

NHH

A young man with long, wavy brown hair and a beard, wearing a blue button-down shirt, is pointing at a laptop screen. A young woman with long, light brown hair, wearing a black top, is looking at a tablet. They are in a blurred office or public space with other people in the background.

ÅRSRAPPORT 2016-2017



Innhold

Kap. I. Styrets beretning	5
Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	10
Kap. III. Årets aktiviteter og resultater.....	13
UTDANNING	13
Bachelorutdanningen.....	13
Masterutdanningen	18
PhD-utdanningen.....	27
Etter- og videreutdanningen	32
Internasjonalisering av utdanningen.....	36
Læringsmiljø og universell utforming.....	42
Pedagogikk	42
God tilgang til utdanning	44
Autorisasjonsprøven i oversettelse (Translatøreksamen).....	45
Læringsutbytte	45
FORSKNING	47
Bredde	47
Spissområder.....	48
Relevans.....	49
Randsone	50
FORMIDLING OG SAMFUNNSKONTAKT	52
Forskningsformidling.....	52
Kommunikasjon	55
Eksterne relasjoner.....	57
BOA	59
ORGANISASJON OG RESSURSER	60
Menneskelige ressurser.....	60
Organisasjonen.....	62
Langsiktig økonomisk planlegging.....	63
Midler til oppgradering av bygg ved selvforvaltende institusjoner	64
Midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger (SAKS).....	64
Midler tildelt over kap. 281	64
Infrastruktur.....	64
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter.....	65



Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten	67
Overordnet vurdering av styring og kontroll i virksomheten	67
Tiltak for avbyråkratisering og effektivisering	69
Sikkerhet og beredskap	70
Lærlinger	71
Brukerorientering	72
Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet.....	73
Kap. V. Vurdering av framtidsutsikter.....	76
Planer.....	76
Budsjett 2017	90
Større byggeprosjekter	92
Risikovurderinger.....	93
Kap. VI. Årsregnskap 2016.....	109



Kap. I. Styrets beretning

2016 har vært et meget godt år for Norges Handelshøyskole. NHH er på god vei til å realisere målene for kjernevirksomheten og satsingsområder for strategiperioden 2014-2017. I det følgende redegjør styret for resultater, ressursbruk og måloppnåelse i 2016.

Utdanning

Inntakskvalitet

Opptakskravene til bachelorstudiet var på samme høye nivå som tidligere. Søkertallene gikk imidlertid ned med ca. 10 %. Søkingen til masterstudiet i økonomi og administrasjon (MØA) var stabil, mens søkingen til masterstudiet i regnskap og revisjon (MRR) gikk kraftig opp både blant interne og eksterne søkere. Opptakskravene til masterstudiene er marginalt høyere enn tidligere.

Studiekvalitet

Tilbakemeldingene fra kursevalueringene er gode. Det samme gjelder studiebarometerets indikasjoner på opplevd studiekvalitet. NHH-studentene arbeider fremdeles godt - om lag 40 timer per uke. NHH vedtok våren 2016 en pedagogisk handlingsplan som nå realiseres. Et større prosjekt om digitalisering av eksamen pågår.

Gjennomstrømning

Kunnskapsdepartementet er opptatt av NHH-studentenes gjennomstrømning. Styret har fulgt opp gjennomstrømningen nøye, og målet er at 60 % skal fullføre på normert tid i 2017 med ytterligere økning deretter. Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) rapporterer at 58 % av bachelorstudentene ble ferdig på normert tid i 2016. Gjennomstrømningen har økt jevnt hvert år siden 2012 da bare 38 % fullførte innen tre år. Dette er en gledelig utvikling. På MØA og MRR gjennomførte 77 % av studentene på normert tid.

Kandidatkvalitet

Etterspørselen etter NHHs kandidater er fremdeles god, men NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse for 2016 viser noe lavere tall enn i 2015. Ca. 86,5 % av kandidatene fra masterstudiet i økonomi og administrasjon har fått arbeid innen 6 måneder etter avsluttet studium. Tilsvarende tall fra 2015 var 90 %. Lønnsnivået var stabilt. Aktiviteten i norsk økonomi er fremdeles relativt lav, og arbeidsmarkedet reflekterer dette.

Teknologiforståelse

Det er viktig at NHHs kandidater har god forståelse for teknologi og spesielt digitalisering. NHH har allerede innført kurs for å styrke kompetansen på dette området og har gjort vedtak om betydelig økt tilbud i årene som kommer.

Studentaktiviteter

Også i 2016 har det vært stort engasjement i NHHs Studentforening. UKEN ble gjennomført i mars og var meget vellykket, og i oktober ble studentidrettsarrangementet Bergen Challenge utført med ca. 2100 deltakere. I høst har NHHs feiret sitt 80-årsjubileum med arrangementer både i Bergen og i Oslo. Studenter og ledelse har i 2016 arbeidet for å forebygge helsemessige utfordringer blant studentene.



Forskning

Publikasjonspoeng

Foreløpige tall for 2016 viser 291 registrerte publikasjonspoeng. Dette er 15 % høyere enn rekordåret 2013 og 18 % over tallene fra 2015. Styret ser på dette som svært positivt og mener at det reflekterer innsatsen for å få alle forskere til å publisere regelmessig. Endelige tall for 2016 foreligger ennå ikke.

Kvalitet

For NHH er topp kvalitet på forskningen avgjørende. Dette er også myndighetenes prioritering. Selv om publikasjoner på nivå 2 gir flere poeng, anses antall publikasjonspoeng som et lite presist mål på forskningsinnsats. Nivå 2 er dessuten et uegnet kvalitetsmål innenfor flere fagområder. NHH ønsker derfor i større grad å bruke den britiske ABS-listen (Association of Business Schools) som referanse for å rangere tidsskrift etter kvalitet. ABS-nivå 3 og nivå 4 er i de fleste fagområder et bedre kvalitetskriterium. I tillegg benytter NHH sin egenutviklede bonusliste som mål på toppkvalitet.

Foreløpige tall viser at NHH i 2016 hadde 76 publikasjoner på ABS-nivå 3, 4 og 4*. I 2015 var antallet 48 publikasjoner. 8 artikler (13 NHH-forfattere) oppnådde publikasjonsbonus i 2016 mot 6 artikler i 2015. Dette er en gledelig utvikling.

NHHs senter for skatteforskning (NoCeT) ble evaluert av et internasjonalt panel. Vurderingen var svært positiv både når det gjaldt forskning og formidling. Det er spesielt gledelig at senteret får oppmerksomhet også i internasjonale media. Senteret har fått 35 millioner i ny finansiering fra Forskningsrådet og Skattedirektoratet.

Søknad om forskningsmidler

Tildeling av forskningsmidler i konkurransen med andre er også et mål på forskningskvalitet. NHHs søknad om senter for fremragende forskning (SFF) er med i finalerunden etter å ha fått svært god evaluering av ekspertpanelet. Søknad om European Research Council (ERC) Advanced Grant nådde ikke frem i 2016.

Forskerutdanning

Det var i 2016 26 disputaser ved NHH. Dette er et langt høyere antall enn det som har vært vanlig. Flere kandidater får også jobb ved ledende handelshøyskoler og publiserer i topp tidsskrift. Den høye produksjonen er resultat av målrettet arbeid. Studentene fullfører nå i mye større grad på normert tid samtidig som mange eldre studenter har fullført. Det forventes at produksjonen vil normalisere seg på et noe lavere nivå. I 2016 ble det gjennomført en ekstern evaluering av doktorgradsprogrammet, og det arbeides med å følge opp anbefalingene. Styret konstaterer at forskerutdanningen nå drives meget godt med tett oppfølging av den enkelte PhD-student.

Internasjonalisering

Utvexling

Media har merket seg at NHH er i en klasse for seg blant norske utdanningsinstitusjoner når det gjelder utveksling. I 2016 hadde NHH 481 utreisende og 368 innkommende utvekslingsstudenter. I 2016 gikk likevel antall utreisende studenter ned med om lag 10 %. Nedgangen var spesielt stor på bachelorstudiet. Antallet som kom inn økte med om lag 10 %. Dette betyr at balansen mellom ut- og innreisende studenter nå er bedre. Det er grunn til å tro at valutakursutviklingen kan ha vært én medvirkende årsak.



Internasjonale heltidsstudenter

NHH ønsket 74 internasjonale gradsstudenter velkommen høsten 2016, og dette var fire flere enn i 2015. Målet for 2016 var 100 internasjonale gradsstudenter.

Internasjonalisering for øvrig

NHH fikk i 2016 fornyet sin EQUIS-akkreditering for ytterligere 5 år. Arbeidet med AACSB-akkreditering går etter planen. Styret besøkte i mai Bocconi-universitetet i Milano som er en av høyskolens CEMS-partnere. Programmet var nyttig for NHHs strategiarbeid. NHH har skaffet seg betydelige eksterne midler til internasjonale utdanningsprosjekter i 2016. Også arbeidet med å øke tilbudet av internasjonale praksisplasser har gitt resultater. Det forventes at disse initiativene vil gi positiv effekt på Financial Times-rangeringen.

Næringslivskontakt

I 2016 var det 100 år siden Foreningen for Opprettelse av Norges Handelshøyskole i Bergen ble stiftet med Kristofer Lehmkuhl som formann. I den anledning var statsminister Erna Solberg invitert som årets Lehmkuhl-foreleser 29. september. Tittelen på forelesningen hennes var *The Norwegian economy in a more volatile world*. Samme måned hadde høyskolen også besøk av finansminister Siv Jensen og næringsminister Monica Mæland.

NHHs International Advisory Board hadde møte i april 2016. Oppmøtet var godt, og rådet bidro med direkte og konstruktive innspill til håndtering av NHHs strategiske utfordringer og relasjoner til samfunns- og næringsliv.

Gjennom forskningsaktiviteter og forskningssentre har NHH utstrakt kontakt med næringslivet. NHH inngikk i fjor vår avtale med NorgesGruppen om gaveprofessorat og ytterligere forskningsmidler. Dette vil gjøre det mulig å øke forskningsinnsatsen på dagligvarebransjen. NorgesGruppen var også årets foretak på NHH Forum som ble arrangert i oktober. Gaveprofessoratet kommer i tillegg til eksisterende gaveprofessorater der giverne er Statoil, DNB og Bergens Rederiforening. Gaveprofessoratet i skipsfartsøkonomi er blitt fornyet for ytterligere fem år.

Vårkonferansen ble arrangert i Bergen i mai, mens Høstkonferansen gikk av stabelen i Oslo i oktober. Begge konferansene hadde rekorddeltakelse.

NHHs styre har vedtatt at næringslivskontakten skal styrkes ytterligere. Høsten 2016 ble det opprettet en lederstilling med ansvar for eksterne relasjoner.

NHH Executive

NHH Executive har i 2016 arbeidet med å realisere sin nye strategi. Flere programmer av ulik varighet er blitt lansert. Spesielt interessant er det nye MBA-programmet Sustainable Innovation in Global Seafood. Dette er et internasjonalt og innovativt program som tilbys i samarbeid med den nasjonale sjømatklyngen. Mye av undervisningen skjer via internett. I tillegg er det samlinger i Bergen og i utlandet.

Markedssituasjonen har i 2016 utviklet seg negativt på grunn av konjunktorene, men virksomheten bidrar likevel med betydelige midler til NHHs drift.



NHHs Executive MBA-program kom ikke inn på Financial Times' globale Top-100-rangering i år. Kvaliteten på studiet og studentene er meget høy, noe også utenlandske forelesere bemerker. FT-rankingen bygger imidlertid i stor grad på kandidatenes lønnsnivå. Her kommer NHHs kandidater til kort sammenlignet med det som rapporteres inn fra andre institusjoners utvalgte programmer.

Infrastruktur

Styret vedtok i 2015 å be Statsbygg utrede behov for vedlikehold og indre oppgradering av den eldste bygningsmassen. Skisseprosjektet ble fullført i januar 2017. Undersøkelser av teknisk tilstand har understreket behovet for snarlig rehabilitering, og høyblokken er den delen av bygningsmassen som er i dårligst stand. Neste steg er gjennomføring av et forprosjekt før selve rehabiliteringen kan starte, forhåpentligvis i 2019.

Finansiering av forprosjektet er avhengig av beslutning i revidert nasjonalbudsjett i juni 2017, men NHH setter i gang deler av forprosjektet våren 2017. NHH har inngått intensjonsavtale med Statsbygg om overføring av eiendomsmassen. Dette synes å være det beste alternativet, men endelig beslutning fattes først når endelig kostnadsestimat foreligger.

NHHs nye nettsider ble lansert våren 2016. Ambisjonene for de nye nettsidene var høye i forhold til å styrke rekruttering av studenter, formidling, kommunikasjonen med næringsliv og forvaltning og med eksisterende studenter og legge til rette for bedre intern kommunikasjon. Sidene svarer til forventningene, og prosjektet holdt seg innenfor de økonomiske rammer som var satt.

Økonomi

NHHs økonomi er stram, men under kontroll. Det har heller ikke i år vært nødvendig å bruke av virksomhetskapitalen, men det er fremdeles begrenset rom for strategiske satsinger. Den internasjonale konkurransen om faglige ressurser er imidlertid stadig økende. Dette gir et press på lønnsnivået selv om NHHs ansatte ikke forventer internasjonale lønninger. Det har også i 2016 vært sterkt fokus på kostnadskontroll og bemanning. Dette stiller store krav til organisasjonen.

Den nye finansieringsmodellen som KD innførte i 2017 har slått positivt ut. NHH har høy fullføringsgrad og skårer bra på internasjonalisering noe som gir god uttelling i ny modell. Også høyere produksjon vil på sikt øke den resultatbaserte finansieringskomponenten. Flere forskningsmiljøer satser også på vekst finansiert ved eksterne midler. Eksterne midler vil normalt også forutsette at høyskolen selv bidrar økonomisk.

Muligheter og utfordringer for 2017

Arbeidet med å realisere NHHs strategi 2014-2017 fortsetter i 2017. Forbedring av utdanningskvaliteten med bruk av nye teknologiske hjelpemidler er en kontinuerlig prosess. Det samme gjelder kvalitetshevning innenfor forskning og formidling.

NHH planlegger i 2017 å starte nye masterspesialiseringer innenfor Dataanalyse og Innovasjon og entreprenørskap. Innovation School introduseres til sommeren i samarbeid med University of California, Berkeley. Dette er strategisk viktige satsinger som er ledd i arbeidet med å styrke studentenes forståelse for teknologi og spesielt digitalisering.



I 2017 vil NHH tilby masterstudiet i regnskap og revisjon i Oslo. Dette er en viktig satsing som allerede har fått stor oppmerksomhet i bransjen og i media. Undervisningen vil skje dels ved vanlige forelesninger og dels nettbasert. Dette vil være krevende både menneskelig og teknologisk. Det er viktig at utdanningen i Oslo blir en suksess fra starten.

Etter en grundig og god prosess vedtok NHH i juni 2016 ny ledelsesmodell og går fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. Omleggingen vil kreve betydelige endringer i organisasjonen. Intensjonen er at ny organisasjon i hovedsak skal være på plass før ny rektor og nytt styre overtar 1. august 2017. Endringsprosessene skaper usikkerhet, og NHH vil sikre gode prosesser med høy grad av involvering.

NHH vil for første gang få en ansatt rektor. Styret er godt fornøyd med ansettelsesprosessen; det var mange gode interne og eksterne søkere til stillingen. Styret ansatte den 6. mars NHH-professor Øystein Thøgersen som ny rektor. NHH er svært tilfreds med at Kunnskapsdepartementet utnevnte ny styreleder før ansettelsen av rektor; dette var viktig for å få til en god prosess.

Arbeidet med å sette sammen rektoratet vil nå starte. Nye instituttledere skal også velges (eller ansettes); dette er utsatt til høsten 2017. Med nytt styre og mange nye ledere på alle nivåer er det viktig å planlegge overgangen til ny ledelse på en hensiktsmessig måte.

Infrastruktur, og spesielt den gamle bygningsmassen, vil skape betydelige utfordringer i 2017 og mange år fremover. Det er viktig at samarbeidet med Statsbygg og Kunnskapsdepartementet videreføres i samme gode spor som hittil. Det er også viktig å ha planer for eventuell ekspansjon dersom tilgangen på forskningsmidler gjør dette mulig.

For å kunne realisere planene som er lagt på en god måte, er det nødvendig å øke det finansielle handlingsrommet. Det er viktig å arbeide for å skaffe alternative finansieringskilder.

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

Kap. 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 om lag 450 studenter på masternivå på etter- og videreutdanningsprogrammene. Videre har høyskolen ca. 400 ansatte, hvorav 254 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, vel 70 Corporate Partners og 7 Social Partners.

NHH har en internasjonal profil og samarbeider med 170 universiteter og handelshøyskoler i mer enn 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 437,9 mill. kr. i 2017. I tillegg har NHH finansiering gjennom bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet på ca. 96,5 mill. kr.



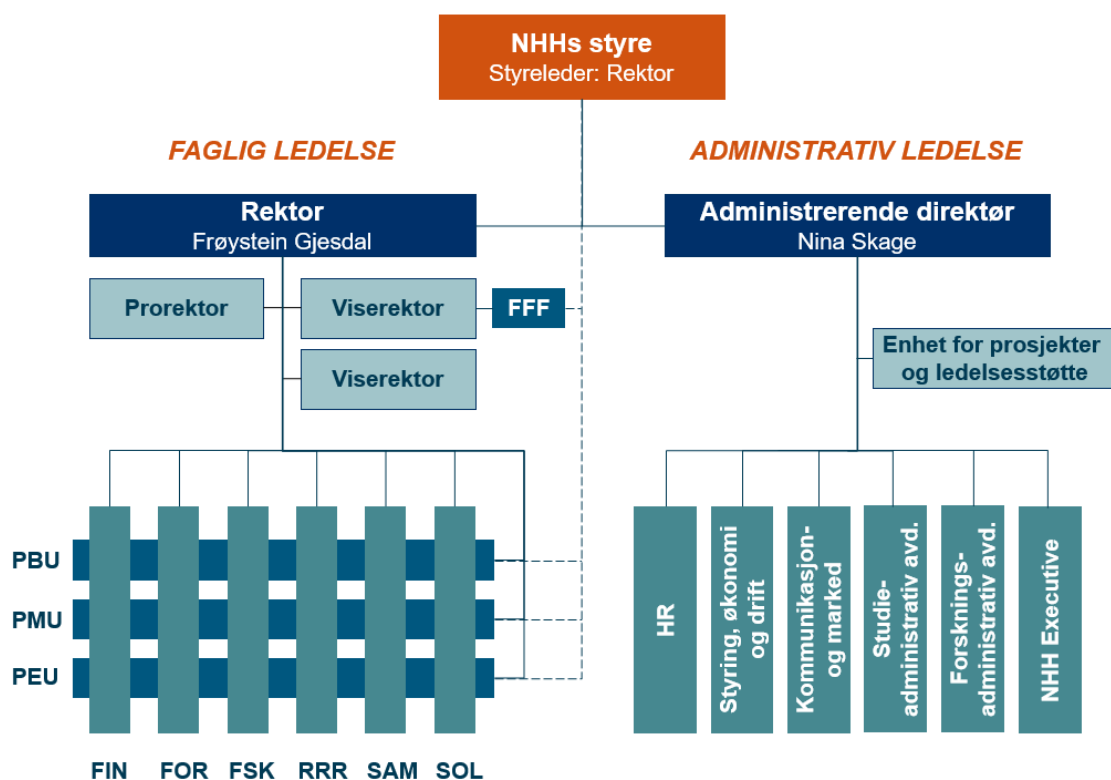


Høyskolens studietilbud 2016

- | | |
|-----------------------------------|---|
| Nasjonale tilbud | <ul style="list-style-type: none"> • Femårig siviløkonomutdanning inndelt i et treårig bachelorprogram (BØA) og et toårig masterprogram i økonomi og administrasjon (MØA) • Toårig masterprogram i regnskap og revisjon (MRR) |
| Studietilbud undervist på engelsk | <ul style="list-style-type: none"> • PhD-programmet • Seks masterprofiler innenfor MØA • CEMS-MIM, Master in International Management • Graduate summer school <i>Natural Resource Management and Policy: The Norwegian Model</i> |
| Etter- og videre-utdanningstilbud | <ul style="list-style-type: none"> • Executive MBA (erfaringsbaserte masterprogrammer) • Bedriftsinterne program • Spesialstudier • Deltidsstudier (bachelornivå) • Nettbaserte tilbud |

Organisering 2016

Todelt ledelse ved NHH: Faglig og administrativ





Utvalgte hovedtall for NHH

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bachelor- og masterstudier:						
Antall studenter	3 236	3 338	3 323	3 383	3 324	3 399
Internasjonale studenter på campus (%)	14	15	15	15	15	15
Utvexlingsstudenter (ut-/innreisende)	664	734	757	865	858	849
Studenter per UFF ¹	13,8	14,2	13,7	13,3	12,8	13,4
Bachelor:						
Nye studenter	436	473	459	453	443	489
Uteksaminerte kandidater	351	358	422	399	389	390
Gjennomføring på normert tid (%)	44	38	43	52	53	58
Master:						
Nye studenter	692	757	753	804	772	807
Uteksaminerte kandidater	607	691	690	714	725	771
Gjennomføring på normert tid (%)	66	68	73	67	74	77
PhD-studiet:						
Nye doktorgradsavtaler	23	21	18	22	20	13
Stipendiatstillinger	76	73	71	81	78	68
Avlagte doktorgrader	15	11	10	13	16	26
Forskning:						
Publikasjonspoeng ²	219	217	252	217	246	291 ³
Tildelinger fra NFR per faglige årsverk ⁴	36,6	77,4	74,3	71,0	74,4	79,1
Stab:						
Årsverk ved NHH	359	370	386	400	398	393
Årsverk ved NHH – kvinneandel (%)	39	40	43	44	44	43
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UFF)	235	235	242	254	259	254
Økonomi: (1 000 kr.)						
Totale inntekter	413 785	447 034	437 706	499 201	521 282	539 415
Total tildeling fra KD og andre departementer	339 354	364 919	330 035	405 386	418 264	428 593

¹ Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger.

² Tall iht. ny beregningsmetode.

³ Foreløpige tall for 2016.

⁴ Tall i 1 000 kr. Faglige årsverk er et subset av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.



Kap. 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		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall søkere	5 012	4 833	4 459	4 700	4 277	-	-	-
Poenggrense førstegangsvitnemål	53,0	52,6	53,0	53,4	52,9	53,0	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	55,2	56,5	56,2	56,3	56,5	56,0	56,0	56,0
Kvinneandel (% av møtt)	47,6	39,7	41,3	40,2	36,0	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antall søkere til NHHs siviløkonomstudium varierer fra år til år, og har i 2016 gått ned med 9 % i forhold til foregående år. Tall fra Samordna opptak (SO) viser at antall søkere til økonomisk-administrative utdanninger i Norge har gått ned med 3,8 % fra 2015 til 2016. Siviløkonomstudiet ved NHH er ifølge SO likevel blant de aller mest populære studieprogrammene i Norge.

NHH har de siste årene hatt et måltall på 450 studenter som møter til bachelorstudiet, mens i 2016 ble dette økt til 470. Antall tilbud om plass på bachelorstudiet ble derfor økt tilsvarende. Bakgrunnen for dette er å ta høyde for erfart frafall i begynnelsen av første semester.

Poenggrensen for søkere med førstegangsvitnemål var i 2016 52,9, hvilket er på linje med perioden 2012–2014 og svært nær ambisjonsnivået på 53 poeng. Poenggrensen for søkere på ordinær kvote er 56,5, hvilket er høyere enn de siste årene. Reduksjonen i antall søkere og økningen i antall tilbud ser dermed ikke ut til å ha gått ut over inntakskvaliteten i studieprogrammet.

Kvinneandelen har gått ned i 2016 og ligger under nivået de siste årene og under NHHs ambisjonsnivå på 40 %. Dette har skjedd sammen med betydelige endringer i søkerens prioritering av ulike studier, der blant annet flere søker seg til helsefaglige utdanninger og færre til økonomisk-administrative utdanninger. Endringene slår ulikt ut for menn og kvinner, og det er ønskelig med tiltak for å motvirke dette. I perioden 2007-2014 arrangerte NHH *Jentedagen*, men dette tiltaket ble avvirket da man så avtakende oppslutning om og effekt av det.



Tiltak og planer for 2017

NHH har valgt ikke å prioritere utdanningsmesser i 2017, men prioriterer tiltak som skolebesøk og kontakt med rådgivere, og utvider sin tilstedeværelse på sosiale medier som Snapchat og Facebook. Det vil bli arrangert en jentekveld i Oslo rettet mot jenter i videregående skole i Østlandsområdet. Blant andre tiltak rettet mot jenter vil det bli gjennomført et ringeprojekt rettet mot førsteprioritetssøkere som har fått tilbud om studieplass for å oppfordre dem til å ta imot den.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

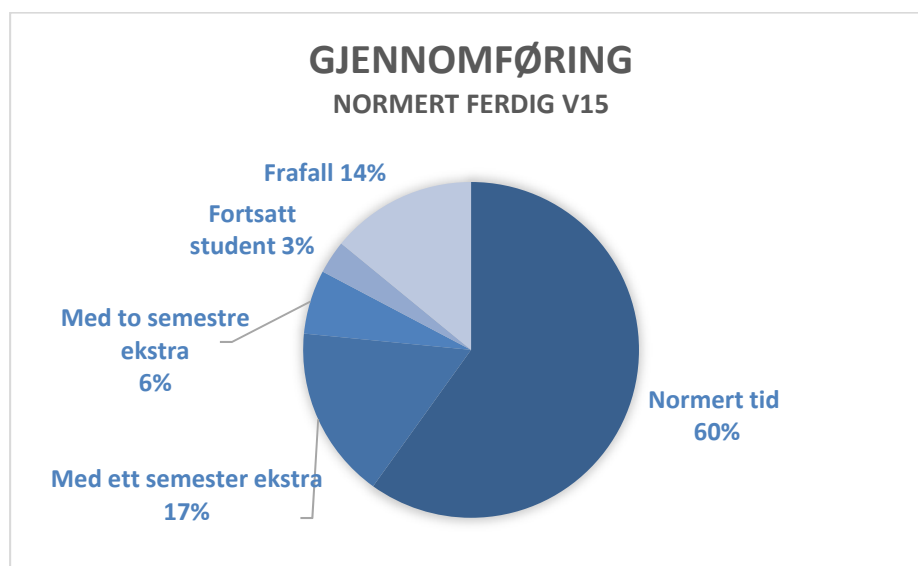
Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene.

Tabell: Studiepoeng og gjennomføring bachelor

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Studiepoeng per students	48,0	47,4	46,1	47,5	49,0	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (% , KD) ⁶	38	43	52	53	58	≥ 55	≥ 60	-

Tabell: Frafall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 3 år)

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Kull start	H09	H10	H11	H12	H13	H13	H14	H17
Frafall BØA normert tid (%) ⁷	14	10	13	10	13	≤ 10	≤ 10	≤ 10



Tall per januar 2017⁸

⁵ Gjennomsnitt gjennom året.

⁶ Registreringsmetoden er lagt litt om i 2016 for å fange opp alle som faktisk har oppnådd kvalifikasjonen. Det kan medføre at tallet for 2016 ikke er direkte sammenliknbart med de tidligere tallene.

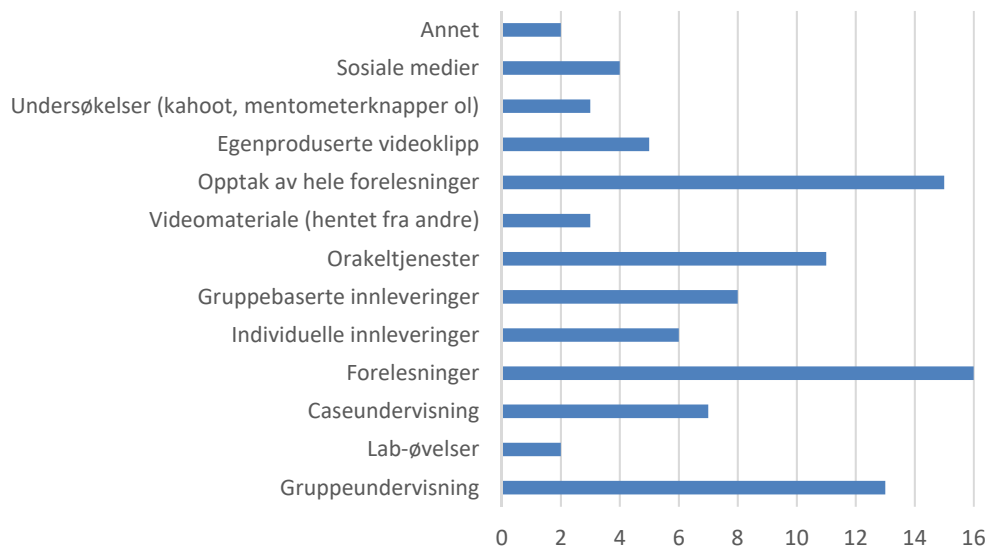
⁷ Frafall = Startkull – (aktive + de som har oppnådd kvalifikasjon). Tallet er ulikt KDs tilstandsrapport fordi NHH legger et annet og mer oppdatert «antall kvalifisert på normert tid» til grunn for sin beregning, samt at KD følger individer, hvilket ikke NHH gjør.

⁸ Tallene er hentet fra studentsystemet FS, og er mer oppdaterte enn tallene i DBH. Etterregistrering gjør at andel gjennomført på normert tid blir større her enn i tabellen ovenfor.



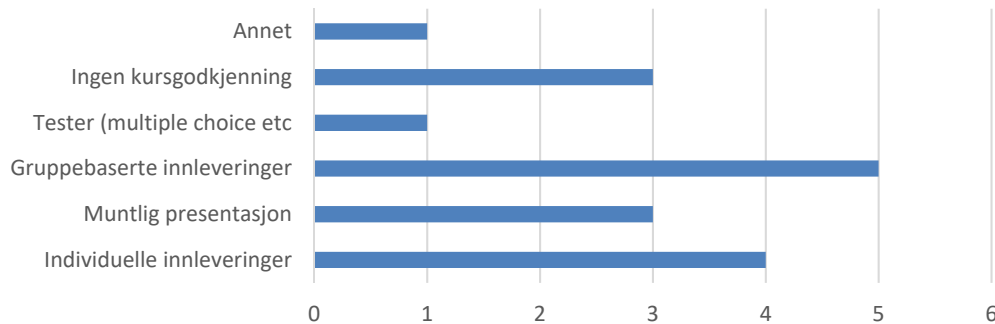
Undervisningsformer obligatoriske emner bachelornivå 2016

Antall emner: 16



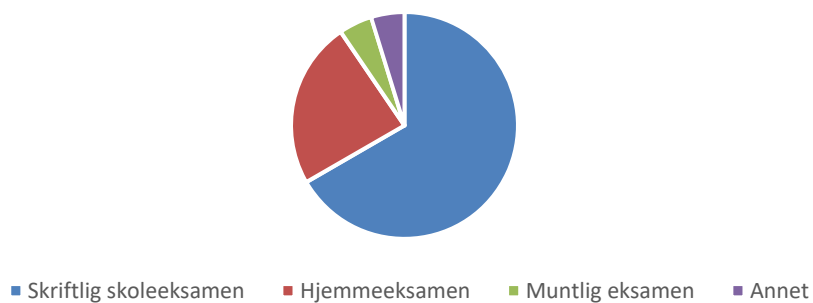
Arbeidskrav obligatoriske emner bachelornivå 2016

Antall emner: 16



Eksamensformer obligatoriske emner bachelornivå 2016

Antall emner: 16



**Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	-	-	38,5	44,8	39,3	≥ 37,5	≥ 37,5	≥ 37,5
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ⁹	-	4,5	4,2	4,4	4,5	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kursevaluering NHH ¹⁰	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Gjennomstrømningen i bachelorstudiet, målt ved andel av studentene som fullfører på normert tid, har hatt en sterk og meget positiv utvikling de siste årene. Fra et bunnivå på 38 % i 2012 har andelen økt hvert år, og er i 2016 på 58 %. Dette er i rute til å nå det skjerpede ambisjonsnivået på 60 % i 2017, som NHH satte i 2015.

Andelen av studenter som gjennomfører bachelorstudiet med inntil et eller to semester mer enn normert har alltid vært meget høy. Dette er også tilfellet i 2016, der 83 % av studentene fra 2012 har fullført etter fire år.

Også antall studiepoeng per student har økt i 2016, og ligger nå like under ambisjonsnivået på 50 studiepoeng per student.

Flere av forslagene i bachelorevalueringen i 2014 var motivert ut fra ønsket om å øke gjennomstrømningen i studiet, spesielt på normert tid. Tallene for gjennomstrømning i 2016 viser fremdeles til studenter som følger gammel studieplan, og disse blir bare delvis berørt av de tiltakene som er satt i verk, for eksempel av prøveordningen med augusteksamen i to obligatoriske emner. Det er mulig at en del av den økte gjennomstrømningen skyldes at studentene som følger gammel studieplan er oppmerksomme på at den vil bli faset ut, og at de er opptatt av ikke å få problemer på grunn av dette.

Frafallet varierer noe fra år til år. Fra 2015 til 2016 er det en mindre økning, og NHH når i år ikke helt sitt ambisjonsnivå om å holde frafallet etter tre års studium under 10 %. Det er nødvendig å holde dette under oppsikt, og å analysere årsakene til at studenter faller fra. Spesielt må man vurdere hvordan innføring av ny studieplan påvirker frafallet.

I bachelorstudiet benyttes et bredt spekter av undervisnings- og vurderingsformer. For de obligatoriske emnene er fordelingen på ulike aktiviteter nokså lik som i 2015, men tallene er ikke direkte sammenlignbare da skjema for kursrapporter er endret i 2016. For flere emner er omfanget av slike aktiviteter økt som følge av bachelorløftet og innføring av ny studieplan.

Norsk er hovedspråket i bachelorprogrammet, men et obligatorisk emne tilbys på engelsk fra og med 2016, og ytterligere et obligatorisk emne vil bli tilbudt på både norsk og engelsk fra og med 2017.

⁹ 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.

¹⁰ 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.



Dette skjer for å gi et bedre tilbud av emner til innkommende utvekslingsstudenter. Bachelorstudentenes holdning til bruk av engelsk i et obligatorisk emne høsten 2016 ble undersøkt, men det gjenstår fremdeles diskusjoner om hvordan resultatene skal forstås og hvilke implikasjoner de bør ha.

Studiebarometeret gir relevant informasjon om studentenes opplevelse av studiekvalitet. I år er det for første gang studenter som følger den nye studieplanen, som rapporterer til Studiebarometeret. Ved en helhetsvurdering skårer studentene bachelorprogrammet til 4,5 på en skala fra 1 til 5. Særlig relevans for arbeidslivet skåres det høyt på. Spørsmål med lavere skår berører antall tilbakemeldinger fra faglig ansatte, der studentene skårer bachelorprogrammet til 3,2. Studentenes vurdering av kvaliteten av den faglige oppfølgingen har imidlertid hatt en positiv utvikling de siste årene, og stiger videre fra 3,3 i 2015 til 3,5 i 2016. Dette skjer samtidig som flere obligatoriske emner har økt bruk av ressurser, for eksempel ved tilsetning av flere studentassistenter.

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

Studentenes arbeidsinnsats er ifølge Studiebarometeret tilbake på et mer normalt nivå (39,3 timer per uke) etter at det ble rapportert et høyt tall for 2015. Det er nødvendig å ha oppmerksomhet på den totale arbeidsbelastningen til studentene, spesielt når emnene i den nye studieplanen fases inn med mer studentaktive undervisnings- og vurderingsformer.

Tiltak og planer for 2017

Innfasingen av den nye studieplanen vil fortsette i 2017 og våren 2018, og arbeidet med implementering vil stå sentralt i 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.

Etter hvert som emnene i den nye studieplanen blir faset inn, må arbeidsbelastningen for studentene vurderes. Dette gjelder også studentenes gjennomstrømning og frafall fra studiet.

Det toårige forsøket med augusteksamen i to obligatoriske emner vil være gjennomført i 2017. Forsøket vil bli evaluert, og det må vurderes om ordningen skal videreføres eller ikke.

