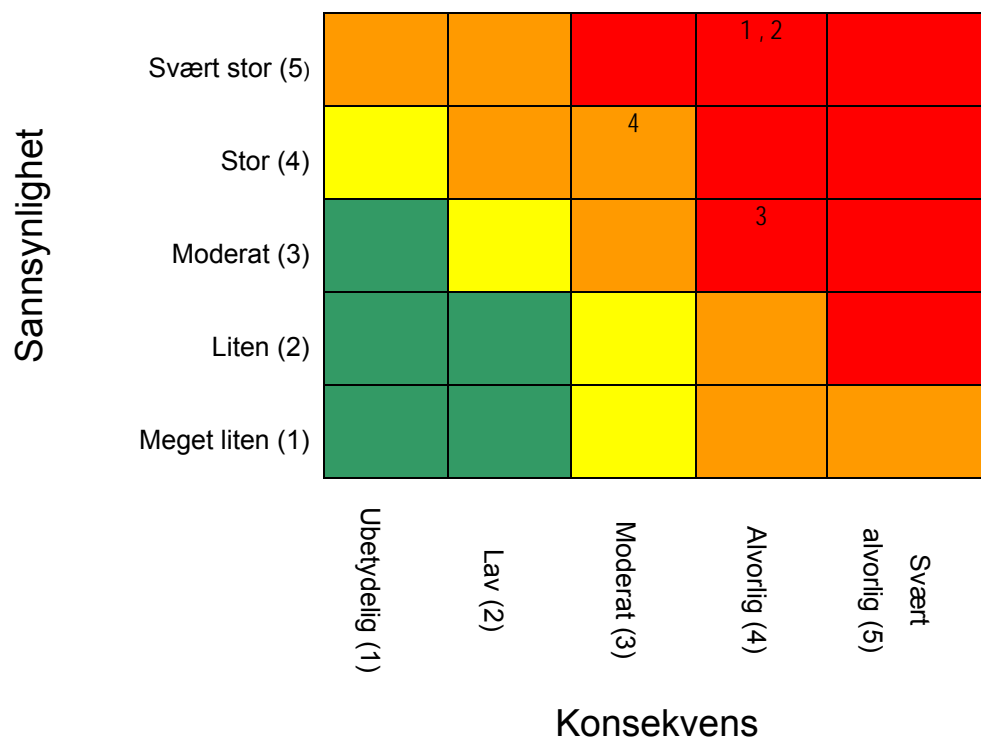
		fra utlandet står svakt i det private leiemarkedet.			
3.	Andel internasjonale studenter forblir lavere enn måltallet	Økningen i antall profiler på engelsk har hittil ikke hatt den forventende effekten. Ei heller markedsføringstiltakene som ble igangsatt før søknadsfristen 2015. Vi ligger per i dag 30 % under måltallet på 100. Dette har konsekvenser for vår rangering på FT og svekker internasjonalisering hjemme.	3	4	Nye markedsføringstiltak er blitt gjennomført i Tyskland og Italia. Økt fokus på sosiale medier i 2016. Det bør vurderes å øke bemanningen på internasjonal markedsføring.
4.	NHHs synlighet i det internasjonale markedet svekkes pga. konkurranse fra andre norske aktører.	Vår hovedkonkurrent har betydelige midler til markedsføring og ligger like bak NHH på FT-rangeringen. NHHs posisjon som beste handelshøyskole i Norge svekkes internasjonalt.	4	3	Fokus på målrettet markedsføring. Deltakelse på 2 «invitation only» case competitions i året. Det arbeides videre for å organisere en case competition ved NHH. Videre arbeid med å kvalitetssikre data, samt å forbedre NHHs resultater på sentrale kriterier i FT-rangeringen. (Det er særlig Executive-rangeringene som vil kunne ha effekt).

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

NHH har fortsatt utfordringer når det gjelder å tiltrekke seg tilstrekkelig innvekslings- og internasjonale heltidsstudenter. Vår posisjon internasjonalt er truet av vår hovedkonkurrent i Norge.

## RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

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



## Risikoanalyse 2016 – Forskning

Mål:	NHH skal være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå	Ansvarlig:	Helge Thorbjørnsen
Evt. delmål:	<p>Delmål 1 Bredder: NHH skal være det ledende og mest komplette fagmiljøet innenfor økonomisk-administrative fag i Norge.</p> <p>Delmål 2 Spissområder: NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder.</p> <p>Delmål 3 Relevans: Relevant, nyskapende og uavhengig forskning skal være en bærebjelke i NHHs faglige utvikling.</p>		

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Bredder / Nasjonalt ledende og komplett fagmiljø	Risiko for at NHH ikke holder en stabil ledende nasjonal posisjon uten for store årlige svingninger	3	4	Fortsettelse av nåværende tiltak for et stabilt og høyt publikasjonsnivå totalt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivsystemer</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Instituttvise tiltak</li> </ul>
2.	Spiss /Internasjonalt toppnivå på utvalgt fagfelt	Risiko for at NHH ikke når internasjonalt toppnivå i et eller flere fagfelt	1	4	Fortsettelse av Tiltak for spissing av forskning: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Støtte og videreutvikling av internasjonale spissområder</li> <li>• Incentivsystemer</li> </ul>
3.	Relevans /Tilgang på eksterne forskningsprosjekter	Risiko for at NHH-miljøet ikke når opp i konkurransen om NFR og EU-midler	3	4	Tiltak for prosjektakkvisisjon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskningsentre</li> <li>• Incentivsystemer</li> <li>• Administrativ støtte</li> </ul>
4.	Tilstrekkelig kvalitet og kvantitet i	Risiko for at andelen fagstab som publiserer	3	4	Fortsettelse av nåværende tiltak for et stabilt publikasjonsnivå og høy kvalitet på publikasjoner.





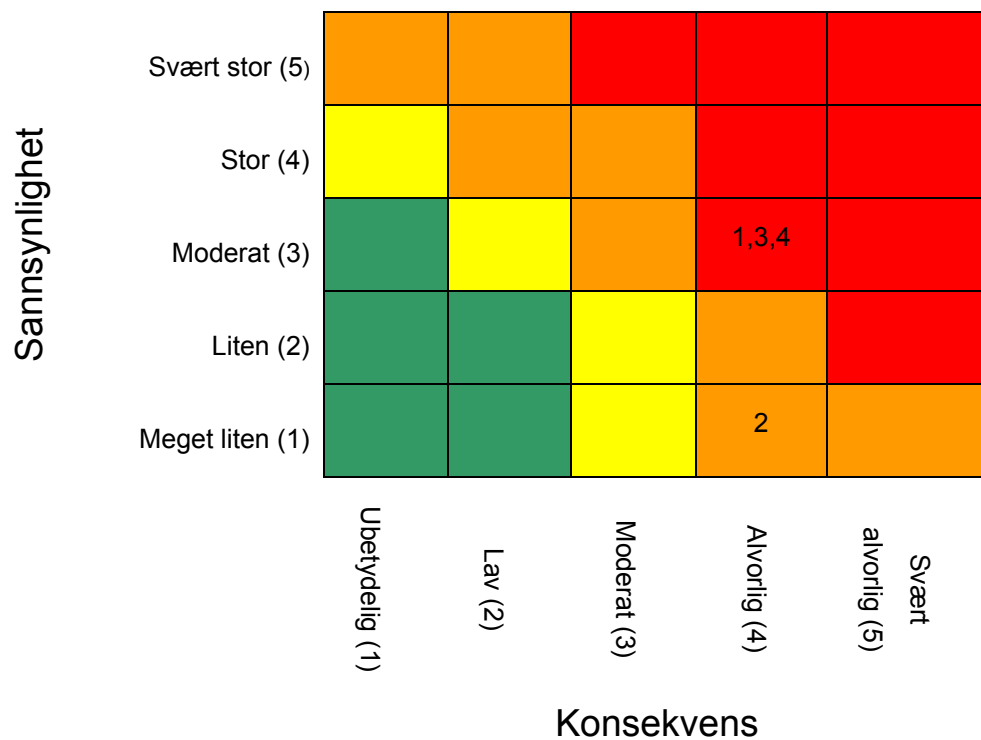
	publikasjoner per faglig ansatt.	aktivt er for lav og for at antallet publikasjoner i høykvalitetsjournaler er for lav			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiver, benchmarking og instituttvise tiltak</li> <li>• Retningslinjer for forskningstermin og individuelle medarbeidersamtaler</li> </ul>
--	----------------------------------	---	--	--	---

#### Oppsummering av risikoanalysen:

Med fokus på et høyt kvalitativt publiseringsnivå, har en likevel ikke unngått årlige variasjoner i publikasjonsnivået. Igangsatte tiltak og fokus på problemstillingen forventes å bidra til en jevn høy publisering. Strategitiltak med spissing av forskning bidrar til å nå mål både knyttet til forskning på internasjonalt toppnivå og vurderes å øke sannsynligheten på tilgang på eksterne forskningsprosjekter.