Det vil bli arbeidet videre med de obligatoriske emnene som tilbys på engelsk, med sikte på å sikre gode rutiner for språkbruk i slike emner. Tilbudet av valgfrie emner på engelsk vil også bli sett på.

Beskrivelsen av læringsutbyttet for bachelorprogrammet vil bli gjennomgått, og det vil bli arbeidet med et system av undersøkelser (Assurance of Learning) for å sikre at studentene når læringsutbyttet.

Programevaluering

Evalueringen av bachelorprogrammet i 2013-2014 anbefalte tiltak innen seks forskjellige områder, i tillegg til innføring av ny studieplan. Tiltak innen alle disse områdene er iverksatt og vil bli videre fulgt opp.

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 (MØA₁₁ og MRR₁₂)

	Resultater				
	2012	2013	2014	2015	2016
Nordiskspråklige søkere ¹³	1 144	939	1 094	1 225	1 148
Internasjonale søkere	949	1 341	1 147	1 273	1 506
Søkere totalt	2 093	2 280	2 241	2 498	2 654

Tabell: Opptak MØA

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Opptakskrav MØA eksterne søkere (høst) ¹⁴	4,1	4,0	3,9	4,0 ¹⁵	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskaraktter ved opptak MØA eksterne søkere (høst) ¹⁶	4,3	4,3	4,2	4,2	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	43	38	40	43	41	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tabell: Opptak MRR

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Opptakskrav MRR eksterne søkere - toårig	4,1	4,0	4,3	4,0 ¹⁷	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskaraktter ved opptak MRR eksterne søkere - toårig	4,4	4,3	4,5	4,3	4,35	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	38	42	35	48	38	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antall eksterne søkere til masterstudiene ved NHH har ligget på et høyt nivå over flere år, og det var også tilfellet i 2016. Selv om søkertallet til det nasjonale opptaket gikk noe ned fra 2015, er det fremdeles det nest høyeste tallet noensinne. Antall internasjonale søkere fortsatte å vokse.

Bachelorstudenter ved NHH er tatt opp i et femårig løp, og har derved fri intern overgang til master etter fullført bachelordel av studiet.

Samlet antall studenter som møtte til studiestart på masterstudiene i 2016 var 807. Av disse begynte 642 på Master i Økonomi og Administrasjon (MØA) og 165 på Master i Regnskap og Revisjon (MRR). Totaltallet ligger over måltallet på 770 nye masterstudenter. En viktig grunn til at måltallet

¹¹ Master i økonomi og administrasjon.

¹² Master i regnskap og revisjon.

¹³ Inkludert søkere fra Norge.

¹⁴ A=5, B=4 osv.

¹⁵ Høsten 2015 var opptaksgrensen satt til 4,0. I tillegg fikk noen søkere på venteliste tilbud om opptak.

¹⁶ Studenter med utenlandsk utdanning og studenter med både bokstav- og tallkaraktter er ikke med i gjennomsnittsberegningene.

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



ble overskredet, var en betydelig økning i antall opptatte studenter på MRR, spesielt til det ettårige løpet som er tilpasset studenter som allerede har en mastergrad i økonomi og administrasjon før de begynner på MRR. Av det samlede antallet nye MRR-studenter, var 133 eksterne søkere, mens 32 kom fra bachelorstudiet på NHH. For MØA var fordelingen 349 med intern overgang fra NHHs bachelorstudium, 219 eksterne nasjonale søkere, og 74 internasjonale søkere.

NHH har et mål om å ha minst 40 % kvinner i alle fulltidsstudier. For MØA har andelen holdt seg på eller over dette nivået de senere årene, selv om den viser en liten nedgang fra 2015 til 2016. For MRR har kvinneandelen svingt betydelig de siste årene; kraftig opp fra 2014 til 2015, og så nesten like mye ned igjen i 2016. Det vil være viktig å ha fokus på disse aspektene i rekrutteringsarbeidet fremover, og vurdere mulige tiltak dersom ikke kvinneandelen på både MØA og MRR stabiliserer seg på et tilfredsstillende nivå.

Samlet sett er delmålet på inntakskvalitet klart oppnådd også i 2016, og NHH opprettholder sin sterke posisjon i det nasjonale markedet. Det er verdt å merke seg at så vel opptakskravene som gjennomsnittskarakterene for de opptatte studentene holder seg på det samme høye nivået som tidligere, til tross for at antall opptatte studenter økte. Når det gjelder opptak av internasjonale gradsstudenter, så var det en liten økning fra 2015, men tallet er fremdeles godt under NHHs måltall på opptak av minst 100 høyt kvalifiserte internasjonale studenter per år. Det er imidlertid viktig å legge til at NHH tiltrekker seg et stort antall internasjonale utvekslingsstudenter hvert år, så graden av «internasjonalisering hjemme» er betydelig høyere enn det antall internasjonale gradsstudenter alene skulle tilsi.

For MRR er både søker- og opptakstillene svært gode, og kvaliteten holder et meget høyt nivå. Om noe, kan det påpekes at økningen i MRR-studiet faktisk har vært i største laget, noe som bidro til at måltallet for masteropptak totalt sett ble overskredet. Til tross for svært gode tall, har det imidlertid over tid vært en tendens til at det har blitt vanskeligere å rekruttere søkere med erfaring fra de store revisjonsselskapene i Oslo-området til et års studium i Bergen, samtidig som det er en meget viktig målgruppe for å sikre studiets kvalitet og relevans.

Tiltak og planer for 2017

Det er spesielt tre forhold det vil bli fokusert på i 2017 når det gjelder opptak. For det første vil arbeidet med å øke antall internasjonale gradsstudenter fortsette. En viktig del av denne innsatsen er å styrke internasjonal informasjon og markedsføring for å synliggjøre NHHs tilbud for et bredt sett av potensielle internasjonale søkere, og for å gjøre det lettere å få relevant informasjon og hjelp i søkeprosessen. For eksempel vil informasjon om de internasjonale mulighetene NHH tilbyr – spesielt CEMS-programmet – kunne være avgjørende for mange søkere. En tett oppfølging av aktuelle søkere etter at de har fått tilbud om studieplass, er også en viktig del av dette. Tiltak for å øke rekrutteringsgrunnlaget er også under vurdering, men disse vil eventuelt først ha virkning på lengre sikt.

For det andre vil NHH i 2017 for første gang tilby MRR-studiet i Oslo. Tilbudet retter seg mot kandidater som allerede har en mastergrad i økonomi og administrasjon, og som har erfaring fra revisjonsbransjen; altså det ettårige løpet til MRR. Dette har alltid vært en viktig søkergruppe for MRR på NHH, men det har over tid blitt vanskeligere for mange å ta et helt studieår i Bergen midt i karrieren. Derfor vil NHH fra høsten 2017 også tilby dette studiet i Oslo. Det vil være nært knyttet til



tilsvarende tilbud i Bergen, bl.a. ved bruk av undervisningsteknologi, kombinert med regelmessige samlinger i NHHs lokaler i Oslo. MRR er et krevende studium på høyt faglig nivå, så det vil stilles store krav til koordinering og oppfølging for å sikre en vellykket oppstart av et MRR-tilbud i Oslo.

For det tredje foregår det en kontinuerlig utvikling av MØA-studiet for å sikre at studiet til enhver tid er relevant og attraktivt. I 2017 er det spesielt to områder som vil stå sentralt: Det ene er en ny spesialisering i innovasjon og entreprenørskap; denne vil utvikles gradvis og bli tilbudt som en fullt utbygget hovedprofil i fra 2018. Det andre er styrket fokus på digitalisering, IT-teknologi og teknologiforståelse. Dette består delvis av utvikling av nye IT-relaterte kurs på flere fagområder, og delvis av tilbud om nye spesialiseringsmuligheter. Fra høsten 2017 vil det f.eks. bli tilbudt en ny spesialisering i «business analytics», som en viktig del av denne utviklingen. NHH har blitt tilført 10 av de nye IKT-rettede studieplassene som ble opprettet i forbindelse med Statsbudsjettet for 2017, og disse vil inngå som en naturlig del av de nye tilbudene rettet mot digitalisering og IT-teknologi i MØA-studiet.

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		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Gjennomføring på normert tid (% , KD) ¹⁸	68	73	67	74	77	≥ 75	≥ 75	-
Studiepoeng per student MØA ¹⁹	50,3	48,6	49,7	49,6	49,5	-	-	-
Studiepoeng per student MRR ²⁰	40,4	54,0	48,4	45,8	50,1	-	-	-

Tabell: Frafall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 2 år)

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Kull start	H10+V11	H11+V12	H12+V13	H13+V14	H14+V15			
Frafall MØA etter to år (%) ²¹	5	8	6	4	5	≤ 3	≤ 5	≤ 5
Frafall MRR etter to år (%) ²²	9	6	3	10	7	≤ 3	≤ 5	≤ 5

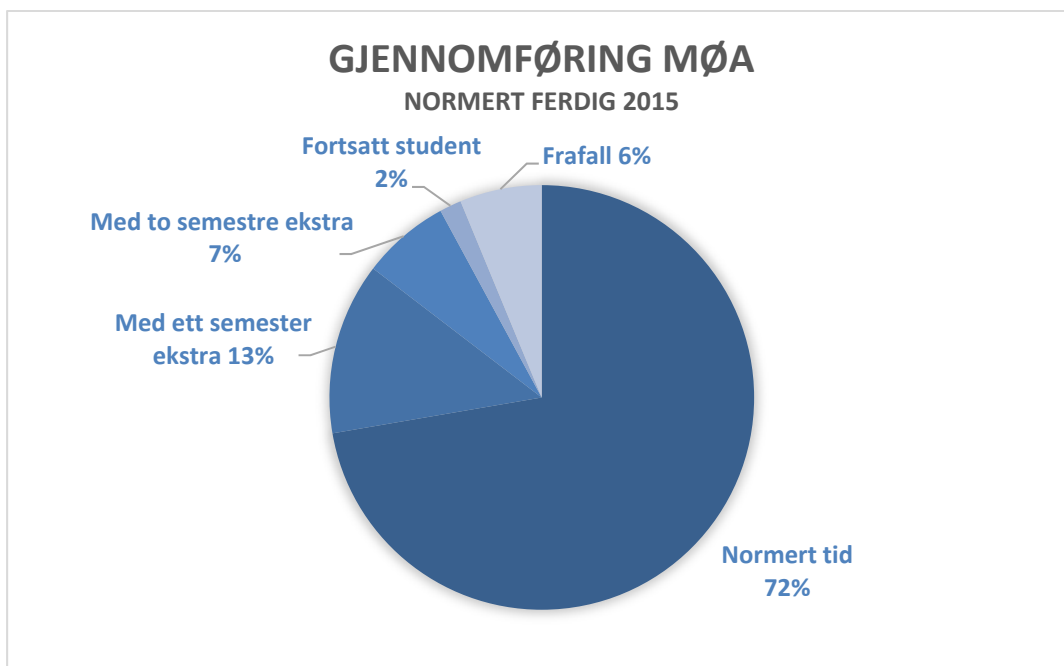
¹⁸ Registreringsmetoden er lagt litt om i 2016 for å fange opp alle som faktisk har oppnådd kvalifikasjonen. Det kan medføre at tallet for 2016 ikke er direkte sammenliknbart med de tidligere tallene.

¹⁹ Gjennomsnitt hele året.

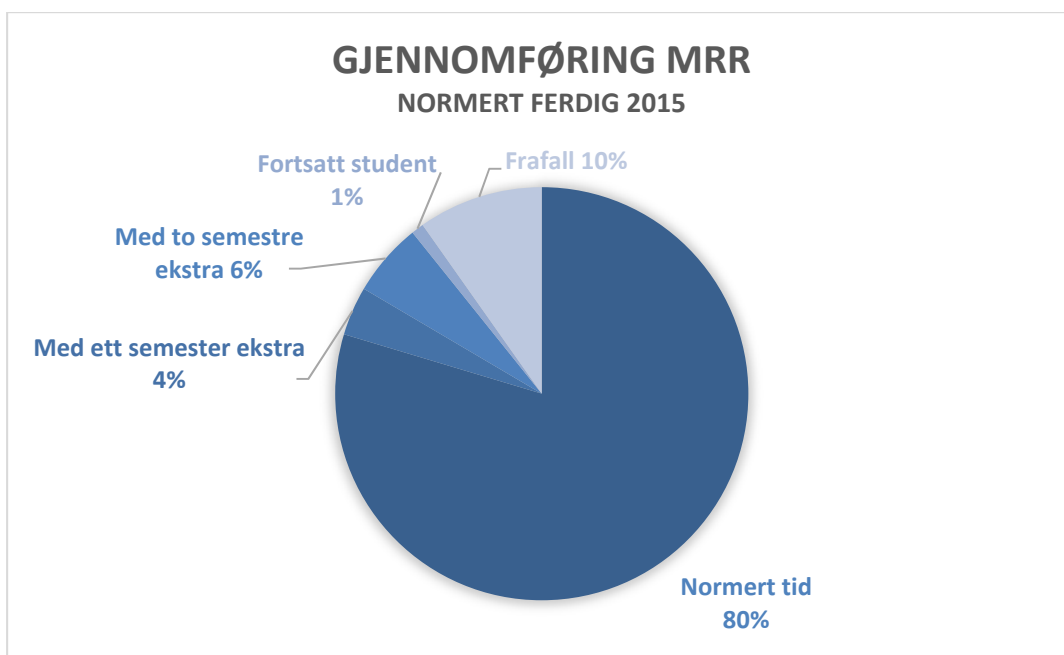
²⁰ Se forrige fotnote.

²¹ Frafall = Startkull – (aktive + de som har oppnådd kvalifikasjon). Tallet er ulikt KDs tilstandsrapport fordi NHH legger et annet og mer oppdatert «antall kvalifisert på normert tid» til grunn for sin beregning, samt at KD følger individer, det gjør ikke NHH.

²² Se forrige fotnote.



Tall per januar 2017



Tall per januar 2017


Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	-	-	MØA: 41,0 MRR: 42,7	MØA: 41,7 MRR: 40,7	MØA: 43,1 MRR: 44,4	≥ 40	≥ 40	≥ 40
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ²³	-	MØA: 4,4 MRR: 4,2	MØA: 4,4 MRR: 4,1	MØA: 4,4 MRR: 4,2	MØA: 4,4 MRR: 4,2	≥ 4,4 ≥ 4,2	≥ 4,4 ≥ 4,2	≥ 4,4 ≥ 4,2
Forelesers formidling (NHH) ²⁴	4,0	4,0	4,0	3,9	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Nytte og relevans (NHH) ²⁵	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥ 4,3	≥ 4,3	≥ 4,3
Totalvurdering (NHH) ²⁶	-	-	3,8	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Delmål 2 reflekterer NHHs høye ambisjoner for studiekvalitet, og det jobbes systematisk med å sikre at kvaliteten stadig utvikles og forbedres for å kunne være på høyde med de beste internasjonalt. Resultatene fra Studiebarometeret og høyskolens egne evalueringer viser at studentenes helhetsvurdering av masterstudiene er meget positiv. Studiene oppfattes også som svært relevante; på Studiebarometerets indeks for yrkesrelevans skårer MØA 4,5 og MRR hele 4,7. NHHs evalueringer på kursnivå (se tabellen over) viser også at kursene gjennomsnittlig skårer høyt på nytte og relevans. Det samme gjelder for totalvurdering og vurdering av forelesers formidling.

Studentenes arbeidsinnsats er høy og stigende; ifølge Studiebarometeret legger masterstudentene inn godt over en normal arbeidsuke i sitt studiearbeid.

Gjennomføring på normert tid har steget jevnt de senere årene, og er nå på et meget akseptabelt nivå. En mer detaljert analyse av gjennomføringstallene (se figurene over), viser videre at ca. 85 % av studentene både på MØA og MRR har fullført studiet etter 2,5 år. Når det gjelder studiepoeng per student, har dette stabilisert seg på ca. 50 for MØA, mens det har gått litt opp og ned for MRR, med et resultat i 2016 på ca. 50. Dette er også akseptable nivåer.

Beregningsmetoden for frafall er lagt om i år. Omleggingen har ført til et noe høyere nivå på beregnet frafall enn ved tidligere rapportering, men tallene er fremdeles lave og gir liten grunn til bekymring.

Til tross for svært gode resultater for såvel helhetlig tilfredshet som for studienes nytte og relevans, i tillegg til en rekke andre dimensjoner, viser Studiebarometeret også at det fremdeles er rom for forbedringer på endel områder. Ett av disse gjelder tilbakemelding og faglig oppfølging av studentene. Her skårer begge masterprogrammene på NHH, i likhet med mange programmer ved andre institusjoner, relativt dårlig, men det er allikevel verdt å merke at det har vært en viss forbedring over de siste 3-4 årene, ikke minst for MRR der fremgangen har vært markant, men også for MØA.

²³ «Jeg er, alt i alt, fornøyd med studieprogrammet jeg går på».

²⁴ Gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle emner på masterstudiene, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd.

²⁵ Gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle emner på masterstudiene, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd.

²⁶ Gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle emner på masterstudiene, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd.



Forelesninger rapporteres fremdeles som den viktigste undervisningsformen, og studentene svarer også at disse i betydelig grad bidrar til deres læring. Men samtidig er det klare indikasjoner på at andre undervisningsformer øker i betydning. Studiebarometeret viser tydelig at f.eks. prosjekt- og casearbeid har økt betydelig i omfang de siste årene og gir et viktig bidrag til læring. Skriftlig arbeid spiller også en viktig rolle, ifølge Studiebarometeret. NHHs egne evalueringer og kursrapporter bekrefter at det foregår en kontinuerlig utvikling i bruken av alternative undervisningsformer. Nesten alle kursene på MØA benytter en eller flere former for alternativ undervisning i tillegg til forelesninger, og en god del kurs inneholder svært varierte undervisnings- og læringsformer. Ting som gruppearbeid, casebasert læring, studentpresentasjoner, bruk av video og andre typer undervisningsteknologi går igjen i mange kurs. Studiebarometerets nye spørsmål om digitale virkemidler, gir også interessante resultater. Studentene verdsetter bruken av digitale hjelpemidler i læringsprosessen, og fremhever spesielt at det gir mulighet for mer fleksibel læring og lettere samarbeid mellom studenter.

Veksten i bruken av alternative undervisningsformer er en ønsket utvikling og bidrar klart til bedring av studiekvaliteten. Men samtidig er dette en ressurskrevende utvikling. Felles for de fleste alternative og mer studentsentrerte undervisningsformer, er at det kreves mindre gruppestørrelser enn det som tradisjonelt har vært tilfelle på masternivå på NHH. Dessuten kreves det ofte andre typer undervisningsrom og infrastruktur enn mer forelesningsbasert undervisning. For å sikre en fortsatt god utvikling mot mer studentsentrerte undervisningsformer, er det derfor viktig å ha fokus på ressursiden for å sørge for at det er handlingsrom til å gjennomføre nødvendige endringer og tilpasninger.

Internasjonalisering er viktig for NHH, og Studiebarometeret viser at studentene på MØA er godt kjent med og verdsetter de internasjonale mulighetene de har. Til tross for en stor andel internasjonale grads- og utvekslingsstudenter på NHH til enhver tid, er det imidlertid interessant å se at studentene svarer at de i relativt liten grad har faglig samarbeid med internasjonale studenter. Dette er opplagt et område det må jobbes mer med, for å sikre enda bedre utbytte av den sterke grad av internasjonalisering som finnes på høyskolen.

Studiebarometeret viser også at masterprogrammene på NHH evner å engasjere studentene og at programmene oppfattes som faglig utfordrende. Læringsutbyttet oppfattes som spesielt høyt på teoretiske kunnskaper, mens yrkes- og fagspesifikke ferdigheter skårer dårligere. Det er interessant å sammenholde disse resultatene med den klare oppfatningen av masterprogrammene som meget yrkesrelevante. Det tilsier at studentene verdsetter teoretiske og analytiske ferdigheter, og mener at slike ferdigheter også er relevante i forhold til fremtidig yrkeskarriere.

Tiltak og planer for 2017

NHH vil fortsette det kontinuerlige arbeidet med å styrke studiekvaliteten på flere vis i 2017. På det generelle plan vedtok NHH i 2016 en pedagogisk handlingsplan, og implementeringen av denne vil også ha betydelig effekt på masterprogrammene. Parallelt med dette er NHH i en prosess med å søke en ny internasjonal akkreditering (AACSB). Denne legger spesielt vekt på betydningen av koblingen mellom et studieprograms læringsutbytte og programmets innhold, undervisnings- og vurderingsformer. Det kreves gode prosesser for å sikre at et studieprograms læringsutbytte fullt ut gjenspeiles i programmets innhold, og at det kan dokumenteres hvordan studentene oppnår læringsutbyttet. Videre stilles det krav til at erfaringer og innsikt fra disse prosessene brukes til å stadig videreutvikle og forbedre studieprogrammenes kvalitet. Denne akkrediteringsprosessen vil ha



en stor innvirkning på det systematiske arbeidet med studiekvalitet og læring i alle programmer på NHH i årene som kommer.

Mer spesifikt planlegges det i 2017 flere tiltak som vil påvirke studiekvaliteten i masterprogrammene. For MØA har det over flere år vært jobbet med å styrke studentenes ferdigheter på områder som kommunikasjon, presentasjoner og teamarbeid. Slik ferdigheter inngår allerede i mange kurs, men det vil i 2017 bli iverksatt en pilotversjon av et opplegg som mer direkte skal bidra til trening i og refleksjon over slike ferdigheter for den enkelte student. Dette vil etterhvert bli skalert opp til et tilbud til alle MØA-studenter.

Et annet viktig tema i relasjon til studiekvalitet i en bredere forstand, er å sikre at masterprogrammene fortsetter å være relevante og tilbyr spesialiseringsmuligheter av spesiell betydning for fremtidens arbeidsmarked. Som omtalt i avsnittet om delmål 1, planlegger NHH to nye områder som vil være spesielt viktige i denne sammenheng. Det ene er en ny hovedprofil i innovasjon og entreprenørskap som vil bli gradvis innført i løpet av 2017, med full implementering fra 2018. Det andre er styrket tilbud innen teknologianvendelse og teknologiforståelse. Det utvikles flere nye kurs med fokus på digitalisering og bruk av digitale verktøy i analysesammenheng, og fra høsten 2017 planlegges det en ny spesialisering i «business analytics». Disse nye tilbudene vil ikke bare være viktige tilskudd til de allerede gode spesialiseringsmulighetene i MØA-programmet; de vil også bidra til økt studiekvalitet både gjennom deres relevans og ved at de tilbyr nye elementer og tilnærminger i undervisningen.

Et annet viktig tilskudd til NHHs tilbud i 2017, er opprettelsen av Innovation School, som er et unikt samarbeid mellom NHH og University of California, Berkeley. Innovation School vil tilbys som et valgfritt alternativ som kan integreres fullt ut i studentenes mastergrad (MØA) på NHH. Det gjennomføres som en sommerskole på University of California, Berkeley, med høyt kvalifiserte lærekrefter og med et betydelig innslag av praksisarbeid i innovative bedrifter i området rundt Berkeley. Innovation School er dimensjonert til mellom 35 og 40 studenter, og den første gruppen starter i juni 2017.

For MRR er det viktigste tiltaket i 2017 opprettelsen av et MRR-tilbud i Oslo. Dette vil bl.a. medføre utstrakt bruk av undervisningsteknologi i MRR-studiet, samtidig som det vil kreve en betydelig grad av koordinering av aktiviteter i Bergen og Oslo. Fokus på høy studiekvalitet vil være en forutsetning for å lykkes med denne satsingen.



NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Arbeidsmarkedet²⁷

	2012	2013	2014	2015	2016
Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper	4,4	4,3	4,3	4,5	4,5
Studiet gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked	3,8	3,9	3,8	4,1	4,1
Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet	4,2	4,2	4,2	4,3	4,2
Andel i arbeid innen 6 mnd. (%) ²⁸	97,2	95,7	87,9	90,0	86,7
Arbeidsgiver - privat sektor (%) ²⁹	86,7	86,8	87,6	88,8	92,5
Startlønn NHH-kandidater (tall i 1 000 kr.) ³⁰	432	445	454	453	451

Tabell: NIFU/Kandidatundersøkelsen³¹

	2012	2013	2014	2015	2016
Andel masterkandidater sysselsett i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (% , KD)	-	90,3	-	89,0	-

Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHHs kandidater fortsetter å være attraktive i arbeidsmarkedet, til tross for den generelt utfordrende situasjonen norsk næringsliv har stått overfor de siste årene. Nesten 75 % av kandidatene hadde jobb før de var ferdige med masterstudiet, og 86,7 % var sysselsatt innen seks måneder etter avsluttet studium. Dette er litt lavere enn i 2015, men fremdeles en indikasjon på at etterspørselen etter NHH-kandidater er høy. En annen indikasjon på det, er at andelen som fikk jobb i privat sektor gikk betydelig opp i 2016. Kandidatenes grunnlønn har holdt seg ganske stabil de siste årene, men inkludert andre ytelser gikk den gjennomsnittlige bruttolønnen opp fra ca. 520 000 kr. i 2015 til snaut 525 000 kr. i 2016.

Arbeidsmarkedsundersøkelsen bekrefter også inntrykket av at MØA-studiet oppfattes som relevant og av høy kvalitet. I og med at denne undersøkelsen gjennomføres etter at studentene har fullført hele studiet, er dette en viktig bekreftelse på at MØA-studiet som helhet oppfattes å gi et relevant og godt grunnlag for å lykkes i arbeidslivet.

Andelen NHH-studenter som søker en internasjonal karriere, er fremdeles ikke spesielt høy. Andelen i 2016 var 8,3 %, som er omtrent på nivå med året før og noe høyere enn i 2014. Det er et mål for NHH å stimulere til at enda flere orienterer seg internasjonalt i sin karriereplanlegging.

²⁷ Tall fra NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse. MRR-kandidater er ikke inkludert i undersøkelsen.

²⁸ Relevant og ikke relevant arbeid.

²⁹ Andel av de som har fått jobb som er i privat sektor.

³⁰ Gjennomsnittlig brutto grunnlønn per år.

³¹ NIFU-undersøkelsen gjennomføres kun hvert annet år.



MRR-kandidater inngår ikke i den årlige arbeidsmarkedsundersøkelsen, men tradisjonelt har MRR-studiet gitt veldig gode jobbmuligheter. Det er ingen grunn til å tro at ikke det fremdeles er tilfellet. MRR-studiet skiller seg også ut ved at de studentene som tar det ettårige løpet, typisk allerede vil være i et arbeidsforhold og planlegger å fortsette i dette. Det tyder også på at studiet er svært relevant og nyttig.

Tiltak og planer for 2017

Gitt den generelle situasjonen i norsk økonomi, vil det også i 2017 og årene fremover være viktig å overvåke arbeidsmarkedet nøye, selv om det foreløpig ikke er tegn som tyder på at situasjonen for NHHs kandidater har endret seg i noen særlig grad.

Det planlegges ikke noen spesifikke tiltak rettet mot arbeidsmarkedet som sådan, men flere av de tiltakene som er nevnt over, vil være like relevante når det gjelder kandidatkvalitet. Dette gjelder såvel spørsmålet om nye spesialiseringsmuligheter for fremtiden som videreutviklingen av ferdighetstrening i MØA-studiet. Oppstarten av MRR-studiet i Oslo vil også være av stor betydning, ikke minst ved at det bringer MRR nærmere det viktigste markedet for kandidater med en slik utdanning.

Som kjent skal Revisjons- og regnskapsførerlovutvalget avgi sin første delinnstilling våren 2017. En viktig del av utvalgets mandat er å vurdere kravene til utdanning for revisorer. Dette vil åpenbart ha stor betydning for det fremtidige studietilbudet i regnskap og revisjon, og NHH vil derfor i lys av de forslag som lovutvalget fremmer, vurdere grundig hvordan NHHs mastertilbud best kan tilpasses de nye kravene.

Programevaluering

Det ble gjennomført en programevaluering av MØA i 2014/2015, og den har ledet til en rekke tiltak som har blitt eller er i ferd med å bli gjennomført. Disse har hatt stor betydning for utviklingen av MØA-programmet.

Programevalueringer gjennomføres regelmessig på NHH, med 5-6 års intervaller.

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 forskning³².

Vurdering av kvalitativ styringsparameter

NHH mottok 217 søknader til programmets hovedopptak som hadde søknadsfrist i januar 2016. 90 % av søkerne har utenlandsk statsborgerskap, og 30 % av søkerne er kvinner. Snittalderen hos søkerne er 31 år. Vel 30 % av søkerne har mastergrad fra skoler som er rangert på anerkjente rankinglister³³.

Det ble tatt opp 13 doktorgradskandidater³⁴ i løpet av 2016. Tre av disse er eksternfinansierte, hvorav en er tatt opp i programmet for Nærings-PhD, mens to er finansiert av SNF. Andelen med utenlandsk statsborgerskap for 2016-kullet er 46 %, og kvinneandelen er 38 %. Nærmere 80 % av de nye doktorgradskandidatene har mastergraden sin fra høyt rangerte skoler, og 46 % fullførte mastergraden sin ved NHH.

Tabell: Opptak - Andel kvinner og internasjonale PhD-kandidater

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Andel internasjonale PhD-studenter (% av nye doktorgradsavtaler)	-	61	70	30	46	50	50	50
Kvinneandel (% av nye doktorgradsavtaler)	64	33	45	50	38 ³⁵	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Vurdering av resultater og måloppnåelse

I 2016 mottok NHH færre søknader i hovedopptaket enn på flere år. Dette har sammenheng med at det kun var fire av høyskolens seks PhD-spesialiseringer som lyste ut stipendiatstillinger. Justert for antall utlysninger, er det likevel færre søknader enn tidligere. Av de fire PhD-spesialiseringene som annonserte ledige stillinger, var det kun en PhD-spesialisering som mottok nok gode søknader. Dermed ble stillingene annonsert på nytt i løpet av våren og ved semesterstart.

Utfordringene med inntakskvaliteten ligger både i å tiltrekke oss de beste fra norske læresteder og å tiltrekke oss høyt kvalifiserte studenter fra utenlandske universiteter. Markedsføringen av programmet har fulgt samme mal som i 2015, mht. både intern og ekstern markedsføring. Den store majoriteten av søkerne er internasjonale, dog er det en liten økning i andel nordmenn. Det er relativt sett flere søknader fra kvinner i år (30 %) enn i fjor (25 %). Tross videreføring av markedsføringen, merket NHH likevel en nedgang i andel søkere fra høyt rangerte skoler. I opptaket var NHH imidlertid nær

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

³³ Institusjoner fra FT rankinglisten, THE top 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business.

³⁴ 8 av disse ble rekruttert gjennom hovedutlysningen i januar. Med unntak av de eksternfinansierte ble de resterende rekruttert fra «tilleggsutlysningene» i løpet av våren og ved semesterstart i august.

³⁵ 13 personer ble tatt opp i programmet, hvorav 5 er kvinner.

ambisjonene om andel nye doktorgradsavtaler signert av høyt kvalifiserte utenlandske studenter, så vel som ambisjonene om kvinneandelen. Samtidig merker høyskolen seg at marginene er små når det kun er 13 personer som ble tatt opp, noe som innebærer at andelene naturlig vil variere noe fra år til år.

Tiltak og planer for 2017

PhD programevaluering i 2016 munnet ut i en handlingsplan som spesifiserer tiltak for å bedre rekrutteringen, noe som allerede er igangsatt i 2017. Tiltakene inkluderer en grundig evaluering av opptakskriterier, blant annet med en sammenligning mot opptakskrav hos gode handelshøyskoler og universiteter i England og Skandinavia. Opptakskravene ble justert for å møte spesifikke behov hos høyskolens ulike PhD-spesialiseringer, eksempelvis mht. hvilke tester (som GMAT/GRE ol.) som kreves.

NHH har også iverksatt tiltak for å intensivere og spisse markedsføringen av programmet. Det er skissert en tydeligere definisjon av målgruppe med hvilke regioner og utdanningsinstitusjoner NHH ønsker å rekruttere fra. Høyskolen har også differensiert målgrupper og behov per PhD-spesialisering, og tilgjengeliggjort ressurser til den enkelte spesialisering for å gi mulighet til å tilpasse og spisse markedsføringen innen de ulike fagområdene. NHH har i tillegg satt i verk flere tiltak for å markedsføre doktorgradsprogrammet generelt som eksempelvis økt bruk av film og sosiale medier. Tiltakene er rettet både mot intern og ekstern rekruttering, og vil evalueres og videreføres i 2017. I tillegg skal «research master» programmet evalueres og en vil se på muligheter for å øke antall eksternfinansierte doktorgradskandidater.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: PhD studiekvalitet

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall disputaser	11	10	13	16	26	≥ 17	≥ 17	≥ 17
Andel uteksaminerte kandidater tatt opp på doktorgradsprogram seks år tidligere (%; KD) ³⁶	62	28	58	46	62	60	70	70
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (%)	55	50	38	44	58	55	55	60
Frafall (avbrutte doktorgradsavtaler)	6	2	6	6	0	-	-	-
Stipendiatstillinger ³⁷	73	71	81	78	68	≥ 70	≥ 70	≥ 70
Antall publikasjoner fra aktive kandidater, samt uteksaminerte opptil 2 år etter disputas - nivå 1 ³⁸	-	23	24	20	27	-	-	-
Antall publikasjoner fra aktive kandidater, samt uteksaminerte opptil 2 år etter disputas - nivå 2 ³⁹	-	4	7	6	6	-	-	-

³⁶ DBH-data: Ingen permisjoner trekkes fra.

³⁷ Tall per 1.oktober.

³⁸ Indikatoren baserer seg på aktive PhD-kandidater i 2016 samt de som disputerte i 2014 og 2015. 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.

³⁹ Se forrige fotnote.

**Tabell: Publikasjoner ved PhD-kandidater⁴⁰**

	2012	2013	2014	2015	2016
Publikasjoner eneforfatter	4	15	8	6	8
Publikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte	16	15	15	12	13
Publikasjoner sammen med andre ikke-NHH-forskere	1	4	12	4	16
Totalt	21	34	35	22	37

Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH noterte rekordår med 26 disputaser i 2016, og slo måltallet med veldig god margin. Dette kan forklares av god utvikling i programmet og noen sammenfallende faktorer i 2016. Samtidig som rekordmange disputerte på normert tid, så var det mange av dem som har vært i programmet på overtid som også skrev ferdig avhandlingen sin og disputerte.

Den positive utviklingen kan forklares med at det er innført en mye tettere oppfølging av PhD-kandidatene både faglig og administrativt de siste årene. Dette får utslag på at «andel innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid» har steget, og at NHH derved slår måltallet sitt. Det er også en høyere andel av PhD-kandidatene som gjennomfører innen seks år enn tidligere, og høyskolen slår måltallet sitt også her.

Et viktig forhold er her at programmet har lyktes med å rekruttere dyktige studenter, som jobber svært målrettet og er fokusert på å fullføre. Dette gjenspeiles også i at det ikke er noen avbrutte doktorgradsavtaler i 2016. Beregningene tyder på at kandidater som er tatt opp de siste årene med større sannsynlighet leverer på normert tid, og det forventes at flere som er i løpet nå følger denne trenden. Ambisjonene/måltallene i tabellen oppjusteres derfor.

For 2016 noteres det som sagt også at NHH har lyktes med å få gjennom Phd-kandidater fra tidligere kull med at 11 av 26 disputerte på overtid. Siden det ikke lenger er mange i programmet som ligger etter i studieprogresjon, kan det ikke forventes en slik effekt fremover.

Publikasjoner fra PhD-kandidater er en annen viktig indikator på studiekvaliteten i forskerutdanningen. Statistikken viser 37 publikasjoner fra PhD-kandidater i 2016, noe som er langt mer enn i fjoråret, og mer enn tallene fra de fire siste årene. Det er også en økning i antall publikasjoner fra dem som har disputert i løpet av de to siste årene.

Tiltak og planer for 2017

NHH spesifiserer i handlingsplanen for programmet at fokuset på gjennomstrømming vil styrkes ytterligere ved å befestе tiltak i forskrift og doktorgradsavtale. Videre er flere tiltak igangsatt for å befestе studiekvaliteten; revidering av læringsutbytte på programnivå og kursnivå, vurdering av behov for mer spesifikke krav til avhandlingen, samt veilederoppfølging. Samtidig videreføres satsingen på løpende kvalitetskontroll gjennom tiltak som «proposal defense» og dialogmøter.