# Risikokart

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

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

## Risikoanalyse 2016 – Formidling og samfunnskontakt

Mål:	NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap	Ansvarlig:	Kristin Beate Risvand Mo
Evt. delmål:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delmål 1 Forskningsformidling: Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHHs synlighet nasjonalt og internasjonalt.</li> <li>• Delmål 2 Kommunikasjon: NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig.</li> </ul>	Dato:	

Nr.	Risikofaktor	Vurdering / risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreduserende tiltak
			Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Forskningsformidling	NHH har mange dyktige formidlere, men er sårbare fordi flere aktive formidlere nærmer seg pensjonsalder. NHH ønsker å bli mer synlig på flere fagområder og få flere forskere til å formidle.	3	4	<p>Eget formidlingsprogram for yngre forskere settes i gang høsten 2016.</p> <p>Nye nettsider vil samle forskningsformidling på ett sted – med en stabil produksjon av video og tekster. Dette skal gi mer og bedre informasjon om bredden i forskningen og enkeltforskernes kompetanse og bidrag.</p> <p>Et enda mer målrettet arbeid med videreformidling av forskningsstoff til presse og i sosiale medier.</p>
2.	Samfunnskontakt	NHH har hatt og har en ledende aktiv samfunnsrolle som handelshøyskole gjennom aktiv formidling, deltakelse i regjeringsoppnevnte utvalg, styrer, konferanser og	2	4	<p>Implementering av ny merkevareplattform i 2016.</p> <p>Synliggjøring av aktivitet som allerede er igangsatt.</p> <p>Strategisk arbeid med NHHs samlede konferanse- og seminarportefølje.</p>

		policyutforming. Økende konkurranse kan svekke denne posisjonen.			
3.	Internasjonalisering	NHH er en lite kjent handelshøyskole internasjonalt. Internasjonal forskningsformidling kan bidra til høyere kjennskap.	2	3	Nye engelske nettsider vil samle forskingsstoffet på ett sted og gi mer og bedre informasjon om enkeltforskere og deres bidrag.  Etablere målrettet internasjonal formidling.
4.	Kommunikasjon	Tilliten til NHH som institusjon er avhengig av at ansatte på alle nivå reflekterer rundt egen rolle og følger gjeldende lover og NHHs etiske regelverk om uavhengighet, åpenhet og etterrettelighet.	2	4	Implementering av sidegjøremålsreglement og etiske retningslinjer i 2016.  Styrket saksbehandlerkompetanse og opplæring i relevant lovverk.

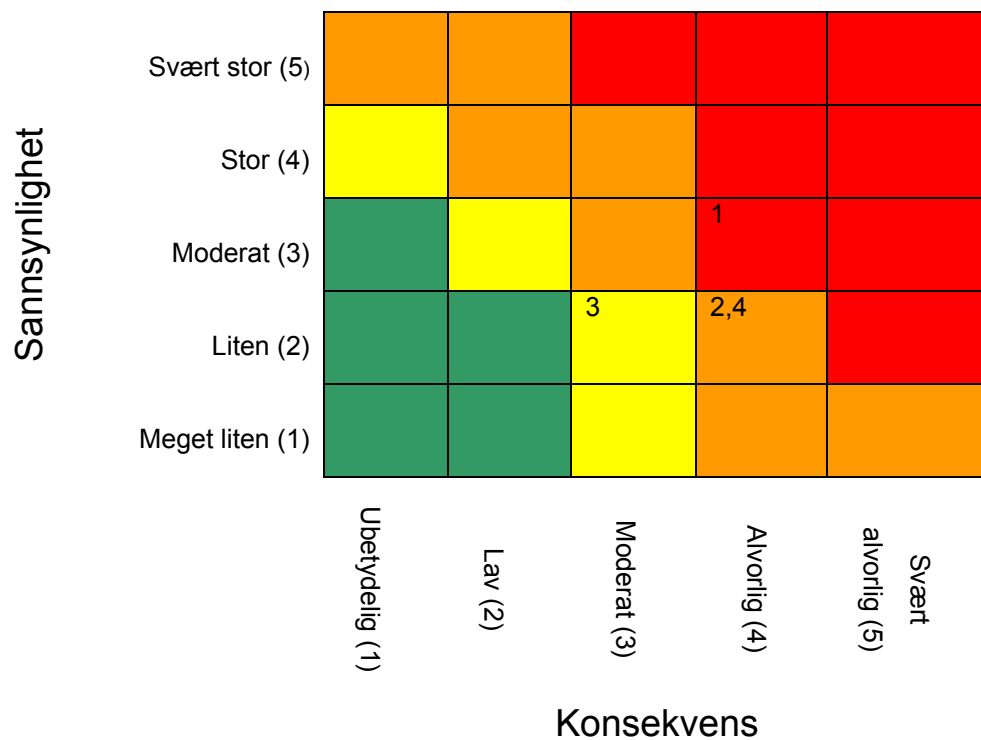
#### Oppsummering av risikoanalysen:

Risikoanalysen er gjennomført med utgangspunkt i delmålene for formidling og samfunnskontakt. Linje 1, 2 og 3 er risikovurderinger knyttet til forskningsformidling, og dekker de viktigste punktene innenfor formidling og samfunnskontakt, mens linje 4 er risikovurdering knyttet til kommunikasjon.

NHH vurderer risikoen som liten langs de fleste dimensjonene, med unntak av 1 der risikoen er moderat. På dette området at det bli satt inn spesielle tiltak i 2016. På punkt fire vil det bli satt i verk tiltak på institusjonsnivå i 2016, som også kan virke risikoreducerende når det gjelder formidling, samfunnskontakt og kommunikasjon.

# Risikokart

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet



Føringer for håndtering av identifiserte risikoer:

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



## Kp VI. Årsregnskap

Styret godkjente årsregnskap 2015 for NHH på sitt møte i februar 2016.

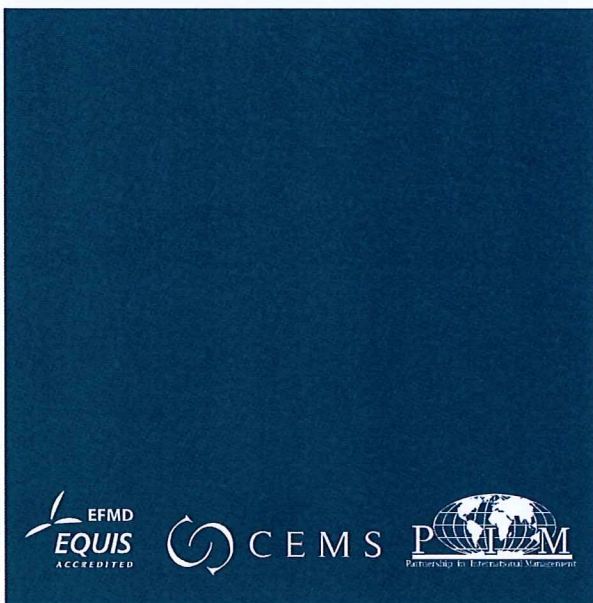
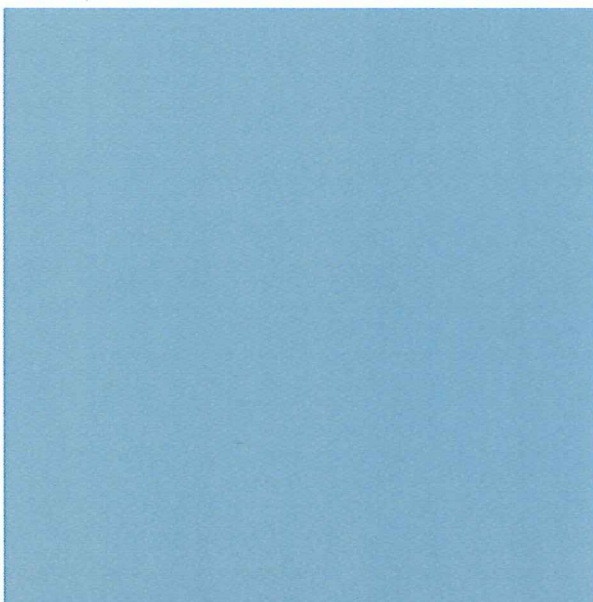
Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.

# REGNSKAP 3. TERTIAL 2015

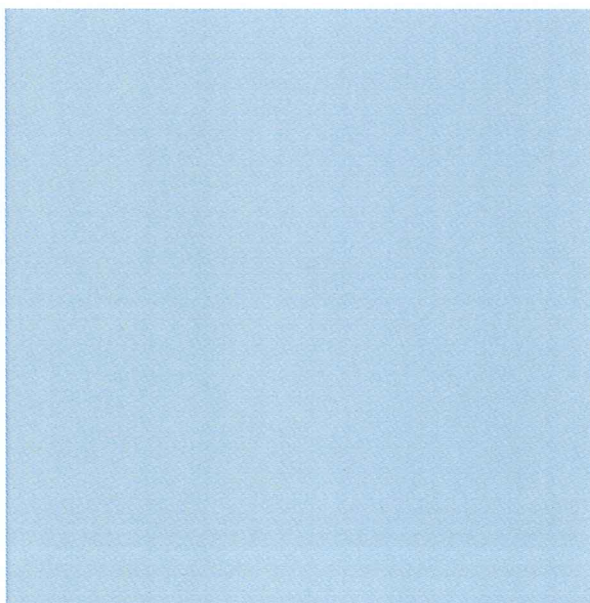
## NORGES HANDELSHØYSKOLE

Seksjon for økonomi

NHH



CEMS



## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

### Generelle regnskapsprinsipper

Regnskapet er utarbeidet og avlagt i samsvar med de anbefalte Statlige Regnskapsstandarderne (SRS) og etter de nærmere retningslinjene som er fastsatt for forvaltningsorganer med fullmakt til bruttoføring utenfor statsregnskapet i Bestemmelser om økonomistyringen i staten av 12. desember 2003 med endringer, senest 18. september 2013. Regnskapet er avlagt i henhold til punkt 3.4 i Bestemmelser om økonomistyringen i staten og retningslinjene i punkt 6 i Finansdepartementets rundskriv R-115 med Kunnskapsdepartementets

### 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 behandlet etter bestemmelsene i SRS 9 og er resultatført i den

#### *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

#### *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.



#### *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

#### *Varige driftsmidler*

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 *Forpliktelser 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 anleggsmiddelet 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.

#### *Immaterielle eiendeler*

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 *Forpliktelser knyttet til anleggsmidler*.

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

#### *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 spesifisert 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*

Kontantstrømpoppstillingen 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.

## Resultatregnskap

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974 789 523

Tall i 1000 kroner

	Note	2015	2014
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt fra bevilgninger	1	418 264	405 386
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	29 529	25 943
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner	1	107	0
Salgs- og leieinntekter	1	64 233	59 175
Andre driftsinntekter	1	9 149	8 697
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>521 282</b>	<b>499 201</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Lønn og sosiale kostnader	2	348 718	334 303
Varekostnader		0	0
Andre driftskostnader	3	137 473	144 740
Kostnadsførte investeringer og påkostninger	4,5	0	0
Avskrivninger	4,5	23 233	24 871
Nedskrivninger	4,5	0	0
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>509 424</b>	<b>503 914</b>
<b>Ordinært driftsresultat</b>		<b>11 857</b>	<b>-4 713</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	157	100
Finanskostnader	6	291	135
<b>Sum finansinntekter og finanskostnader</b>		<b>-134</b>	<b>-35</b>
<b>Inntekter fra eierandeler i selskaper m.v.</b>			
Utbytte fra selskaper m.v.		1 299	0
<b>Sum inntekter fra eierandeler i selskaper m.v.</b>		<b>1 299</b>	<b>0</b>
<b>Resultat av ordinære aktiviteter</b>		<b>13 022</b>	<b>-4 748</b>
<b>Avregninger</b>			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 l	-9 506	15 166
<b>Sum avregninger</b>		<b>-9 506</b>	<b>15 166</b>
<b>Periodens resultat</b>		<b>3 516</b>	<b>10 418</b>
<i>Disponeringer</i>			
Tilført annen opptjent virksomhetskapi- tal	8	3 516	10 418
<b>Sum disponeringer</b>		<b>3 516</b>	<b>10 418</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
<b>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>		<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
<b>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

## Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Tall i 1000 kroner

	Note	31.12.2015	31.12.2014
<b>EIENDELER</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I Immaterielle eiendeler</b>			
Forskning og utvikling	4	0	0
Rettigheter og lignende immaterielle eiendeler	4	6 178	851
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<b>6 178</b>	<b>851</b>
<b>II Varige driftsmidler</b>			
Bygninger, tomter og annen fast eiendom	5	288 900	295 363
Maskiner og transportmidler	5	0	0
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	50 378	56 538
Anlegg under utførelse	5	0	0
Beredskapsanskaffelser	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		<b>339 277</b>	<b>351 901</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	160	460
Obligasjoner og andre fordringer		0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		<b>160</b>	<b>460</b>
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>345 616</b>	<b>353 212</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	10 850	9 125
Andre fordringer	14	16 983	9 111
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	501	1 989
<i>Sum fordringer</i>		<b>28 333</b>	<b>20 225</b>
<b>IV Kasse og bank</b>			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	133 060	129 423
Andre bankinnskudd	17	3 936	5 032
Andre kontanter og kontantekvivalenter	17	0	0
<i>Sum kasse og bank</i>		<b>136 996</b>	<b>134 455</b>
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>165 329</b>	<b>154 680</b>
<b>Sum eiendeler</b>		<b>510 945</b>	<b>507 892</b>

## Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Tall i 1000 kroner

	Note	31.12.2015	31.12.2014
<b>VIRKSOMHETSKAPITAL OG GJELD</b>			
<b>C. Virksomhetskapskapital</b>			
<b>I Innskutt virksomhetskapskapital</b>			
Innskutt virksomhetskapskapital	8	0	0
<i>Sum innskutt virksomhetskapskapital</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II Opptjent virksomhetskapskapital</b>			
Opptjent virksomhetskapskapital	8	51 146	50 023
<i>Sum opptjent virksomhetskapskapital</i>		<b>51 146</b>	<b>50 023</b>
<b>Sum virksomhetskapskapital</b>		<b>51 146</b>	<b>50 023</b>
<b>D. Gjeld</b>			
<b>I Avsetning for langsiktige forpliktelser</b>			
Ikke inntektsført bevilgning knyttet til anleggsmidler	4, 5	345 456	352 752
Andre avsetninger for forpliktelser		0	0
<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktelser</i>		<b>345 456</b>	<b>352 752</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		22 888	13 441
Skyldig skattetrekk		18 308	18 286
Skyldige offentlige avgifter		11 445	11 517
Avsatte feriepenger		26 938	26 261
Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter	16 II	9 033	14 973
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	7 280	11 307
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>		<b>95 891</b>	<b>95 785</b>
<b>IV Avregning med statskassen</b>			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)		0	0
Avsetning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	11 293	-505
Ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag (nettobudsjetterte)	15 II	3 303	4 806
Ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger	15 II	3 856	5 032
<i>Sum avregninger</i>		<b>18 452</b>	<b>9 332</b>
<b>Sum gjeld</b>		<b>459 799</b>	<b>457 869</b>
<b>Sum virksomhetskapskapital og gjeld</b>		<b>510 945</b>	<b>507 892</b>

Kontantstrømpoppstilling for nettobudsjetterte virksomheter (direkte modell)

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Tall i 1000 kroner

	Note	2015	2014	Budsjett 2015
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>				
<b>Innbetalinger</b>				
innbetalinger av bevilgning (nettobudsjetterte)		410 968	393 142	410 968
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		69 141	84 683	64 001
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser		0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer fra andre statsetater		18 525	19 894	22 217
innbetalinger av utbytte		1 299	0	0
innbetalinger av renter		39	67	5
innbetaling av refusjoner		5 292	6 055	2 590
andre innbetalinger		8 326	4 182	9 539
<b>Sum innbetalinger</b>		<b>513 589</b>	<b>508 023</b>	<b>509 320</b>
<b>Utbetalinger</b>				
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader		353 304	333 687	349 210
utbetalinger for varer og tjenester for videresalg og eget forbruk		139 991	145 207	157 321
utbetalinger av renter		14	11	0
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter		-47	-133	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater		0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter		0	0	0
andre utbetalinger		2 097	-1 117	0
<b>Sum utbetalinger</b>		<b>495 359</b>	<b>477 655</b>	<b>506 531</b>
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter*</b>		<b>18 230</b>	<b>30 368</b>	<b>2 789</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>				
innbetalinger ved salg av varige driftsmidler		209	0	0
- utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler (+)		16 039	12 627	4 485
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak		300	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>-15 530</b>	<b>-12 627</b>	<b>-4 485</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter (nettobudsjetterte)</b>				
innbetalinger av virksomhetskaper		0	0	0
- tilbakebetalinger av virksomhetskaper (+)		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 (+/-)		-159	-99	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		2 541	17 642	-1 696
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		134 455	116 813	0
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>		<b>136 996</b>	<b>134 455</b>	<b>-1 696</b>

\* Avstemming

	Note	2015	2014
periodens resultat		3 516	10 418
bokført verdi avhendede anleggsmidler		102	0
ordinære avskrivninger		23 233	24 871
nedskrivning av anleggsmidler		0	0
netto avregninger		9 506	-15 166
inntekt fra bevilgning (gjelder vanligvis bruttobudsjetterte virksomheter)		0	0
arbeidsgiveravgift/gruppeliv ført på kap 5700/5309		0	0
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)		-16 141	-12 627
resultatandel i datterselskap		0	0
resultatandel tilknyttet selskap		0	0
endring i ikke inntektsført bevilgning knyttet til anleggsmidler		-7 296	-12 244
endring i varelager		0	0
endring i kundefordringer		-1 724	1 490
endring i ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag		-1 502	2 137
endring i ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger		-1 176	-2 067
endring i leverandørgjeld		9 447	-2 060
effekt av valutakursendringer		159	99
inntekter til pensjoner (kalkulatoriske)		0	0
pensjonskostnader (kalkulatoriske)		0	0
poster klassifisert som investerings- eller finansieringsaktiviteter		15 932	12 627
korrigering av avsetning for feriepenge når ansatte går over i annen statsstilling		-101	-364
endring i andre tidsavgrensningsposter		-15 725	23 253
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>		<b>18 230</b>	<b>30 369</b>
			<b>0</b>

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen er satt opp i samsvar med prinsippene som gjelder for føring av statsregnskapet. Dette innebærer at opplysningene knyttet til bevilgningsregnskap og kapitalregnskap er satt opp etter kontantprinsippet og gjelder for regnskapsterminen fra 1. januar til 31. desember.

Bevilgningsoppstillingens DEL I viser alle finansielle eiendeler som virksomheten er ført opp med i statens kapitalregnskap. Beholdningene i statens kapitalregnskap er basert på at transaksjonene er ført med verdien på betalingstidspunktet. Verdien på balansedagen er satt til historisk kostpris på transaksjonstidspunktet.

Bevilgningsoppstillingens DEL II omfatter det som er rapportert i likvidrapporten til statsregnskapet. Likvidrapporten viser saldo og likvidbevegelser på virksomhetens oppgjørskonto og øvrige konti i Norges Bank. Beholdningene rapportert i likvidrapporten er avstemt mot statens konsernkontosystem og øvrige beholdninger i Norges Bank. Midtre del omfatter også virksomhetens konti i Norges Bank utenfor konsernkontosystemet.

Opplysningene i bevilgningsoppstillingens DEL III omfatter innbetalingene som institusjonen har mottatt i henhold til tildelingsbrev **i den periode oppstillingen gjelder for**. Innbetalingene i DEL III er knyttet til og satt opp etter inndelingen Stortinget har fastsatt i budsjettet og de spesifikasjonene som er angitt i tildelingsbrevene.



## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2015 for nettobudsjetterte virksomheter

## DEL I

Tall i 1000 kroner

Beholdninger på konti i statens kapitalregnskap					
Konto	Tekst	Note	31.12.2015	31.12.2014	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	133 060	129 423	3 637
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
640205	Tøyefondet <sup>3)</sup>		0	0	0
640206	Observatoriefondet <sup>3)</sup>		0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		0	0	0

## DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport <sup>1)</sup>	Note	Regnskap 31.12.2015
<b>Oppgjørskonto i Norges Bank</b>		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	129 423
Endringer i perioden (+/-)		3 637
<b>Sum utgående saldo oppgjørskonto i Norges Bank</b>	17	133 060
<b>Øvrige bankkonti Norges Bank<sup>2)</sup></b>		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	5 032
Endringer i perioden (+/-)		-1 095
<b>Sum utgående saldo øvrige bankkonti i Norges Bank</b>	17	3 936

## DEL III

Samlet innbetaling i henhold til tildelingsbrev					Samlet innbetaling
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst		
260	Universiteter og høyskoler	50	Stallige universiteter og høyskoler		410 968
280	Felles enheter	01	Driftsutgifter		0
280	Felles enheter	21	Spesielle driftsutgifter		0
280	Felles enheter	50	Senter for internasjonalisering av utdanning		0
280	Felles enheter	51	Drift av nasjonale fellesoppgaver		0
281	Felles utgifter for universiteter og høyskoler	01	Driftsutgifter, kan nyttes under post 70		0
281	Felles utgifter for universiteter og høyskoler	45	Større utstyrsanskaffelser, kan overføres		0
<b>Sum på kapitler og poster under programkategori 07.60 Høyere utdanning og fagskoler</b>					<b>410 968</b>
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
<b>Sum tildelinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet</b>					<b>0</b>
<b>Sum utbetalinger i alt</b>					<b>410 968</b>

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. Vesentlige beløp spesifiseres særskilt nedenfor.