⁴⁰ Tall basert på Cristin-registreringer, samt forfattersøk i Web of Science og Google Scholar.



NHH vil vurdere om det bør innføres en unik identifikator, som ORCID, for å sikre rapporteringen av publikasjoner. En unik identifikator kan lettere identifisere publikasjoner fra PhD-kandidater ett til to år etter disputasen, og som nå kan befinne seg utenfor Cristin-systemet.

Programevaluering

NHH har gjennomført en evaluering av PhD-programmet. Til grunn for evalueringen ligger evaluering foretatt av et internasjonalt panel, selvevalueringsrapporter fra instituttene, alumni- og kandidatundersøkelse m.m. Hovedinntrykket fra evalueringen er positiv, der den eksterne komiteens hovedkonklusjon var at programmet holdt et høyt kvalitetsnivå. Evalueringen brakte imidlertid også frem konstruktive forslag for forbedring av programmet, og det ble vedtatt en handlingsplan for videre utvikling.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Karriere

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Andel av doktorgradskandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter ⁴¹ (%)	-	30 (n=10)	31 (n=13)	63 (n=16)	61 (n=26)	≥ 55	≥ 65	≥ 65

Vurdering av resultater og måloppnåelse

De fleste (73 %) av de nye doktorene fortsetter i academia. Flertallet av de som valgte en akademisk karriere (16 av 19) er nå ansatt i forskerstillinger ved internasjonalt anerkjente universitet eller høyskoler. NHH har lyktes godt med å få ambassadører spredd til velrennomerte skoler på flere kontinenter: HEC Paris, University of Sussex, Business School Lausanne, Handelshøyskolen BI, University of California Irvine The Paul Merage School of Business i USA, RMIT University i Melbourne i Australia, og Southwestern University of Finance and Economics i Kina. NHH rekrutterte også fra de uteksaminerte i 2016, da 8 av dem nå er ansatt i forskerstillinger ved NHH/SNF. Et mindretall søkte seg til næringslivet eller til analysestillinger, f.eks. i Skattedirektoratet eller Oljedirektoratet.

Tiltak og planer for 2017

NHH vil videreføre arbeidet med aktiv promotering av sine kandidater på det internasjonale arbeidsmarkedet, gjennom reiser og «job-market talks» på konferanser. De nye nettsidene til høyskolen har løftet frem karriereveier til de uteksaminerte doktorene. Oppdatering av sidene med historiene til 2016-doktorene er i gang. NHH vil i 2017 også ha fokus på karriererådgiving for PhD-kandidatene.

⁴¹ Institusjoner på FT-rankingen, THE top 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business.



NHH delmål 4: Forskerutdanningen (Fra kap. om forskning i NHHs strategi)

Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen ved NHH.

Tabell: Publikasjoner sammen med NHH-ansatte

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Publikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte	16	15	15	12	13	16	16	17

Vurdering av resultater og måloppnåelse

De fleste av PhD-kandidatene skriver artikkelbaserte avhandlinger. I de første artiklene er ofte veileder eller andre forskere medforfattere, dette for å gi den treningen som kreves for å publisere vitenskapelige artikler. 13 av publikasjonene fra PhD-kandidater ble i 2016 skrevet sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte. Dette er en liten oppgang fra året før, men tallene er små, og vil naturlig variere noe fra år til år da det er store variasjoner i hvilket år artikler faktisk blir publisert.

I samsvar med NHHs strategi om spissing av forskning har NHH utviklet flere og mer aktive forskningsgrupper. En stadig større andel av PhD-kandidatene inngår i disse aktive forskningsgruppene.

Tiltak og planer for 2017

NHH vil videreføre arbeidet med å knytte PhD-kandidater til aktive forskningsgrupper.



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, masternivå

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall studenter tatt opp i åpne programmer ⁴²	192	204	184	216	228	220	230	300
Antall studenter tatt opp i skreddersydde programmer i år (bedriftsinterne og næringsklynger)	-	-	171	154	168	-	200	250

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Både åpne og skreddersydde programmer rekrutterer høyt kvalifiserte kandidater med relevant bakgrunn og gode posisjoner i norsk næringsliv.

2016 viser en økning i antall studenter som er tatt opp i åpne programmer, og det leveres omtrent på måltall. Her vil det kunne være noen variasjoner fra år til år på grunn av at enkelte programmer kjøres hvert annet år. Det gjelder for eksempel enkelte påbyggingsmoduler innenfor finans, og spesielt programmer som har vist en reduksjon i etterspørsel. Nyutviklede programmer veier imidlertid opp for dette. Et nytt internasjonalt masterprogram (International EMBA in SEAFOOD) er startet opp.

Flaggskipsprogrammene (MØST, MASTRA, AFA) rekrutterer fortsatt godt, men generelt er de åpne programmer krevende å selge og spesielt merkes dette i økonomiske nedgangstider. I videreutviklingen av NHHes portefølje er det derfor gjort en bevisst dreining mot skreddersøm slik at det oppnås en bedre balanse mellom åpne programmer og skreddersøm. Ved å samarbeide med næringsklynger har høyskolen utviklet hybrider som er åpne programmer hvor en andel av plassene fylles av klyngemedlemmer, mens resterende plasser selges i det åpne markedet. Det gjelder for eksempel SEAFOOD og Merkevarer og internasjonalisering (Norwegian Rooms klyngen).

Tiltak og planer for 2017

Satsingen på flaggskipsprogrammene opprettholdes. MASTRA har rekordstort kull i 2017.

Nyutvikling av programmer rettes i større grad mot skreddersøm og/eller hybrider, slik at kjøperne bringes tett på utviklingsprosessen. Konseptet med kortprogrammene videreutvikles. Det har vist seg å utgjøre et godt grunnlag for utvikling av nye skreddersydde programmer.

⁴² Omfatter AFA-studiet, Corporate Finance, Avansert kredittanalyse, MØST, MASTRA, Seafood, Merkevarer og internasjonalisering, Design Thinking. Ca. 40 % av studentene tar gradsgivende (EMBA) programmer.

**Tabell: Opptak etter- og videreutdanningen, bachelornivå (deltidsstudier på kveld)**

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall kurspåmeldinger - bachelor deltid	783	654	535	414	243	250	120	0

Vurdering av resultater og måloppnåelse

I henhold til NHHes strategi fra 2015 drives en styrt avvikling av deltidsstudiene på bachelornivå.

Tiltak og planer for 2017

Deltidsstudiene på bachelornivå vil avvikles i løpet av 2017.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Gjennomføring masterstudier⁴³

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Gjennomføring på normert tid (%)	83	94	96	96	100	≥ 95	≥ 95	≥ 95

Tabell: Innfridde forventninger til studiet⁴⁴

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Executive MBA	4,5	4,7	4,7	4,7	4,5	4,5	4,7	4,7
Programmer i samarbeid med AFF ⁴⁵	5,0	4,9	4,7	4,8	4,8	4,5	4,7	4,7
DNB - bedriftsinterne utdanningsprogrammer	-	-	-	4,9	-	4,5	4,7	4,7

Tabell: Faglig kvalitet på studiet⁴⁶

	2012	2013	2014	2015	2016
Executive MBA	4,6	4,9	4,7	4,7	4,6
AFA-studiet	-	4,5	4,2	4,3	4,3
Programmer i samarbeid med AFF ⁴⁷	5,0	4,8	4,9	5,0	4,9
DNB - bedriftsinterne utdanningsprogrammer	-	-	-	4,9	-

⁴³ Åpne gradsgivende Executive MBA-programmer.

⁴⁴ Skala 1-5 hvor 5 er høyeste skår. Gjennomsnittstall.

⁴⁵ Rektorutdanning, Styreverutdanning, Bergen kommune lederskole.

⁴⁶ Skala 1-5 hvor 5 er høyeste skår. Gjennomsnittstall.

⁴⁷ Rektorutdanning, Styreverutdanning, Bergen kommune lederskole.

Vurdering av resultater og måloppnåelse

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

Samtlige deltakere på NHHes gradsgivende masterprogrammer gjennomfører studiet. Det tyder på høy kvalitet på studiene og et godt studiemiljø. Deltakeres vurdering av innfridde forventninger og faglig kvalitet samsvarer med de ambisiøse måltallene. Der er små variasjoner fra år til år.

Den høye kvalitet på studiene er et resultat av flere forhold. Strengt opptakskrav sikrer høy kvalitet på studentene, studentene som tas opp har også høy motivasjon for studiet. Hvert program ledes av en fagperson (programleder) som setter sammen det faglige innholdet og følger deltakerne gjennom hele programmet. Kullene settes i tillegg sammen for å sikre et godt læringsmiljø.

Som et ledd i profesjonalisering av rutiner, er rutiner og oppfølging av evalueringer av programmene og samlingene oppdatert, og kvalitetssystemet (KS) revidert.

Tiltak og planer for 2017

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 NHH møtes ca. to ganger per semester for å dele informasjon og erfaringer. I tillegg gir nye samarbeidsformer med andre institusjoner/organisasjoner muligheter for læring og erfaringsutveksling. For eksempel oppnår programmer som gjennomføres i samarbeid med AFF svært gode evalueringer, både når det gjelder å innfri forventninger og faglig kvalitet på studiet. I nyutviklede programmer legger NHH opp til økt samarbeid med internasjonale akademiske institusjoner for eksempel slik det er gjort i det nye internasjonale EMBA programmet i SEAFOOD hvor 50 % av studiet gjennomføres i utlandet. I forbindelse med utvikling av nye programmer rekrutteres også nye fagkrefter som bidrar med nytt faglig innhold og nye pedagogiske grep.

Det er utviklet interne prosesser for kompetanseutvikling for programledere og forelesere eksempelvis deltakelse på pedagogiske kurs i regi av Harvard Business School.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Uteksaminerte kandidater

	2012	2013	2014	2015	2016
Executive MBA	102	110	105	123	106
AFA	27	41	39	43	33
Bachelor/deltid ⁴⁸	34	18	10	26	26
Bedriftsinterne programmer ⁴⁹	119	101	143	78	194

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

⁴⁹ 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.

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Totalt antall uteksaminerte økte betydelig i 2016, først og fremst på grunn av antallet uteksaminerte på bedriftsinterne programmer. Dette tallet må imidlertid sees i sammenheng med det unaturlig lave tallet i 2015 grunnet uteksaminering for en rekke kull i månedsskiftet januar/februar. Ser man disse to årene i sammenheng er antall uteksaminerte i tråd med tidligere år. Enkelte Executive MBA programmer kjøres hver annet år (eksempelvis Offentlig Revisjon) og dette reflekteres i antall uteksaminerte kandidater.

Det er gjennomført kandidatundersøkelser for tidligere deltakere på EMBA-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.

Kvalitet handler ikke bare om antall uteksaminerte kandidater og deres attraktivitet i markedet, det handler også om relevans i utdanningen som tilbys. For å sikre at kandidatene får relevant kunnskap samarbeider NHHE tett med bransjeorganisasjoner, næringsklynger og andre interesseorganisasjoner.

Tiltak og planer for 2017

Pågående samarbeid med bransjeorganisasjoner, næringsklynger og andre interesseorganisasjoner videreføres og styrkes, det gjelder særlig innenfor tema der man ønsker å satse og bygge opp kompetanse.

Nye internasjonale programmer vil kunne øke attraktiviteten både nasjonalt og internasjonalt.

I 2016 ble et nytt internasjonalt EMBA program lansert i SEAFOOD. Programmet ble startet opp høsten 2016 med 24 deltakere hvorav omtrent 50 % av deltakerne er internasjonale. 50 % av programmet gjennomføres i utlandet i samarbeid med internasjonalt anerkjente læresteder i hhv. Canada og Japan.

Det foreligger på nåværende tidspunkt ikke planer om å utvikle egne undersøkelser av kandidaters attraktivitet i markedet, men NHHE arbeider kontinuerlig med å sikre at programmene oppleves som relevante i markedet.

Programevaluering

I etter- og videreutdanningsprogrammene gjennomføres studentevalueringer etter alle moduler. I tillegg gjennomføres sluttevaluering kort tid etter fullført program. 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 ivare tatt 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 MSc

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020 ⁵⁰
Antall internasjonale søkere	949	1 341	1 147	1 273	1 506	-	-	-
Antall tilbud	187	145	152	214	118	250	180	-
Gjennomsnittlig GMAT-score	665	676	656	657	640	≥ 650	≥ 650	-
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	85	66	55	70	74	≥ 100	≥ 100	-
Andel internasjonale studenter av totalt antall møtt MØA (%)	14	10	8	11	12	≥ 15,5	≥ 15,5	-
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)	51	46	47	33	46	50	50	-

Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH ligger fortsatt et stykke bak sitt mål om opptak av minst 100 høyt kvalifiserte internasjonale gradsstudenter. Studentene som høyskolen ønsker å tiltrekke seg, er høyt ettertraktet i det internasjonale utdanningsmarkedet. Konkurransen blir stadig sterkere, og mange av skolene som NHH konkurrerer mot, bruker betydelige ressurser på internasjonal rekruttering, noe de får igjen gjennom skolepengene disse studentene betaler. Som statlig institusjon møter NHH en del utfordringer når det gjelder ressurser som kan benyttes til dette formålet innenfor budsjetttrammen. Et tiltak for å effektivisere markedsføringsarbeidet har vært den nylige sammenslåingen av kommunikasjons- og markedsavdelingen, noe som har ført til et bredere kompetansemiljø innenfor området internasjonal markedsføring.

Internasjonale studenter velger i stor grad utdanningsinstitusjon ut fra internasjonale rangeringer som delvis er basert på indikatorer som ikke tar hensyn til nasjonale forskjeller (lønnsutvikling, karriereutvikling, andel studenter som tar jobb i utlandet). Videre har mange institusjoner tatt grep for å tilpasse sine utdanninger til rangeringene på en måte som ikke nødvendigvis fremmer kvalitet. NHH har i inneværende strategiperiode opprettholdt sin plass i Financial Times rankingen, men har valgt å ikke la denne rangeringen legge føringer for høyskolens strategi. Hvorvidt det skal tas grep for å styrke høyskolens posisjon på rangeringen, vil være gjenstand for diskusjon i forbindelse med revideringen av høyskolens strategi for 2018-2021. Et annet viktig moment som påvirker internasjonale studenters valg av utdanningsinstitusjon, er muligheten for å komme i kontakt med potensielle arbeidsgivere i løpet av studiene. Gitt institusjonens beliggenhet, er dette også noe utfordrende. NHHs internasjonale ambisjoner tilsier imidlertid at internasjonal rekruttering fortsatt må vektlegges i fremtiden. Hver høst lager NHH et arrangement, Meet and Greet, hvor internasjonale masterstudenter ved NHH kan søke om internships hos bedrifter og organisasjoner i Bergen. I 2016 deltok fire arbeidsgivere (Marine Harvest, Bergen Energi, DOF Subsea og SIU) i ordningen, og ansatte til sammen 5 interns som vil ha internships én til to dager i uken. Ordningen ble etablert for fire år siden, og både arbeidsgivere og studenter er svært fornøyde med arrangementet.

⁵⁰ NHH er inne i en strategisk diskusjon mht. internasjonalisering. Det anses derfor på nåværende tidspunkt ikke hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for 2020.

Kvaliteten på studentene som tas opp er fortsatt høy. Gjennomsnittlig GMAT-score er langt over minimumskravet, selv om det er noe lavere enn i de foregående årene. Nye rutiner i forbindelse med søknadsbehandling gjør at gapet mellom antall tilbud som blir sendt ut, og antall studenter som møter, er blitt betydelig redusert. Kvinneandelen har økt fra 33 % til 46 %. Kjønnsbalansen synes dermed å dreie seg om tilfeldige variasjoner snarere enn et strukturelt problem.

Tiltak og planer for 2017

Kommunikasjons- og markedsavdelingen har innført nye markedsføringstiltak hvor bruk av sosiale medier, og deltakelse fra nåværende internasjonale studenter har stått sterkt. Dette arbeidet vil bli videreført og intensivert i 2017. Videre har kommunikasjons- og markedsavdelingen nylig knyttet til seg kompetanse på måling av aktivitet på institusjonens Facebook-sider og annen deltakelse i sosiale medier. Benchmarking mot andre skoler vil i fremtiden benyttes for å kunne måle interessen for NHH blant potensielle søkere. Videre vil denne type data brukes for å evaluere nytten av de ulike tiltakene på sosiale medier. NHH vil fortsette å rette spesiell innsats mot de landene hvor man ser et potensial for å øke rekrutteringen fra.

Videre vil styrkingen av tilbudet til innreisende studenter på bachelornivå vektlegges ytterligere, da studenter på utveksling er en viktig rekrutteringsbase for gradsstudenter på masternivå.

NHH vil i 2017 være vertskap for sin første internasjonale casekonkurranse, med deltakelse fra toppskoler fra hele verden. Dette tiltaket er i regi av studentforeningen med støtte fra høyskolens ledelse og vil bidra til å øke synligheten internasjonalt, noe som på sikt vil kunne påvirke søknadstallene.

NHH vil fortsatt bidra med støtte til de internasjonale studentene for arrangement som setter dem i kontakt med norsk næringsliv i tillegg til arrangement i regi av det internasjonale karrieresenteret.

I forbindelse med revidering av høyskolens strategi er rekruttering av internasjonale studenter valgt som et av områdene som skal utredes nærmere med sikte på å finne frem til andre tiltak som kan styrke den internasjonale rekrutteringen.

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		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020 ⁵¹
Antall dobbeltgradsavtaler	4	6	7	8	9	9	10	-
Antall dobbeltgradsstudenter inn og ut	20	33	28	20	28	30	30	-
Antall internasjonale internships, CEMS og Gründerskole	36	39	45	81	76	70	110	-
Andel internasjonale studenter på campus (%) ⁵²	15	15	15	15	15	15	≥ 15	-

⁵¹ Se fotnote 50.

⁵² Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert).

**Tabell: Erasmus+**

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014 ⁵³	2015	2016	2016	2017	2020 ⁵⁴
Utreisende utvekslingsstudenter i Erasmus+ på studiemobilitet	-	-	190	211	176	205	205	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på studenter (%), (KD)	-	-	6	6	5	6	6	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på utreisende utvekslingsstudenter (%), (NHH)	-	-	36	40	37	40	40	-
Utreisende studenter i Erasmus+ på praksismobilitet	-	-	-	10	11	-	12	-
Mobilitet administrativt ansatte	-	-	1	0	2	2	2	-
Mobilitet faglig ansatte	-	-	1	0	0	2	2	-

Tabell: Utveksling

	Resultater				
	2012	2013	2014	2015	2016
Antall innkommende studenter til NHH:					
Bachelor	93	100	125	127	130
Master	203	216	205	204	238
Totalt	296	316	330	331	368
Antall utreisende studenter fra NHH:					
Bachelor	162	141	221	197	164
Master	276	300	314	330	317
Totalt	438	441	535	527	481

Tabell: Utveksling - Balanse

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020 ⁵⁵
Innkommende studenter i % av utreisende	68	72	62	63	77	75	80	-
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	734	757	865	858	849	900	900	-

Tabell: Studenter på utveksling

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020 ⁵⁶
Andel uteksaminerte kandidater med utveksling (%)	41	41	47	50	53	50	50	-

⁵³ Gjelder utvekslingsstudenter på Erasmus våren 2014 og Erasmus+ høsten 2014.

⁵⁴ Se fotnote 50.

⁵⁵ Se fotnote 50.

⁵⁶ Se fotnote 50.



Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH er i gang med en revidering av sin dobbeltgradsportefølje. Et viktig prinsipp har vært å styrke den faglige forankringen og å bruke dobbeltgradsprogrammene for å styrke kontakten med skoler som høyskolen samarbeider med på andre måter. Et eksempel er den nye dobbeltgraden i finans med høyskolens CEMS-partner i Lisboa, Nova School of Business and Economics. Interessen for dobbeltgradsstudier har vært stabilt bra og det var i 2016 balanse mellom innreisende og utreisende studenter (14 NHH-studenter og 14 fra partnerinstitusjoner). NHH har opprettet en enveis dobbeltgrad med Vytautas Magnus universitet i Kaunas, Litauen.

NHH har inngått en ny internshipavtale med OECD i tillegg til avtalene med DNB London, konsulentbyrået OC&C og FAO, Roma. NHH har nylig opprettet et nytt kurs i samarbeid med University of California, Berkeley om en «Innovation School» som innbefatter internship i ulike bedrifter i San Fransisco-området. NHH har også mottatt midler fra SIU som vil gjøre det mulig for tilsammen 4 studenter å ta internship i henholdsvis Washington DC og São Paulo, Brasil. Videre organiseres en rekke aktiviteter av internasjonalt karrieresenter for å stimulere studenter til å søke internship eller jobb i utlandet, bl.a. CV-skrivningskurs og jobbintervjutrening. Interessen for internasjonal arbeidserfaring er økende blant studentene. Kun et mindretall av de som tar praksis i utlandet kan dra nytte av Erasmus+ praksismobilitetsordningen. Dette skyldes at internships i liten grad er studiepoenggivende. Antall som har tatt internship i utlandet i 2016 har gått noe ned sammenlignet med 2015. Dette skyldes at en del CEMS studenter har utsatt internship til 2017.

Andel internasjonale studenter på campus (gradsstudenter og innreisende utvekslingsstudenter) er på samme nivå som i de foregående årene.

Antall utreisende studenter har gått noe ned. Dette gjelder både utveksling innenfor Erasmus+ ordningen og ellers. Det er sannsynlig at den lave valutakursen kan ha bidratt til denne nedgangen. Andre mulige årsaksfaktorer er omleggingen av bachelorstudiet som gjør at studentene kun har anledning til å reise på utveksling på våren, og det nye Innovation School-tilbudet på masternivå. Begge disse endringene har vært kvalitetshevende tiltak. Gitt at andelen som reiser på utveksling er svært tilfredsstillende sammenlignet med resten av sektoren, er ikke denne nedgangen bekymringsverdig. Til gjengjeld har antall innreisende utvekslingsstudenter økt på både bachelor- og masternivå. Dette skyldes en særskilt innsats fra institusjonens side for å bedre balansen mellom innreisende og utreisende studenter. Her er det en bedring på 14 prosentpoeng sammenlignet med 2015.

To administrativt ansatte ved NHH har deltatt i Erasmus+ ansattmobilitet. Denne ordningen er tenkt brukt i større grad i fremtiden som et ledd i institusjonens kompetansebygging i administrasjonen.

På grunn av de svært gode tallene for utveksling i de senere årene har hele 53 % av kandidatene som ble uteksaminert i 2016 vært på utveksling.

Tiltak og planer for 2017

NHH vil arbeide videre med å utvikle sitt dobbeltgradsprogram og vil i løpet av 2017 arbeide med å utvikle slike program med Bocconi (Milano), Fundação Getulio Vargas, (São Paulo) og Antai Business School, Jiao Tong University (Shanghai).



NHH vil vurdere å integrere internasjonal praksis i studiene og arbeider for å styrke kontakten med internasjonale organisasjoner med sikte på å utvide tilbudet innenfor Internship abroad satsingen i regi av internasjonalt karrieresenter.

NHH vil fortsette arbeidet med å kvalitetssikre utvekslingstilbudet og vil fra 2017 kunne tilby masterstudenter spesialiserte støtteprofiler på en rekke ledende institusjoner i utlandet. Dette tilbudet skal utvides på sikt.

NHH vil styrke tilbudet til innreisende studenter blant annet ved å utvide sommerkursstilbudet fra ett til tre kurs i 2017.

NHH vil bruke ansattmobilitet aktivt som et ledd i kompetansehevingen blant administrativt ansatte.

Eksternfinansierte prosjekter

NHH har de senere årene benyttet seg av SIUs virkemiddelapparat for å initiere internasjonaliseringsprosjekt som kommer studentene til gode. Følgende prosjekter ble initiert i 2016:

Program	Prosjekt	Tidsramme
Nordområdeprogrammet	Workshop Memorial University, Newfoundland for studenter som tar masterprofilen Energy, Natural Resources and the Environment. Planleggingstur ble gjennomført i 2016. 16 studenter reiser med foreleser våren 2017 for å delta på workshopen. Statoil Canada er bedriftspartner i prosjektet.	2016-17
Nord-Amerika programmet	Kurssamarbeid med University of America, Washington DC. Planleggingsturer gjennomført i 2016. 16 studenter fra American University kommer til NHH våren 2017.	2016-17
Eurasia-programmet	Workshop om anti-korrupsjon ble avholdt våren 2016 i Tbilisi, Georgia i samarbeid med International School of Economics (ISET). 30 studenter fra NHH deltok. Tilsvarende workshops skal avholdes i 2017, 2018, 2019. I tillegg omfatter prosjektet student- og ansattmobilitet fra ISET til NHH.	2016-19
Eurasia-programmet	Planleggingstur til Mohyla Academy, Kyiv National University ble gjennomført høsten 2016 med sikte på å søke midler til å avholde anti-korrupsjonsworkshop. Transparency International er samarbeidspartner. Søknaden ble innvilget og første workshop skal avholdes våren 2017 med 30 studenter fra NHH. Workshoper skal også avholdes i 2018, 2019. Dette prosjektet omfatter også studentmobilitet på PhD-nivå.	2016-19

Videre har NHH i løpet av 2016 fått innvilget Erasmus Global Mobility midler for å ta imot studenter fra Antai Business School, Jiao Tong University, Shanghai og Higher School of Economics, Moskva.

NHH har også i løpet av 2016 fått innvilget følgende prosjekt med oppstart i 2017:

- Erasmus (Key Action 2): NHH er koordinator for et strategisk partnerskap med Copenhagen Business School, Esade og Corvinus University. Prosjektet har som mål å utvikle felleskursmateriale og fellesundervisning.
- Nord-Amerika-programmet: Internshipsamarbeid med American University, Washington DC.
- Nord-områdeprogrammet: PhD-kurssamarbeid med en rekke kanadiske universitet.
- Utforsk-programmet: Samarbeid med Fundação Getulio Vargas (partnerinstitusjon) og Galvani Industrià (bedriftspartner) i Brasil (student- og ansattmobilitet, inklusiv internship).

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Jobb i utlandet

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020 ⁵⁷
Andel studenter som tar jobb i utlandets ⁵⁸ (%)	8	11	6	8	8	12	12	

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Andel kandidater som tar arbeid i utlandet ligger på samme nivå som i 2015. Dette skyldes hovedsakelig at NHHs studenter er svært ettertraktet på det norske markedet og har dermed få insentiver til å søke jobb internasjonalt. Selv om de fleste av studentene tar sikte på en karriere i Norge, ønsker NHH at flere studenter skaffer seg internasjonal arbeidserfaring, hvilket anses som viktig for å tilføre norsk næringsliv nye impulser. NHH har opprettet et internasjonalt karrieresenter som tilbyr veiledning til studenter som ønsker å satse på internasjonal karriere. Videre arrangerer NHH Internasjonal karrieredag med deltakelse fra internasjonale bedrifter. Selv om det ennå ikke har gitt seg utslag i andel studenter som får jobb i utlandet, merker høyskolen en økende interesse fra studentene for de ulike tilbudene i regi av Internasjonalt karrieresenter. NHH arrangerer også et internasjonalt alumnitreff i London hver høst for å styrke kontakten med tidligere studenter som arbeider internasjonalt. Eksempler på vellykkete internasjonale karrierer er en viktig impuls for nåværende studenter.

Også svært mange av høyskolens internasjonale kandidater ønsker å arbeide i Norge, noe som bl.a. gjenspeiles i den store interessen for høyskolens kurstilbud i norsk.

Tiltak og planer for 2017

NHH vil videreføre arbeidet med å stimulere og veilede studenter som vurderer en internasjonal karriere. Det vil arbeides videre med å øke kontaktflaten mot internasjonalt næringsliv og å øke antall bedrifter som deltar på internasjonal karrieredag. Videre skal det vurderes å ekspandere de internasjonale alumnitreffene utover det etablerte arrangementet i London.

⁵⁷ Se fotnote 50.

⁵⁸ 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 2016 bekrefter dette. For høyskolen som helhet ga studentene som i fjor studie- og læringsmiljøet en skår på 4,1 av 5. NHHs periodiske studenttilfredshetsundersøkelse gjennomføres hvert tredje år (i form av ShoT eller egen undersøkelse), og er satt opp i 2017.

Det er et stort karakterfokus ved NHH, og studentene rapporterer om et høyt press for å oppnå gode resultater. En indikasjon på dette sees i Studiebarometeret, hvor over 90 % av studentene oppgir å ha som mål å oppnå karakterresultater «noe over» eller «godt over» gjennomsnittet. Mens faglige ambisjoner er positivt, kan prestasjonspresset også bli usunt. Både høyskolen og studentforeningen har hver for seg og i samarbeid satt fokus på dette i 2016, og har gjennomført flere arrangement og tiltak. Verdt å nevne er blant annet arrangementet «Flink nok? – Vokse(n)smerter som student ved NHH» med Trond-Viggo Torgersen og Edvin Schei i mai, og en foreldrehelg, hvor foreldrene til nye bachelorstudenter ble invitert til høyskolen i oktober for å bli kjent med høyskolen og studentenes hverdag.

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. Undersøkelser gjennomført blant førstekullsstudentene viser en svært positiv utvikling over tid når det gjelder drikkepress i forbindelse med studiestart.

NHH har sett at enkelte studenter kan ha behov for rådgivning i forbindelse med studentsaker. Etter gjennomføring av en prøveordning med studentombud ved høyskolen våren 2016 ble dette tilbudet videreført. En av NHHs jurister er dedikert rollen som studentombud i 30 % stilling.

NHHs bygningsmasse består av bygg fra tre ulike perioder. Nybygget er utformet i tråd med kravene til universell utforming, og dette vil også være tematikk i den ønskede rehabiliteringen av 1963-bygningsmassen. Utover dette store prosjektet, vil høyskolen fortsatt arbeide med tiltakene vedtatt i Handlingsplanen for studenter med funksjonsnedsettelse.

NHHs nye nettsider er utviklet og fungerer i henhold til Forskrift om universell utforming av IKT-løsninger i kombinasjon med Difis kriteriesett for kvalitet på nett og W3C (World Wide Web Consortium) standarder for valid kode.

Tiltak og planer for 2017

- Videre oppfølging av handlingsplanen for studenter med funksjonsnedsettelse
- Fortsatt oppmerksomhet rundt usunt prestasjonspress og psykisk helse og tiltak for å avhjelpe situasjonen.
- Fortsatt oppmerksomhet rundt studentenes alkoholkonsum og tiltak rundt dette.

Pedagogikk

Pedagogikkutvalget har ansvar for å initiere og koordinere fellesaktiviteter vedrørende pedagogisk utvikling og innovasjon i tråd med høyskolens strategi og vedtak fattet i programutvalgene. Programutvalgene har sammen med instituttene det operative ansvaret for studiekvalitet i programmene og i kursene. Pedagogikkutvalget er sammensatt av dekanene for bachelor- og



masterutdanningene, de undervisningsansvarlige på instituttene, NHHs professor II i pedagogikk, studenter og to personer fra administrasjonen.

NHH har undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som strategisk satsingsområde i perioden 2014-2017. Målet er en fortsatt utvikling av variert og moderne pedagogisk praksis. Så langt i perioden har de viktigste elementene i denne satsingen vært en styrket ressursinnsats på bachelornivå, en styrking av Pedagogikkutvalget ved å inkludere representanter for alle instituttene og en handlingsplan for arbeidet de neste årene. Utover dette har høyskolen opprettholdt seminarvirksomheten og kurstilbudet innenfor pedagogikk til nyansatte. Høyskolen har fortsatt en professor II i pedagogikk og har i 2016 styrket den administrative støtten på området.

Handlingsplanen for pedagogikk ble vedtatt av rektoratet i juni 2016. Informasjon til organisasjonen og implementeringen startet høsten 2016. De viktigste elementene i planen omhandler føringer og rammebetingelser, undervisnings- og vurderingsformer, kompetanseoppbygging, arenaer for læring og erfaringsutveksling og utdanningsteknologi.

Høyskolen ønsker mer intern oppmerksomhet og fokus på undervisningen og pedagogikk. Det skal derfor legges til rette for at relevante faggrupper får et felles ansvar for den praktiske planleggingen, gjennomføringen og evalueringen av kurs. Nyansatte skal få en mentor innen samme fagområde for å sikre en god start på undervisningsdelen av jobben på NHH. Planleggingsfasen skal styrkes ved at instituttene sammen med kursansvarlige gjennomgår alle kursbeskrivelser før disse oversendes programutvalgene.

Som del av handlingsplanen vedtok høyskolen i 2016 å utvide den obligatoriske kurspakken i pedagogisk basiskompetanse for nyansatte. En modell i tråd med anbefalingene fra UHR, er utarbeidet og under innfasing. Høyskolen har ikke et eget fagmiljø innenfor pedagogikk, og er i norsk sammenheng en relativt liten institusjon. Det vil derfor bli vurdert å utvide samarbeidet med andre institusjoner om kurstilbud innenfor UH-pedagogikk, både nasjonalt og internasjonalt. Høyskolen har tidligere støttet faglig ansatte som har ønsket å ta kurs i pedagogikk ved andre institusjoner. Denne ordningen vil fortsette.

For å bidra til pedagogisk utvikling innenfor økonomisk-administrative fagområder i Norge har undervisning jevnlig vært tema på NHHs årlige FIBE-konferanse. FIBE-konferansen er en veletablert møteplass for bedriftsøkonomiske fagmiljøer i Norge, og det har vært et viktig mål å sette undervisning på dagsorden i tillegg til forskningstema. Under årets konferanse ble det satt opp et tydelig spor om undervisning. Disse parallellsesjonene handlet om bl.a. Senter for fremragende undervisning, vurdering, campusbasert- vs online undervisning og bruk av simuleringer i bedriftsøkonomi.

NHH har i 2016 videreutviklet satsingen på undervisningsteknologi, og har bl.a. gjennomført et kurs i bruk av video som pedagogisk virkemiddel. Som en del av handlingsplanen for pedagogikk er det planlagt en rekke kortere kurs og seminar i bruk av ulike typer teknologi i undervisningen. Disse vil bli igangsatt våren 2017.

I forbindelse med NHHs prosess for en AACSB-akkreditering blir beskrivelsene av læringsutbytte på programnivå gjennomgått og revidert for alle studieprogrammene, og det blir jobbet systematisk med å lage gode rutiner for å kunne sikre og dokumentere at kandidatene oppnår programmets læringsutbytte.

God tilgang til utdanning

KD Sektormål 3: God tilgang til utdanning

Alle NHHes studietilbud er tilrettelagt for å kunne gjennomføres ved siden av full jobb. I utviklingen av nye programmer søker NHH å ta i bruk teknologi og innovative pedagogiske tilnærminger. Ved å bruke nettbaserte løsninger kan deler av undervisningen gjøres tilgjengelig uavhengig av lokasjon.

Fulltidsprogrammene på bachelor og master forutsetter tilstedeværelse på campus og deltakelse i ulike læringsaktiviteter. NHH har fortsatt ikke som ambisjon å gjøre fulltidsstudiene fleksible i den forstand at studenter kan gjennomføre emner uten tilstedeværelse på campus.

Noen tilpasninger gjøres imidlertid, og nytt i 2017 er at master i regnskap og revisjon, ettårig studieløp vil bli tilbudt i Oslo for 50 studenter. Det faglige omfanget og innholdet, kurskrav og eksamener for MRR i Oslo er identisk med ettårig MRR i Bergen. Det vil bli gjennomført samlinger i Oslo, men det kreves ikke tilstedeværelse på campus i Bergen. Alle forelesningene i de 8 obligatoriske emnene vil bli videofilmet og gjort tilgjengelige for studenter både i Bergen og Oslo.

Økt bruk av teknologi i undervisningen gir studentene og kursansvarlige flere valgmuligheter enn tidligere, og således økt fleksibilitet i utdanningen. 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, noe som gir mulighet til interaksjon med studentene i en helt annen skala enn tidligere.

Arbeidet med digitalisering av eksamen som startet i 2014 har fortsatt. I 2016 var det en femdobling i forhold til 2015 (fra 6 til 30 emner). Noe under 20 % av alle eksamensbesvarelser ble levert digitalt i 2016, men kun noen få prosent av antall skoleeksamener var digitale. Våren 2017 er det planlagt å gjennomføre vel 15 skoleeksamener digitalt og så mange som mulig av karaktergivende innleveringer (hjemmeeksamen). Høsten 2017 vil det bli en ytterligere økning i antall/andel digitale skoleeksamener, og alle karaktergivende innleveringer på bachelor- og masternivå (fulltidsstudier) og NHH vil skje digitalt.

Ved NHH er det fokus på hele eksamensprosessen, og det betyr at mange roller blir involvert og påvirket, utover det at studentene slipper penn og gjennomslagspapir på eksamen. NHH skal digitalisere oppgaveproduksjon og distribusjon, distribusjon av besvarelser til sensorer, sensur, protokollføring av sensur og håndtering av karakterbegrunnelse og klage.

Tilbakemeldinger fra studenter og sensorer (via brukerundersøkelser) er overveiende positive. Målet er ved prosjektets slutt (våren 2019) at 80 % av alle eksamener er digitale, at hele eksamensprosessen er digital, og at digital eksamen er en del av daglig drift.



Autorisasjonsprøven i oversettelse (Translatøreksamen)

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 i mai 2016 hadde dermed bestått hjemmeeksamen høsten 2015.

Skriftlig skoleeksamen mai 2016:

Prøve 1: Fra norsk til fremmedspråket

Språk representert: Engelsk, fransk, nederlandsk, polsk, russisk, tyrkisk og tysk.

Antall kandidater: 31

Bestått: 4 kandidater (13 %)

Prøve 2: Fra fremmedspråket til norsk:

Språk representert: Engelsk, fransk, nederlandsk, polsk, portugisisk, russisk, spansk, tyrkisk og tysk.

Antall kandidater: 26

Bestått: 6 kandidater (23 %)

Hjemmeeksamen oktober 2016:

Prøve 1: Fra norsk til fremmedspråket

Språk representert: Arabisk, bosnisk/kroatisk/serbisk, engelsk, finsk, fransk, spansk, tsjekkisk og tysk.

Antall kandidater: 57

Bestått: 19 kandidater (33 %)

Prøve 2: Fra fremmedspråket til norsk

Språk representert: Arabisk, bosnisk/kroatisk/serbisk, engelsk, finsk, fransk, spansk, tsjekkisk og tysk.

Antall kandidater: 61

Bestått: 14 kandidater (23 %)

Kandidater som har bestått hjemmeeksamen høsten 2016, kan gå opp til skoleeksamen våren 2017.

NHH ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har i 2016 hatt et tilbud om språkovergripende kurs for kandidatene til hjemmeeksamen. 20 kandidater deltok i september 2016.

Læringsutbytte

NHH arbeider systematisk med å styrke og videreutvikle fokus på hvordan læringsutbyttet skal reflekteres i studieprogrammernes innhold, undervisnings- og vurderingsformer. I forbindelse med arbeidet med den internasjonale AACSB-akkrediteringen, har NHH i 2016 igangsatt en full gjennomgang av hvordan bruken og oppfølgingen av læringsutbyttet på programnivå fungerer. Dette arbeidet fortsetter i 2017. Målet er å sikre at studieprogrammernes læringsutbyttebeskrivelser legger klare føringer på såvel studienes innhold, som valg av undervisnings- og vurderingsformer. En viktig del av AACSBs Assurance of Learning (AoL)-prosess er nettopp å kunne vise og dokumentere hvor i studiet de ulike elementene av læringsutbytte oppnås og hvordan det testes i hvilken grad studentene faktisk oppnår det fastsatte læringsutbytte. Videre skal det være gode rutiner for å sikre at erfaringene fra dette arbeidet bidrar til en stadig videreutvikling av programmernes studiekvalitet.



Kravene til AACSB-akkreditering samsvarer i stor grad med eksisterende nasjonale krav, og ikke minst med det økte fokus som nå legges på læringsutbyttets rolle både i forbindelse med NOKUTs nye studietilsynsforordning og i Stortingsmelding nr. 16 (2016-2017) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. Målet er at læringsutbyttet skal gjennomsyre arbeidet med studieprogrammene og bidra til kontinuerlig fokus på videre utvikling og styrking av studiekvaliteten.

Bachelor

Et enhetlig studieprogram med en overvekt av obligatoriske emner letter arbeidet med å sikre at studentene når læringsutbyttet for bachelorstudiet (BØA).

I forbindelse med prosessen med Assurance of Learning (AoL) er det utarbeidet oversikt over obligatoriske emner i BØA som har undervisningsaktiviteter, arbeidskrav eller vurderingsformer direkte knyttet til de ulike læringsutbyttene for bachelorprogrammet. Det videre arbeidet tar sikte på å velge ut enkelte av disse aktivitetene for systematiske undersøkelser av studentenes oppnåelse av læringsutbyttet.

Master

For masterprogrammene på NHH vil det i 2017 være en fullstendig gjennomgang av bruken og oppfølgingen av læringsutbytte på programnivå. For MØAs del, medfører det også at læringsutbyttebeskrivelsene på profil- og kursnivå vil bli gjennomgått og oppdatert, for å sikre godt samsvar mellom det som skjer i ulike deler av studiet og det som skal være det totale læringsutbyttet på programnivå for studentene.

For MRR vil en tilsvarende gjennomgang bli iverksatt, men i og med at dette studiet har en strammere struktur med mer felleselementer for alle studentene, vil det være lettere å sikre at alle oppnår felles læringsutbytte for MRR.

PhD

Som en del av de interne forberedelsene med akkreditering av AACBS, ble det høsten 2016 utarbeidet og vedtatt nye beskrivelser av læringsutbytte på programnivå. Samtidig ble det startet et arbeid med revisjon av de eksisterende beskrivelsene av læringsutbytte på kursnivå slik at disse er i tråd med de nye beskrivelsene på programnivå og følger føringer i det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket.

Etter- og videreutdanning

NHHE har gjennom 2016 arbeidet med å systematisere og profesjonalisere administrative rutiner. Samtlige kursplaner inneholder nå læringsutbyttebeskrivelser og disse blir behandlet i PEU før studiestart. Det arbeides med å utvikle en helhetlig oversikt over hvordan læringsutbyttet testes.

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.

Høgskolens 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: Publikasjonspoeng⁵⁹

	Resultater				
	2012	2013	2014	2015	2016 ⁶⁰
Publikasjonspoeng	217	252	217	246	291
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁶¹	1,4	1,5	1,3	1,4	1,6
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (KD) ⁶²	0,9	1,1	0,9	1,0	1,2

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Endelige publikasjonstall for 2016 vil være klare i begynnelsen av april. Foreløpige tall tyder på at NHH får rundt 291 publikasjonspoeng. Dette er 15 % høyere enn rekordåret 2013 og 18 % over tallene fra 2015. 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.

Tiltak og planer for 2017

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 m.m.

I 2017 vil evalueringer i regi av HUMEVAL og SAMEVAL (nasjonal evaluering av humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag) utføres.

⁵⁹ Tall iht. ny beregningsmetode

⁶⁰ Tallene for 2016 er foreløpige

⁶¹ Faglige årsverk (se neste fotnote)

⁶² Faglige årsverk er et subsett av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.

Gitt overgang til ny beregningsmetode er det vanskelig å sette konkrete ambisjoner for publikasjonspoengproduksjon før man vet hva normen for NHH og andre institusjoner i sektoren vil være. Målsettingen er en stadig økning av publikasjonspoeng.

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. 60 %, noe som viser en fin økning fra fjoråret. Det har også vært en markant økning av ABS-publikasjoner fra fjoråret. Tildelinger på NHHs bonusliste for 2016 holder nivået fra fjoråret.

Tabell: Publisering nivå

	Resultater				
	2012	2013	2014	2015	2016 ⁶³
Publikasjonspoeng nivå 2 ⁶⁴	63	87	58	125	172
ABS-publikasjoner ⁶⁵	45	59	55	48	76
Tildelinger på NHH bonusliste ⁶⁶	6	17	7	13	13

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Prognosene for 2016 antyder en økning både i antall publikasjoner og målt ved publikasjonsnivå 2. I tillegg vil det være en markant økning i ABS-publikasjoner på nivå 3, 4, og 4*.

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, trinn 2), og oppstart av et TOPPFORSK prosjekt. I tillegg har det blitt sendt en koordinatorsøknad til Horisont 2020 (Societal Challenges), samt to partnersøknader til samme program. I tillegg koordinerer NHH en ERA-NET søknad og deltar som partner i et NORFACE prosjekt. Søknadene er knyttet til høyskolens definerte spissområder.

Tiltak og planer for 2017

Nåværende strategi og tiltak for perioden 2014-2017 videreføres i 2017, med vekt på tiltak for økt forskningskvalitet og sterke tematiske forskningsmiljøer i tilknytning til høyskolens 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. I løpet av 2017, og i

⁶³ Tallene for 2016 er foreløpige

⁶⁴ Ny modell for beregning av publikasjonspoeng gjelder f.o.m. 2015. Tallene for 2015 og 2016 er derfor ikke sammenlignbare med tallene fra tidligere år.

⁶⁵ Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4*

⁶⁶ Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste. Bonuslisten ble endret i 2013 til også å omfatte Financial Times listen (FT 45)

forbindelse med SAMEVAL vil erfaringer med forskningssettingsene bli oppsummert og vurdert. Dette arbeidet vil være et element i arbeidet med ny strategi for NHH.

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 forskingssentre. 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 eksternfinansierte forskningen fra EU og fra Norges forskningsråd. Parameterne under gjenspeiler det nåværende omfanget av denne virksomheten.

Tabell: Tildelinger fra Norges forskningsråd (NFR)

(Tall i 1 000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Tildelinger fra NFR	17 872	17 572	17 664	18 882	19 357	18 000	-	-
Bidraginntekter fra NFR per faglige årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁶⁷	113,1	105,9	105,1	107,2	109,4	100	-	-
Bidraginntekter fra NFR per faglige årsverk (KD) ⁶⁸	77,4	74,3	71,0	74,4	79,1	70,0	75,0	75,0

Tabell: Tildelinger fra EU/Horisont 2020

(Tall i 1 000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	731	668	0	1 907	3 359	5 000	5 000	15 000
Verdien av EU-kontrakter per FoU-årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁶⁹	4,6	4,1	0	10,8	19,0	28,0	-	-
Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (KD)	-	-	-	-	0	-	-	-

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

(Tall i 1 000 kr.)	2012	2013	2014	2015	2016
NHH: Prosjektmidler fra NFR	17 872	17 572	17 664	18 882	19 357
SNF: Prosjektmidler fra NFR	33 750	31 600	35 121	34 640	28 000 ⁷⁰

⁶⁷ Faglige årsverk (se neste fotnote)

⁶⁸ Faglige årsverk er et subsett av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.

⁶⁹ Faglige årsverk (se forrige fotnote)

⁷⁰ Tallet for 2016 er foreløpig



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 2016/2017 og må erstattes for å opprettholde volumet.

NHH har 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.

Tiltak og planer for 2017

NHH vil også i 2017 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.

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:

1. *SNF skal bidra til økt bidrags- og oppdragsvirksomhet i NHH-miljøet, både generelt og spesielt innenfor NHHs spissområder.*
2. *SNF skal bidra til å understøtte kompetanseområdene innen NHHs strategisk prioriterte satsingsområder.*
3. *SNF skal bidra til økt forskningsproduksjon i NHH-miljøet.*
4. *SNF skal bidra til en større grad av involvering av næringsliv og offentlig virksomhet i forskningen i NHH-miljøet.*
5. *SNF skal bidra til økt rekruttering til forskerutdanningen og til forskerrekruttering ved NHH.*

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 satsingsområder.

Gjennom oppdrags- og bidragsvirksomhet bidrar SNF til økt samlet forskningsproduksjon i NHH-miljøet og til å styrke relasjonene til næringsliv og offentlig virksomhet. SNF arbeider for å involvere disse gruppene både i forskningen og som finansieringspartnere. I 2016 har SNF blant annet hatt prosjekter for Konkurransetilsynet, Kulturdepartementet, Samferdselsdepartementet, Arbeids- og sosialdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Finansdepartementet, Husbanken, Skattedirektoratet, Statoil, Telenor, DNB, Deloitte, Laerdal Medical, Norsk Sjømatsenter, BKK, Skagerak, Eidsiva, Helgeland kraft, Lyse, Hafslund, NVE og North Sea Container Line.

Gjennom eksternfinansierte forskningsprosjekter bidrar SNF med eksternfinansierte stipendiater og postdoktorstillinger, noe som bidrar til et større fagmiljø i NHH-miljøet totalt sett og øker

rekrutteringsbasen av nye talenter også for NHH. SNF har tre PhD-kandidater og to postdoktorer ansatt i egen stab, og fire postdoktorer og en PhD-ansatt ved NHH finansiert av SNF-prosjekter.

Stiftelsen SNF (Fond for anvendt forskning) støtter også NHH-ansattes aktiviteter gjennom midler til utenlandsopphold, arrangementer (workshops/konferanser), finansiering av gjesteforskere, forskerrekruttering, strategiske satsinger og forskningsinfrastruktur.

NHHs forskere bidrar sammen med SNFs forskere på mange forskningsprosjekter. Viktige pågående prosjekter i regi av Norges forskningsråd ved SNF i 2016 var bl.a. følgende:

- Short sea pioneer logistics system and ship concept development
- Real energy efficiency and emissions in the seaway
- Green shipping under uncertainty
- Mapping vessel behavior and cargo flows
- Arctic marine resources under climate change: Environmental, socio-economic perspectives and governance
- Developing managerial and organizational capabilities for cross-border value creation
- The welfare state and fairness in markets
- Multi-species dynamics above and beneath the sea-surface
- A general age-structured model for ecosystem management
- Ecosystem-economic interactions in the Norwegian Sea: analysis and management
- Risk, endogenous preferences, and investment behavior in Norwegian fisheries
- The role of tax havens
- The payroll tax as a backstop for the corporate income tax
- Field experiments on household financial decision making
- Incentive contracts and risk taking in financial institutions
- Competition and stability in the banking industry
- External versus internal credit ratings: what are the implications for rating stability and accuracy?
- MOVON – Den mobile varehandelsopplevelsen
- Intergenerational mobility, early health shocks and public policy
- Globalization, innovation and the Norwegian labour market
- Health and the labor market

SNF har sammen med de andre samfunnsvitenskapelige instituttene vært evaluert av et skandinavisk ekspertutvalg nedsatt av Norges forskningsråd. Instituttet blir særlig utfordret på størrelsen (under kritisk masse), publisering (manglende bruk av SNF som forfatteradresse av assosierte medarbeidere) og internasjonal synlighet og finansiering. SNFs styre og ledelse har de to-tre siste årene arbeidet aktivt med disse punktene og har klare målsettinger. Antall egne forskerårsverk er nå stigende, publiseringen og adresseringen er forbedret og to EU-prosjekter er under kontraktsforhandlinger.

Tabell: SNF – Bidrags- og oppdragsvirksomhet

(Tall i 1 000 kr.)	2012	2013	2014	2015	2016 ⁷¹
Nasjonale bidragsinntekter					
- Norges forskningsråd	33 750	31 600	35 121	34 640	28 000
Nasjonale oppdragsinntekter					
- Departementer og underliggende enheter	6 304	7 918	7 796	3 536	3 000
- Næringslivet	16 123	16 193	12 669	14 058	14 000
Internasjonale inntekter	455	355	940	806	1 000

⁷¹ Tall for 2016 er foreløpige



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 formidlingen og samfunnskontakt.

For å lykkes, kreves det en aktiv og målrettet innsats i fagmiljøene, med god støtte fra kommunikasjonsstaben.

NHH prioriterer allmennrettet formidling i media gjennom ekspertuttalelser og kronikker samt egenproduserte saker som publiseres på nhh.no/forskningsnytt, i forskningsmagasinet NHH Bulletin og på forskning.no. Sosiale medier brukes aktivt for å dele saker, kanalisere trafikk og styrke NHHs synlighet nasjonalt og internasjonalt.

Brukerrettet formidling er også høyt prioritert. NHHs fagstab bidrar aktivt i ekspertutvalg, styrer og som foredragsholdere på en rekke arenaer innen nærings- og samfunnsliv.

Tabellen under viser noen av resultatene av NHHs allmenrettede formidlingsarbeid i 2016.

Tabell: Forskningsformidling

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall omtaler av forskningsrelaterede NHH-saker i norske media	2 702	3 160	3 151	3 319	2 949	3 400	3400	> 3400
Antall kronikker, kommentarer, debattinnlegg i norske media	73	77	109	105	92	100	100	> 100
Antall artikler på forskning.no	46	29	70	37	35	35	35	> 35

Kategorien Omtale av forskningsrelaterede 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, ikke gjennomslag eller kvalitet på den enkelte sak.

Antall saker i nasjonale medier har vært økende de siste årene, mens det har vært en markert nedgang i lokal- og regionavisene, spesielt Bergens Tidende. Dette gjenspeiles i tabellen over. Det er stor variasjon i omtale fra fagmiljø til fagmiljø. Flere institutter har hatt en klar økning i antall medieklipp, mens andre institutter har markert færre omtaler. Årsakene er sammensatt, men en utfordring er å få flere forskere og fagmiljø som er villige til å markere seg i samfunnsdebatten. Som ett tiltak har NHH derfor laget et formidlingsprogram for yngre forskere. Programmet går over ett år og gir praktisk formidlingstrening i ulike sjangre. Målet er å stimulere flere til formidling og få konkrete bidrag ut i media. Programmet har blitt positivt mottatt og har gitt resultater.



NHH prioriterer også medie- og formidlingsstøtte til forskningscentre og spissområder. Senter for skatteforskning (NoCeT) og Senter for Tjenesteinnovasjon (CSI) er to av sentrene som jobber aktivt med allmennrettet formidling og mediekontakt nasjonalt. NoCeT har blant annet arbeidet målrettet med å formidle resultater fra aktuelle og faglig solide masteroppgaver. Dette har satt dagsorden i samfunnsdebatten og bidratt positivt til NHHs synlighet i 2016.

Omtrent 30 saker er registrert i internasjonale medier som Harvard Business Review, The Atlantic, Foreign Affairs, El Pais, Wall Street Journal og Market Watch. Aktiviteten er økende. De viktigste temaene er likestilling og ledelse, skatteflukt, Oljefondet og mikrofinans. Ett mål for 2016 var å etablere et system for internasjonal formidling. Det har ikke vært anledning til å prioritere dette, og planene videreføres til 2017.

Antall kronikker har vært på et stabilt, høyt nivå over flere år. De 92 kronikkene som ble publisert i 2016 var skrevet av faste skribenter, men en rekke bidrag var levert «løpende», knyttet til aktuelle tema. Nedgangen fra 2015 skyldes at Bergens Tidende har lagt ned to av sine spalter med faste bidragsytere fra NHH.

NHH har produsert 35 formidlingsartikler til forskning.no. Dette er på nivå som forventet. På nhh.no, som ble lansert i mai 2016, ligger alle formidlingsartikler, disputaser, kronikker og videoer samlet under fanen Forskningsnytt. Mer enn 600 aktuelle saker er gjort tilgjengelig for offentligheten, sortert på tema og fagperson, med direkte kobling til den ansattes profilsider. Også et stort antall formidlingsartikler på engelsk er tilgjengelig. Dette er et stort løft for NHHs forskningskommunikasjon og de nye nettsidene er en god plattform å bygge videre på. Det er stor variasjon i lesertall og spredning av saker fra Forskningsnytt. Videreutvikling av forskningskommunikasjon digitalt er derfor et prioritert område i 2017.

Det eksterne forskningsmagasinet NHH Bulletin, som NHH publiserer sammen med AFF og SNF, kom ut med tre utgaver i 2016. Magasinet har et opplag på ca. 12 000. NHH Bulletin er høyskolens viktigste kanal for å profilere et samlet NHH-miljø overfor myndigheter, næringsliv, organisasjoner og tidligere studenter. I 2017 skal NHH Bulletin styrkes digitalt og vil komme ut med to utgaver på papir.

NHH deltok i 2016, i likhet med tidligere år, på Forskningsdagene. Dette er en festival spesielt rettet mot barn og unge. Fagstab deltok på flere arenaer, blant annet på Forskningstorget, som foredragsholdere og i debatter, blant annet en korrupsjonsdebatt som ble strømmet på Morgenbladet.no. NHH hadde også en deltaker i formidlingskonkurransen Forsker Grand Prix.

Deltakelse i regjeringsoppnevnte ekspertutvalg

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

- Tor W. Andreassen har vært med i Delingsøkonomiutvalget. Rapporten ble levert i februar 2017.
- Trond Bjørnenak er med i et forskerutvalg som skal foreslå tiltak for å styrke konkurransen mellom statlige og private aktører. Rapporten skal leveres i januar 2018.
- Sissel Jensen har vært medlem i en ekspertgruppe som har utredet alternativer for offentlig finansiering av NRK. Rapporten ble levert i juli 2016.
- Finn Kinserdal og Eirik G. Kristiansen har vært med i Aksjelovutvalget. Rapportene ble levert i oktober 2016.



- Finn Kinserdal har vært med i Regnskapslovutvalget. Utvalgets andre delrapport ble lagt frem i juni 2016.
- Lars Mathiesen har ledet Pliktkommisjonen som har sett på leverings-, bearbeidings- og aktivitetsplikten i fiskerinæringen. Arbeidet ble levert i oktober 2016.
- Aksel Mjøs har vært medlem i Stiftelseslovutvalget. Rapporten ble levert i oktober 2016.
- Linda Nøstbakken har vært med i et ekspertutvalg som har sett på regler for fiskekvoter. Innstillingen ble levert i desember 2016.
- Kjell G. Salvanes har vært medlem av Produktivitetskommisjonen. Andre og siste rapport ble lagt frem i februar 2016.
- Karin Thorburn har vært med i et utvalg som vurderte aksjeandelen i Statens Pensjonsfond Utland. Rapporten ble levert i oktober 2016.
- Mette Bjørndal er medlem av utvalget som skal vurdere sentralbankloven og styringen av Norges Bank, inklusive organisering av Statens Pensjonsfond Utland (Sentralbanklovutvalget). Utvalget skal levere sin rapport i juni 2017.

Styreverv, deltagelse i råd og utvalg

NHH-ansatte har i 2016 vært medlemmer av eller deltatt i en rekke styreverv, fagråd og utvalg. Av disse kan nevnes: Børsklagenemda, Econa, ENOVA, Finansdepartementets rådgivende utvalg for modell og metodespørsmål, Finansfondet, Finanstilsynet, Folketrygdfondet, Karlstad Business School, Norges forskningsråd, NOKUT, Norsk institutt for bioøkonomi, Petroleumsprisrådet, Regelrådet, Skatteklagenemda for utenlandssaker, Nordisk Ministerråds gruppe for parallelspråk, Språkrådets fagråd for språknormering og språkbobservasjon, Statistisk sentralbyrå, Teknisk beregningsutvalg, Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger m.fl.

NHH-ansatte har også en rekke styreverv i private virksomheter og organisasjoner. Blant disse er Holberg EEG, Kavlifondet, Norwegian Hull Club, Nordea Bank Norway, Sixty, Transparency International, Westerdals Oslo ACT.

Konferanser

I 2016 var NHH vertskap for tre internasjonale forskerkonferanser som dekket sentrale samfunnsområder som energi, innovasjon og atferdsøkonomi. Slik bidrar NHH til kunnskapsutvikling og tar samfunnsansvar på viktige områder. Internasjonale fagkonferanser bidrar også til viktig internasjonal synlighet for NHH.

International Association of Energy Economics (IAEE) holdt sin årlige *International Conference* på NHH fra 19. til 22. juni. Her deltok ca. 600 forskere og fagpersoner innen energifeltet, inkludert Statoils toppsjef, EU-kommisjonen og en representant fra Kinas vitenskapsakademi. Konferansen *Frontiers in Services* ble arrangert fra 23. til 26. juni og samlet ca. 200 forskere og næringsliv innen tjenesteinnovasjon fra hele verden. Næringsminister Monica Mæland åpnet konferansen. ESA-konferansen, *European Meeting of the Economic Science Association*, ble holdt på NHH fra 1. til 3. september. Her møttes ca. 300 internasjonale forskere innen atferdsøkonomi.

Eksempler på andre konferanser i 2016:

- Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner (FIBE) ble arrangert på NHH 7. og 8. januar. Temaet for konferansen var *Doing Business Abroad: When in Rome, do as the Romans?*
- Vårkonferansen ble arrangert på NHH 31. mai med temaet *En ny industriell revolusjon*. Åpningsforedraget ble holdt av SSB-leder Christine B. Meyer.



- Lehmkuhlforelesningen ble arrangert 29. september med statsminister Erna Solberg. I forkant arrangerte NHH og Bergen Næringsråd Lehmkuhlkonferansen med tema *Hva trenger Norge nå?*
- NHH Forum ble arrangert på NHH 26. oktober i samarbeid med studentforeningen og Norgesgruppen. Tema for NHH Forum var *From Shopkeeper to Data Analyst*.
- Høstkonferansen *Europa i endring: Migrasjon, korrupsjon og nullrente* ble arrangert i Oslo 19. oktober.

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

Fagstab er også svært aktive med brukerrettet forskningsformidling inn mot næringsliv, departementer, organisasjoner og på ulike konferanser og seminarer. Institutter og forskningssentrene har egne rapporter som synliggjør slike samfunnsbidrag.

Tiltak og planer for 2017

- Styrke mediekontakt og synlighet nasjonalt på prioriterte områder
- Etablere målrettet internasjonal formidling
- Videreutvikle digital forskningskommunikasjon

Kommunikasjon

NHH delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig.

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Omdømme

NHHs omdømme hviler i første rekke på resultater innen forskning og utdanning. Ipsos gjennomfører en årlig profilundersøkelse som måler omdømme til 86 norske etater og organisasjoner. Undersøkelsen plasserer NHH på tredje plass i kategorien utdannings- og forskningsinstitusjoner i Norge. Plasseringen har vært stabil over tid. NHHs ambisjon er å styrke posisjonen ytterligere og å befeste og videreutvikle rollen som Norges ledende handelshøyskole.

Medieomtale av utdanning, forskning og NHHs øvrige aktiviteter er helt sentralt for å få gjennomslag i samfunnsdebatten, gi nasjonal synlighet og styrke NHHs omdømme. Målt i antall saker var omtalen av NHH noe lavere i 2016 enn i 2015. Dette kan forklares med nedgangen i medieomtale knyttet til forskningsformidling. Omtalen av andre temaer som utdanning og institusjonen NHH har økt noe. På alle områdene er ambisjonen å styrke omtalen i 2017, spesielt med tanke på å få frem NHHs samfunnsrolle og -bidrag.

Nettsider

Antall unike brukere på nhh.no har økt med ca. 5 000 fra 2015 til 2016. En av årsakene til dette kan være de nye nettsidene som ble lansert i 2016. NHH har valgt en fremtidsrettet publiseringsløsning, som er fleksibel, mobilvennlig og lagt til rette for nye brukerbehov. Responsen på de nye nettsidene er svært god og nettstedet nhh.no har nå ca. 20 000 daglige sidevisninger.

I arbeidet med de nye nettsidene har NHH tatt en rekke grep for å effektivisere, brukerrete og styrke kommunikasjon med omverdenen:

- Enhetlig profilering: Alle sentre og undernetsteder er samlet på ett nettsted med en felles visuell identitet.

- Mer effektiv drift: Antall publiseringsverktøy er kuttet ned fra 5 til 1. Dette er økonomisk rasjonelt, har redusert sårbarhet på drift, redusert risiko og bidratt til å styrke intern opplæring og kompetanse.
- Brukerretting og brukertesting: Alt innhold er prioritert og utviklet med bakgrunn i brukertester. Nettsidene evalueres og utvikles kontinuerlig på bakgrunn av brukertester og måling av trafikk. Tilbakemeldingene fra de viktigste målgruppene - potensielle og eksisterende studenter - er svært gode.
- Automatisering: Integrasjon med Cristin, Agresso og FS bidrar til å automatisere en del av innholdet og sikre at det hentes fra en autoritativ kilde. Dette gir en langt mer effektiv drift.
- Open Access publiseringsgjøres tilgjengelige via Brage for å unngå dobbeltpublisering.
- En ny redaksjonsmodell og resultatmål har gitt mer struktur rundt organiseringen av nettarbeidet.
- En ny innholdsstrategi legger klare føringer på hvilket innhold som skal publiseres og hvordan det skal skrives. Nettsiden har også en avansert språkstyring som sikrer lett tilgjengelig innhold på både norsk og engelsk.
- Universell utforming og design gir full tilgjengelighet på mobil, nettbrett og PC.

Arbeidet med å videreutvikle nettsidearbeidet fortsetter med full styrke i 2017. Sporing av trafikk og analyse er prioriterte områder, sammen med forbedringer knyttet til drift og oppfølging av innholdsstrategi.

Sosiale medier

Sosiale medier er svært viktige kanaler for å dele innhold, skape engasjement og å nå ut til prioriterte målgrupper. NHH har kanaler på Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat og Youtube. NHH har økt tilstedeværelsen i de fleste kanaler i 2016, noe som har økt antall følgere. NHH tar i noen grad i bruk betalt promotering av innhold for å nå ut til spesifikke målgrupper innen utdanning. Aktiviteten på sosiale medier vurderes løpende og sees i sammenheng med annonsering for øvrig og trafikk til nhh.no. Det er ikke et mål å være i flest mulig kanaler, men å ha rett aktivitet og kvalitet i kanalene som blir prioritert til enhver tid.

Organisering

Kommunikasjons- og markedsarbeidet ved NHH ble slått sammen til en enhet i 2016. Dette har frigjort ressurser til alumniarbeidet som er et viktig ledd i arbeidet med å videreutvikle eksterne relasjoner. For NHH er dette ett av flere grep som skal bidra å styrke NHHs helhetlige kommunikasjon og attraktivitet.

Åpenhet

Delmålet om at NHHs kommunikasjon skal være åpen, uavhengig og etterrettelig betyr at NHH som offentlig virksomhet skal være tilgjengelig for media og legge til rette for åpenhet om prosesser og saker som har offentlig relevans. NHH praktiserer full åpenhet om sidegjøremål og har gjennomført en internkontroll om forvaltning av offentlighetsloven i 2016. Tiltak her vil bli prioritert i 2017.

Prinsippet om fri og uavhengig forskning og formidling er viktig for NHH. Formidling og faglige bidrag fra NHH-forskere kan være omdiskutert, spesielt når det gjelder saker som er politisk aktuelle. For NHH som institusjon er det positivt at forskere bidrar med faglige perspektiver i samfunnsdebatten, også om de har ulike oppfatninger i samme sak. Dette bidrar til å styrke samfunnsdebatten og å sikre uavhengighet og tillit til forskningen.

Alumni

NHH Alumni er et sosialt og faglig nettverk for alle som har tatt hele eller deler av sin utdanning ved NHH. Nettverket er også åpent for ansatte og tidligere ansatte ved høyskolen. NHH Alumni organiserer kontakten mellom NHH og tidligere studenter, og bidrar til å styrke NHHs relasjoner og omdømme nasjonalt og internasjonalt.

NHH Alumni kommuniserer aktivt med alumni gjennom nyhetsbrev, sosiale medier og NHH Bulletin. Det er to sentrale utfordringer knyttet til dette, den ene er rekruttering av nye medlemmer og den andre er knyttet til ajourhold av medlemsdatabasen. Det er planlagt satt i gang et arbeid med overgang til en bedre plattform for medlemsdatabasen gjennom et felles CRM-system (Customer relationship management) for hele NHH i 2017. I tillegg til dette arrangeres alumnisamlinger i Oslo og Bergen og det bistås ved kulljubileer.

Internasjonalt alumniarbeid ble igangsatt i 2015 med en samling i London med faglige foredrag. Alumnitreffet ble gjentatt i 2016 og planlegges gjennomført årlig. Dessuten organiserer NHH en mottakelse for internasjonale studenter og familie i forbindelse med studieavslutningen i Bergen. Internasjonale studenter og alumni har også deltatt i rekrutteringsarbeid i Italia og Russland.

NHH har et stort forbedringspotensiale når det gjelder å profesjonalisere alumniarbeidet, og vil videreføre satsingen på alumni i 2017. Systematisk arbeid med å videreutvikle og styrke relasjonen til alumni vil bli sentralt.

Tiltak og planer for 2017

- Videreutvikle digitale kanaler og innhold basert på innsikt, analyser og NHHs strategiske prioriteringer
- Prioritere mediearbeid enda mer aktivt
- Bruke ny ledelsesmodell og rektorat aktivt i arbeidet med å styrke NHHs posisjon
- Styrke alumniarbeidet

Eksterne relasjoner

NHH delmål 3: Eksterne relasjoner

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

NHH skal være en drivkraft for god samfunns- og næringsutvikling, og en foretrukken samarbeidspartner. Solide bedriftsrelasjoner og partnerskap mot både private og offentlige virksomheter er derfor et av NHHs strategiske satsingsområder.

NHH opplever at næringsliv og forvaltning ønsker å ha en tett og nær relasjon til høyskolen innenfor både forskning og utdanning, og det er svært viktig for NHH å opprettholde og videreutvikle en bred kontaktflate med næringslivet. Høsten 2016 ansatte NHH en leder for eksterne relasjoner som har ansvar for å implementere høyskolens strategi på dette området. Arbeidet inkluderer blant annet å kartlegge og systematisere de ulike formene for samarbeid høyskolen har med næringsliv og forvaltning og bygge opp en modell for samarbeidet.

Et viktig formål med arbeidet er å bidra til synliggjøring og profilering av forskningen og utdanningen, og oppnå økt kjennskap til og anerkjennelse av høyskolen nasjonalt og internasjonalt. Arbeidet vil bidra til at NHH videreutvikler og styrker eksisterende samarbeid med næringsliv og forvaltning, samt får flere og bredere avtaler med eksterne aktører som inkluderer både utdanning, forskning og formidling.

Leder for eksterne relasjoner samarbeider tett med NHHs alumniansvarlig og ansvarlig for internasjonalt karrierearbeid.

Høyskolens relasjoner til næringslivet er for eksempel konkretisert gjennom CEMS-alliansen, hvor NHH er akademisk medlem. Gjennom medlemskapet - som høyskolen har hatt siden 1992 - har NHH vel 70 CEMS Corporate Partners og 7 Social Partners. Også i 2016 førte dette til flere konkrete samarbeid mellom NHH og bedrifts- og organisasjonsmedlemmene i CEMS-programmet.

Gjennom aktiviteter på høyskolens institutter har NHH bred kontakt med næringsliv og forvaltning. NHH hadde i 2016 fire gaveprofessorater der giverne er NorgesGruppen, Statoil, DNB og Bergens Rederiforening. I tillegg deltar NHHs forskere i ulike samarbeidsprosjekter med næringslivet, mens representanter fra næringslivet på sin side bidrar i undervisningen ved NHH.

NHH Executive (NHHE) utgjør en viktig del av NHHs strategiske satsing på eksterne relasjoner. Tett og god næringslivskontakt står sentralt for å kunne realisere NHHEs vekststrategi. Deltakere på NHHEs kurs og programmer er høyt kvalifiserte og sentrale personer fra privat næringsliv og forvaltning. MBA-programmer, AFA-studium, bedriftsinterne studier og andre kurs/programmer utgjør en viktig arena for dialog og kontakt mellom fagstab ved NHH, NHHEs ansatte og nøkkelpersoner fra næringsliv og forvaltning. Også i forbindelse med utvikling av bedriftsinterne, skreddersydde programmer kommer NHHE tett på sentrale aktører og beslutningstakere.