2) Oversikten skal omfatte andre konti som virksomheten har i Norges Bank. Som eksempel nevnes gavekonti.

3) Gjelder bare Universitetet i Oslo

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter

Tall i 1000 kroner

	2015	2014	2013 A)	Budsjett 2015
<b>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>				
Overført bevilgning fra foregående år (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0	0
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	410 968	393 142	374 633	410 968
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-)	-16 039	-12 627	-64 747	-8 485
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	23 233	24 871	20 149	23 233
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)	102	0	0	0
+ inntekt til pensjoner (gjelder virksomheter som er med i sentral ordning)	0	0	0	0
- utbetaling av tilskudd til andre (-)	0	0	0	0
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet*	0	0	0	0
<b>Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>418 264</b>	<b>405 386</b>	<b>330 035</b>	<b>425 716</b>
<b>Tilskudd og overføringer fra andre departement</b>				
Periodens tilskudd/overføring fra andre departement*	0	0	0	0
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning /driftstilskudd (-)	0	0	0	0
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	0	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)	0	0	0	0
+ inntekt til pensjoner (gjelder virksomheter som er med i sentral ordning)	0	0	0	0
- utbetaling av tilskudd til andre (-)	0	0	0	0
Andre poster som vedrører tilskudd og overføringer fra andre departement (spesifiseres)	0	0	0	0
<b>Sum tilskudd og overføringer fra andre departement</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
* Vesentlige tilskudd/overføringer skal spesifiseres på egne linjer under oppstillingen.				
<b>Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)</b>	<b>418 264</b>	<b>405 386</b>	<b>330 035</b>	<b>425 716</b>
<b>Tilskudd og overføringer fra statlige etater<sup>1)</sup></b>				
Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	783	981	1 846	0
+ periodens tilskudd fra andre statlige aktører via andre virksomheter	0	0	0	0
- utbetaling av tilskudd til andre virksomheter (-)	0	0	0	0
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	0	0	1 846	0
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	19 848	17 680	18 282	22 961
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	0	0	0	0
- utbetaling av periodens tilskudd/overføring fra NFR til andre (-)	-966	-16	-710	-2 646
Periodens netto tilskudd fra NFR	18 882	17 664	17 572	20 315
Andre poster som vedrører tilskudd/overføringer fra andre statlige etater (spesifiseres) <sup>2)</sup>	0	100	149	0
<b>Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>	<b>19 664</b>	<b>18 744</b>	<b>19 567</b>	<b>20 315</b>
1) Vesentlige bidrag skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Linjene NI.21 skal bare omfatte tilskudd/overføringer som omfattes av bestemmelsene i rundskriv F-07-13. Midler som benyttes til investeringer, skal behandles etter forpliktelsesmodellen og spesifiseres i KD-avsnittet. Oppdragsinntekter og salgs- og leieinntekter skal spesifiseres i de respektive avsnittene nedenfor.				
2) Vesentlige bidrag skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Linje NI.30 skal omfatte tilskudd/overføringer som ikke omfattes av bestemmelsene i rundskriv F-07-13.				
<b>Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet<sup>1)</sup></b>				
Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	95	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0	0
- utbetaling av tilskudd/overføring fra RFF til andre (-)	0	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	0	0	95	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	492	1 046	1 083	165
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	3 648	2 987	3 533	3 874
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere	1 542	50	247	0
- utbetaling av tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre virksomheter (-)	0	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	5 681	4 084	4 862	4 039
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horizon 2020)	1 907	0	668	0
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0	0
- utbetaling av periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning til andre (-)	0	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horizon 2020)	1 907	0	668	0
Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	-51	-456	0
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet fra andre (+)	0	0	0	0
- utbetaling av periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet til andre (-)	0	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	-51	-456	0
Periodens tilskudd/overføringer fra andre bidragsytere	0	0	0	1 048
<b>Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet</b>	<b>7 588</b>	<b>4 032</b>	<b>5 169</b>	<b>5 087</b>

1) Vesentlige bidrag skal spesifiseres på i egne avsnitt under oppstillingen. Midler som benyttes til investeringer skal behandles etter forpliktelsesmodellen og spesifiseres i KD-avsnittet. Avsnittet gjelder bidrag som tilfredsstiller kravene i rundskriv F-07-13, dog slik at tilskudd/overføringer fra andre som ikke omfattes av bestemmelsene i rundskriv F-07-13 skal spesifiseres på linje NI.37.

<i>Tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger*</i>				
Mottatte gaver/gaveforsterkninger i perioden	1 100	1 100	24 300	0
- ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger (-)	-3 856	-5 032	-7 098	0
+ utsatt inntekt fra mottatte gaver/gaveforsterkninger (+)	5 032	7 098	10 529	2 986
<b>Sum tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger</b>	<b>2 276</b>	<b>3 166</b>	<b>27 731</b>	<b>2 986</b>

\*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.

<b>Sum tilskudd og overføringer fra andre (linje RE.3 i resultatregnskapet)</b>	<b>29 528</b>	<b>25 942</b>	<b>52 467</b>	<b>28 388</b>
<i>Gevinst ved salg av eiendom, anlegg, maskiner mv. *</i>				
Salg av eiendom	0	0	0	0
Salg av maskiner, utstyr mv	0	0	0	0
Salg av andre driftsmidler	107	0	0	0
<b>Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.4 i resultatregnskapet)</b>	<b>107</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Vesentlige salgstransaksjoner skal kommenteres og det skal angis eventuell oremerking av midlene. Merk at det er den regnskapsmessige gevinst og ikke salgssum som skal spesifiseres under driftsinntekter.

*Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter*

<i>Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet<sup>1)</sup></i>				
Statlige etater	11 380	9 055	4 769	15 632
Kommunale og fylkeskommunale etater	3 007	6 771	5 477	2 944
Organisasjoner og stiftelser	0	0		0
Næringsliv/privat	3 626	37 763	36 907	4 144
Andre	0		0	0
<b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>18 013</b>	<b>53 589</b>	<b>47 154</b>	<b>22 720</b>

1) Avsnittet skal omfatte oppdragsinntekter som omfattes av bestemmene i rundskriv F-07-13.

<i>Andre salgs- og leieinntekter</i>				
Andre salgs- og leieinntekter NHHH	40 725	1 814	1 780	34 669
Andre salgs- og leieinntekter 2	2 899	3 772	1 543	1 425
Andre salgs- og leieinntekter*	2 597	0	0	0
<b>Sum andre salgs- og leieinntekter</b>	<b>46 221</b>	<b>5 586</b>	<b>3 323</b>	<b>36 094</b>

<b>Sum oppdrags-, salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)</b>	<b>64 234</b>	<b>59 175</b>	<b>50 476</b>	<b>58 814</b>
---	---------------	---------------	---------------	---------------

<i>Andre driftsinntekter</i>				
Gaver som skal inntektsføres	0	0	0	0
Øvrige andre inntekter 1	8 903	8 163	4 323	6 932
Øvrige andre inntekter 2	246	534	393	0
Øvrige andre inntekter*	0	0	0	0
<b>Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>9 149</b>	<b>8 697</b>	<b>4 716</b>	<b>6 932</b>

<i>Gebyrer og lisenser<sup>1)</sup></i>				
Gebyrer	0	0	0	0
Lisenser	0	0	0	0
<b>Sum gebyrer og lisenser (linje RE.2 i resultatregnskapet)</b>	<b>0</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. 1) 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 innkrevningsvirksomhet og presenteres i avsnittet for innkrevningsvirksomhet i resultatregnskapet og spesifiseres i note 9.

<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>521 282</b>	<b>499 201</b>	<b>437 695</b>	<b>519 850</b>
----------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

*Tilleggsopplysninger (gjelder bruttobudsjetterte virksomheter):*

Bevilgning overført fra forrige år
Årets bevilgning
Bevilgning søkt overført til neste år

A) Regnskapstall for 2013 legges kun inn for linjer som inngår i nytt finansieringssystem. Det tilstrekkelig med nettotall for 2013.

**Note 2 Lønn og sosiale kostnader****DEL I**

Tall i 1000 kroner

	2015	2014 Referanse
Lønninger	250 211	236 014 N2.1
Feriepenger	28 702	27 126 N2.2
Arbeidsgiveravgift	42 187	40 089 N2.3
Pensjonskostnader*	28 908	28 529 N2.4
Sykepenger og andre refusjoner	-5 850	-6 211 N2.5
Andre ytelser	4 560	8 756 N2.6
<b>Sum lønnskostnader</b>	<b>348 718</b>	<b>334 303 N2.7</b>

**Antall årsverk:** 398 394 N2.8

\*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 12,7 prosent for 2015.

Premiesatsen for 2014 var 13,15 prosent.