Samarbeid med en rekke næringsklynger (NCE) har vært et sentralt satsingsområde for NHHE i 2016 for å styrke samarbeidet med næringslivet. Eksempler på dette inkluderer initiativ fra NCE Seafood Innovation Cluster for at NHHE skulle utvikle et skreddersydd globalt EMBA program for aktører i sjømatnæringen. Utvikling av programmet har skjedd i et tett samarbeid med både næringsklyngen og medlemsbedrifter i klyngen. Et annet eksempel er samarbeidet med NCE Norwegian Rooms, et klyngeprosjekt for norske ferdigvareleverandører. I 2016 startet en modul på masternivå (30 studiepoeng); Merkevarerledelse og Internasjonalisering. I tillegg var NHH partner med Norwegian Room i prosjektet «Global Branding and Business Model Innovation» som nådde opp i konkurransen om regionale kompetansemidler, og vil motta en tildeling på 2,8 mill kr frem mot 2018 fra Innovasjon Norge. NHHE har også et samarbeid med Design Region Bergen (samt NTNU og UiB) om et tverrfaglig studie på masternivå, hvor deltakerne er satt sammen på tvers av teknologi-, design- og forretningsmiljøer. Dette er det første studiet i Norge innen Design Thinking, hvor tverrfaglige koblinger er helt sentralt. Gjennom dette programmet kommer NHH i kontakt med nye miljøer og målgrupper i nærings- og samfunnslivet.

For å styrke NHHEs markedsposisjon og komme tettere på store virksomheter, forvaltningsorganer og beslutningstakere i Osloregionen, ble det i 2016 ansatt en ny markedsutvikler som har kontorsted i Oslo. For å være tilgjengelig og nær store virksomheter og sentrale forvaltningsorganer, benyttes også NHH Campus Oslo til store deler av NHHEs virksomhet.

I 2017 vil NHHE videreføre og styrke sitt samarbeid med næringsklynger og interesseorganisasjoner. NHHE vil også fremover videreutvikle ulike aktiviteter for NHHs tidligere studenter (NHH alumni) samt for NHHEs nåværende og tidligere studenter (NHHE alumni), herunder eksempelvis NHH Executive alumni aktiviteter, temamøter med faglig påfyll, nyhetsbrev, tilbud om alumni-fordeler og kortprogrammer.



BOA

Tabell: BOA

	Resultater				
	2012	2013	2014	2015	2016
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglige årsverk (KD) (1 000 kr.) ⁷²	228,1	228,4	236,1	96,5	133,6

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Høyskolens bidrags- og oppdragsvirksomhet består i hovedsak av aktiviteter innenfor etter- og videreutdanningsvirksomheten og eksterntfinansierte forskningsprosjekter fra EU og Norges forskningsråd. Høyskolen ønsker å øke omfanget på BOA-aktiviteter innenfor begge områder.

NHH Executive oppnådde i 2016 noe lavere resultat enn budsjettet. Resultatet må vurderes i lys av en restrukturering (nyutvikling og internasjonalisering) av programporteføljen samtidig som markedet for etter- og videreutdanning er mer krevende grunnet økonomiske nedgangstider.

NHH Executive hadde i 2016 et resultat på 7,57 mill. kr. som tilfaller NHH til videre fordeling.

⁷² Omfatter andre bidrags- og oppdragsinntekter utenom EU, Forskningsrådet og Regionale forskningsfond

Faglige årsverk er et subsett av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.

I tråd med føringer fra Riksrevisjonen ble prosjektporteføljen ved NHHE f.o.m. 2015 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. Tallene for 2015 og 2016 er derfor ikke sammenlignbare med tallene fra tidligere år.



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 årsverk⁷³

	Resultater				
	2012	2013	2014	2015	2016
Undervisning, forskning og formidling (UFF) ⁷⁴	235	242	254	259	254
Administrative årsverk ⁷⁵	107	117	122	115	118
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling ⁷⁶	18	18	18	17	13
Drift og vedlikehold ⁷⁷	8	8	7	6	6
Andre stillinger (lærlinger)	2			1	2
Totalt	370	386	400	398	393

Tabell: Andel midlertidig ansatte

	Resultater				
	2012	2013	2014	2015	2016
Andel midlertidig ansatte i støttestillinger til undervisning, forskning og formidling (%)	5	8	2	6	0
Andel midlertidig ansatte i saksbehandler- og utrederstillinger (%)	15	14	16	11	11
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (%) ⁷⁸ (KD)	9	11	10	11	12

⁷³ Per 1.oktober.

⁷⁴ Alle vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiater, postdoktorer, studentassistenter, bistillinger og universitetsbibliotekar.

⁷⁵ Kontorstillinger, lederstillinger, saksbehandler-/rådgiverstillinger i sentral adm. og på instituttene.

⁷⁶ Bibliotekstillinger, ingeniørstillinger.

⁷⁷ Driftsleder, driftstekniker, fagarbeider.

⁷⁸ Eksklusiv stipendiater, postdoktor og professor II (men inklusiv alle andre bistillinger, dvs. førsteamanuensis II og universitetslektor II).

**Tabell: Vitenskapelig ansatte - årsverk**

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II)	38	38	40	47	49	-	-	-
Professor (ekskl. professor II)	87	84	83	83	81	-	-	-
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en PhD fra institusjoner utenfor Norge (%) ⁷⁹	50	58	83	53 ⁸⁰	67	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professorkvalifisering	5	3	0	1	3	-	1	-

Tabell: Andel internasjonal fagstab - årsverk⁸¹

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Fast ansatte (%) ⁸²	18	19	19	19	21	≥ 20	≥ 22	≥ 25
Stipendiater (%)	56	62	66	63	61	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktorer (%)	56	74	69	70	72	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	46	57	56	62	62	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tabell: Antall studiepoeng per faglige årsverk (KD)

	Resultater				
	2012	2013	2014	2015	2016
Antall studiepoeng per faglige årsverk (KD) ⁸³	654,5	662,8	632,2	608,7	638,1

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Vitenskapelige ansatte

Høyskolen lykkes i stor grad å rekruttere godt kvalifiserte kandidater til stillinger på alle nivå, og lykkes også med internasjonal rekruttering. Det ble rekruttert 7 postdoktorer, hvorav fire internasjonale. Én av postdoktorene ble ansatt på innstegsvilkår (7 år). Det ble ansatt fire nye faste førsteamanuenser, alle med internasjonal bakgrunn. Tre av disse kvalifiserte seg gjennom postdoktorstilling ved NHH.

Det ble videre ansatt en kvinnelig professor i fast stilling, og tre ansatte fikk opprykk til professor etter individuell søknad.

I 2016 ble to interne professorer ansatt uten utlysning i stillinger som professor for faglig ledelse (1404) innenfor adferdsøkonomi og arbeidsmarkedsøkonomi. Dette er prioriterte forskningsområder som også har oppnådd høy internasjonal anerkjennelse.

Andelen ansatte med internasjonal bakgrunn er godt over ambisjonsnivået. Innenfor faste stillinger forventes den internasjonale andelen å øke dersom graden av internasjonale nyrekrutteringer opprettholdes, samtidig som de fleste som fratrer på grunn av aldersgrensen de nærmeste årene vil

⁷⁹ Alle som har tiltrådt i 2016, inklusive interne tilsetninger

⁸⁰ 8 internasjonale av totalt 15 i 2015. Antallet gjelder faste hele stillinger inkludert postdoktorstillinger uavhengig av finansiering

⁸¹ Ansatte med utenlandsk statsborgerskap

⁸² Professor og førsteamanuensis

⁸³ Faglige årsverk er et subset av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.



være norske. Innenfor kvalifiseringsstillinger vil andelen internasjonale imidlertid kunne variere noe fra år til år. Andelen utenlandske doktorgradsstipendiater er fortsatt på et jevnt, høyt nivå.

Studiepoeng per faglige årsverk

Studiepoengproduksjon per faglige årsverk ligger på ca. 640, vel 40 % over gjennomsnittet for sektoren. Året 2015 representerer et unntak, noe som i første rekke skyldes flere stipendiatarvsverk og følgelig flere faglige årsverk enn normalt.

Administrativt ansatte

Som en følge av at styret ved NHH besluttet å endre ledelsesmodell, er det blitt større usikkerhet knyttet til fremtidig bemanningsbehov ved høyskolen. På bakgrunn av dette har det i større grad blitt rekruttert midlertidige ansatte i stillinger som er et resultat av avgang, i påvente av nødvendige avklaringer. Når den nye organisasjonen er på plass, er intensjonen at flest mulig er fast ansatte. NHH har også i forbindelse med økt satsing på digitalisering ansatt midlertidig for å kunne levere prosjekter parallelt med omlegging av organisasjonen.

Tiltak og planer for 2017

I forbindelse med omlegging og effektivisering av administrative prosesser og arbeidsmetoder vil det være økt fokus på kompetanseoppbygging i den nye organisasjonen. Bedre kvalitet i utvelgelsen av nye medarbeidere ventes å skape større forutsetninger for å løse fremtidige oppgaver.

Det vil være kontinuerlig oppmerksomhet på kvalitet og effektivitet i alle faser av rekrutteringsprosessene. Gjennom god planlegging og gjennomføring av rekrutteringsaktiviteter og tett samarbeid mellom alle interne aktører, forventes det flere og bedre kandidater til forsknings- og undervisningsstillinger. Rekrutteringsprosessene må samtidig i økende grad tilpasses et internasjonalt rekrutteringsmarked - innenfor rammen av nasjonalt lovverk.

Gjennom bruk av eget faglig nettverk er forskerne i økende grad engasjerte i rekrutteringen til kvalifiseringsstillinger og bistillinger. Aktiv deltagelse på internasjonale rekrutteringsmesser ventes å gi gode resultater. I tillegg vil det bli vurdert å bruke elektroniske medier i større grad for å nå de beste kandidatene.

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

I omstillingsarbeidet som ble iverksatt som følge av vedtak om den nye ledelsesmodellen har det vært et tett samarbeid mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte i både samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg. Dette tette samarbeidet blir videreført gjennom hele 2017. I tillegg er det også satt ned en rekke arbeidsgrupper som utreder og foreslår arbeidsoppgaver- og rollefordeling i den nye organisasjonen.

Ledelse og kompetanseutvikling

I årene forut for 2016 ble det gjennomført flere omfattende ledelses- og kompetanseutviklingsprosjekter. I 2016 har erfaringene fra disse fått virke i organisasjonen, og det har derfor ikke blitt gjennomført nye tiltak det siste året.

I forbindelse med omstillingsprosessen vil høyskolen fortsette med kontinuerlig lederutvikling og lederopplæring - både til administrativt ansatte og etter hvert til de nye instituttlederne.

Sidegjøremål

NHH har igjennom hele 2016 jobbet aktivt med prosessen rundt sidegjøremål. Nye oppdaterte retningslinjer for sidegjøremål ved NHH ble godkjent våren 2016. Retningslinjene har gjennomgått en grundig juridisk kvalitetssikring. Et tilhørende dokument som veileder involverte i prosessen i forhold til tolkningen av retningslinjene, er også etablert. Innhenting og saksbehandling av pågående sidegjøremål har blitt utført gjennom hele 2016. En offentliggjøring av listen med sidegjøremål ved NHH vil bli lansert tidlig i 2017. Det vil aktivt jobbes med prosessen rundt sidegjøremål fremover for å sikre stabil implementering i organisasjonen.

Helse, miljø og sikkerhet

I 2016 har NHH hatt en gjennomgang av varslingsrutinene, hvor det ble konkludert med at rutinene fungerer tilfredsstillende.

NHHs rusmiddelpolitikk og rutiner for håndtering av rusmiddelproblem ble vedtatt i AMU 23.05.2016 og gjort kjent for alle ansatte.

HMS-aktivitetene ved NHH planlegges og følges opp i overordnede og lokale handlingsplaner. Basert på de pågående omstillingsprosessene vil NHH i 2017 ha særskilt fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette vil også være tema på vernerunder for 2017.

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 nyutvikling.

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 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 2017, gis en oversikt over hvilke tiltak som ble prioritert i budsjettet for 2017.

Midler til oppgradering av bygg ved selvforvaltende institusjoner

NHH har i 2016 ikke mottatt midler til oppgradering av bygg.

Midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger (SAKS)

NHH har i 2016 ikke mottatt midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger (SAKS).

Midler tildelt over kap. 281

NHH har i 2016 ikke mottatt bevilgninger over kap. 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 mfl.). NHH samarbeider med Uninett, og er med i første runde mht. å bytte forretningsapplikasjon fra Itslearning til Canvas, iht. Uninetts anbefaling.

NHH har som mål å ha stabile leveranser av moderne og tidsriktige IT-tjenester. NHH skal være fremtidsrettet og i stand til å promotere og implementere nye IT-tjenester på en rask og effektiv måte. Tjenestene skal ha høy grad av tilgjengelighet, ha høyt servicenivå, være effektive og verdiskapende. 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 er sentralt for å støtte forskning, undervisning og digitalisering ved NHH.

NHHs IT-strategi skal sammen med rullerende handlingsplaner sikre at ovennevnte målsetninger oppnås. På grunn av store, kontinuerlige endringer i hva som er mulig å tilby som følge av nylanseringer fra leverandører i bransjen, sees det som påkrevd å understøtte overordnet strategi 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 i 2016 vært problemer med VVS-anlegget, dører i publikumsområder og betonggulv i «speilsalen». Feilretting og reparasjoner gjennomføres. 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. Jepsensenteret 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. Undersøkelser av teknisk tilstand på de eldste delene av NHHs bygningsmasse peker på at både klimaskjerm (yttervegger, tak o.l.), VVS-anlegg og elektroanlegg bør skiftes ut i sin helhet. Disse anleggene har i stor grad overgått sin tekniske levetid, og det er derfor kritisk med snarlig rehabilitering, jf. avsnittet Større byggeprosjekter, kap. V. 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

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.

Det vises til eget avsnitt Større byggeprosjekter, kap. V.

Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

NHH har to avsluttede byggeprosjekter med samfunns- og effektmål; Nybygget som ble avsluttet i 2013 og Jepsensenteret som ble avsluttet i 2014. I tillegg har det blitt utarbeidet samfunns- og effektmål for første fase, skisseprosjektet, for rehabilitering av NHHs eldste bygningsmasse. Det vises til avsnittet Større byggeprosjekter, kap. V.



Nybygget

Samfunnsmål

- 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 utdanning.

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.

Målene er realisert for både ansatte og studenter. 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*.

Jebsensenteret

Samfunnsmål

- 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.

Effektmål

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

Målene er realisert for både ansatte og studenter. 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.

Kap. 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

NHH har vedtatt ny ledelsesmodell og går fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. KD har utnevnt ny styreleder, og intensjonen er at ny organisasjon i hovedsak skal være på plass før ny rektor og nytt styre overtar 1. august 2017. Ny rektor ble ansatt den 6. mars, og arbeidet med å sette sammen rektoratet vil nå starte. Nye instituttledere skal også velges (eller ansettes), og vil tiltre 1. januar 2018.

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.

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

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. Eksternt og internt regelverk legger føringer for høyskolens samlede økonomiforvaltning.

Høyskolen har gjennomført en rekke tiltak for å se til at budsjettmessige rammer overholdes og at forutsatte inntekter realiseres.

NHH benytter Agresso Business World til økonomi, lønn og personal. Oppgraderinger gjøres løpende. Det er utarbeidet rutinebeskrivelser knyttet til alle Agresso-moduler og tilhørende forsystemer. Omtalte systemløsninger vurderes som hensiktsmessige.

Riksrevisjonen

NHH har ikke mottatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i 2016.

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. Innenfor området Organisasjon og ressurser i høyskolens strategi velges det årlig ut konkrete områder for oppfølging og kontroll. Det er i 2016 gjennomført internkontroll for områdene variabel lønn, B-tillegg for forskningsprosjekter, opptak NHHE og etterlevelse av offentlighetsloven. Det utarbeides sluttrapport for alle gjennomførte internkontroller iht. en standard mal. Kopi av rapportene oversendes til Riksrevisjonen.

Det er i 2016 gjennomført en evaluering av systemet for internkontroll, og systemet har blitt videreutviklet på en del konkrete områder. Dette gjelder blant annet å synliggjøre innebygde kontrollmekanismer i daglige arbeidsprosesser. Videre er det gjort forbedringer mht. hvordan man velger ut områder for internkontroll og dokumentasjon av denne prosessen.

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 m.m. Alle kurs på bachelor- og masternivå blir evaluert hvert år. I tillegg gjennomføres det regelmessig programevalueringer, med 5-6 års intervaller. Kvalitetssikringssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder.

På NHH gjennomføres det på eget initiativ instituttevalueringer med fokus på forskning.

For bl.a. 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. Disse to akkrediteringene skiller seg imidlertid fra hverandre ved at AACSB-akkrediteringen vektlegger i mye større grad studiekvalitet gjennom Assurance of learning (AoL) tilnærmingen. Dette verktøyet vil NHH bruke aktivt i forbindelse med kvalitetssikring av samtlige studieprogram. Gjennom disse evalueringene får NHH nyttige tilbakemeldinger om høyskolen holder internasjonal standard mht. forskning, utdanning, samfunnskontakt osv.

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 satsingsområdene som er definert i strategien.



Kapasitet og kompetanse administrativ forvaltning

NHH har hatt fokus på administrativ organisering, og har gjennomført organisasjonsendringer for å stå bedre rustet for å møte fremtidens kompetansebehov. Blant annet har markedsavdeling og kommunikasjonsavdeling blitt slått sammen, med formål å benytte eksisterende kompetanse på tvers i en mer digitalisert markedskommunikasjon. Andre omorganiseringstiltak som har vært gjennomført og som fremmer effektivisering og reduksjon av sårbarhet, omfatter f.eks. justering av bibliotekstab med frigjøring av stillinger til arkiv og kommunikasjon. Overflytting av personell og oppgaver til forskningsadministrativ avdeling, knyttet til bl.a. virksomhetsstyring og likestilling, har likeledes frigjort en stilling til pedagogikksatsing.

Administrasjonen ved NHH har også innført en helhetlig prosess på ansettelser. Dette for å sikre at høyskolen ved ansettelser får inn personer med den kompetansen som behøves i organisasjonen. Ved behov for flere administrative stillinger, blir det gjort en samlet vurdering i administrativ ledergruppe, og det tas en felles beslutning. Dette er blant annet innført som et ledd i å optimalisere antall ansatte i administrative stillinger.

Det har vært gjennomført et omfattende arbeid på internkontroll, og systemet for internkontroll har blitt evaluert og videreutviklet. Internkontroller har avdekket behov for forbedring og kompetanseheving. Sist gjennomførte internkontroll har vært av etterlevelse av offentlighetsloven, som avdekket et behov for opplæring som nå blir igangsatt.

Tiltak for avbyråkratisering og effektivisering

Høyskolen har utviklet modeller for fordeling av faglige ressurser og for tildeling av driftsmidler til fagmiljøene. Dimensjonering av administrativ bemanning sentralt og på institutter har alltid vært vurdert ved de årlige budsjettprosessene. Styret er opptatt av at administrasjonen klarer å tilpasse seg NHHs nåværende og fremtidige strategiske utfordringer. Innsparing og omprioritering har vært naturlige tema i de årlige budsjettprosesser.

NHH har innført omfattende kostnadskontroll for å kvalitetssikre høyskolens bruk av midler. Videre har NHH i større grad enn tidligere sikret at det blir tilført midler til de viktige strategiske satsinger for høyskolen. Rekken av strategisk viktige satsinger er lang og krever betydelige midler fremover. Dette gjelder blant annet digitalisering av ulike prosesser, f.eks. digitalisering av eksamen.

Nye nettsider for NHH ble lansert i 2016. Arbeidsprosesser er effektivisert for å gjøre driften av NHH sine nettsider mer effektiv. For å effektivisere kreves gjerne en initial investering for deretter å oppnå en effektiviseringsgevinst. Dette gjelder f.eks. ved innføring av Agresso web ved NHH. NHH har også hatt fokus på innkjøpsavtaler og sikret at høyskolen benytter seg av ulike felles innkjøpsavtaler for sektoren - det være seg Uninett avtaler og andre felles avtaler med andre universiteter eller høyskoler. Dette blant annet som et ledd i å forbedre høyskolens innkjøpsprosesser. Det har også vært gjennomført en analyse av arbeidsoppgavene i administrasjonen - en såkalt TA-analyse - som har gitt høyskolen nyttig informasjon om tidsbruk på ulike oppgaver. Denne analysen har vært til stor nytte for å kunne se på ulike arbeidsprosesser med tanke på effektivisering av den enkeltes oppgaver. NHH har avvirket sitt eget trykkeri og endret rutiner for postombæring. Disse grepene har medført en stor kostnadsbesparing for høyskolen.

Videre har NHH i disse dager igangsatt et prosjekt som ser på hele økonomiforvaltningen ved høyskolen, med mandat å se på hvordan økonomiforvaltningen skal organiseres i fremtiden. Høyskolen har også igangsatt et arbeid med opprettelse av et servicesenter, med formål å samle og koordinere informasjons- og servicetjenester ved NHH både organisatorisk og fysisk.

Effektivisering og gevinstrealisering vil også stå i fokus i høyskolens fremtidige strategi- og budsjettprosesser.

Sikkerhet og beredskap

NHH har hatt økt fokus på beredskap i 2016. Høyskolen har inngått en 2-årig avtale med konsulentfirma Safetec Nordic AS, for å øke kompetansen til beredskapsledelsen.

IT-sikkerhet er en viktig del av beredskapsarbeidet, og NHH har derfor også inkludert leder ved Seksjon for IT i beredskapsledelsen.

I 2016 ble det gjennomført ROS-analyse knyttet til følgende tema:

- Utenlandsreiser
- Smitteutbrudd/pandemi

ROS-analysen gjelder både studenter og ansatte. ROS-analysen ble gjennomført av beredskapsledelsen, og anbefalte tiltak som kom frem som resultat av analysen er fremstilt i en egen handlingsplan. Tiltakene planlegges gjennomført i løpet av 2017.

I 2016 gjennomførte NHH en papirøvelse med tema: «Student på utveksling melder ifra om at skyting pågår på campus hvor hun befinner seg». Øvelsen ga viktig refleksjon knyttet til rutiner for utveksling og registrering av kontaktinformasjon, pårørendeinformasjon og reiseforsikring.

Gjennom Beredskapsforum Bergen samarbeider NHH med andre institusjoner i sektoren og samarbeidspartnere som f.eks. Bergen kommune, politiet, helsevesenet, brannvesenet og SiB. I 2016 har det vært et særlig fokus på risiko- og konsekvensreducerende tiltak. Beredskapsforum Bergen arrangerte i april 2016 beredskapsseminar med tema «Forebygging og håndtering av alvorlige skolehendelser». I november 2016 ble den årlige fagseminardagen arrangert med tema «Pandemi og epidemi». Her ble det også avholdt en table-top øvelse med samme tema.

NHH har hatt to alvorlige hendelser i 2016. Begge hendelsene ble håndtert av høyskolens beredskapsledelse i tråd med eksisterende planverk.

Tema for vernerundene i 2016 var HMS og beredskap. Alle ansatte fikk informasjon om NHHs rutiner knyttet til brann og førstehjelp. I tillegg ble det gitt informasjon om skoleskyting og politiets anbefalinger i denne type hendelser.

Tema for vernerundene i 2017 vil være psykososialt arbeidsmiljø, med særlig fokus på de pågående endringsprosessene NHH står i.

I 2017 vil NHH fortsatt ha fokus på beredskapsopplæring for beredskapsledelsen. Når organisasjonen endrer seg er det særlig viktig å sikre kontinuitet i beredskapsarbeidet, slik at endringene ikke svekker beredskapen. Samarbeidet med Safetec Nordic AS fortsetter i 2017, og NHH planlegger minimum 2 øvelser i løpet av året.

Informasjonssikkerhet

I tråd med Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen og i samarbeid med sekretariat for informasjonssikkerhet ved Uninett innførte NHH i 2015 styringssystem for informasjonssikkerhet. Formålet med etableringen har vært å sikre samsvar og etterlevelse med gjeldene lover og regler, samt sikre god styring og kontroll med informasjonssikkerheten ved NHH. Styringssystemet består av en rekke aktiviteter og gjøremål for å sikre at nødvendige tiltak bli vurdert, fulgt opp og fungerer etter hensikten, samt sikre at organisasjonen er bevisst og oppdatert på de trusler og sårbarheter NHH står overfor. Administrerende direktør har ivarett rollen som «sikkerhetsleder», og ledergruppen har fungert som «sikkerhetsforum». Etableringen av sikkerhetsorganisasjonen har bidratt til systematisk arbeid med informasjonssikkerhet med sikte på å utvikle pålitelige og sikre digitale tjenester.

Arbeidet med informasjonssikkerhet må sees i sammenheng med arbeidet med beredskap. Høyskolen har som ambisjon å utvikle en tettere kobling mellom disse prosessene slik at beredskapsøvelsene ivaretar begge hensyn.

Høyskolen følger med på arbeidet med nasjonale felleskomponenter i offentlig sektor, og tar i bruk de komponenter som vurderes hensiktsmessige.

Som presisert over er strukturert arbeid omkring informasjonssikkerhet av relativt ny karakter ved høyskolen. I 2016 har fokuset vært å operasjonalisere det nye styringssystemet. Ledelsens gjennomgang av informasjonssikkerhetsarbeidet for 2016 (januar 2017) og gjennomført ROS-analyse har avdekket en rekke forbedringspunkter som vil følges opp i 2017. Blant annet vurderes det å gjøre endringer i det operative ansvaret med informasjonssikkerhet for å sikre samsvar og etterlevelse med gjeldende lover og regler, samt sikre bedre styring og kontroll med informasjonssikkerheten.

Oppmerksomheten omkring arbeid med informasjonssikkerhet har økt gjennom 2016, og arbeidet med å utvikle en god sikkerhetskultur fortsetter.

Det er innført en rutine for melding og håndtering av avvik og sikkerhetsbrudd (jf. Personopplysningsforskriften § 2- 6). De viktigste avvikene er omtalt i ledelsens gjennomgang av informasjonssikkerhet for 2016.

Lærlinger

Lærefag	Antall lærlinger ⁸⁴
IKT	1
Kontorfag	3

NHH har avtale med Hordaland fylkeskommune om å gi fagopplæring innenfor områdene IKT og kontorfag. Det ble ansatt en kontorfaglærling i 2016. Etter planen skal det ansettes en IKT lærling hvert annet år og to kontorfaglærlinger hvert år. Når den nye organiseringen av NHH er implementert vil det bli vurdert å øke inntaket av kontorfaglærlinger.

Per i dag anser NHH områdene IKT og Kontor- og administrasjon som aktuelle fagområder. NHH vil imidlertid kunne tilby opplæring innenfor post/arkiv og eiendomsdrift dersom disse etableres som lærefag.

I 2017 vil to kontorfaglærlinger avlegge fagprøve.

⁸⁴ Lærlingene regnes som deltidsansatte i 40-80 % stilling. I tabellen vises antall lærlinger – ikke årsverk.



Brukerorientering

NHH anvender brukerundersøkelser som viktig kilde til informasjon om hvordan høyskolens utdanninger, arrangement og tjenester oppfattes av studentene. I tillegg til undersøkelser rettet spesifikt mot enkeltarrangement og lignende utgjør studentevalueringene en viktig og integrert del i kvalitetssikringssystemet for utdanning (KS-U).

Kursevalueringer

NHH har et omfattende system for kursevalueringer hvor alle kurs evalueres av studentene hver gang de avholdes. Resultatene fra disse kursevalueringene går til den kursansvarlige, den relevante instituttlederen og til den dekanen som har ansvar for studieprogrammet kurset tilhører. Sammen med den kursansvarliges rapport følges resultatene opp av ansvarlig instituttleder og relevant dekan. Kursevalueringene medfører hvert semester endringer i ulike kurs ved NHH.

Studiebarometeret inneholder også tema og spørsmål som gjør undersøkelsen anvendelig som brukerundersøkelser. Resultatene i Studiebarometeret følges opp i de ulike programutvalgene.

Programevalueringer

Programevalueringer gjennomføres regelmessig på NHH, med 5-6 års intervaller.

Spesielle brukerundersøkelser mot studenter

I 2016 ble det gjennomført undersøkelser i forbindelse med semesterstartsprogrammet for nye studenter. I tillegg til enkelte endringer i immatrikuleringsprogrammet arbeides det for tiden med forbedringer av semesterstartsuken generelt.

I den andre enden av studieløpet ble også avslutningsmarkeringen for ferdige masterstudenter evaluert i 2016, og funn i undersøkelsen tas med i videreutviklingen av *Graduation*.

Arbeidsmarkedsundersøkelse

NHH gjennomfører hvert år en arbeidsmarkedsundersøkelse rettet mot studenter som har gått ut av studiene seks måneder tidligere. I tillegg til å spørre om hvordan kandidatene er blitt tatt imot i arbeidslivet, spørres kandidatene også om hvordan de vurderer studiene sine nå som de har vært i arbeidslivet en stund. Det gjøres også spørringer på tema som karriereservice og –rådgivning ved høyskolen. De årlige undersøkelsene med nylig uteksaminerte kandidater suppleres med vurderinger av programmet gjort av alumni med lenger erfaring i arbeidslivet i forbindelse med de periodiske programevalueringene.

Undersøkelse samarbeidspartnere utveksling

NHH er opptatt av å ha gode utvekslingsavtaler med utenlandske institusjoner. Som del av arbeidet med å ha balanse i inn- og utreisende utveksling, er det gjort undersøkelser opp mot høyskolens prefererte samarbeidspartnere om hvilke kurs det er ønskelig at NHH tilbyr de innreisende utvekslingsstudentene. Informasjonen inngår som ett element i vurderingen av høyskolens emnetilbud.

Undersøkelse parallelspråklighet

NHH har i 2016 gjennomført brukerundersøkelser opp mot studenter og ansatte i samband med parallelspråklighetsprosjektet som NHH deltar i sammen med Språkrådet.

Nettsider

Ved oppstarten av arbeidet med nye nettsider utførte NHH toppoppgavemålinger og gjennomføringsgrad for ulike brukergrupper. Målet var å identifisere hvilken informasjon nettstedets brukere leter etter, og i hvilken grad de fant denne. Resultatet av undersøkelsene danner grunnlag for en ny innholdsstrategi. Fokus skal være på det brukere faktisk kommer til nettstedet for å finne eller utføre, det vil si at nettsidene er brukerrettet heller enn organisasjonsorientert.

Underveis i prosjektet ble det også gjennomført brukertester på prototype både blant eksisterende og potensielle studenter, samt blant representanter for ulike andre eksterne brukergrupper med samme mål.

Nettsidene evalueres og videreutvikles kontinuerlig på bakgrunn av brukertester og måling av trafikk. Tilbakemeldingene fra de viktigste målgruppene - potensielle og eksisterende studenter - er svært gode.

Næringslivsundersøkelse

Som underlag for utarbeidelse av NHHs neste strategi (2018-21) gjennomførte man i oktober-november 2016 en markedsundersøkelse blant arbeidsgivere. 22 bedrifter ble intervjuet, hvorav enkelte ansetter store andeler NHH-kandidater, mens andre, tradisjonelt, har ansatt færre økonomer. Intervjuene fokuserte på bedriftenes opplevde kompetansebehov nå og i fremtiden og NHH-kandidatenes egnethet i forhold til disse behovene. En slik undersøkelse hos denne type «NHH-brukere» har gitt svært nyttig informasjon.

Flere av de ovennevnte brukerundersøkelsene er nærmere omtalt under tilhørende temaer i årsrapporten.

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 og kvinneandel av totalt antall årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Stipendiat (%)	45	45	43	43	41	-	-	-
Postdoktor (%)	22	27	35	41	34	-	-	-
Førsteamanuensis (%)	42	40	40	39	34	-	-	-
Professor (%)	14	15	16	16	18	≥ 18	≥ 20	≥ 22
Professor II (%)	5	11	12	13	14	≥ 18	≥ 20	≥ 22
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	29	30	32	32	30	≥ 34	≥ 34	≥ 35
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	14	15	16	16	18	≥ 18	≥ 20	≥ 22
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	40	43	44	44	43	≥ 45	≥ 45	≥ 45

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Stipendiat (%)	61	20	41	50	40	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	20	44	66	44	29	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	100	50	0	40	25	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	25	50	-	-	100	≥ 50	≥ 50	≥ 50

I 2016 fikk i tillegg tre personer opprykk til professor, herav to kvinner.

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. Dette må sees i sammenheng med lav turnover og få nytilsettinger. Resultatene viser at høyskolen lykkes i noen grad, men rekrutteringstiltakene og ambisjonsnivået må vies et kontinuerlig fokus og sees i et langsiktig perspektiv.

Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger har satt som mål at 50 % eller mer av alle nyrekrutterte til fagstillinger innenfor hvert institutt skal være kvinner. Antall tilsettinger innenfor hver stillingsgruppe er generelt lavt og varierer fra år til år. Måltallet er ambisiøst, men realistisk.

Andelen kvinner i professorstillinger er fortsatt lavt, men ambisjonsnivået for 2016 er nådd. Kvinneandelen blant professor II stillinger viser en liten oppgang for fjerde år på rad. Ambisjonsnivået for andelen kvinnelige professorer, både faste og bistillinger, er krevende, og det arbeides spesielt målrettet innenfor disse kategoriene.

Når det gjelder de øvrige vitenskapelige stillingskategoriene er NHH ikke fornøyd hverken med hensyn til andelen kvinner eller andelen kvinner av nytilsatte.

I «Statusrapport for handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger 2016», gis det en nærmere vurdering vedrørende resultater, måloppnåelse og tiltak.

I administrative stillinger er det god balanse mellom mannlige og kvinnelige arbeidstakere på ledernivå; faktisk er det en liten overvekt av kvinnelige ledere.

NHH har som mål å fremme mangfold og likestilling. I alle utlyste stillinger har NHH fokus på mangfold. Søkere med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke, og NHH har etter hvert en del ansatte med innvandrerbakgrunn både i vitenskapelige og administrative stillinger. De fleste er fra andre land i Europa. NHH har ansatte med nedsatt funksjonsevne, og det blir tilrettelagt for at disse skal kunne fungere i sine stillinger.

NHH har som hovedmålsetting at studenter og tilsatte skal ha en hverdag der de ikke opplever å bli trakassert verken på grunn av etnisitet, nedsatt funksjonsevne, kjønn, seksuell orientering eller på annen måte. Det er utarbeidet tiltaks-/handlingsplaner hvor dette er omtalt og det framgår hvordan varsel om brudd skal håndteres og hvem som har ansvar for å følge opp (Tiltaksplan mot seksuell trakassering, Handlingsplan for studenter med funksjonsnedsettelse mv.) NHHs verdier, etiske



retningslinjer og hvilke konsekvenser disse skal ha for vår atferd, er fremstilt i dokumentet Ansvarlig atferd.

Sammen med studentene arbeides det for en god inkludering av internasjonale studenter og NHH har ulike tiltak for å øke andelen av internasjonale studenter og for å holde en stabilt høy kvinneandel på studieprogrammene (40 %).

Tiltak og planer for 2017

Det arbeides kontinuerlig med implementering og oppfølging av Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger, med særlig fokus på rekruttering og kvalifisering, herunder målrettede incentivordninger for økt rekruttering til stilling som professor II og postdoktor. I tråd med handlingsplanen blir det f.o.m. 2017 implementert en ny seminarrekke om likestilling for alle ansatte i vitenskapelige stillinger.



Kap. V. Vurdering av framtidsutsikter

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		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Poenggrense førstegangsvitnemål	53,0	52,6	53,0	53,4	52,9	53,0	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	55,2	56,5	56,2	56,3	56,5	56,0	56,0	56,0
Kvinneandel (% av møtt)	47,6	39,7	41,3	40,2	36,0	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tiltak og planer for 2017

- NHH vil prioritere tiltak som skolebesøk og kontakt med rådgivere, og utvider sin tilstedeværelse på sosiale medier som Snapchat og Facebook.
- Det vil bli arrangert en jentekveld i Oslo rettet mot jenter i videregående skole i Østlandsområdet.
- Blant andre tiltak rettet mot jenter vil det bli gjennomført et ringeprojekt rettet mot førsteprioritetssøkere som har fått tilbud om studieplass for å oppfordre dem til å ta imot den.

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		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Studiepoeng per student	48,0	47,4	46,1	47,5	49,0	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (%, KD)	38	43	52	53	58	≥ 55	≥ 60	-

Tabell: Frafall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 3 år)

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Kull start	H09	H10	H11	H12	H13	H13	H14	H17
Frafall BØA normert tid (%)	14	10	13	10	13	≤ 10	≤ 10	≤ 10

Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	-	-	38,5	44,8	39,3	≥ 37,5	≥ 37,5	≥ 37,5
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret)	-	4,5	4,2	4,4	4,5	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kursevaluering NHH	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

Tiltak og planer for 2017

- Innfasingen av den nye studieplanen for bachelorprogrammet vil fortsette i 2017 og våren 2018.
- Økt ressursbruk i bachelorprogrammet med mer vekt på studentaktive undervisnings- og vurderingsformer.
- Etter hvert som emnene i den nye studieplanen blir faset inn, må arbeidsbelastningen for studentene vurderes. Dette gjelder også studentenes gjennomstrømning og frafall fra studiet.
- Det toårige forsøket med augusteksamen i to obligatoriske emner vil være gjennomført i 2017. Forsøket vil bli evaluert, og det må vurderes om ordningen skal videreføres eller ikke.
- Det vil bli arbeidet videre med de obligatoriske emnene som tilbys på engelsk, med sikte på å sikre gode rutiner for språkbruk i slike emner. Tilbudet av valgfrie emner på engelsk vil også bli sett på.
- Beskrivelsen av læringsutbyttet for bachelorprogrammet vil bli gjennomgått, og det vil bli arbeidet med et system av undersøkelser (Assurance of Learning) for å sikre at studentene når læringsutbyttet.

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		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Opptakskrav MØA eksterne søkere (høst)	4,1	4,0	3,9	4,0	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskaraktter ved opptak MØA eksterne søkere (høst)	4,3	4,3	4,2	4,2	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	43	38	40	43	41	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tabell: Opptak MRR

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Opptakskrav MRR eksterne søkere - toårig	4,1	4,0	4,3	4,0	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskaraktter ved opptak MRR eksterne søkere - toårig	4,4	4,3	4,5	4,3	4,35	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	38	42	35	48	38	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tiltak og planer for 2017

- Arbeidet med å øke antall internasjonale gradsstudenter vil fortsette, bl.a. ved å styrke internasjonal informasjon og markedsføring og gjennom tett oppfølging av aktuelle søkere etter at de har fått tilbud om studieplass.
- NHH vil i 2017 for første gang tilby MRR-studiet i Oslo.
- Kontinuerlig utvikling av MØA-studiet for å sikre at studiet til enhver tid er relevant og attraktivt. I 2017 er det spesielt to områder som vil stå sentralt: Det ene er en ny spesialisering i innovasjon og entreprenørskap, det andre et styrket fokus på digitalisering, IT-teknologi og teknologiforståelse. Fra høsten 2017 vil det bli tilbudt en ny spesialisering i «business analytics».

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		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Gjennomføring på normert tid (% , KD)	68	73	67	74	77	≥ 75	≥ 75	-

Tabell: Frafall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 2 år)

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Kull start	H10+V11	H11+V12	H12+V13	H13+V14	H14+V15			
Frafall MØA etter to år (%)	5	8	6	4	5	≤ 3	≤ 5	≤ 5
Frafall MRR etter to år (%)	9	6	3	10	7	≤ 3	≤ 5	≤ 5

Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	-	-	MØA: 41,0 MRR: 42,7	MØA: 41,7 MRR: 40,7	MØA: 43,1 MRR: 44,4	≥ 40	≥ 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	MØA: 4,4 MRR: 4,2	≥ 4,4 ≥ 4,2	≥ 4,4 ≥ 4,2	≥ 4,4 ≥ 4,2
Forelesers formidling (NHH)	4,0	4,0	4,0	3,9	4,1	≥ 4,0	≥ 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	≥ 4,0

Tiltak og planer for 2017

- NHH vil fortsette å jobbe med å styrke studentenes ferdigheter på områder som kommunikasjon, presentasjoner og teamarbeid. Det vil i 2017 bli iverksatt en pilotversjon av et opplegg som skal bidra til trening i og refleksjon over slike ferdigheter for den enkelte student.
- NHH planlegger en ny hovedprofil i innovasjon og entreprenørskap som vil bli gradvis innført i løpet av 2017, med full implementering fra 2018.

- NHH vil styrke tilbudet innen teknologianvendelse og teknologiforståelse. Fra høsten 2017 planlegges det en ny spesialisering i «business analytics».
- Innovation School - sommerskole i samarbeid mellom NHH og University of California, Berkeley - starter i juni 2017.
- Opprettelsen av et MRR-tilbud i Oslo.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tiltak og planer for 2017

- Gitt den generelle situasjonen i norsk økonomi, vil det også i 2017 og årene fremover være viktig å overvåke arbeidsmarkedet nøye.
- NHH vil i lys av de forslag som Revisjons- og regnskapsførerlovutvalget fremmer, vurdere grundig hvordan NHHs mastertilbud best kan tilpasses de nye kravene.

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-kandidater

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Andel internasjonale PhD-studenter (% av nye doktorgradsavtaler)	-	61	70	30	46	50	50	50
Kvinneandel (% av nye doktorgradsavtaler)	64	33	45	50	38	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tiltak og planer for 2017

- PhD programevaluering i 2016 munnet ut i en handlingsplan som spesifiserer tiltak for å bedre rekrutteringen, noe som allerede er igangsatt i 2017. Tiltakene inkluderer en grundig evaluering av opptakskriterier.
- NHH har iverksatt tiltak for å intensivere og spisse markedsføringen av programmet. Tiltakene vil evalueres og videreføres i 2017.
- «Research master» programmet skal evalueres og en vil se på muligheter for å øke antall eksternfinansierte doktorgradskandidater.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: PhD studiekvalitet

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall disputaser	11	10	13	16	26	≥ 17	≥ 17	≥ 17
Andel uteksaminerte kandidater tatt opp på doktorgradsprogram seks år tidligere (%; KD)	62	28	58	46	62	60	70	70
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (%)	55	50	38	44	58	55	55	60
Stipendiatstillinger	73	71	81	78	68	≥ 70	≥ 70	≥ 70

Tiltak og planer for 2017

- Fokuset på gjennomstrømming vil styrkes ytterligere ved å befeste tiltak i forskrift og doktorgradsavtale.
- Videreføre satsingen på løpende kvalitetskontroll gjennom tiltak som «proposal defense» og dialogmøter.
- NHH vil vurdere om det bør innføres en unik identifikator, som ORCID, for å sikre rapporteringen av publikasjoner.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Karriere

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Andel av doktorgradskandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter (%)	-	30 (n=10)	31 (n=13)	63 (n=16)	61 (n=26)	≥ 55	≥ 65	≥ 65

Tiltak og planer for 2017

- NHH vil videreføre arbeidet med aktiv promotering av sine kandidater på det internasjonale arbeidsmarkedet, gjennom reiser og «job-market talks» på konferanser.
- Oppdatering av nettsidene med historiene til 2016-doktorene er i gang.
- NHH vil i 2017 ha fokus på karriererådgiving for PhD-kandidatene.

NHH delmål 4: Forskerutdanningen (Fra kap. om forskning i NHHs strategi)

Forskerutdanningen skal være en godt integrert del av forskningen ved NHH.

Tabell: Publikasjoner sammen med NHH-ansatte

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Publikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte	16	15	15	12	13	16	16	17

Tiltak og planer for 2017

- NHH vil videreføre arbeidet med å knytte PhD-kandidater til aktive forskningsgrupper.

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, masternivå

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall studenter tatt opp i åpne programmer	192	204	184	216	228	220	230	300
Antall studenter tatt opp i skreddersydde programmer i år (bedriftsinterne og næringsklynger)	-	-	171	154	168	-	200	250

Tiltak og planer for 2017

- Satsingen på flaggskipsprogrammene opprettholdes.
- Nyutvikling av programmer rettes i større grad mot skreddersøm og/eller hybrider, slik at kjøperne bringes tett på utviklingsprosessen.
- Konseptet med kortprogrammene videreutvikles.

Tabell: Opptak etter- og videreutdanningen, bachelornivå (deltidsstudier på kveld)

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall kurspåmeldinger - bachelor deltid	783	654	535	414	243	250	120	0

Tiltak og planer for 2017

- Deltidsstudiene på bachelornivå vil avvikles i løpet av 2017.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Gjennomføring masterstudier

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Gjennomføring på normert tid (%)	83	94	96	96	100	≥ 95	≥ 95	≥ 95

Tabell: Innfridde forventninger til studiet

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Executive MBA	4,5	4,7	4,7	4,7	4,5	4,5	4,7	4,7
Programmer i samarbeid med AFF	5,0	4,9	4,7	4,8	4,8	4,5	4,7	4,7
DNB - bedriftsinterne utdanningsprogrammer	-	-	-	4,9	-	4,5	4,7	4,7

Tiltak og planer for 2017

- Det arbeides 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 nyutviklede programmer legger NHHE opp til økt samarbeid med internasjonale akademiske institusjoner.
- I forbindelse med utvikling av nye programmer rekrutteres også nye fagkrefter som også bidrar med nytt faglig innhold og nye pedagogiske grep.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tiltak og planer for 2017

- Pågående samarbeid med bransjeorganisasjoner, næringsklynger og andre interesseorganisasjoner videreføres og styrkes.
- Nye internasjonale programmer vil kunne øke attraktiviteten både nasjonalt og internasjonalt.
- NHHE arbeider kontinuerlig med å sikre at programmene oppleves som relevante i markedet.

Internasjonalisering av utdanningen

NHH er inne i en strategisk diskusjon mht. internasjonalisering. Det anses derfor på nåværende tidspunkt ikke hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for 2020.

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 MSc

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall tilbud	187	145	152	214	118	250	180	-
Gjennomsnittlig GMAT-score	665	676	656	657	640	≥ 650	≥ 650	-
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	85	66	55	70	74	≥ 100	≥ 100	-
Andel internasjonale studenter av totalt antall møtt MØA (%)	14	10	8	11	12	≥ 15,5	≥ 15,5	-
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)	51	46	47	33	46	50	50	-

Tiltak og planer for 2017

- Arbeidet med nye markedsføringstiltak, med bruk av sosiale medier og deltakelse fra nåværende internasjonale studenter, vil bli videreført og intensivert i 2017.
- Benchmarking mot andre skoler vil i fremtiden benyttes for å kunne måle interessen for NHH blant potensielle søkere. Denne type data vil brukes for å evaluere nytten av de ulike tiltakene på sosiale medier.
- Styrking av tilbudet til innreisende studenter på bachelornivå.



- NHH vil i 2017 være vertskap for sin første internasjonale casekonkurranse, med deltakelse fra toppskoler fra hele verden.
- NHH vil fortsatt bidra med støtte til de internasjonale studentene for arrangement som setter dem i kontakt med norsk næringsliv i tillegg til arrangement i regi av det internasjonale karrieresenteret.
- Utrede nærmere rekruttering av internasjonale studenter med sikte på å finne frem til andre tiltak som kan styrke den internasjonale rekrutteringen.

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		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall dobbeltgradsavtaler	4	6	7	8	9	9	10	-
Antall dobbeltgradsstudenter inn og ut	20	33	28	20	28	30	30	-
Antall internasjonale internships, CEMS og Gründerskole	36	39	45	81	76	70	110	-
Andel internasjonale studenter på campus (%)	15	15	15	15	15	15	≥ 15	-

Tabell: Erasmus+

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Utreisende utvekslingsstudenter i Erasmus+ på studiemobilitet	-	-	190	211	176	205	205	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på studenter (%), (KD)	-	-	6	6	5	6	6	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på utreisende utvekslingsstudenter (%), (NHH)	-	-	36	40	37	40	40	-
Utreisende studenter i Erasmus+ på praksismobilitet	-	-	-	10	11	-	12	-
Mobilitet administrativt ansatte	-	-	1	0	2	2	2	-
Mobilitet faglig ansatte	-	-	1	0	0	2	2	-

Tabell: Utveksling - Balanse

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Innkommende studenter i % av utreisende	68	72	62	63	77	75	80	-
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	734	757	865	858	849	900	900	-



Tabell: Studenter på utveksling

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Andel uteksaminerte kandidater med utveksling (%)	41	41	47	50	53	50	50	-

Tiltak og planer for 2017

- NHH vil arbeide videre med å utvikle sitt dobbeltgradsprogram og vil i løpet av 2017 arbeide med å utvikle slike program med Bocconi (Milano), Fundação Getulio Vargas, (São Paulo) og Antai Business School, Jiao Tong University (Shanghai).
- NHH vil vurdere å integrere internasjonal praksis i studiene og arbeider for å styrke kontakten med internasjonale organisasjoner med sikte på å utvide tilbudet innenfor Internship abroad satsingen i regi av internasjonalt karrieresenter.
- NHH vil fortsette arbeidet med å kvalitetssikre utvekslingstilbudet og vil fra 2017 kunne tilby masterstudenter spesialiserte støtteprofiler på en rekke ledende institusjoner i utlandet. Dette tilbudet skal utvides på sikt.
- NHH vil styrke tilbudet til innreisende studenter blant annet ved å utvide sommerkurstilbudet fra ett til tre kurs i 2017.
- NHH vil bruke ansattmobilitet aktivt som et ledd i kompetansehevingen blant administrativt ansatte.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Jobb i utlandet

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Andel studenter som tar jobb i utlandet (%)	8	11	6	8	8	12	12	

Tiltak og planer for 2017

- NHH vil videreføre arbeidet med å stimulere og veilede studenter som vurderer en internasjonal karriere. Det vil arbeides videre med å øke kontaktflaten mot internasjonalt næringsliv og å øke antall bedrifter som deltar på internasjonal karrieredag.
- Vurdere å ekspandere de internasjonale alumnitreffene utover det etablerte arrangementet i London.

Læringsmiljø og universell utforming

Tiltak og planer for 2017

- Videre oppfølging av handlingsplanen for studenter med funksjonsnedsettelse
- Fortsatt oppmerksomhet rundt usunt prestasjonspress og psykisk helse og tiltak for å avhjelpe situasjonen.
- Fortsatt oppmerksomhet rundt studentenes alkoholkonsum og tiltak rundt dette.



Pedagogikk

Tiltak og planer for 2017

- NHH har undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som strategisk satsingsområde i perioden 2014-2017. Målet er en fortsatt utvikling av variert og moderne pedagogisk praksis.
- Det vil bli jobbet videre med implementering av Handlingsplan for pedagogikk, som ble vedtatt i 2016. Blant annet er det planlagt en rekke kortere kurs og seminar i bruk av ulike typer teknologi i undervisningen, og det er vedtatt å utvide den obligatoriske kurspakken i pedagogisk basiskompetanse for nyansatte. Ordningen med å støtte faglig ansatte som ønsker å ta kurs i pedagogikk ved andre institusjoner, vil bli videreført.

God tilgang til utdanning

KD Sektormål 3: God tilgang til utdanning

Tiltak og planer for 2017

- I utviklingen av nye programmer søker NHHE å ta i bruk teknologi og innovative pedagogiske tilnærminger. Ved å bruke nettbaserte løsninger kan deler av undervisningen gjøres tilgjengelig uavhengig av lokasjon.
- Master i regnskap og revisjon, ettårig studieløp vil bli tilbudt i Oslo for 50 studenter. Alle forelesningene i de 8 obligatoriske emnene vil bli videofilmet og gjort tilgjengelige for studenter både i Bergen og Oslo.
- Våren 2017 er det planlagt å gjennomføre vel 15 skoleeksamener digitalt og så mange som mulig av karaktergivende innleveringer (hjemmeeksamen). Høsten 2017 vil det bli en ytterligere økning i antall/andel digitale skoleeksamener, og alle karaktergivende innleveringer på bachelor- og masternivå (fulltidsstudier) og NHHE vil skje digitalt.

Læringsutbytte

Tiltak og planer for 2017

- Beskrivelsen av læringsutbyttet for bachelorprogrammet vil bli gjennomgått, og det vil bli arbeidet med et system av undersøkelser (Assurance of Learning) for å sikre at studentene når læringsutbyttet.
- For masterprogrammene vil det i 2017 være en fullstendig gjennomgang av bruken og oppfølgingen av læringsutbytte på programnivå. For MØA vil læringsutbyttebeskrivelsene på profil- og kursnivå bli gjennomgått og oppdatert. En tilsvarende gjennomgang vil bli iverksatt for MRR.
- Reviderte læringsutbyttebeskrivelser vil bli fulgt opp på PhD.
- For etter- og videreutdanningen arbeides det med å utvikle en helhetlig oversikt over hvordan læringsutbyttet testes.

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.

Gitt overgang til ny beregningsmetode er det vanskelig å sette konkrete ambisjoner for publikasjonspoengproduksjon før man vet hva normen for NHH og andre institusjoner i sektoren vil være. Målsettingen er en stadig økning av publikasjonspoeng.

Tiltak og planer for 2017

- 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 m.m.
- I 2017 vil evalueringer i regi av HUMEVAL og SAMEVAL (nasjonal evaluering av humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag) utføres.

NHH delmål 2: Spissområder

NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder.

Tiltak og planer for 2017

- Nåværende strategi og tiltak for perioden 2014-2017 videreføres i 2017, med vekt på tiltak for økt forskningskvalitet og sterke tematiske forskningsmiljøer i tilknytning til høyskolens spissede forskningssentre (internasjonale spissområder, nasjonale kompetanseområder og fremtidens spissområder/nye forskningssatsinger). Tiltakene som videreføres innebærer incentivsystemer samt økt tilførsel av administrative og faglige ressurser.
- I løpet av 2017, og i forbindelse med SAMEVAL vil erfaringer med forskningssatsingene bli oppsummert og vurdert. Dette arbeidet vil være et element i arbeidet med ny strategi for NHH.

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 1 000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Tildelinger fra NFR	17 872	17 572	17 664	18 882	19 357	18 000	-	-
Bidraginntekter fra NFR per faglige årsverk, ekskl. stipendiater (NHH)	113,1	105,9	105,1	107,2	109,4	100	-	-
Bidraginntekter fra NFR per faglige årsverk (KD)	77,4	74,3	71,0	74,4	79,1	70,0	75,0	75,0

Tabell: Tildelinger fra EU/Horisont 2020

(Tall i 1 000 kr.)	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	731	668	0	1 907	3 359	5 000	5 000	15 000
Verdien av EU-kontrakter per FoU-årsverk, ekskl. stipendiater (NHH)	4,6	4,1	0	10,8	19,0	28,0	-	-

Tiltak og planer for 2017

- NHH vil i 2017 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

NHH delmål 1: Forskningsformidling

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

Tabell: Forskningsformidling

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Antall omtaler av forskningsrelaterte NHH-saker i norske media	2 702	3 160	3 151	3 319	2 949	3 400	3400	> 3400
Antall kronikker, kommentarer, debattinnlegg i norske media	73	77	109	105	92	100	100	> 100
Antall artikler på forskning.no	46	29	70	37	35	35	35	> 35

Tiltak og planer for 2017

- Styrke mediekontakt og synlighet nasjonalt på prioriterte områder
- Etablere målrettet internasjonal formidling
- Videreutvikle digital forskningskommunikasjon
- I 2017 skal NHH Bulletin styrkes digitalt og vil komme ut med to utgaver på papir.

NHH delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig.

Tiltak og planer for 2017

- Videreutvikle digitale kanaler og innhold basert på innsikt, analyser og NHHs strategiske prioriteringer
- Prioritere mediarbeid enda mer aktivt
- Bruke ny ledelsesmodell og rektorat aktivt i arbeidet med å styrke NHHs posisjon
- Styrke alumniarbeidet

NHH delmål 3: Eksterne relasjoner

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

Tiltak og planer for 2017

- I 2017 vil NHHE videreføre og styrke sitt samarbeid med næringsklynger og interesseorganisasjoner. NHHE vil også fremover videreutvikle ulike aktiviteter for NHHs tidligere studenter (NHH alumni) samt for NHHEs nåværende og tidligere studenter (NHHE alumni), herunder eksempelvis NHH Executive alumni aktiviteter, temamøter med faglig påfyll, nyhetsbrev, tilbud om alumni-fordeler og kortprogrammer.

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 - årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en PhD fra institusjoner utenfor Norge (%)	50	58	83	53	67	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professorkvalifisering	5	3	0	1	3	-	1	-

Tabell: Andel internasjonal fagstab - årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Fast ansatte (%)	18	19	19	19	21	≥ 20	≥ 22	≥ 25
Stipendiater (%)	56	62	66	63	61	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktorer (%)	56	74	69	70	72	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	46	57	56	62	62	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tiltak og planer for 2017

- I forbindelse med omlegging og effektivisering av administrative prosesser og arbeidsmetoder vil det være økt fokus på kompetanseoppbygging i den nye organisasjonen.
- Det vil være kontinuerlig oppmerksomhet på kvalitet og effektivitet i alle faser av rekrutteringsprosessene.
- Det vil bli vurdert å bruke elektroniske medier i større grad for å nå de beste kandidatene.

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 2017

- I omstillingsarbeidet som ble iverksatt som følge av vedtak om den nye ledelsesmodellen har det vært et tett samarbeid mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte i både samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg. Dette tette samarbeidet blir videreført gjennom hele 2017. I tillegg er det også satt ned en rekke arbeidsgrupper som utreder og foreslår arbeidsoppgaver- og rollefordeling i den nye organisasjonen.
- I forbindelse med omstillingsprosessen vil høyskolen fortsette med kontinuerlig lederutvikling og lederopplæring - både til administrativt ansatte og etter hvert til de nye instituttlederne.
- En offentliggjøring av listen med sidegjøremål ved NHH vil bli lansert tidlig i 2017. Det vil aktivt jobbes med prosessen rundt sidegjøremål fremover for å sikre stabil implementering i organisasjonen.
- Basert på de pågående omstillingsprosessene vil NHH i 2017 ha særskilt fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette vil også være tema på vernerunder for 2017.

Styring og kontroll i virksomheten

Tiltak og planer for 2017

- NHH har vedtatt ny ledelsesmodell og går fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og eksternt styreleder. KD har utnevnt ny styreleder, og intensjonen er at ny organisasjon i hovedsak skal være på plass før ny rektor og nytt styre overtar 1. august 2017. Ny rektor ble ansatt den 6. mars, og arbeidet med å sette sammen rektoratet vil nå starte. Nye instituttledere skal også velges (eller ansettes), og vil tiltre 1. januar 2018.

Tiltak for avbyråkratisering og effektivisering

Tiltak og planer for 2017

- NHH har i disse dager igangsatt et prosjekt som ser på hele økonomiforvaltningen ved høyskolen, med mandat å se på hvordan økonomiforvaltningen skal organiseres i fremtiden.
- Høyskolen har igangsatt et arbeid med opprettelse av et servicesenter, med formål å samle og koordinere informasjons- og servicetjenester ved NHH både organisatorisk og fysisk.

Sikkerhet og beredskap

Tiltak og planer for 2017

- Tiltak som kom frem som resultat av ROS-analysen i 2016 planlegges gjennomført i løpet av 2017.
- Tema for vernerundene i 2017 vil være psykososialt arbeidsmiljø, med særlig fokus på de pågående endringsprosessene NHH står i.
- I 2017 vil NHH fortsatt ha fokus på beredskapsopplæring for beredskapsledelsen. Samarbeidet med Safetec Nordic AS fortsetter i 2017, og NHH planlegger minimum 2 øvelser i løpet av året.
- Ledelsens gjennomgang av informasjonssikkerhetsarbeidet for 2016 (januar 2017) avdekket forbedringspunkter som vil følges opp i 2017. Blant annet vurderes det å gjøre endringer i det operative ansvaret med informasjonssikkerhet for å sikre samsvar og etterlevelse med gjeldende lover og regler, samt sikre bedre styring og kontroll med informasjonssikkerheten.

Lærlinger

Tiltak og planer for 2017

- I 2017 vil to kontorlaglærlinger avlegge fagprøve.

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 og kvinneandel av totalt antall årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Professor (%)	14	15	16	16	18	≥ 18	≥ 20	≥ 22
Professor II (%)	5	11	12	13	14	≥ 18	≥ 20	≥ 22
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	29	30	32	32	30	≥ 34	≥ 34	≥ 35
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	14	15	16	16	18	≥ 18	≥ 20	≥ 22
Kvinneandel av totalt antall årsverk (%)	40	43	44	44	43	≥ 45	≥ 45	≥ 45



Tabell: Andel kvinner av nytilsatte i fagstaben

	Resultater					Ambisjoner		
	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2020
Stipendiat (%)	61	20	41	50	40	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	20	44	66	44	29	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	100	50	0	40	25	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	25	50	-	-	100	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tiltak og planer for 2017

- Det arbeides kontinuerlig med implementering og oppfølging av Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger, med særlig fokus på rekruttering og kvalifisering, herunder målrettede incentivordninger for økt rekruttering til stilling som professor II og postdoktor. I tråd med handlingsplanen blir det f.o.m. 2017 implementert en ny seminarrekke om likestilling for alle ansatte i vitenskapelige stillinger.

Større byggeprosjekter

Tiltak og planer for 2017

- I 2016 har Statsbygg, på oppdrag fra NHH, gjennomført et skisseprosjekt for rehabilitering av NHHs Hovedbygg. Skisseprosjektet fremla sine sluttleveranser for NHHs styre i februar i år. Skisseprosjektet har kartlagt byggets utfordringer og utviklet tre aktuelle løsningsforslag med ulikt ambisjons- og kostnadsnivå. Neste steg vil være igangsettelse av et forprosjekt våren 2017. I forprosjekt vil anbefalt løsning detaljeres, endelig kalkyle vil utarbeides og samspillsentreprise for gjennomføring av selve rehabiliteringsprosjektet vil bli lyst ut. Selve rehabiliteringen skal, etter planen, starte våren 2019 med innflytting i 2020. Prosjektet er høyt prioritert hos NHHs ledelse og andre sentrale ressurser.

Budsjett 2017

Høyskolens styre vedtok i møte 8.12.2016 budsjettet for 2017. 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 2017 er godt forankret i den samlede ledelse ved NHH.

Styret gav gode tilbakemeldinger på innretningen av budsjettet og administrasjonens budsjettanbefalinger ble vedtatt.

Budsjettarbeidet tok utgangspunkt i høyskolens vedtatte strategi for 2014-2017, og følgende tiltak ble prioritert:

- Digitalisering
- Bygg
- Nytt rektorat og organisasjonsutvikling
- Tiltak for å støtte en økning i eksterne forskningsmidler
- Eksterne relasjoner



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 betydelige økonomiske omprioriteringer. Det har vært gjort et grundig arbeid i enhetene for å omprioritere og redusere kostnader. Arbeidet med kostnadsreduserende tiltak vil fortsette i 2017.

NHH fikk over statsbudsjettet for 2017 en bevilgning på 437,9 mill. kr. Dette innebærer en økning i tildelt bevilgning på 16,9 mill. kr. i forhold til 2016. Ny finansieringsmodell ble innført med virkning for 2017. Budsjettet ble styrket med kr. 415.000 som følge av opprettelsen av 10 nye studieplasser. NHH ble ikke bevilget midler til flere stipendiatstillinger. Videre ble det gitt 8,2 mill. kr. i pris- og lønnskompensasjon. Høyskolens budsjetttramme ble redusert som konsekvens av tiltak for avbyråkratisering og effektivisering samt overgang til digital post.

I forbindelse med styrets behandling av årsregnskapet for 2016 ble 12,6 mill. kr. av ubrukte midler bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) overført til 2017. Videre ble det vedtatt budsjettjusteringer på 2,5 mill. kr. Med disse korrigeringsene vedtok styret justert budsjett 2017. Innen (BFV) er justert ramme 454,4 mill. kr. Inklusive bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA) er justert ramme 538,8 mill. kr.

Høyskolens frie virksomhetskapital (VK) var ved utgangen av 2016 44,5 mill. kr.

Justert budsjett 2017 balanserer ved at samlede avsetninger på 7,9 mill. kr. samt 6,6 mill. kr. av oppspart virksomhetskapital legges til budsjettets dekningside. Dekningsiden inneholder også dekningsbidrag på 1,2 mill. kr. generert av BOA-aktiviteter.

NHHE budsjetterer med et overskudd på 10 mill. kr. i 2017. Gitt en normal overskudds-fordeling vil fri VK styrkes med 5 mill. kr.

Lønnsbudsjett knyttet til fagstab i 2017 er på 172,2 årsverk. Videre er det satt av midler til 3,8 årsverk knyttet til satsingsområdet spissing av forskning. Det er satt av midler til 66 stipendiatårsverk. Administrativ bemanning ved instituttene er 20,6 årsverk. Administrativ bemanning sentralt er 97,3 årsverk. Det er satt av 6 mill. kr. til lønnsjusteringer. Vedtatt budsjett finansierer 359,9 årsverk. Inklusive lønnsjusteringer, felles lønn og forventet underforbruk er det avsatt 297,8 mill. kr. til fastlønnsbudsjett.

Eksklusive investeringer og prosjektrettede tiltak er det avsatt 132 mill. kr. til driftsbudsjett.

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

Det er avsatt 17,8 mill. kr. til prosjektrettede tiltak.

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

Oversikten under viser omfanget av all aktivitet som foregår ved NHH i 2017 og hvordan den finansieres av ulike finansieringskilder.



Tall i 1.000 kr.	Bevilgnings- finansiert virksomhet (BFV)	NHHE (BOA)	NFR- prosjekter (BOA)	Øvrig BOA	NHH totalt
- Bevilgning fra KD	437 862				437 862
- Tidligere års bevilgning fra KD	2 487				2 487
- Inntekt		60 435	18 182	17 859	96 476
- Dekningsbidrag	2 000	-1 200	-518	-282	0
- Overføring fra avsetning KD	5 425				5 425
- Overføring fra sentral VK	6 630				6 630
Sum Deknings siden	454 404	59 235	17 664	17 577	548 880
- Fastlønn	297 750	26 432	11 212	9 116	344 510
- Driftskostnader	132 004	21 255	7 288	7 624	168 171
- Investeringer	6 842				6 842
- Prosjektrettede tiltak	17 808				17 808
- Ekstern overskuddsdeling		1 510			1 510
Sum Kostnads siden	454 404	49 197	18 500	16 740	538 841
Årets overskudd	0	10 038	-836	837	10 039

Større byggeprosjekter

I 2016 har Statsbygg, på oppdrag fra NHH, gjennomført et skisseprosjekt for rehabilitering av NHHs Hovedbygg. Hovedbygget inkluderer Høyblokken, samt lavblokkene bygget i 1963 og Aulaen. Disse delene av NHHs bygningsmasse har behov for omfattende rehabilitering. Skisseprosjektet fremla sine sluttleveranser for NHHs styre i februar i år.

Oppdragsbrevet for skisseprosjektet definerer samfunnsmålet på følgende måte: Prosjektet har som formål å etablere en helhetlig og funksjonell fysisk infrastruktur som gir NHH de beste muligheter til å løse sin samfunnsoppgave med forskning på høyt internasjonalt nivå innen økonomisk-administrative fag og utdanning av mennesker for verdiskapning, velferd og bærekraftig utvikling. Effektmålene er knyttet til prosjektets virkninger for brukerne og er blant annet knyttet til redusert og effektivisert arealbruk gjennom bedret funksjonalitet, høyere tilfredshet med arbeidsmiljø og inneklima m.m.

Skisseprosjektet har kartlagt byggets utfordringer og utviklet tre aktuelle løsningsforslag med ulikt ambisjons- og kostnadsnivå. Kartleggingen har verifisert antakelsene knyttet til byggets til dels dårlige tekniske tilstand og samtidig identifisert et stort potensiale knyttet til bedre utnyttelse av eksisterende arealer, økt samhandling i organisasjonen, energi-/miljøgevinst m.m. Anbefalt løsningsforslag innebærer full oppgradering av klimaskjerm (dvs. yttervegger og tak) og nye tekniske anlegg, men også en rekke tiltak som tilrettelegger for bedre og mer effektiv arealbruk.

Neste steg vil være igangsettelse av et forprosjekt våren 2017. I forprosjekt vil anbefalt løsning detaljeres, endelig kalkyle vil utarbeides og samspillsentreprise for gjennomføring av selve rehabiliteringsprosjektet vil bli lyst ut. Finansiering av forprosjektet vil kunne besørges over kapittel 530, men dette vil ikke avklares formelt før ved behandling i revidert nasjonalbudsjett i juni 2017. NHH vil midlertid påbegynne prosesser knyttet til brukermedvirkning, utlysningsarbeid og utarbeidelse av rom- og funksjonsprogram i mars.

Selve rehabiliteringen skal, etter planen, starte våren 2019 med innflytting i 2020. Prosjektet er høyt prioritert hos NHHs ledelse og andre sentrale ressurser.

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 2017. Deretter følger de konkrete risikoanalysene. Se nærmere omtale av systemet for risikostyring og internkontroll i kapittel IV. Styring og kontroll i virksomheten.

Utdanning

Bachelor

Innføring av ny studieplan for bachelorprogrammet er ikke fullført før våren 2018. Bachelorløftet (økt ressursbruk i de obligatoriske kursene i bachelorprogrammet) blir gjennomført 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. Tallene viser god tendens, men NHH har skjerpet ambisjonsnivået for gjennomstrømming på normert tid fra minst 50 % i 2015 til minst 60 % i 2017, og dette gjør det mer krevende å nå målet.

Master

Det er ingen umiddelbart fare for at NHH ikke skal opprettholde høy inntakskvalitet. Nasjonalt er måloppnåelsen god, men konkurransesituasjonen må holdes under kontinuerlig oppsikt. MRR-tilbud i Oslo er direkte rettet mot et meget viktig segment av markedet. Internasjonalt har NHH hittil ikke nådd sitt mål om årlig opptak av minst 100 høyt kvalifiserte internasjonale søkere.

Studiekvaliteten er høy og under stadig utvikling. To områder er sentrale for fortsatt å kunne opprettholde og videreutvikle høy studiekvalitet; Å utvikle studieprogrammene i tråd med endringer i fremtidige kompetanse- og ferdighetsbehov samt kursstørrelse, ressurser og pedagogisk utvikling.

Kandidatene nyter en sterk posisjon i det nasjonale markedet, og det er ikke noe i analysene som tyder på at denne er svekket.

PhD

Senere års betydelige vektlegging av kvalitetssikring av opptaket, samt stadig evaluering med påfølgende tiltak for forbedring av markedsføringen, synes å ha bidratt til å redusere risiko knyttet til inntakskvalitet. Likeledes har en i betydelig grad vektlagt PhD-programmets kvalitet, både gjennom løpende kvalitetskontroll, samt en omfattende evaluering av programmet i 2016. Dette bidrar til at NHH oppfatter risiko knyttet til kvalitet på studieprogrammet som lav. Risiko knyttet til kandidat kvalitet vurderes også som lavt, idet kandidatene er svært attraktive i det nasjonale markedet, og en andel også har fått gode jobber internasjonalt. Mens dårlig gjennomstrømming tidligere har vært vurdert som den største risikofaktoren, synes denne risikoen å ha blitt betydelig redusert gjennom tett oppfølging, fokus på inntakskvalitet og kvalitet i programmet generelt.



Etter- og videreutdanning

Risiko er primært knyttet til vekst i form av utvikling og introduksjon av nye programmer i et usikkert marked.

Internasjonalisering

Hovedrisikoen for NHH når det gjelder internasjonalisering er det lave antall internasjonale gradssøkende studenter. Dette påvirker NHHs strategi for internasjonalisering hjemme. Det er relativt få NHH-studenter som søker jobb i utlandet.

Forskning

En vedvarende fokus på publisering generelt og på høy kvalitet i publiseringen spesielt, forventes å bidra til en økt måloppnåelse og redusere risikoen for store årlige svingninger. I tråd med dette synes det som om en begynner å se resultatene av de senere års tiltak knyttet til spissing av forskning, incentiver etc. En betydelig fokus på disse forholdene er dog fortsatt påkrevet.

Formidling og samfunnskontakt

NHH vurderer risikoen som liten langs de fleste dimensjonene, med unntak av forskningsformidling der risikoen er moderat. Tiltak er allerede iverksatt, men det anbefales at flere nye tiltak iverksettes.