**DEL II**

Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	973 683	349 304
Ekstern styreleder (gjelder institusjoner som har tilsatt rektor)		
Administerende direktør	969 103	212 024

Godtgjørelse til styremedlemmer	Fast godtgjørelse	Godtgjørelse pr. møte
Styremedlemmer fra egen institusjon		
Eksterne styremedlemmer	233 200	
Styremedlemmer valgt av studentene	123 765	
Varamedlemmer for styremedlemmer fra egen institusjon		
Varamedlemmer for eksterne styremedlemmer		7165
Varamedlemmer for studenter		7165

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner for budsjettåret 2015. For styremedlemmer som har fast godtgjørelse, oppgis godtgjørelsen for budsjettåret 2015. 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**

Tall i 1000 kroner

	2015	2014	Referanse
Husleie	31 237	30 370	N3.1
Vedlikehold egne bygg og anlegg	3 358	5 244	N3.2
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	0	0	N3.3
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	12 826	16 610	N3.4
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	3 000	2 439	N3.5
Mindre utstyrsanskaffelser	2 947	4 472	N3.6
Leie av maskiner, inventar og lignende	4 009	4 175	N3.7
Konsulenter og andre kjøp av tjenester fra eksterne	27 251	23 244	N3.8
Reiser og diett	14 317	14 346	N3.9
Øvrige driftskostnader (*)	38 529	43 840	N3.10
<b>Sum andre driftskostnader</b>	<b>137 473</b>	<b>144 740</b>	<b>N3.11</b>

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

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

**Note 4 Immaterielle eiendeler**

Tall i 1000 kroner

	F&U	Rettigheter mv.	Under utførelse	SUM
<i>Anskaffelseskost 31.12.2014</i>	0	10 267	0	10 267
+ tilgang pr. 31.12.2015 (+)	0	5 702	0	5 702
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2015 (-)	0	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0
<i>Anskaffelseskost 31.12.2015</i>	0	15 969	0	15 969
- akkumulerte nedskrivninger 31.12.2014 (-)	0	0	0	0
- nedskrivninger pr. 31.12.2015 (-)	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2014 (-)	0	-9 416	0	-9 416
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2015 (-)	0	-375	0	-375
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2015 (+)	0	0	0	0
<i>Balanseført verdi 31.12.2015</i>	0	6 178	0	6 178

Avskrivningssatser (levetider)

spesifikt 5 år / lineært

Universiteter og høyskoler 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:

	2015	2014
Immaterielle eiendeler	0	0
<i>Sum investeringer og påkostninger i immaterielle eiendeler</i>	0	0

Virksomhet: Norges Handelshøyskole										
Note 5 Varige driftsmidler										
Tall i 1000 kroner										
	Tomter	Drifts- bygninger	Øvrige bygninger	Anlegg under utførelse	Infrastruktur- eiendeler	Beredskaps- anskaffelser	Maskiner, transportmidler	Annet inventar og utstyr	Sum	
Anskaffelseskost 31.12.2014	16 500	339 602	7 260	0	0	0	404	113 195	476 961	
+ tillegg nybygg pr. 31.12.2015 - eksternt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
+ tillegg nybygg pr. 31.12.2015 - internt finansiert (+)	0	2 558	0	0	0	0	0	0	2 558	
+ andre tilganger pr. 31.12.2015 (+)	0	0	0	0	0	0	0	7 780	7 780	
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2015 (-)	0	0	0	0	0	0	-166	-254	-420	
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Anskaffelseskost 31.12.2015</b>	<b>16 500</b>	<b>342 160</b>	<b>7 260</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>238</b>	<b>120 721</b>	<b>486 879</b>	
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2014 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- nedskrivninger pr. 31.12.2015 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2014 (-)	0	-67 999	0	0	0	0	-404	-56 657	-125 060	
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2015 (-)	0	-9 021	0	0	0	0	0	-13 837	-22 858	
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2015 (+)	0	0	0	0	0	0	166	152	318	
<b>Balanseført verdi 31.12.2015</b>	<b>16 500</b>	<b>265 140</b>	<b>7 260</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50 379</b>	<b>339 279</b>	
Avskrivningssetter (levetider)	Ingen avskrivning	10-60 år dekomponert	20-60 år dekomponert	Ingen avskrivning	Virksomhets-spesifikt	Virksomhets-spesifikt	3-15 år lineært	3-15 år lineært		
Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:										
Vederlag ved avhending av anleggsmidler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- bokført verdi av avhendte 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 sannsynlighetsovervekt for at salgssummen tilfaller virksomheten:										
Resterende forpliktelse vedrørende bokført verdi av avhendte anleggsmidler er inntektsført og vist i note 1 som "utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendte anleggsmidler"										
* Når det er sannsynlighetsovervekt for at salgssummen ikke tilfaller virksomheten:										
Resterende forpliktelse vedrørende bokført verdi av avhendte anleggsmidler er regnskapsført direkte mot "avregning med statskassen" i balansen.										
Universiteter og høyskoler som kostnadsfører anskaffelser og påkostninger, skal oppgi 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:										
Eiendom og bygg (benyttes kun av de som forvalter egne bygg)										2015
Teknisk data og undervisningsutstyr										0
Anleggsmaskiner og transportmidler										0
Kontormaskiner og annet inventar										0
Sum investeringer og påkostninger av varige driftsmidler										0

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader**

Tall i 1000 kroner

	2015	2014
<i>Finansinntekter</i>		
Renteinntekter	39	75
Agio gevinst	118	25
Oppskrivning av aksjer	0	0
Annen finansinntekt	0	0
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<i>Finanskostnader</i>		
Rentekostnad	14	11
Nedskrivning av aksjer	0	0
Agio tap	277	124
Annen finanskostnad	0	0
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>291</b>	<b>135</b>
<i>Utbytte fra selskaper m.v.</i>		
Salgsgevinst aksjer fra AFF	1 299	0
Mottatt utbytte fra selskap Y	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Z	0	0
Mottatt utbytte fra selskap andre selskap*	0	0
<b>Sum mottatt utbytte</b>	<b>1 299</b>	<b>0</b>

\* Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.

Grunnlag beregning av rentekostnad på investert kapital:

	31.12.2015	31.12.2014	Gjennomsnitt i perioden
Balansført verdi immaterielle eiendeler	6 178	851	3 515
Balansført verdi varige driftsmidler	339 277	351 901	345 589
Sum	345 456	352 752	349 104

Antall måneder på rapporteringstidspunktet: (må fylles ut)	<b>12</b>
Gjennomsnittlig kapitalbinding i år 2014:	349 104
Fastsatt rente for år 2015:	2,05 %
<b>Beregnet rentekostnad på investert kapital*:</b>	<b>7 157</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 virksomhetskaperital (nettbudsjetterte virksomheter)**

Tall i 1000 kroner

Nettbudsjetterte virksomheter kan ikke etablere virksomhetskaperital innenfor den bevilgningsfinansierte og bidragsfinansierte aktiviteten, se note 15. Opptjent virksomhetskaperital tilsvareder dermed resultatet fra oppdragsfinansiert aktivitet

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

Innskutt virksomhetskaperital 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 virksomhetskaperital skal anses som bundet.

<i>Innskutt virksomhetskaperital:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskaperital 01.01.2015	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
<b>Innskutt virksomhetskaperital 31.12.2015</b>	<b>0</b>
<i>Bunden virksomhetskaperital:</i>	
Bunden virksomhetskaperital pr. 01.01.2015	460
Kjøp av aksjer i perioden	0
Salg av aksjer i perioden (-)	-300
Oppskrivning av aksjer i perioden	0
Nedskrivning av aksjer i perioden (-)	0
<b>Bunden virksomhetskaperital 31.12.2015</b>	<b>160</b>
<b>Innskutt og bunden virksomhetskaperital 31.12.2015</b>	<b>160</b>
<i>Annen opptjent virksomhetskaperital:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaperital 01.01.2015	49 563
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaperital (-)	-2 393
Overført fra periodens resultat	3 516
Overført til/fra bunden virksomhetskaperital (+/-)	300
<b>Annen opptjent virksomhetskaperital 31.12.2015</b>	<b>50 986</b>
<b>Sum virksomhetskaperital 31.12.2015</b>	<b>51 146</b>

Nettbudsjetterte virksomheter kan eventuelt supplere med ytterligere spesifikasjon og gruppering av opptjent virksomhetskaperital på egne linjer under oppstillingen. (Gjelder f. eks. virksomheter som fordeler opptjent virksomhetskaperital til underliggende driftsenheter)

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler

Tall i 1000 kroner

Organisjonsnummer	Ervervsdato	Antall aksjer/andeler	Eierandel	Årets resultat*	Balanseført egenkapital**	Balanseført verdi i virksomhetens regnskap	Rapportert til kapitalregnskapet (1)
984005776	22.11.2006	8 000	85,0 %	3 089	18 290	160	800
<i>Aksjer</i>							
SNF AS			0,0 %	0	0	0	0
Selskap 2			0,0 %	0	0	0	0
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>				3 089	18 290	160	800
<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>Balanseført verdi 31.12.2015</b>				<b>3 089</b>	<b>18 290</b>	<b>160</b>	<b>800</b>

\* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap dvs 2014

\*\* Gjelder bokført egenkapital i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

\*\*\* Vesentlige poster spesifiseres i eget avsnitt under oppstillingen

(1) 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**

<i>Tall i 1000 kroner</i>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
Kundefordringer til pålydende	11 044	9 482
Avsatt til latent tap (-)	-195	-357
<i>Sum kundefordringer</i>	<b>10 850</b>	<b>9 125</b>

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 14 Andre kortsiktige fordringer**

Tall i 1000 kroner

	<u>31.12.2015</u>	<u>31.12.2014</u>
Forskuddsbetalt lønn	0	15
Reiseforskudd	114	192
Personallån	357	421
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalte kostnader	15 464	8 161
Andre fordringer	1 049	322
Fordring på datterselskap m.v*	0	0
<i>Sum</i>	<i>16 983</i>	<i>9 111</i>

\* gjelder også tilknyttet selskap (TS) og felleskontrollert virksomhet.