Risikoanalyse 2017 - Bachelor

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå
Delmål:	Delmål 1 Inntakskvalitet: Studieprogrammene skal være klare førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag og tiltrekke seg de beste norske og høyt kvalifiserte internasjonale studenter. Delmål 2 Studiekvalitet: Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene.
Ansvarlig:	Dekan for Bachelorutdanningen, Per Manne
Dato:	19.02.2017

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreduserende tiltak
		Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Implementering av ny studieplan Mange nye emner med fokus på studentaktiv læring krever god koordinering for å få en god variasjon i undervisnings- og vurderingsformer, samtidig som totalbelastningen for studentene ikke blir for stor.	3	3	Undervisningsopplegg i obligatoriske emner må følges opp tettere med instituttene. Koordinering av emner i samme semester for å forhindre kollisjon av obligatoriske aktiviteter.
2.	Bachelorløftet Bachelorløftet forutsetter at instituttene bruker mer ressurser på de obligatoriske emnene og utvikler gode pedagogiske opplegg for dem.	2	3	Tettere dialog med instituttene. Pedagogikuttvalget tilbyr flere pedagogiske og didaktiske moduler (jf. Handlingsplan for pedagogikk).
3.	Gjennomføring på normert tid Studentene bruker mer enn normert tid på bachelorstudiet.	2	3	Ny studieplan gjør det lettere for studenter å få innpasset emner tatt på utveksling. Prøveordning med augusteksamen i to emner.
4.	Internasjonalisering For få innkommende studenter i forhold til hvor mange som reiser ut.	4	2	Vurdere tilbudet av emner på engelsk.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Innføring av ny studieplan for bachelorprogrammet er ikke fullført før våren 2018. Bachelorløftet (økt ressursbruk i de obligatoriske kursene i bachelorprogrammet) blir gjennomført 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. Tallene viser god tendens, men NHH har skjerpet ambisjonsnivået for gjennomstrømming på normert tid fra minst 50 % i 2015 til minst 60 % i 2017, og dette gjør det mer krevende å nå målet.

Internasjonalisering er også tatt opp i risikoanalysen om Internasjonalisering.



RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet

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

Sannsynlighet	Svært stor (5)					
	Stor (4)		4			
	Moderat (3)			1		
	Liten (2)			2,3		
	Meget liten (1)					
		Ubetydelig (1)	Lav (2)	Moderat (3)	Alvorlig (4)	Svært alvorlig (5)
		Konsekvens				



Risikoanalyse 2017 - Master

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå
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>
Ansvarlig:	Dekan for Masterutdanningen, Jan I. Haaland
Dato:	19.02.2017

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	<p>Nytt MRR-tilbud i Oslo</p> <p>Det er viktig at dette tilbudet blir vellykket fra første kull. Det vil spesielt være to viktige suksessfaktorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering av gode studenter. • Gjennomføring av studiet på en fullt ut tilfredsstillende måte. 	2	4	<p>Tiltak er allerede planlagt og til dels gjennomført. Det inkluderer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tett og god kontakt med revisjonsnæringen i Oslo. • God markedsføring av tilbudet. • Detaljert planlegging av opplegget både når det gjelder bruk av teknologi og for samlingene i Oslo. • Dedikerte ressurspersoner og tilstrekkelig ressurstilgang.
2.	<p>Utvikle studieprogrammene i tråd med endringer i fremtidige kompetanse- og ferdighetsbehov</p> <p>Kravene til kandidatene er i stadig utvikling, og det er avgjørende at master-tilbudet oppdateres og videreutvikles i tråd med dette. To områder er spesielt aktuelle nå:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovasjon og entreprenørskap • Digitalisering og teknologiforståelse. <p>Det er viktig at NHH lykkes med å utvikle gode tilbud på disse feltene for å opprettholde sin sterke posisjon i både student- og arbeidsmarkedet.</p>	2	4	<p>Flere tiltak er igangsatt; disse må følges opp med fokus på implementering og god informasjon.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan for en ny profil i innovasjon og entreprenørskap vedtas våren 2017, for deretter å implementeres gradvis. • Flere kurs knyttet til digitalisering og IT-kompetanse er vedtatt og igangsatt det siste året, mens nye er under planlegging. • En ny spesialisering i «Business Analytics» er vedtatt og blir implementert fra høsten 2017. • Ytterligere utvikling av tilbudet vurderes fortløpende.
3.	<p>Kurstørrelse, ressurser og pedagogisk utvikling</p> <p>Nye og mer studentsentrerte undervisningsformer er ressurskrevende, bl.a. gjennom mindre gruppestørrelser og nye krav til infrastruktur. Samtidig er ressurs-situasjonen og studenttilstrømningen slik</p>	3	3	<p>Pedagogisk handlingsplan og generelt økende fokus på undervisningskvalitet vil sette premissene for fortsatt utvikling mot mer studentsentrert læring.</p>



	at det ofte er ganske store kurs selv på masternivå på enkelte fagområder. Samlet medfører dette en fare for at begrenset ressurstilgang kan virke hemmende på mulighetene for pedagogisk utvikling.			Nye krav til pedagogisk basiskompetanse vil gi bedre utdanningsfaglig grunnlag for å velge gode løsninger. Ressursfordelingen må sikre at pedagogiske hensyn tilgodesees. Det må jobbes for å redusere antall av både de aller største og de aller minste masterkursene.
4.	<p>Markedsutvikling i studentmarkedet</p> <p>Tre utviklingstrekk er viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nasjonal konkurranse: Strukturomstillinger i UH-sektoren medfører endringer i konkurranse-situasjonen. • Internasjonal konkurranse: Mange norske studenter velger å studere i utlandet; spesielt er CBS en betydelig konkurrent. • Etterspørsel etter øk-adm. studier: Økonomisk-administrative fag kan komme til å oppleve synkende etterspørsel generelt, bl.a. pga. fokus på andre kompetansebehov og mulig «overproduksjon» av økonomer. <p>Dette er ikke nødvendigvis alvorlige risikofaktorer på kort sikt, men det vil være avgjørende å følge utviklingen nøye og sikre at studietilbudene til enhver tid er tilpasset fremtidens behov.</p>	2	4	<p>Viktige tiltak for masterstudiene vil inkludere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortsatt fokus på høy kvalitet og relevans. • Kontinuerlig oppdatering av studietilbudet, som omtalt under risikofaktor 2. • Relevant og god informasjon om hva masterprogrammene står for, både til potensielle søkere, dagens studenter, arbeidsgivere og samfunnet generelt. • Større vektlegging av de brede muligheter en masterutdanning fra NHH gir.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Delmål 1 Inntakskvalitet: Det er ingen umiddelbart fare for at NHH ikke skal opprettholde høy inntakskvalitet, men risikofaktor 1 og 4 er knyttet til dette delmålet. Nasjonalt er måloppnåelsen god, men konkurranse-situasjonen må holdes under kontinuerlig oppsikt. MRR-tilbud i Oslo er direkte rettet mot et meget viktig segment av markedet. Internasjonalt har NHH hittil ikke nådd sitt mål om årlig opptak av minst 100 høyt kvalifiserte internasjonale søkere (se også risikoanalysen for Internasjonalisering).

Delmål 2 Studiekvalitet: Studiekvaliteten er høy og under stadig utvikling. Risikofaktorene 2 og 3 peker på to sentrale områder for fortsatt å kunne opprettholde og videreutvikle høy studiekvalitet – relevans i innhold og ressursmessig rom til å foreta nødvendige endringer og forbedringer.

Delmål 3 Kandidatqualitet: Kandidatene nyter en sterk posisjon i det nasjonale markedet, og det er ikke noe i analysene som tyder på at denne er svekket. Men fortsatt måloppnåelse på lengre sikt er knyttet til alle fire risikofaktorer, ikke minst evnen til å tiltrekke seg de beste kandidatene (risikofaktor 4) og sikre at utdanningen er relevant i forhold til markedets behov (risikofaktor 2).



RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet

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

Sannsynlighet	Svært stor (5)					
	Stor (4)					
	Moderat (3)			3		
	Liten (2)				1, 2, 4	
	Meget liten (1)					
		Ubetydelig (1)	Lav (2)	Moderat (3)	Alvorlig (4)	Svært alvorlig (5)
		Konsekvens				



Risikoanalyse 2017 – PhD

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå
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>
Ansvarlig:	Viserektor for forskning, Helge Thorbjørnsen
Dato:	17.02.2017

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Inntakskvalitet Risiko for å få for dårlig kvalifiserte søkere og/eller foreta mangelfull vurdering av søkerne.	2	4	Fortsette spisset markedsføring og mer ressurser til markedsføring og markedsanalyse, samt grundig vurdering av short-listede kandidater.
2.	Studiekvalitet Risiko for at programmet ikke holder et høyt nok nivå internasjonalt.	2	4	Videreføre kvalitetskontroller og programevaluering. Følge opp reviderte læringsutbyttebeskrivelser. Spesifisere krav til avhandling i forskrift og PhD-avtale.
3.	Kandidatkvalitet Risiko for at NHH sine kandidater ikke er attraktive på arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt.	2	4	Fortsatt fokus på «placement», inntakskvalitet og studiekvalitet.
4.	Forskerutdanningen Risiko for at PhD-kandidatene ikke blir godt integrert i forskningsmiljø/gruppe.	2	4	Sikre at kandidater blir rekruttert inn i forskningsgrupper med relevant kompetanse og kapasitet.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

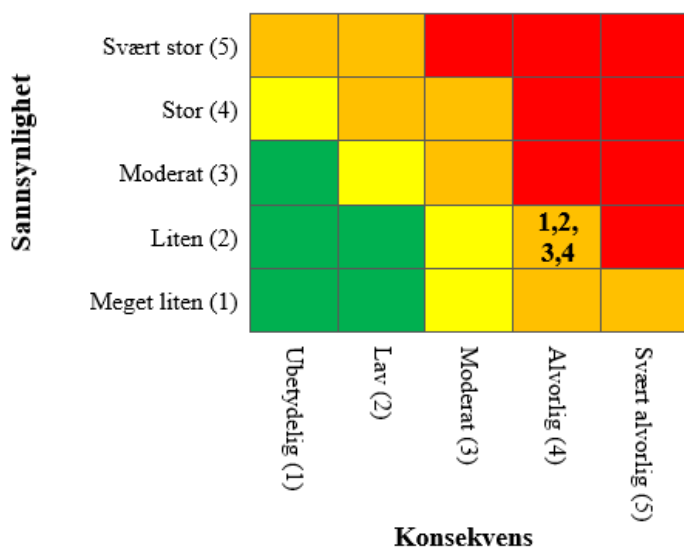
Senere års betydelige vektlegging av kvalitetssikring av opptaket, samt stadig evaluering med påfølgende tiltak for forbedring av markedsføringen, synes å ha bidratt til å redusere risiko knyttet til inntakskvalitet. Likeledes har en i betydelig grad vektlagt PhD-programmets kvalitet, både gjennom løpende kvalitetskontroll, samt en omfattende evaluering av programmet i 2016. Dette bidrar til at NHH oppfatter risiko knyttet til kvalitet på studieprogrammet som lav. Risiko knyttet til kandidatkvalitet vurderes også som lavt, idet kandidatene er svært attraktive i det nasjonale markedet, og en andel også har fått gode jobber internasjonalt. Mens dårlig gjennomstrømming tidligere har vært vurdert som den største risikofaktoren, synes denne risikoen å ha blitt betydelig redusert gjennom tett oppfølging, fokus på inntakskvalitet og kvalitet i programmet generelt.



RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet

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





Risikoanalyse 2017 – Etter- og videreutdanning

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå
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>
Ansvarlig:	Dekan for etter- og videreutdanningen, Inger G. Stensaker
Dato:	17.02.2017

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	<p>Redusert etterspørsel på grunn av svekket norsk økonomi</p> <p>Usikkerhet knyttet til lansering av nyutviklede programmer i et krevende marked grunnet norsk økonomi.</p>	3	4	<ul style="list-style-type: none"> Målrettet innsats mot bransjer som er i vekst, samt næringsklynger og bransjeorganisasjoner. Målrettet innsats mot å fange opp aktuelle tema/problemstillinger, f.eks. teknologi. Utvikle bedre oversiktsbilde over konkurrentene. Sikre at etablerte flaggskip opprettholder god rekruttering for å kunne drive nyutvikling.

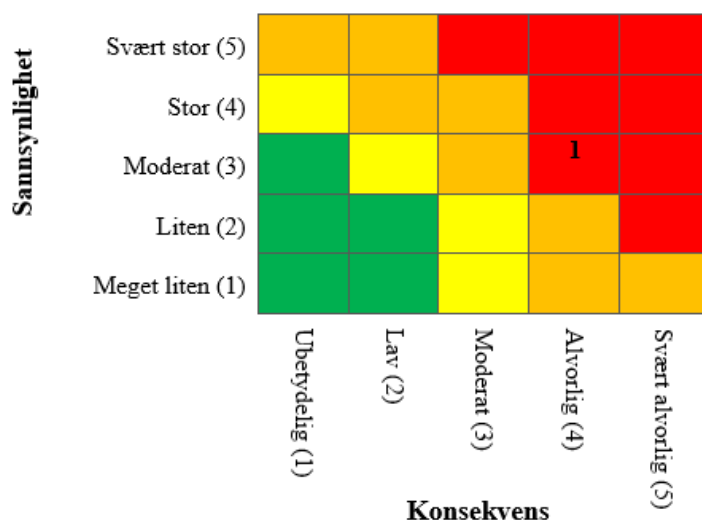
OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Risiko er primært knyttet til vekst i form av utvikling og introduksjon av nye programmer i et usikkert marked.

RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet

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





Risikoanalyse 2017 - Internasjonalisering

Hovedmål:	NHH skal tilby utdanning på høyt internasjonalt nivå
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>
Ansvarlig:	Prorektor, Sunniva Whittaker
Dato:	17.02.2017

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	<p>Måltallet på 100 studenter blir ikke nådd</p> <p>På tross av en rekke tiltak (økt tilbud av engelskspråklige program, revidering av opptakskrav, markedsføringstiltak) har det vist seg vanskelig å tiltrekke høyt kvalifiserte internasjonale søkere. Dette påvirker NHHs skår på FT rangeringen, noe som igjen gjør det vanskeligere å tiltrekke internasjonale søkere. Videre fører de lave tallene også til mindre internasjonal synlighet, mindre internasjonalisering hjemme og færre som søker internasjonal karriere.</p>	4	4	<p>Økt og mer målrettet markedsføringsinnsats, økt fokus på å tiltrekke internasjonale utvekslingsstudenter. Bedre synliggjøring av CEMS som mulighet. Tettere oppfølging av potensielle søkere.</p> <p>En referansegruppe med både interne og eksterne deltakere skal revidere internasjonaliseringsstrategien våren 2017. Strukturelle endringer som kan påvirke rekrutteringsbasen vil bli vurdert.</p>
2.	<p>Andel studenter på utveksling går ned</p> <p>På grunn av internasjonal urolighet og lav valutakurs er det mulig at tallet på studenter som reiser på utveksling vil reduseres.</p>	3	2	<p>Økt fokus på utvekslingsavtaler med land som oppleves som trygge.</p>
3.	<p>Andel studenter som tar jobb i utlandet holder seg på et lavt nivå</p> <p>NHH-studenter er ettertraktet på det norske markedet. Interessen for å søke jobb i utlandet er lav hos de fleste. Dette påvirker NHHs skår på FT rangeringen.</p>	4	1	<p>Aktiviteter i regi av internasjonalt karrieresenter. Økt kontakt med NHH alumni i utlandet.</p> <p>Økt fokus på internships i utlandet.</p>

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Hovedrisikoen for NHH når det gjelder internasjonalisering er det lave antall internasjonale gradssøkende studenter. Dette påvirker NHHs strategi for internasjonalisering hjemme. Det er relativt få NHH-studenter som søker jobb i utlandet.



RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet

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

Sannsynlighet	Svært stor (5)					
	Stor (4)	3			1	
	Moderat (3)		2			
	Liten (2)					
	Meget liten (1)					
		Ubetydelig (1)	Lav (2)	Moderat (3)	Alvorlig (4)	Svært alvorlig (5)
		Konsekvens				

Risikoanalyse 2017 - Forskning

Hovedmål:	NHH skal være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå
Delmål:	Delmål 1 Bredde: NHH skal være det ledende og mest komplette fagmiljøet innenfor økonomisk-administrative fag i Norge. Delmål 2 Spissområder: NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder. Delmål 3 Relevans: Relevant, nyskapende og uavhengig forskning skal være en bærebjelke i NHHs faglige utvikling.
Ansvarlig:	Viserektor for forskning, Helge Thorbjørnsen
Dato:	17.02.2017

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Bredde/Nasjonalt ledende og komplett fagmiljø Risiko for at NHH ikke holder en stabil ledende nasjonal posisjon uten for store årlige svingninger.	2	4	Fortsatt vekt på igangsatte tiltak for å øke publikasjonsnivået (incentivsystemer, benchmarking, instituttvise tiltak).
2.	Spiss/Internasjonalt toppnivå på utvalgte fagfelt Risiko for at NHH ikke når internasjonalt toppnivå i et eller flere fagfelt.	1	4	Fortsettelse av tiltak for spissing av forskning, med incentivsystemer, videreutvikling av internasjonale spissområder og søknadsaktivitet mot EU-midler.
3.	Relevans/tilgang på eksterne forskningsprosjekter Risiko for at NHH-miljøet ikke når opp i konkurransen om NFR- og EU-midler.	2	4	Fokus på tiltak for prosjekttakvisjon knyttet til forskningssentre, incentivsystemer og økt administrativ støtte.
4.	Tilstrekkelig kvalitet og kvantitet i publikasjoner per faglig ansatt Risikoen for at andelen fagstab som publiserer aktivt er lav og for at antallet publikasjoner i høykvalitetsjournaler er for lav.	2	4	Fortsettelse av nåværende tiltak for et stabilt publikasjonsnivå og høy kvalitet på publikasjoner, inkludert incentiver, benchmarking, instituttvise tiltak, og bruk av retningslinjer for forskningstermin og individuell oppfølging.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

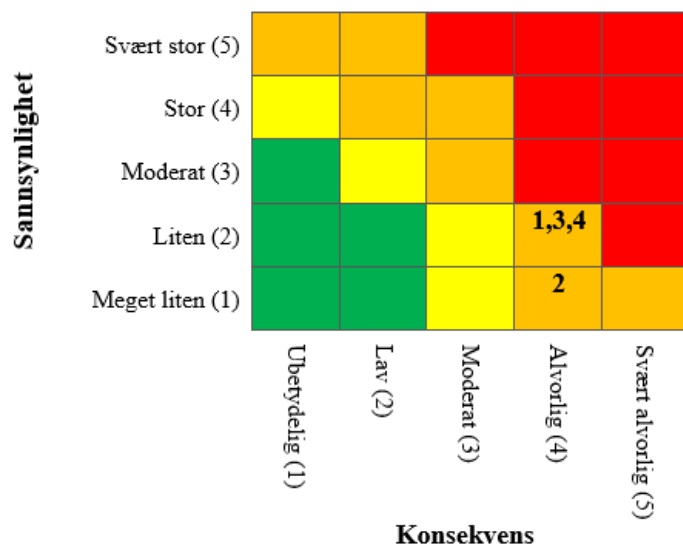
En vedvarende fokus på publisering generelt og på høy kvalitet i publiseringen spesielt, forventes å bidra til en økt måloppnåelse og redusere risikoen for store årlige svingninger. I tråd med dette synes det som om en begynner å se resultatene av de senere års tiltak knyttet til spissing av forskning, incentiver etc. En betydelig fokus på disse forholdene er dog fortsatt påkrevet.



RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet

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





Risikoanalyse 2017 – Formidling og samfunnskontakt

Hovedmål:	NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap
Delmål:	Delmål 1 Forskningsformidling: Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHHs synlighet nasjonalt og internasjonalt. Delmål 2 Kommunikasjon: NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig.
Ansvarlig:	Viserektor for forskning, Helge Thorbjørnsen/Kommunikasjonssjef, Kristin Beate Risvand Mo
Dato:	17.02.2017

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet Skala 1-5	Konsekvens Skala 1-5	
1.	Forskningsformidling NHH har mange dyktige formidlere, men er sårbare fordi flere aktive formidlere er i pensjonsalder. Risiko for at NHH blir mindre synlig og ikke får frem flere forskere til å formidle.	3	4	Et formidlingsprogram for yngre forskere er satt i gang høsten 2016. Flere tiltak vurderes som ledd i strategiarbeidet og etablering av nytt rektorat.
2.	Samfunnskontakt NHH har hatt og har en ledende aktiv samfunnsrolle som handelshøyskole gjennom aktiv formidling, deltakelse i regjeringsoppnevnte utvalg, styrer, konferanser og policyutforming. Risiko for at økende konkurranse og passivitet kan svekke NHHs posisjon.	2	4	Lage kommunikasjonsstrategi og taktisk støtteapparat rundt ny rektor. Flere tiltak vurderes som ledd i strategiarbeidet og etablering av nytt rektorat. Styrke relasjonen til alumni slik at de brukes mer aktivt som ambassadører.
3.	Internasjonalisering NHH er en lite kjent handelshøyskole internasjonalt. Risiko for at økt konkurranse og kan svekke posisjon ytterligere.	2	3	Etablere målrettet internasjonal formidling.
4.	Kommunikasjon Tilliten til NHH som institusjon er avhengig av at NHH følger gjeldende lover og NHHs etiske regelverk om uavhengighet, åpenhet og etterrettelighet. Risiko for uklare avtaler eller at ansatte ikke kjenner til eller er bevisst lovverk og retningslinjer.	2	4	Utvikle standard rammeverk og prosess for uavhengighetsvurdering ved avtaleinngåelser. Styrket saksbehandlerkompetanse og opplæring i offentlighetsloven. Flere tiltak vurderes som ledd i strategiarbeidet og etablering av nytt rektorat.



OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

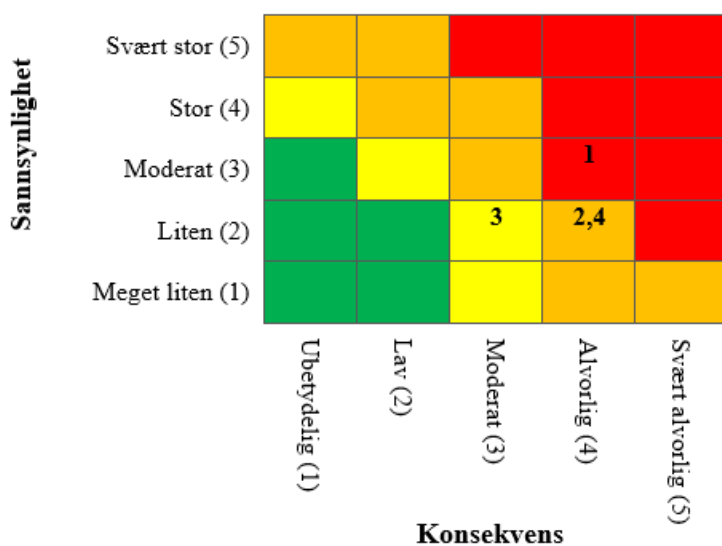
Risikoanalysen er gjennomført med utgangspunkt i delmålene for formidling og samfunnskontakt. Risikofaktorene nr. 1, 2 og 3 er risikovurderinger knyttet til forskningsformidling, og dekker de viktigste punktene innenfor formidling og samfunnskontakt, mens risikofaktor nr. 4 er risikovurdering knyttet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

NHH vurderer risikoen som liten langs de fleste dimensjonene, med unntak av nr. 1 der risikoen er moderat. På dette området er tiltak som skissert i 2016 iverksatt, men dette er ikke nok. Det anbefales derfor at flere nye tiltak iverksettes.

RISIKOKART

Risikofaktorene (nr.) settes inn i risikokartet

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





Kap. VI. Årsregnskap 2016

Styret godkjente årsregnskap 2016 for NHH på sitt møte i februar 2017.

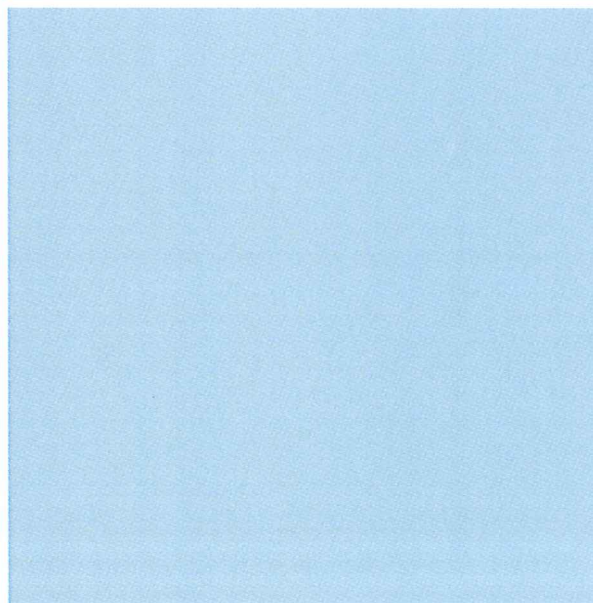
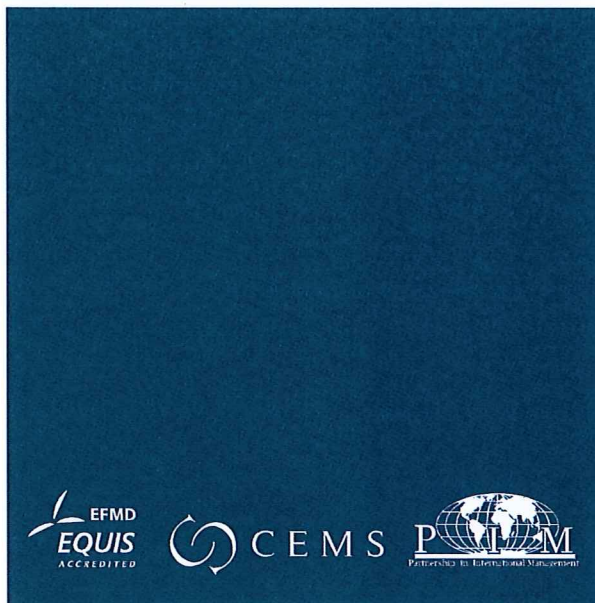
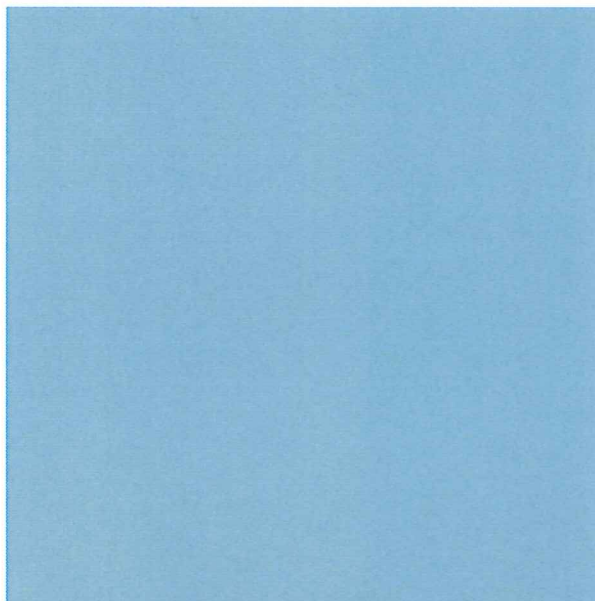
Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.

REGNSKAP 3. TERTIAL 2016

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Seksjon for økonomi

NHH



CEMS



Fortegnsregler i oppgjørspakken

I resultatregnskapet og balanseoppstillingene bestemmes fortegnet av teksten på den enkelte regnskapslinje. I disse oppstillingene skal derfor alle tall være positive. Dette er lagt til grunn i aritmetikken i disse regnearkene. I kontantstrømoppstillingen skal det i alle linjene i avsnittene for innbetalinger og utbetalinger være positive tall i tallkolonnene. For tydelighets skyld er det i avsnittene som omhandler investeringsaktiviteter og finansieringsaktiviteter i kontantstrømoppstillingen angitt på den enkelte regnskapslinje hvilket

Symbolet (+) på den enkelte regnskapslinje angir at tallene på linjen hvor dette symbolet forekommer, skal ha positivt fortegn i alle tallkolonner. Regnskapslinjer i kontantstrømoppstillingen hvor fortegnet bestemmes av andre forhold enn teksten på regnskapslinjen, er merket med symbolet (+/-).

Aritmetikken i notene er basert på at tallene i tallkolonnene summeres. I notene skal utbetalinger og andre reduksjoner derfor angis med negative tall i tallkolonnene. Linjer hvor tallene skal være negative i tallkolonnene, er for tydelighets skyld merket med symbolet (-) på den enkelte regnskapslinje. Linjer hvor fortegnet styres av andre forhold enn teksten på regnskapslinjen, er merket med (+/-).

Andre forhold i oppgjørspakken

Virksomhetens navn settes inn i celle A3 i resultatregnskapet og blir automatisk overført til de øvrige arkene i pakken. Overskriftene i tallkolonnene i notene styres med noen unntak av overskriftene i resultatregnskapets celler C5, D5 og E5. I kontantstrømoppstillingen og i enkelte noter er det innarbeidet budsjettkolonner. Overskriften i budsjettkolonnen i de aktuelle notene styres av overskriften på budsjettkolonnen i kontantstrømoppstillingen (celle G5).

Prinsippnote - SRS

Generelle regnskapsprinsipper

Regnskapet er utarbeidet og avlagt i samsvar med de Statlige Regnskapsstandardene (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 5. november 2015. 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 tilpasninger for universitets- og høyskolesektoren. Alle regnskapstall er oppgitt i 1000 kroner dersom ikke annet er særskilt opplyst.

Anvendte regnskapsprinsipper

Inntekter

Tildelinger uten motytelse eller med utsatt motytelse er behandlet etter bestemmelsene i SRS 10 og sammenstilt med de tilsvarende kostnadene (motsatt sammenstilling). Ordinære driftsbevilgninger fra Kunnskapsdepartementet og tilskudd til ordinær drift fra andre departementer er med mindre annet ikke er særskilt angitt, å anse som opptjent på balansedagen. Dette innebærer at slike bevilgninger og tilskudd er presentert i regnskapet i den perioden midlene er bevilget. Bevilgninger og tilskudd til ordinær drift som ikke er benyttet på balansedagen, er klassifisert som forpliktelse og ført opp i avsnitt C II Avregning med statskassen i balanseoppstillingen. Tilsvarende gjelder for andre statlige bevilgninger og tilskudd til ordinære driftsoppgaver som gjelder vedkommende regnskapsperiode, og som ikke er benyttet på balansedagen. Bevilgninger og tilskudd fra statlige virksomheter som etter sin art er forutsatt benyttet i senere perioder, er klassifisert som forskudd og presentert som ikke inntektsført bevilgning i avsnitt D III Kortsiktig gjeld 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 III Kortsiktig gjeld i balanseoppstillingen. Tilsvarende gjelder for gaver og gaveforsterkninger.

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

Kostnader

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

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

Tap

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

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld

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

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

Aksjer og andre finansielle eiendeler

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

Varige driftsmidler

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 *Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler*.

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.

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

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 *Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler*.

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

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.

Virksomhetskapi tal

Universiteter og høyskoler kan bare opptjene virksomhetskapi tal 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 virksomhetskapi tal ved enhetene.

Kontantstrøm

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den *direkte* metode tilpasset statlige virksomheter.

Kontoplan

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

Selvassurandørprinsipp

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

Statens konsernkontoordning

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

Resultatregnskap

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Tall i 1000 kroner

	Note	31.12.2016	31.12.2015
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	428 593	418 264
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	34 688	29 529
Salgs- og leieinntekter	1	67 291	64 233
Andre driftsinntekter	1	8 844	9 256
<i>Sum driftsinntekter</i>		539 415	521 282
Driftskostnader			
Lønnskostnader	2	356 460	348 718
Varekostnader		0	0
Kostnadsførte investeringer og påkostninger	4,5	0	0
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	22 727	23 233
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	0	0
Andre driftskostnader	3	160 428	137 473
<i>Sum driftskostnader</i>		539 615	509 424
Driftsresultat		-199	11 857
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter	6	125	1 456
Finanskostnader	6	267	291
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		-142	1 165
Resultat av periodens aktiviteter		-341	13 022
Avregninger og disponeringer			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15	2 807	-9 506
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)	8	-2 466	-3 516
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>		341	-13 022
Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten			
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9	0	0
<i>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		0	0
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten			
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning	10	0	0
Utbetalinger av tilskudd til andre	10	0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		0	0

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Tall i 1000 kroner

	Note	31.12.2016	31.12.2015
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
I Immaterielle eiendeler			
Forskning og utvikling	4	0	0
Programvare og lignende rettigheter	4	6 705	6 178
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		6 705	6 178
II Varige driftsmidler			
Bygninger, tomter og annen fast eiendom	5	288 389	288 900
Maskiner og transportmidler	5	350	0
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	42 415	50 378
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		331 153	339 277
III Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler	11	660	160
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer		0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		660	160
Sum anleggsmidler		338 518	345 616
B. Omløpsmidler			
I Beholdninger av varer og driftsmateriell			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	12	0	0
<i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>		0	0
II Fordringer			
Kundefordringer	13	7 339	10 850
Andre fordringer	14	14 437	16 983
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	56	501
<i>Sum fordringer</i>		21 832	28 333
III Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	146 455	133 060
Andre bankinnskudd	17	3 129	3 936
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		149 584	136 996
Sum omløpsmidler		171 416	165 329
Sum eiendeler		509 934	510 945

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Tall i 1000 kroner

	Note	31.12.2016	31.12.2015
STATENS KAPITAL OG GJELD			
C. Statens kapital			
I Virksomhetskapi tal			
Innskutt virksomhetskapi tal	8	0	0
Opptjent virksomhetskapi tal	8	45 122	51 146
Sum virksomhetskapi tal		45 122	51 146
II Avregninger			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15	16 895	11 293
Sum avregninger		16 895	11 293
III Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	337 858	345 456
Sum statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler		337 858	345 456
Sum statens kapital		399 876	407 895
D. Gjeld			
I Avsetning for langsiktige forpliktelse r			
Avsetninger langsiktige forpliktelse r		0	0
Sum avsetning for langsiktige forpliktelse r		0	0
II Annen langsiktig gjeld			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
Sum annen langsiktig gjeld		0	0
III Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		21 734	22 888
Skyldig skattetrekk		18 932	18 308
Skyldige offentlige avgifter		11 840	11 445
Avsatte feriepenge r		27 366	26 938
Ikke inntektsført bevilgning, tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15	7 948	7 159
Mottatt forskuddsbetaling	16	3 015	9 033
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	19 223	7 280
Sum kortsiktig gjeld		110 058	103 050
Sum gjeld		110 058	103 050
Sum statens kapital og gjeld		509 934	510 945

Virksomhet:				
Kontantstrømoppstilling for nettobudsjetterte virksomheter (direkte modell)				
Tall i 1000 kroner	Note	31.12.2016	31.12.2015	Budsjett 2017
Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter				
Innbetalinger				
innbetalinger av bevilgning (nettobudsjetterte)		420 995	410 968	437 862
innbetalinger av skatter, avgifter og gebyrer til statskassen		0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester		74 550	69 141	69 524
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser		0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer ¹⁾		21 814	18 525	19 909
innbetaling av refusjoner		6 013	5 292	1 642
andre innbetalinger ²⁾		12 789	9 664	12 027
Sum innbetalinger		536 160	513 589	540 964
Utbetalinger				
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader		357 774	353 304	375 084
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester		149 624	139 991	161 128
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter		341	-47	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater		0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)		0	0	0
andre utbetalinger		153	2 111	0
Sum utbetalinger		507 892	495 359	536 211
Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*		28 268	18 231	4 752
Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter				
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)		3	209	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)		-15 042	-16 039	-6 650
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler (+)		0	300	0
utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler (-)		-500	0	0
innbetalinger ved salg av obligasjoner og andre fordringer (+)		0	0	0
utbetalinger ved kjøp av obligasjoner og andre fordringer (-)		0	0	0
innbetalinger av utbytte (+)		0	0	0
innbetalinger av renter (+)		18	0	0
utbetalinger av renter (-)		-4	0	0
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		-15 525	-15 530	-6 650
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter				
innbetalinger av virksomhetskaper (+)		0	0	0
tilbakebetalinger av virksomhetskaper (-)		0	0	0
utbetalinger av utbytte til statskassen (-)		0	0	0
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter		0	0	0
Kontantstrømmer knyttet til overføringer³⁾				
innbetalinger fra statskassen til tilskudd til andre (+)		0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)		0	0	0
Netto kontantstrøm knyttet til overføringer		0	0	0
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		-155	-159	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		12 588	2 541	-1 898
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		136 996	134 455	0
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt		149 584	136 996	-1 898

	Note	31.12.2016	31.12.2015
* Avstemming			
resultat av periodens aktiviteter		-341	3 516
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet	15	2 807	102
avregning av resultat av bidragsfinansiert aktivitet	15	0	23 233
bokført verdi avhendede anleggsmidler		3	0
ordinære avskrivninger		22 727	9 506
nedskrivning av anleggsmidler		0	0
netto avregninger		-2 807	0
inntekt fra bevilgning (gjelder vanligvis bruttobudsjetterte virksomheter)		0	-16 141
arbeidsgiveravgift/gruppeliv ført på kap. 5700/5309		0	0
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)		-15 042	0
resultatandel i datterselskap		0	-7 296
resultatandel tilknyttet selskap		0	0
endring i ikke inntektsført bevilgning knyttet til anleggsmidler		-7 598	-1 724
endring i varelager		0	-1 502
endring i kundefordringer		3 511	-1 176
endring i ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag		2 262	9 447
endring i ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger		-1 472	159
endring i leverandørgjeld		-1 154	0
effekt av valutakursendringer		155	0
inntekter til pensjoner (kalkulatoriske)		0	15 932
pensjonskostnader (kalkulatoriske)		0	-101
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter		14 955	-15 725
korrigering av avsetning for feriepenger når ansatte går over i annen statsstilling		-101	0
endring i andre tidsavgrensningsposter		10 363	0
Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*		28 268	18 230
1) Regnskapslinjen gjelder tilskudd og overføringer som er en del av driftsinntektene til institusjonen og som kommer fra statlige etater eller virksomheter som skal behandles tilsvarende.			
2) Regnskapslinjen gjelder innbetalinger som er en del av driftsinntektene og som etter sin art ikke skal føres på de øvrige linjene i avsnittet.			
3) Avsnittet omfatter innbetalinger fra statskassen som gjelder tilskuddsforvaltning (bevilgninger over 70-poster) og utbetalinger til tilskuddsmottakere.			