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

**Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (nettobudsjetterte virksomheter)**

Tall i 1000 kroner

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:

Del I: Inntektsførte bevilgninger:	Avsetning pr. 31.12.2015	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2014	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>				
<i>Utsatt virksomhet</i>				
Bygnings-relaterte anskaffelser	-1 042	0	0	-1 042
IT-relaterte anskaffelser	-4 619	0	0	-4 619
Diverse tidsavgrensede prosjektrrettede tiltak	-12 371	0	0	-12 371
Forskningstiltak institutter	1 435	0	0	1 435
Program- og fagutvalg	1 074	0	0	1 074
Fastlønn fagstab	608	0	0	608
Fastlønn stipendiatstillinger	-1 954	0	0	-1 954
Fastlønn administrativ stab	762	0	0	762
Lønnsrefusjoner / -justering	4 229	0	0	4 229
Drift institutter	5 679	0	0	5 679
Drift administrative enheter	2 546	0	0	2 546
Andre prioriterte oppgaver*	0	0	0	0
<i>SUM utsatt virksomhet</i>	<i>-3 653</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-3 653</i>
<i>Strategiske formål</i>				
Satningsprogram i bedr.øk. nalyse/komp. Kraftanalytikerstudiet	1 846	0	0	1 846
Kompensasjon fra master i øk.styring	156	0	0	156
Enheter finansiert av oppspart VK	0	2 393	0	0
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	4 590	0	0	4 590
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	2 314	0	0	2 314
Oppjent overskudd NHHE	4 246	0	0	4 246
Tilført DB	2 289	0	0	2 289
Andre prioriterte oppgaver*	0	0	0	0
<i>SUM strategiske formål</i>	<i>15 441</i>	<i>2 393</i>	<i>0</i>	<i>15 441</i>
<i>Større investeringer</i>				
Prioritert oppgave 1	0	0	0	0
Prioritert oppgave 2	0	0	0	0
Prioritert oppgave 3	0	0	0	0
Andre prioriterte oppgaver*	0	0	0	0
<i>SUM større investeringer</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Andre avsetninger</i>				
Andre oppgaver	111	0	0	111
Statsinterne feriepengeforpliktelser	-505	0	-505	0
Formål 3	0	0	0	0
Andre formål*	0	0	0	0
<i>SUM andre avsetninger</i>	<i>-394</i>	<i>0</i>	<i>-505</i>	<i>111</i>
Sum Kunnskapsdepartementet	<b>11 394</b>	<b>2 393</b>	<b>-505</b>	<b>11 899</b>
<i>Andre departementer</i>				
<i>Utsatt virksomhet</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Strategiske formål</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Større investeringer</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Andre avsetninger</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Sum andre departementer	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum avsatt andel av bevilgningsfinansiert aktivitet</b>	<b>11 394</b>	<b>2 393</b>	<b>-505</b>	<b>11 899</b>

**Inntektsførte bidrag:****Andre statlige etater**

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>

**Norges forskningsråd**

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 Norges forskningsråd</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Regionale forskningsfond**

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 regionale forskningsfond</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Andre bidragsytere <sup>1)</sup>**

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 bidragsytere</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Direkte posterte statsinterne feriepengeforpliktelser, inkl. arbeidsgiveravgift (underkonto 2168)

-101		0	-101
------	--	---	------

**Sum avsatt andel av tilskudd til statlig og bidragsfinansiert aktivitet**

11 293	2 393	-505	11 798
--------	-------	------	--------

Korreksjon - feriepengeforpliktelser

101

Tilført fra annen opptjent virksomhetskaptal - se note 8

-2 393

**Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet****9 506**

**Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (nettbudsjetterte virksomheter), forts**

**Del II: Ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver:**

	Avsetning pr. 31.12.2015	Avsetning pr. 31.12.2014	Endring i perioden
<i>Kunnskapsdepartementet</i>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Andre departementer</i>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
<b>Sum andre departementer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Andre statlige etater (unntatt NFR)</i>			
Tiltak/oppgave/formål	50	0	50
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
<b>Sum andre statlige etater</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
<i>Norges forskningsråd</i>			
Forskingskolen (NFB)	2 171	1 569	602
Senter for tjenesteinnovasjon (CSI)	461	1 762	-1 302
Øvrige formål	-366	157	-522
<b>Sum Norges forskningsråd</b>	<b>2 266</b>	<b>3 488</b>	<b>-1 222</b>
<i>Regionale forskningsfond</i>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
<b>Sum regionale forskningsfond</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Andre bidragsytere<sup>1)</sup></i>			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	123	361	-238
Næringsliv og private bidragsytere	-759	-801	42
Andre bidragsytere	0	0	0
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	85	650	-565
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
<b>Sum andre bidrag<sup>1)</sup></b>	<b>-551</b>	<b>210</b>	<b>-761</b>
<i>Andre tilskudd og overføringer<sup>2)</sup></i>	<i>1 538</i>	<i>1 108</i>	<i>430</i>
<b>Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer</b>	<b>987</b>	<b>1 318</b>	<b>-331</b>
<b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag</b>	<b>3 303</b>	<b>4 806</b>	<b>-1 502</b>
<i>Gaver og gaveforsterkninger</i>			
Gave fra DNB	685	919	-234
Gave fra Statoil	726	510	216
Gave fra Bergen Rederiforening	2 445	3 603	-1 158
<b>Sum gaver og gaveforsterkninger</b>	<b>3 856</b>	<b>5 032</b>	<b>-1 176</b>
<b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver mv</b>	<b>7 159</b>	<b>9 837</b>	<b>-2 678</b>

\* Vesentlige poster skal spesifiseres, eventuelt i egne avsnitt under oppstillingen.

- 1) Linjene N15II.051 skal bare omfatte bidrag som tilfredsstillere kravene i rundskriv F-07-13.
- 2) Gjelder tilskudd og overføringer som ikke kan klassifiseres som bidrag etter rundskriv F-07-13.

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 bevilgende 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 bevilgninger i de terminer investeringene er planlagt gjennomført. I avsnittet "Andre avsetninger" skal institusjonene føre opp avsetninger uten spesifisert formål eller formål som 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**

Tall i 1000 kroner

DEL I

<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	7	29
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	427	27
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	67	1 933
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum fordringer</b>	<b>501</b>	<b>1 989</b>

DEL II

<i>Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter</i>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	7 155	3 383
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	610	532
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	1 268	11 058
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum gjeld</b>	<b>9 033</b>	<b>14 973</b>

Prosjektene spesifiseres etter sin art.

1) Gjelder aktivitet som faller inn under bestemmelsene i F-07-13. Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

2) Gjelder aktivitet som ikke tilfredsstiller kravene i F-07-13. Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 17 Bankinnskudd, kontanter og lignende**

Tall i 1000 kroner

	31.12.2015	31.12.2014
Innskudd statens konsernkonto (nettobudsjetterte virksomheter)	133 060	129 423
Øvrige bankkonti i Norges Bank *	3 936	5 032
Øvrige bankkonti utenom Norges Bank*	0	0
Håndkasser og andre kontantbeholdninger*	0	0
<b>Sum bankinnskudd og kontanter</b>	<b>136 996</b>	<b>134 455</b>

\* Vesentlige beholdninger skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 18 Annen kortsiktig gjeld**

Tall i 1000 kroner

	<u>31.12.2015</u>	<u>31.12.2014</u>
Skyldig lønn	3 891	3 696
Skyldige reiseutgifter	118	158
Annen gjeld til ansatte	0	0
Påløpte kostnader	-208	4 540
Midler som skal videreformidles til andre <sup>2)</sup>	0	0
Annen kortsiktig gjeld	3 479	2 912
Gjeld til datterselskap m.v <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum</b>	<b>7 280</b>	<b>11 307</b>

1) Gjelder også tilknyttet selskap (TS) og felleskontrollert virksomhet.  
Alle vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

2) Gjelder midler som skal videreformidles til andre samarbeidspartnere i neste  
Alle vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Se også  
note 20 om spesifisering av midler som er videreformidlet.

**Virksomhet:****Note 20 Videreformidling av midler til andre samarbeidspartnere***Tall i 1000 kroner*

	<b>2015</b>	2014
Viderformidlet til virksomhet AHO	1 375	1 375
Viderformidlet til virksomhet UIB	122	405
Viderformidlet til virksomhet Sintef	1 375	1 375
Viderformidlet til virksomhet SNF	1 975	688
Viderformidlet fra virksomhet SNF	-3 881	-3 827
Andre videreformidlinger	0	0
<i>Sum videreformidlinger</i>	<b>966</b>	<i>16</i>

## Note 31 Resultat - Budsjettoppfølgingsrapport

Tall i 1000 kroner

	Budsjett	Regnskap	Avvik budsjett/ regnskap	Regnskap
	2015	2015	2015	2014
<b>Driftsinntekter</b>				
Inntekt fra bevilgninger	425 716	418 264	7 452	405 386
Inntekt fra gebyrer	0	0	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	28 388	29 529	-1 141	25 943
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner	0	107	-107	0
Salgs- og leieinntekter	58 814	64 233	-5 419	59 175
Andre driftsinntekter	9 540	9 149	391	8 697
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>522 458</b>	<b>521 282</b>	<b>1 176</b>	<b>499 201</b>
<b>Driftskostnader</b>				
Lønn og sosiale kostnader	349 210	348 718	492	334 303
Varekostnader	0	0	0	0
Andre driftskostnader	160 312	137 473	22 839	144 740
Kostnadsførte investeringer og påkostninger	0	0	0	0
Avskrivninger	23 233	23 233	0	24 871
Nedskrivninger	0	0	0	0
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>532 754</b>	<b>509 424</b>	<b>23 330</b>	<b>503 914</b>
<b>Ordinært driftsresultat</b>	<b>-10 297</b>	<b>11 857</b>	<b>-22 154</b>	<b>-4 713</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>				
Finansinntekter	0	157	-157	100
Finanskostnader	0	291	-291	135
<b>Sum finansinntekter og finanskostnader</b>	<b>0</b>	<b>-134</b>	<b>134</b>	<b>-35</b>
<b>Inntekter fra eierandeler i selskaper m.v.</b>				
Utbytte fra selskaper m.v.	0	1 299	-1 299	0
<b>Sum inntekter fra eierandeler i selskaper m.v.</b>	<b>0</b>	<b>1 299</b>	<b>-1 299</b>	<b>0</b>
<b>Resultat av ordinære aktiviteter</b>	<b>-10 297</b>	<b>13 022</b>	<b>-23 319</b>	<b>-4 748</b>
<b>Avregninger</b>				
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	0	0	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	0	-9 506	9 506	15 166
<b>Sum avregninger</b>	<b>0</b>	<b>-9 506</b>	<b>9 506</b>	<b>15 166</b>
<b>Periodens resultat</b>	<b>-10 297</b>	<b>3 516</b>	<b>-13 813</b>	<b>10 418</b>
<b>Disponeringer</b>				
Tilført annen opptjent virksomhetskapital	0	3 516	0	10 418
<b>Sum disponeringer</b>	<b>0</b>	<b>3 516</b>	<b>0</b>	<b>10 418</b>
<b>Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>				
Inntekter av avgifter og gebyrer direkte til statskassen	0	0	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	0	0	0	0
<b>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>				
Overføringer fra statskassen til tilskudd til andre	0	0	0	0
Utbetalinger av tilskudd til andre	0	0	0	0
<b>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Note 32 Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet***Tall i 1000 kroner*

<b>Indikator</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<i>Tilskudd fra EU</i>	<i>1 907</i>	<i>-51</i>	<i>212</i>
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	18 882	17 664	17 572
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	0	0	95
<i>Sum tilskudd fra NFR og RFF</i>	<i>18 882</i>	<i>17 664</i>	<i>17667</i>
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)			
- diverse bidragsinntekter	5 681	4 084	4 862
- tilskudd fra statlige etater	19 664	18 744	19 567
- oppdragsinntekter	18 013	53 589	47 154
<i>Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet</i>	<i>43 359</i>	<i>76 416</i>	<i>71 583</i>

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Utgiftsart	Regnskap 31.12.2013	Regnskap 31.12.2014	Regnskap 31.12.2015	Budsjett for 2016
<i>Driftsutgifter</i>				
Lønnsutgifter	282 197	333 687	353 304	349 210
Varer og tjenester	171 760	143 957	142 041	157 321
<b>Sum driftsutgifter</b>	<b>453 957</b>	<b>477 644</b>	<b>495 345</b>	<b>506 531</b>
<i>Investeringsutgifter</i>				
Investeringer, større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	74 720	12 627	16 039	4 485
<b>Sum utgifter til større utstyrsanskaffelser og vedlikehold</b>	<b>74 720</b>	<b>12 627</b>	<b>16 039</b>	<b>4 485</b>
<i>Overføringer fra virksomheten</i>				
Utbetalinger til andre statlige regnskaper	4 931	0	0	0
Utbetalinger til andre virksomheter	0	0	0	0
<b>Sum overføringer fra virksomheten</b>	<b>4 931</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Kjøp av aksjer og andeler	0	0	0	0
Andre finansielle utgifter	50	110	173	0
<b>Sum finansielle aktiviteter</b>	<b>50</b>	<b>110</b>	<b>173</b>	<b>0</b>
<b>SUM UTGIFTER</b>	<b>533 658</b>	<b>490 381</b>	<b>511 557</b>	<b>511 016</b>

Inntektsart	Regnskap 31.12.2013	Regnskap 31.12.2014	Regnskap 31.12.2015	Budsjett for 2016
<i>Driftsinntekter</i>				
Inntekter fra salg av varer og tjenester	80 500	84 683	69 141	64 001
Inntekter fra avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0	0
Refusjoner	8 666	6 055	5 292	2 590
Andre driftsinntekter	5 877	4 182	8 326	9 539
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>95 043</b>	<b>94 920</b>	<b>82 759</b>	<b>76 130</b>
<i>Inntekter fra investeringer</i>				
Salg av varige driftsmidler	0	0	209	0
<b>Sum investeringsinntekter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>209</b>	<b>0</b>
<i>Overføringer til virksomheten</i>				
Inntekter fra statlige bevilgninger	391 429	413 036	429 493	433 185
Andre innbetalinger	0	0	0	0
<b>Sum overføringer til virksomheten</b>	<b>391 429</b>	<b>413 036</b>	<b>429 493</b>	<b>433 185</b>
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Innbetaling ved salg av aksjer og andeler	0	0	300	0
Andre finansielle innbetalinger (f.eks. innbet. av rente)	150	67	1 338	5
<b>Sum finansielle aktiviteter</b>	<b>150</b>	<b>67</b>	<b>1 638</b>	<b>5</b>
<b>SUM INNTEKTER</b>	<b>486 622</b>	<b>508 023</b>	<b>514 098</b>	<b>509 320</b>
<b>Netto endring i kontantbeholdning</b>	<b>-47 036</b>	<b>17 642</b>	<b>2 541</b>	<b>-1 696</b>
Netto endring i kontantbeholdningen	-47 036	17 642	2 541	-1 696

Kontroll

0,00

0,00

0,00

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Inntektstype	Regnskap 31.12.2013	Regnskap 31.12.2014	Regnskap 31.12.2015	Budsjett for 2016
<b>Bevilgninger til finansiering av statsoppdraget</b>				
Bevilgninger fra fagdepartementet	374 633	393 142	410 968	410 968
Bevilgninger fra andre departement	0	0	0	0
Bevilgninger fra andre statlige forvaltningsorganer	1 995	1 081	833	0
Tildelinger fra regionale forskningsfond	95	0	0	0
Tildelinger fra Norges forskningsråd	19 895	17 664	17 660	0
<b>Sum bevilgninger til statsoppdraget</b>	<b>396 618</b>	<b>411 886</b>	<b>429 461</b>	<b>410 968</b>
<b>Offentlige og private bidrag</b>				
Bidrag fra kommuner og fylkeskommuner	0	0	0	0
Bidrag fra private	29 467	4 084	5 915	4 039
Tildelinger fra internasjonale organisasjoner	710	-51	1 342	0
<b>Sum bidrag</b>	<b>30 177</b>	<b>4 032</b>	<b>7 257</b>	<b>4 039</b>
<b>Oppdragsinntekter m.v.</b>				
Oppdrag fra statlige virksomheter	4 769	12 409	18 528	15 632
Oppdrag fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter	5 477	7 276	3 190	2 944
Oppdrag fra private	36 907	46 888	4 827	4 144
Andre inntekter og tidsavgrensninger	12 673	39 816	106 312	114 619
<b>Sum oppdragsinntekter m.v.</b>	<b>59 827</b>	<b>106 389</b>	<b>132 857</b>	<b>137 339</b>
<b>SUM INNTEKTER</b>	<b>486 622</b>	<b>522 307</b>	<b>569 575</b>	<b>552 345</b>



## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Balansedag 31. desember Beløp i TNOK	Regnskap 31.12.2013	Regnskap 31.12.2014	Regnskap 31.12.2015	Endring 2014 til 2015
<b>Kontantbeholdning</b>				
Beholdning på oppgjørskonto i Norges Bank	153 312	129 423	133 060	3 637
Beholdning på andre bankkonti	10 537	5 032	3 936	-1 095
Andre kontantbeholdninger	0	0	0	0
<b>Sum kontanter og kontantekvivalenter</b>	<b>163 849</b>	<b>134 455</b>	<b>136 996</b>	<b>2 541</b>
<b>Avsetninger til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår :</b>				
Feriepenger m.v.	23 100	26 261	26 938	677
Skattetrekk og offentlige avgifter	27 062	29 803	29 753	-50
Gjeld til leverandører	2 566	11 452	22 388	10 936
Gjeld til oppdragsgivere	6 442	5 848	-1 817	-7 665
Annen gjeld som forfaller i neste budsjettår	6 325	2 196	-9 703	-11 899
<b>Sum til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår</b>	<b>65 496</b>	<b>75 560</b>	<b>67 558</b>	<b>-8 002</b>
<b>Avsetninger til dekning av planlagte tiltak der kostnadene helt eller delvis vil bli dekket i fremtidige budsjettår:</b>				
Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd	3 543	3 488	2 266	-1 222
Prosjekter finansiert av regionale forskningsfond	0	0	0	0
Større påbegynte, flerårige investeringsprosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	0	0	0	0
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	11 062	0	-3 653	-3 653
Andre avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte formål	1 585	0	15 441	15 441
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av bevilgninger fra andre departementer	0	0	0	0
<b>Sum avsetninger til planlagte tiltak i fremtidige budsjettår</b>	<b>16 190</b>	<b>3 488</b>	<b>14 054</b>	<b>10 566</b>
<b>Andre avsetninger:</b>				
Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål	10 746	5 845	4 398	-1 447
Fri virksomhetskapiatal	71 416	49 563	50 986	1 423
<b>SUM andre avsetninger</b>	<b>82 163</b>	<b>55 407</b>	<b>55 384</b>	<b>-23</b>
<b>Langsiktig gjeld (netto)</b>				
Langsiktig forpliktelse knyttet til anleggsmidler	0	0	0	0
Annen langsiktig gjeld	0	0	0	0
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SUM NETTO GJELD OG FORPLIKTELSER</b>	<b>163 848</b>	<b>134 455</b>	<b>136 996</b>	<b>2 541</b>

## Forklaringer:

På linjen "Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål" skal virksomhetene føre opp avsetninger uten spesifisert formål eller til formål som ikke hører inn under de

På linjen "Større påbegynte, flerårige investeringsprosjekter...." skal virksomhetene føre opp avsetninger til utstyr til nybygg og andre formål i tilslutning til byggevirksomhet som er forutsatt gjennomført i senere perioder og som ikke er dekket av bevilgninger i de terminer investeringen er planlagt gjennomført.

På linjen "Andre avsetninger til vedtatte..." skal virksomhetene føre opp avsetninger til tiltak som i henhold til institusjonenes planverk er forutsatt gjennomført i senere perioder og som ikke er dekket gjennom bevilgninger i de terminer tiltakene planlegges gjennomført.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Dato: 31.12.2015

Eigedelar	Beløp	Verksemdskapital, avrekningar og gjeld	Beløp
<b>Anleggsmidlar</b>		<b>Verksemdskapital</b>	
Immaterielle eigedelar	6 178	<i>Sum verksemdskapital</i>	51 146
Varige driftsmidlar	339 277		
Finansielle eigedelar	160		
<i>Sum anleggsmidlar</i>	<i>345 616</i>		
		<b>Langsiktige forpliktingar</b>	
		Langsiktige forpliktingar knytt til anleggsmidlar	345 456
		Andre forpliktingar	0
		<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktingar</i>	<i>345 456</i>
<b>Omløpsmidlar</b>		<b>Anna langsiktig gjeld</b>	
Lager	0	<i>Sum anna langsiktig gjeld</i>	0
Kundefordringar	28 333		
Bankinnskott	136 996	<b>Kortsiktig gjeld</b>	
<i>Sum omløpsmidlar</i>	<i>165 329</i>	Leverandørgjeld	22 888
		Anna kortsiktig gjeld	73 003
		<i>Sum kortsiktig gjeld</i>	<i>95 891</i>
		<b>Avregning med statskassen</b>	
		<i>Sum avregningar</i>	<i>18 452</i>
<b>Sum eigedelar</b>	<b>510 945</b>	<b>Sum verksemdskapital, avregningar og gjeld</b>	<b>510 945</b>



Bergen 10. februar 2016

Kommentarer til årsregnskapet 2015

### **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**

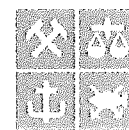
Innenfor BFV har høyskolen i budsjettet for inneværende år satt av til sammen 13 mill. kr. til følgende strategiske satsninger:

- Spissing av forskning
- Internasjonalisering
- Studiekvalitet (utdanningsteknologi)
- Organisasjon og ressurser (nye nettsider, organisasjonsutvikling)

Ved årets slutt er høyskolen stort sett i rute i forhold til planlagte aktiviteter og avsatte budsjettmidler knyttet til internasjonalisering og organisasjon og ressurser. De nye nettsidene er blitt noe forsinket, men skal etter revidert plan være på plass i løpet av første halvår av 2016. Handlingsplanen for spissing av forskning innebærer blant annet en midlertidig økning av faglige ressurser for perioden 2015-2017. Det har tatt lenger tid enn planlagt å få rekruttert kandidater til de nye stillingene, og ved utgangen av 2015 er en av fem stillinger besatt. Det arbeides aktivt med rekruttering, og budsjettmidler er avsatt også i 2016 for dette formål. Ressurser har dessuten vært prioritert for å utarbeide søknader for å tiltrekke eksterne forskningsmidler til høyskolen. Høyskolens arbeid med utdanningsteknologi er fremdeles i startfasen, og det arbeides med en handlingsplan for pedagogikk som skal fremlegges for styret innen sommeren 2016. Handlingsplanen vil gi føringer for fremtidig satsning på utdanningsteknologi og digital eksamen. Det er avsatt budsjettmidler til disse aktivitetene også i 2016.

Budsjettet for driftsmidler som forvaltes av administrative enheter har vært stramt. På tross av dette, er det ved utgangen av året et underforbruk på ca. 1,5 mill. kr. Det meste av underforbruket skyldes ekstraordinær kostnadsrefusjon fra Statsbygg. Refusjonen er knyttet til at NHH fra og med innflyttingen i nybygget og frem til våren 2015 ble påført for høye kostnader som følge av at ventilasjonsanlegget ikke fungerte som det skulle. Summen av over- og underforbruk ved øvrige enheter ville uten denne kostnadsrefusjonen ha gått i null.

Årets aktivitet innenfor NHH Executive (NHHE) ble noe lavere enn planlagt. Markedssituasjonen siste halvdel av 2015 har vært mer krevende enn tidligere år. Dette har blant annet medført at ett bedriftsintert program har blitt avlyst, og at søkertallene til MBA-programmene har gått noe ned. Det arbeides aktivt med å



utvikle og selge nye kurstilbud i tråd med NHHs nye strategi. Markedsarbeidet styrkes vesentlig i 2016 og det utvikles blant annet en ny bransjetilpasset MBA samt en Executive Master i ledelse. Årets inntekt fra NHHE var 55,4 mill. kr., årets resultat 9,7 mill. kr. og generert dekningsbidrag til BFV 1,1 mill. kr.

Inntekt fra øvrig bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) ble ca. 34 mill. kr., noe som er litt i overkant av planlagt omfang. Øvrig BOA bidrar ikke med overskudd, men har generert et dekningsbidrag til BFV på 1,7 mill. kr. Som nevnt ovenfor, er det fokus på å øke omfanget av eksternfinansierte forskningsprosjekter.

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

Årsregnskapet for 2015 gir et dekkende bilde av virksomheten, og er avlagt i samsvar med reglene for 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 (note 31)**

*Inntekt fra bevilgninger – negativt avvik 7,4 mill. kr.*

Avviket skyldes at kostnader som skulle vært budsjettert som investering er blitt budsjettert som en driftskostnad. Dette er også en del av forklaringen på avviket knyttet til «Andre driftskostnader» som er omtalt nedenfor.

*Salgs- og leieinntekter – positivt avvik 5,4 mill. kr.*

Avviket skyldes at inntekt fra åpne kurs ved NHHE fra og med 2015 blir klassifisert som salg. Dette innebærer at en større del av inntekten fra etter- og videreutdanningsaktiviteten blir resultatført, i stedet for å fremkomme som opptjent oppdragsinntekt i balansen.

*Lønn og sosiale kostnader – underforbruk 0,5 mill. kr.*

Innenfor BFV er det et samlet underforbruk på 3,1 mill. kr. Underforbruket skyldes at antall årsverk finansiert over fastlønsbudsjettet er blitt noe lavere enn antatt, og at årets lønnsjusteringer ble betydelig lavere enn antatt. Det er fremdeles ubrukte lønnsmidler avsatt til fagstaben, men avviket er mindre enn foregående år. Siste del av den planlagte opptrappingen av fagstaben er skjøvet frem til 2016 for å få kunne prioritere satsningsområdene nevnt ovenfor.

Innen øvrig BOA ekskl. NHHE er det et overforbruk på 2,9 mill. kr. Avviket skyldes nye prosjekter som er kommet til mot slutten av året, og budsjettet er derfor ikke blitt lagt inn i økonomisystemet.

*Andre driftskostnader – underforbruk 22,8 mill. kr.*

Innenfor BFV er det et underforbruk relatert til faglige aktiviteter på ca. 10,2 mill. kr. 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. I tillegg er det et bevisst ønske om å reservere midler for å kunne stimulere til fremtidig forskningssatsning.

Øvrige administrative aktiviteter inkl. husleie og drift av nybygget som leies av Statsbygg, har et underforbruk på 2,6 mill. kr. Som nevnt i første avsnitt, skyldes store deler av dette avviket en avregning mot



Statsbygg relatert til ventilasjonsanlegget. I tillegg har behovet for generelt vedlikehold vært lavere enn forventet, og det er derfor mottatt en avregning av driftskostnadene på 0,8 mill. kr.

Innen øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet ekskl. NHHE er det et underforbruk på 5,5 mill. kr. Avviket skyldes lavere driftskostnader enn forventet ved flere større prosjekter.

For NHHE, er driftskostnadene 1,1 mill. kr. lavere enn budsjettet. Når planlagte kursaktiviteter blir avlyst, bortfaller også deler av driftskostnadene.

Budsjettallene innenfor denne kostnadsgruppen er dessuten noe høyere enn de skulle vært fordi kostnader som burde vært budsjettet som investeringskostnader, er blitt budsjettet som driftskostnader.

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

På grunn av store investeringer i 2013, ble midlene fra Kunnskapsdepartementet benyttet i sin helhet både i 2013 og 2014.

Ved utgangen av 2015 har NHH mottatt 410,9 mill. kr. i bevilgning fra Kunnskapsdepartementet. Samlede netto kostnader innenfor den bevilgningsfinansierte delen av virksomheten ble 412,5 mill. kr. Av disse kostnadene er 2,3 mill. kr. blitt finansiert av dekningsbidrag tilført fra oppdrags- og bidragsvirksomhet. Det gjenstår derfor 0,7 mill. kr. som ubrukt bevilgning ved utgangen av 2015. Som en følge av at deler av NHHE sin aktivitet ikke lenger er klassifisert som oppdragsvirksomhet, er deler av overskuddet som NHH har generert i 2015 og tidligere år, tilført konto for avregning mot KD. Dette utgjør totalt 11,2 mill. kr. Ubrukt bevilgning, deler av tilført overskudd fra NHHE og deler av høyskolens oppsparte virksomhetskapital ved utgangen av 2015, vil bli benyttet til å styrke budsjettet innenfor BFV for 2016

### Gjennomførte og planlagte investeringer

Årets samlede budsjett for investeringer er lavere enn tidligere år, og utgjør for inneværende år 6,8 mill. kr. For å opprettholde tilfredsstillende nivå på IT-relatert infrastruktur og brukerstyr har påløpte kostnader oversteget budsjettet med 0,5 mill. kr. Bygningmessige investeringer ble omtrent som budsjettet.

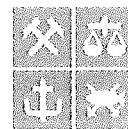
Bergen, 10.02.2016

Frøystein Gjesdal  
Styrets leder, rektor

Arne Hyttnes  
Styremedlem, ekstern repr.

Aase Aamdal Lundgaard  
Styremedlem, ekstern repr.

Marit Warnecke  
Styremedlem, ekstern repr.



Finn Junge-Jensen  
Styremedlem, ekstern repr.

Øystein Thøgersen  
Styremedlem, intern repr.

Malin Arve  
Styremedlem, midl. ansatte

Jørgen Færevåg  
Styremedlem, student

Mette Bjørndal  
Styremedlem, intern repr.

Arild Schanke  
Styremedlem, intern repr.

Marie Løkeland Lerøy  
Styremedlem, student

## NORGES HANDELSHØYSKOLE

Norwegian School of Economics  
Helleveien 30  
5045 Bergen  
T (+47) 55 95 90 00  
W [nhh.no](http://nhh.no)

# NHH