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Prinsipp for bevilgningsoppstilling

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.

Bevilgningsoppstillingens del III gir en oversikt over utbetalingene som er registrert i statens konsernkontosystem. Utbetalingene er knyttet til og avstemt mot tildelingsbrevene og er satt opp etter inndelingen Stortinget har fastsatt for budsjettet og de spesifikasjonene som er angitt i tildelingsbrevene.

Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2016 for nettobudsjetterte virksomheter

Del I

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	31.12.2016	31.12.2015	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	146 455	133 060	13 395
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
640205	Tøyenfondet ³⁾		0	0	0
640206	Observatoriefondet ³⁾		0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		0	0	0

DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport ¹⁾		Note	Regnskap 31.12.2016
Oppgjørskonto i Norges Bank			
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17		133 060
Endringer i perioden (+/-)			13 395
Sum utgående saldo oppgjørskonto i Norges Bank	17		146 455
Øvrige bankkonti Norges Bank²⁾			
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17		3 936
Endringer i perioden (+/-)			-807
Sum utgående saldo øvrige bankkonti i Norges Bank	17		3 129

Del III

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev				Samlet utbetaling
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	
260	Universiteter og høyskoler	50	Stallige universiteter og høyskoler	420 995
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
Sum på kapitler og poster under programkategori 07.60 Høyere utdanning og fagskoler				420 995
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
Sum utbetalinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet				0
Sum utbetalinger i alt				420 995

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

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

3) Gjelder bare Universitetet i Oslo

Virksomhet:

Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter

Belop i 1000 kroner

	31.12.2016	31.12.2015	Budsjett 2017
<i>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</i>			
Overført bevilgning fra foregående år (bruttobudsjetterte virksomheter)			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	420 995	410 968	437 862
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-)	-15 129	-16 039	-6 650
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	22 727	23 233	22 727
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)	0	102	0
+ inntekt til pensjoner (gjelder virksomheter som er med i sentral ordning)	0	0	0
- periodens tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet ¹⁾	0	0	0
Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet	428 593	418 264	453 939

Tilskudd og overføringer fra andre departement

Periodens tilskudd/overføring fra andre departement ¹⁾	0	0	0
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning /driftstilskudd (-)	0	0	0
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)	0	0	0
+ inntekt til pensjoner (gjelder virksomheter som er med i sentral ordning)	0	0	0
- tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører tilskudd og overføringer fra andre departement (spesifiseres)	0	0	0
Sum tilskudd og overføringer fra andre departement	0	0	0

1) Vesentlige tilskudd/overføringer skal spesifiseres på egne linjer under oppstillingen.

Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)	428 593	418 264	453 939
---	----------------	----------------	----------------

Gebyrer og lisenser^{1) 2)}

Gebyrer	0	0	0
Lisenser	0	0	0
Sum gebyrer og lisenser (linje RE.2 i resultatregnskapet)	0	0	0

1) Vesentlige inntekter av denne typen skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Dette avsnittet skal bare brukes når gebyrene eller lisensene skal klassifiseres som driftsinntekt for institusjonen. 2) 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 innkreivingsvirksomhet og presenteres i avsnittet for innkreivingsvirksomhet i resultatregnskapet og spesifiseres i note 9.

Tilskudd og overføringer fra statlige etater¹⁾

Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	1 256	783	953
+ periodens tilskudd fra andre statlige etater via andre virksomheter	0	0	0
- periodens tilskudd til andre virksomheter (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	1 256	783	953
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	19 947	19 848	21 383
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	0	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra NFR til andre (-)	-591	-966	-3 201
Periodens netto tilskudd fra NFR	19 357	18 882	18 182
Andre poster som vedrører tilskudd/overføringer fra andre statlige etater (spesifiseres) ²⁾	0	0	0
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	20 613	19 664	19 135

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.

Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet¹⁾

Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra RFF til andre (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	2 032	491	295
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	2 439	3 648	3 587
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere	2 273	1 542	484
- periodens tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre virksomheter (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	6 743	5 681	4 366

Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)	3 359	1 907	2 291
+ periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning til andre (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)	3 359	1 907	2 291
Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet		0	0
+ periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet fra andre (+)	0	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet til andre (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere ²⁾		0	0
Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet	10 102	7 588	6 657

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.

2) Gjelder tilskudd/overføringer som ikke omfattes av bestemmelsene i F-07/2013.

<i>Tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger¹⁾</i>			
Mottatte gaver/gaveforsterkninger i perioden	2 500	1 100	5 447
- ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger (-)	0	-3 856	
+ utsatt inntekt fra mottatte gaver/gaveforsterkninger (+)	1 472	5 032	1 619
Sum tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger	3 973	2 276	7 065

1) 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.

Sum tilskudd og overføringer fra andre (linje RE.3 i resultatregnskapet)	34 688	29 529	32 858
---	---------------	---------------	---------------

Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter

<i>Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet¹⁾</i>			
Statlige etater	16 463	11 380	11 489
Kommunale og fylkeskommunale etater	2 280	3 007	550
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	5 968	3 626	9 320
Andre	0	0	0
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	24 711	18 013	21 359

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

Andre salgs- og leieinntekter

Salgsinntekter åpne kurs NHHE	33 715	40 725	37 990
Andre salgsinntekter	5 555	2 899	1 858
Andre leieinntekter	3 309	2 597	3 084
Sum andre salgs- og leieinntekter	42 580	46 221	42 933

Sum oppdrags-, salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)	67 291	64 234	64 292
---	---------------	---------------	---------------

Andre driftsinntekter

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	8 616	8 903	4 146
Øvrige andre inntekter NHHE	225	246	1 085
Øvrige andre inntekter ¹⁾	0	0	0
Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)	8 841	9 149	5 232

Gevinst ved salg av eiendom, anlegg, maskiner mv.¹⁾

Salg av eiendom	0	0	0
Salg av maskiner, utstyr mv	0	0	0
Salg av andre driftsmidler	3	107	0
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.6 i resultatregnskapet)	3	107	0

1) Vesentlige salgstransaksjoner skal kommenteres og det skal angis eventuell omerkning av midlene. Merk at det er den regnskapsmessige gevinst og ikke salgssum som skal spesifiseres under driftsinntekter.

Sum driftsinntekter	539 415	521 282	556 321
----------------------------	----------------	----------------	----------------

Virksomhet: Norges Handelshøyskole**Note 2 Lønn og sosiale kostnader****DEL I**

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2016	31.12.2015
Lønninger	255 400	250 211
Feriepenger	28 982	28 702
Arbeidsgiveravgift	42 872	42 187
Pensjonskostnader ¹⁾	28 287	28 908
Sykepenger og andre refusjoner	-5 330	-5 850
Andre ytelser	6 250	4 560
Sum lønnskostnader	356 460	348 718

Antall årsverk: 393 398

1) 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 12,3 prosent for 2016.

Premiesatsen for 2015 var 12,7 prosent.

DEL II

Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	985 061	404 974
Ekstern styreleder (gjelder institusjoner som har tilsatt rektor)		
Administrerende direktør	1 157 888	29 076

Godtgjørelse til styremedlemmer	Fast godtgjørelse	Godtgjørelse pr. møte
Styremedlemmer fra egen institusjon		
Eksterne styremedlemmer	265 440	
Styremedlemmer valgt av studentene	131 337	
Varamedlemmer for styremedlemmer fra egen institusjon		
Varamedlemmer for eksterne styremedlemmer		8 280
Varamedlemmer for studenter		8 280

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner i samsvar med faktiske utbetalinger for regnskapsåret 2016. For styremedlemmer som har fast godtgjørelse, oppgis godtgjørelsen for regnskapsåret 2016. Når det gis godtgjørelse pr. møte, oppgis satsen pr. møte.

Note 3 Andre driftskostnader

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2016	31.12.2015
Husleie	32 404	31 237
Vedlikehold egne bygg og anlegg	4 433	3 358
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	159	0
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	14 079	12 826
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	2 766	3 000
Mindre utstysanskaffelser	2 773	2 947
Tap ved avgang anleggsmidler	0	0
Leie av maskiner, inventar og lignende	4 288	4 009
Konsulenter og andre kjøp av tjenester fra eksterne	38 372	27 251
Reiser og diett	15 284	14 317
Øvrige driftskostnader ¹⁾	45 869	38 529
Sum andre driftskostnader	160 428	137 473

1) 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 ¹⁾	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter mv.	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2015	0	15 969	0	0	15 969
+ tilgang pr. 31.12.2016 (+)	0	927	0	0	927
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2016 (-)	0	0	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0
Anskaffelseskost 31.12.2016	0	16 896	0	0	16 896
- akkumulerte nedskrivninger 31.12.2015 (-)	0	0	0	0	0
- nedskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2015 (-)	0	-9 791	0	0	-9 791
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	0	-399	0	0	-399
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2016 (+)	0	0	0	0	0
Balanseført verdi 31.12.2016	0	6 705	0	0	6 705

Avskrivningssatser (levetider)

spesifikt

5 år / lineært

1) Forskning og utvikling er en del av statsoppdraget og skal ikke aktiveres ved universiteter og høyskoler

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

Regnskapsposten består av investeringer og påkostninger for:

	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
Immaterielle eiendeler	0	0
Sum investeringer og påkostninger i immaterielle eiendeler	0	0

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 5 Varige driftsmidler

Tall i 1 000 kroner

	Tomter	Drifts- bygninger	Øvrige bygninger	Anlegg under utførelse	Infrastruktur- eindeler	Maskiner, transportmidle r		Annet inventar og utstyr	Sum
Anskaffelseskost 31.12.2015	16 500	342 160	7 260	0	0	238	120 720	486 878	
+ tilgang nybygg pr. 31.12.2016 - eksternt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	
+ tilgang nybygg pr. 31.12.2016 - internt finansiert (+)	0	322	8 303	0	0	0	0	8 625	
+ andre tilganger pr. 31.12.2016 (+)	0	0	0	0	0	364	5 214	5 578	
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2016 (-)	0	0	0	0	0	-87	0	-87	
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0	0	0	0	
Anskaffelseskost 31.12.2016	16 500	342 482	15 563	0	0	515	125 934	500 994	
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2015 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	
- nedskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2015 (-)	0	-77 020	0	0	0	-238	-70 342	-147 601	
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	0	-9 136	0	0	0	-14	-13 177	-22 328	
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2016 (+)	0	0	0	0	0	87	0	87	
Balansført verdi 31.12.2016	16 500	256 325	15 563	0	0	350	42 415	331 153	

Avskrivningssatser (levetider)

	Ingen avskrivning		10-60 år dekomponert		20-60 år dekomponert		Ingen avskrivning		Virksomhets- spesifikt 3-15 år lineært		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	0	0	90
- bokført verdi av avhendede anleggsmidler (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-87	-87
Regnskapsmessig gevinst/tap	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3

Resterende forpliktelse vedrørende bokført verdi av avhendede anleggsmidler er inntektsført og vist i note 1 som "utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler".

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:

	31.12.2016	31.12.2015
Eiendom og bygg (benyttes kun av de som forvalter egne bygg)	0	0
Teknisk data og undervisningsutstyr	0	0
Anleggsmaskiner og transportmidler	0	0
Kontormaskiner og annet inventar	0	0
Sum investeringer og påkostninger av varige driftsmidler	0	0

Note 6 Finansinntekter og finanskostnader

Tall i 1000 kroner

	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
Finansinntekter		
Renteinntekter	18	39
Agio gevinst	107	118
Oppskrivning av aksjer	0	0
Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor)	0	0
Annen finansinntekt	0	0
Sum finansinntekter	125	157

Finanskostnader

Rentekostnad	4	14
Nedskrivning av aksjer	0	0
Agio tap	262	277
Annen finanskostnad	0	0
Sum finanskostnader	267	291

Spesifikasjon av utbytte fra eierandeler i selskaper mv..

Salgsgevinst aksjer fra AFF	0	1 299
Mottatt utbytte fra selskap Y	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Z	0	0
Mottatt utbytte fra andre selskap ²⁾	0	0
Sum mottatt utbytte	0	1 299

2) Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.

Grunnlag beregning av rentekostnad på investert kapital:

	31.12.2016	31.12.2015	Gjennomsnitt i perioden
Balanseført verdi immaterielle eiendeler	6 705	6 178	6 442
Balanseført verdi varige driftsmidler	331 153	339 277	335 215
Sum	337 858	345 456	341 657

Antall måneder på rapporteringstidspunktet: (må fylles ut)

12

Gjennomsnittlig kapitalbinding i år 2016:

341 657

Fastsatt rente for år 2016:

1,15 %

Beregnet rentekostnad på investert kapital³⁾:**3 929**

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 8 Innskutt og opptjent virksomhetskaper (nettobudsjetterte virksomheter)

Beløp i 1000 kroner

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

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

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

<i>Innskutt virksomhetskaper:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskaper 01.01.2016	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
Innskutt virksomhetskaper 31.12.2016	0
<i>Bunden virksomhetskaper:</i>	
Bunden virksomhetskaper pr. 01.01.2016	160
Kjøp av aksjer i perioden	500
Salg av aksjer i perioden (-)	0
Oppskrivning av aksjer i perioden	0
Nedskrivning av aksjer i perioden (-)	0
Bunden virksomhetskaper 31.12.2016	660
Innskutt og bunden virksomhetskaper 31.12.2016	660
<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 01.01.2016	50 986
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper (-)	-8 490
Overført fra periodens resultat	2 466
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	-500
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2016	44 462
Sum virksomhetskaper 31.12.2016	45 122

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 9 Innkrevningsvirksomhet (Ikke aktuell i UH-sektoren)

Tall i 1000 kroner

	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
<i>Avgifter og gebyrer direkte til statskassen:</i>		
Avgift A	0	0
Avgift B	0	0
Sum avgifter og gebyrer direkte til statskassen	0	0
<i>Andre inntekter fra innkrevningsvirksomhet:</i>		
Avgift A	0	0
Avgift B	0	0
Sum innkrevningsvirksomhet	0	0
Sum overført til statskassen	0	0

Note 10 Tilskuddsforvaltning

Gjelder forvaltning av tilskudd bevilget over postene 70-85 i statsbudsjettet

Tall i 1000 kroner

	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
Tilskudd til virksomhet A	0	0
Tilskudd til virksomhet B	0	0
Tilskudd til virksomhet C	0	0
Andre tilskudd	0	0
Sum tilskuddsforvaltning	0	0

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler

Tall i 1000 kroner

Organisasjonsnummer	Ervervsdato	Antall aksjer/andeler	Eierandel	Årets resultat*	Balansført egenkapital**	Balansført verdi i virksomhetens regnskap	Rapportert til kapitalregnskapet (1)
<i>Aksjer</i>							
984005776	22.11.2006	8 000	85,0 %	10 105	30 796	160	800
987753153	23.05.2016	1 698	1,2 %	5 684	24 110	500	500
Selskap 3		0	0,0 %	0	0	0	0
Selskap 4		0	0,0 %	0	0	0	0
Selskap 5		0	0,0 %	0	0	0	0
Øvrige selskap***		0	0,0 %	0	0	0	0
<i>Sum aksjer</i>		<i>9 698</i>		<i>15 788</i>	<i>54 906</i>	<i>660</i>	<i>1 300</i>
<i>Andeler (herunder leieboerinnskudd)</i>							
Selskap 1		0		0	0	0	0
Selskap 2		0		0	0	0	0
Øvrige selskap***		0		0	0	0	0
<i>Sum andeler</i>		<i>0</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Balansført verdi 31.12.2016				15 788	54 906	660	1 300

* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap 2015

** Gjelder bokført egenkapital i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap 2015

*** Vesentlige poster spesifiseres i leget 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 12 Beholdninger av varer og driftsmateriell***Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
Anskaffelseskost		
Beholdninger anskaffet til internt bruk i virksomheten	0	0
Beholdninger beregnet på videresalg	0	0
Sum anskaffelseskost	0	0
Ukurans		
Ukurans i beholdninger til internt bruk i virksomheten (-)	0	0
Ukurans i beholdninger beregnet på videresalg (-)	0	0
Sum ukurans	0	0
Sum varebeholdninger	0	0

Dersom virksomheten har foretatt forskuddsbetalinger til leverandører, skal det opplyses om forskuddsbetalt beløp i note 14. Forskudd til leverandører som leverer varer eller tjenester som er en direkte del av varekretsløpet eller tjenesteproduksjonen, og forskudd til andre leverandører skal rapporteres som forskuddsbetalte kostnader på linjen N14.5, for eksempel: husleie, strøm og tidekrifter

Note 13 Kundefordringer*Tall i 1000 kroner*

	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
Kundefordringer til pålydende	7 507	11 044
Avsatt til latent tap (-)	-168	-195
Sum kundefordringer	7 339	10 850

Note 14 Andre kortsiktige fordringer*Tall i 1000 kroner*

	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2015</u>
Forskuddsbetalt lønn	0	0
Reiseforskudd	292	114
Personallån	305	357
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalte kostnader	13 436	15 464
Andre fordringer	404	1 049
Fordring på datterselskap mv. ¹⁾	0	0
Sum	14 437	16 983

1) gjelder også tilknyttet selskap (TS) og felleskontrollert virksomhet.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (nettødsjetterte 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. 31.12.2016	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2015	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet				
<i>Utsatt virksomhet</i>				
Bygnings-relaterte anskaffelser	2 286	0	0	2 286
IT-relaterte anskaffelser	-92	0	0	-92
Diverse tidsavgrensede prosjektrettede tiltak	-11 317	0	0	-11 317
Forsknings tiltak institutter	1 256	0	0	1 256
Program- og fagutvalg	2 411	0	0	2 411
Fastlønn fagstab	1 622	0	749	874
Fastlønn stipendiatstillinger	2 538	0	0	2 538
Fastlønn administrativ stab	2 023	0	0	2 023
Lønnsrefusjoner / -justering	-2 777	0	0	-2 777
Drift institutter	5 904	0	0	5 904
Drift administrative enheter	-5 428	0	0	-5 428
Andre prioriterte oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
SUM utsatt virksomhet	-1 574	0	749	-2 323
<i>Strategiske formål</i>				
Satsningsprogram i bedr.øk. analyse/Satsing i finans	1 846	0	0	1 846
Kompensasjon fra master i øk.styring	308	0	0	308
Enheter finansiert av oppspart VK	0	8 490	0	0
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	5 241	0	4 590	651
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	5 425	0	2 314	3 111
Opptjent overskudd NHHE	4 430	0	4 246	183
Tilført DB	2 157	0	0	2 157
Andre prioriterte oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
SUM strategiske formål	19 406	8 490	11 150	8 256
<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 ¹⁾	0	0	0	0
SUM større investeringer	0	0	0	0
<i>Andre avsetninger</i>				
Andre avsetninger	-251	0	0	-251
Statsinterne feriepengeforpliktelser	-606	0	-606	0
Formål 3	0	0	0	0
Andre formål ¹⁾	0	0	0	0
SUM andre avsetninger	-857	0	-606	-251
Sum Kunnskapsdepartementet	16 975	8 490	11 293	5 682
Andre departementer				
<i>Utsatt virksomhet</i>	0	0	0	0
<i>Strategiske formål</i>	0	0	0	0
<i>Større investeringer</i>	0	0	0	0
<i>Andre avsetninger</i>	0	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0	0
Sum avsatt andel av bevilgningsfinansiert aktivitet	16 975	8 490	11 293	5 682

1) Vesentlig poster spesifiseres i egen oppstilling

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
Sum andre statlige etater	0	0	0	0

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
Sum Norges forskningsråd	0	0	0	0

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
Sum regionale forskningsfond	0	0	0	0

Andre bidragsytere³⁾

Utsatt virksomhet	0	0	0	0
Strategiske formål	0	0	0	0
Større investeringer	0	0	0	0
Andre avsetninger	0	0	0	0
Sum andre bidragsytere	0	0	0	0

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

-80 0 -80

Sum avsatt andel av tilskudd til statlig og bidragsfinansiert aktivitet

16 895 8 490 11 293 5 602

Korreksjon for feriepengeforpliktelser

80

Tilført fra annen opptjent virksomhetskaptal, se note 8

-8 490

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

-2 808

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

Del II: Ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver:⁴⁾

	Avsetning pr. 31.12.2016	Avsetning pr. 31.12.2015	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet			
Tiltak/oppgave/formål	135	50	85
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum Kunnskapsdepartementet	135	50	85
Andre departementer			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0

Andre statlige etater (unntatt NFR)

Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum andre statlige etater	0	0	0

Norges forskningsråd

Forskerskolen (NFB)	3 060	2 171	889
Senter for tjenesteinnovasjon (CSI)	1 822	461	1 361
Øvrige formål	458	-366	824
Tiltak/oppgave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum Norges forskningsråd	5 339	2 266	3 073

Regionale forskningsfond

Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum regionale forskningsfond	0	0	0

Andre bidragsytere¹⁾

Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	80	123	-43
Næringsliv og private bidragsytere	-1 138	-759	-379
Øvrige andre bidragsytere	0	0	0
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	-760	85	-844
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag¹⁾	-1 817	-551	-1 266

Andre tilskudd og overføringer²⁾

Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	91	987	-896
--	----	-----	------

Sum ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag

5 565	3 303	2 262
--------------	--------------	--------------

Gaver og gaveforsterkninger

Gave fra DNB	193	685	-492
Gave fra Statoil	772	726	46
Gave fra Bergen Rederiforening	1 418	2 445	-1 027
Sum gaver og gaveforsterkninger	2 383	3 856	-1 473

Sum ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver mv	7 948	7 159	789
--	--------------	--------------	------------

5) og 6) Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

4) Avsnittet "Ikke inntektsførte bevilgninger, bidrag og gaver" skal primært brukes til periodisering av bevilgninger mv. 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 ikke hører inn under de tre kategoriene som er omtalt ovenfor.

3) 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:**Note 16 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter**

Tall i 1000 kroner

DEL I

<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	31.12.2016	31.12.2015
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater ¹⁾	2	7
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater ¹⁾	0	427
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private ¹⁾	54	67
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre ¹⁾	0	0
Andre prosjekter ²⁾	0	0
<i>Sum fordringer</i>	56	501

DEL II

<i>Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter</i>	31.12.2016	31.12.2015
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater ¹⁾	2 237	7 155
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater ¹⁾	67	610
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private ¹⁾	711	1 268
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre ¹⁾	0	0
Andre prosjekter ²⁾	0	0
<i>Sum gjeld</i>	3 015	9 033

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 lignende²⁾

Tall i 1000 kroner

	31.12.2016	31.12.2015
Innskudd på oppgjørskonto i statens konsernkontosystem ³⁾	146 455	133 060
Øvrige bankkonti i Norges Bank ^{1) 3)}	3 129	3 936
Øvrige bankkonti utenom Norges Bank ¹⁾	0	0
Håndkasser og andre kontantbeholdninger ¹⁾	0	0
Sum bankinnskudd og kontanter	149 584	136 996

1) Vesentlige beholdninger skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

2) Bankinnskudd og andre beholdninger skal oppgis i tusen kroner med tre desimaler.

3) Skal samsvare med kontoutskrift for oppgjørskontoen fra Norges Bank.

Note 18 Annen kortsiktig gjeld

Tall i 1000 kroner

	31.12.2016	31.12.2015
Skyldig lønn	6 262	3 891
Skyldige reiseutgifter	118	118
Annen gjeld til ansatte	0	0
Påløpte kostnader	7 061	-208
Midler som skal videreformidles til andre ¹⁾	0	0
Annen kortsiktig gjeld	5 782	3 479
Gjeld til datterselskap m.v. ²⁾	0	0
Sum	19 223	7 280

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 termin.

Alle vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Se også note 20 om spesifisering av midler som er videreformidlet.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 20 Videreformidling av midler til andre samarbeidspartnere

Tall i 1000 kroner

	31.12.2016	31.12.2015
Viderformidlet til virksomhet AHO	1 375	1 375
Viderformidlet til virksomhet UIB	0	122
Viderformidlet til virksomhet Sintef	1 375	1 375
Viderformidlet til virksomhet SNF	1 375	1 975
Viderformidlet fra virksomhet SNF	-3 534	-3 881
Andre videreformidlinger	0	0
Sum videreformidlinger	591	966

Merknad: Noten kan tas i bruk av de institusjoner som ønsker å spesifisere videreformidling

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 30 EU-finansierte prosjekter

Tall i 1000 kroner

Prosjektnavn (tittel)	Prosjektets korthavn (hos EU)	Tilskudd fra Horisont 2020	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning (FP6 og FP7)	Tilskudd fra EUs randsonprogram til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	SUM	Koordinatorrolle (ja/nei)
Cooperation for European Research in Economics	COEURE		934			934	Nei
Fairness, personal responsibility and the welfare state	FPRWS		2 425			2 425	Ja
Sum		0	0	3 359	0	3 359	

Forklaring

Tabellen omfatter de tiltak/prosjekter ved institusjonen som finansieres av EU. Prosjekter som er EU-finansiert, støtrelsen på finansieringen og navnet og kortnavnet på prosjektene skal rapporteres. Det skal skilles mellom prosjekter som finansieres via Horisont 2020, EUs rammeprogram for forskning (FP7 og eventuelt FP6) og andre EU-finansierte prosjekter. Tilskudd fra EUs randsonprogram til FP7 skal oppgis særskilt. Institusjoner som har koordinatorrolle i EU-finansierte prosjekter, skal opplyse om dette. Det vises til departementets brev av 16. desember 2011 som inneholder en oversikt over aktuelle randsonprogrammer til FP7.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 31 Resultat - Budsjettoppfølgingsrapport

Tall i 1000 kroner

	Budsjett pr: 31.12.2016	Regnskap pr: 31.12.2016	Avvik budsjett/ regnskap pr: 31.12.2016	Regnskap pr: 31.12.2015
Driftsinntekter				
Inntekt fra bevilgninger	428 957	428 593	364	418 264
Inntekt fra gebyrer	0	0	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	33 445	34 688	-1 243	29 529
Salgs- og leieinntekter	65 987	67 291	-1 305	64 233
Andre driftsinntekter	8 492	8 844	-352	9 256
<i>Sum driftsinntekter</i>	<i>536 880</i>	<i>539 415</i>	<i>-2 536</i>	<i>521 282</i>
Driftskostnader				
Lønn og sosiale kostnader	354 312	356 460	-2 148	348 718
Varekostnader	0	0	0	0
Kostnadsførte investeringer og påkostninger	0	0	0	0
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	22 727	22 727	0	23 233
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0	0	0	0
Andre driftskostnader	173 959	160 428	13 532	137 473
<i>Sum driftskostnader</i>	<i>550 998</i>	<i>539 615</i>	<i>11 383</i>	<i>509 424</i>
Driftsresultat	-14 118	-199	-13 919	11 857
Finansinntekter og finanskostnader				
Finansinntekter	0	125	-125	1 456
Finanskostnader	0	267	-267	291
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>	<i>0</i>	<i>-142</i>	<i>142</i>	<i>1 165</i>
Resultat av periodens aktiviteter	-14 118	-341	-13 777	13 022
Avregninger				
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	0	0	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	0	2 807	-2 807	-9 506
Tilført annen opptjent virksomhetskaptal	0	-2 466	0	-3 516
<i>Sum avregninger</i>	<i>0</i>	<i>341</i>	<i>-2 807</i>	<i>3 516</i>
Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten				
Inntekter av avgifter og gebyrer direkte til statskassen	0	0	0	0
Avregning med statskassen innkrevingsvirksomhet	0	0	0	0
<i>Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten				
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning	0	0	0	0
Utbetalinger av tilskudd til andre	0	0	0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

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

Indikator	31.12.2016	31.12.2015
<i>Tilskudd fra EU</i>	<i>3 359</i>	<i>1 907</i>
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	19 357	18 882
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	0	0
<i>Sum tilskudd fra NFR og RFF</i>	<i>19 357</i>	<i>18 882</i>
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	6 743	5 681
- tilskudd fra statlige etater	1 256	783
- oppdragsinntekter	24 711	18 013
<i>Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet</i>	<i>32 710</i>	<i>24 477</i>

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Utgiftsart	Regnskap 31.12.2014	Regnskap 31.12.2015	Regnskap 31.12.2016	Budsjett for 2017
<i>Driftsutgifter</i>				
Lønnsutgifter	333 687	353 304	357 774	375 084
Varer og tjenester	143 957	142 041	150 118	161 128
Sum driftsutgifter	477 644	495 345	507 892	536 211
<i>Investeringsutgifter</i>				
Investeringer, større utstysanskaffelser og vedlikehold	12 627	16 039	15 042	6 650
Sum utgifter til større utstysanskaffelser og vedlikehold	12 627	16 039	15 042	6 650
<i>Overføringer fra virksomheten</i>				
Utbetalinger til andre statlige regnskaper	0	0	0	0
Utbetalinger til andre virksomheter	0	0	0	0
Sum overføringer fra virksomheten	0	0	0	0
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Kjøp av aksjer og andeler	0	0	500	0
Andre finansielle utgifter	110	173	159	0
Sum finansielle aktiviteter	110	173	659	0
SUM UTGIFTER	490 381	511 557	523 594	542 861
<i>Inntektsart</i>				
	Regnskap 31.12.2014	Regnskap 31.12.2015	Regnskap 31.12.2016	Budsjett for 2017
<i>Driftsinntekter</i>				
Inntekter fra salg av varer og tjenester	84 683	69 141	74 550	69 524
Inntekter fra avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0	0
Refusjoner	6 055	5 292	6 013	1 642
Andre driftsinntekter	4 182	8 326	12 789	12 027
Sum driftsinntekter	94 920	82 759	93 352	83 193
<i>Inntekter fra investeringer</i>				
Salg av varige driftsmidler	0	209	3	0
Sum investeringsinntekter	0	209	3	0
<i>Overføringer til virksomheten</i>				
Inntekter fra statlige bevilgninger	413 036	429 493	442 809	457 771
Andre innbetalinger	0	0	0	0
Sum overføringer til virksomheten	413 036	429 493	442 809	457 771
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Innbetaling ved salg av aksjer og andeler	0	300	0	0
Andre finansielle innbetalinger (f.eks. innbet. av rente)	67	1 338	18	0
Sum finansielle aktiviteter	67	1 638	18	0
SUM INNTEKTER	508 023	514 098	536 182	540 964
Netto endring i kontantbeholdning	17 642	2 541	12 588	-1 898
Netto endring i kontantbeholdningen	17 642	2 541	12 588	-1 898

Kontroll

0,00

0,00

0,00

Virksomhet:

Inntektstype	Regnskap ¹⁾ 31.12.2014	Regnskap ¹⁾ 31.12.2015	Regnskap 31.12.2016	Budsjett for 2017
Bevilgninger til finansiering av statsoppdraget				
Bevilgninger fra fagdepartementet	393 142	410 968	420 995	437 862
Bevilgninger fra andre departement	0	0	0	0
Bevilgninger fra andre statlige forvaltningsorganer	1 081	833	1 256	953
Tildelinger fra regionale forskningsfond	0	0	0	0
Tildelinger fra Norges forskningsråd	17 664	17 660	22 430	18 182
Sum bevilgninger til statsoppdraget	411 886	429 461	444 681	456 997
Offentlige og private bidrag				
Bidrag fra kommuner og fylkeskommuner	0	0	0	0
Bidrag fra private	4 084	5 915	6 691	4 366
Tildelinger fra internasjonale organisasjoner	-51	1 342	2 515	2 291
Sum bidrag	4 032	7 257	9 206	6 657
Oppdragsinntekter m.v.				
Oppdrag fra statlige virksomheter	12 409	18 528	18 698	11 489
Oppdrag fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter	7 276	3 190	2 347	0
Oppdrag fra private	46 888	4 827	6 624	9 320
Andre inntekter og tidsavgrensninger	39 816	106 312	54 625	56 500
Sum oppdragsinntekter m.v.	106 389	132 857	82 294	77 309
SUM INNTEKTER	522 307	569 575	536 182	540 964

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Balansedag 31. desember	Regnskap 31.12.2014	Regnskap 31.12.2015	Regnskap 31.12.2016	Endring 2015 til 2016
Beløp i TNOK				
Kontantbeholdning				
Beholdning på oppgjørskonto i Norges Bank	129 423	133 060	146 455	13 395
Beholdning på andre bankkonti	5 032	3 936	3 129	-807
Andre kontantbeholdninger	0	0	0	0
Sum kontanter og kontantekvivalenter	134 455	136 996	149 584	12 588
Avsetninger til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår :				
Feriepenger m.v.	26 261	26 938	27 366	428
Skatterekk og offentlige avgifter	29 803	29 753	30 772	1 019
Gjeld til leverandører	11 452	22 388	21 678	-710
Gjeld til oppdragsgivere	5 848	-1 817	-4 324	-2 507
Annen gjeld som forfaller i neste budsjettår	2 196	-9 703	4 786	14 489
Sum til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår	75 560	67 558	80 278	12 720
Avsetninger til dekning av planlagte tiltak der kostnadene helt eller delvis vil bli dekket i fremtidige budsjettår:				
Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd	3 488	2 266	5 339	3 073
Prosjekter finansiert av regionale forskningsfond	0	0	0	0
Større påbegynte, flerårige investeringsprosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementene	0	0	0	0
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	0	-3 653	-1 574	2 079
Andre avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte formål	0	15 441	19 406	3 965
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av bevilgninger fra andre departementer	0	0	0	0
Sum avsetninger til planlagte tiltak i fremtidige budsjettår	3 488	14 054	23 172	9 117
Andre avsetninger:				
Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål	5 845	4 398	1 672	-2 726
Fri virksomhetskapskapital	49 563	50 986	44 463	-6 523
SUM andre avsetninger	55 407	55 384	46 134	-9 250
Langsiktig gjeld (netto)				
Langsiktig forpliktelse knyttet til anleggsmidler	0	0	0	0
Annen langsiktig gjeld	0	0	0	0
Sum langsiktig gjeld	0	0	0	0
SUM NETTO GJELD OG FORPLIKTELSER	134 455	136 996	149 584	12 587

Kontroll

0

1

R2014 R2015 R2016 B2017

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 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.

Eigedelar	Beløp	Verksemdskapital, avregningar og gjeld	Beløp
Anleggsmidler		Verksemdskapital	
Immaterielle eigedelar	6 705	<i>Sum verksemdskapital</i>	45 122
Varige driftsmidler	331 153		
Finansielle eigedelar	660		
<i>Sum anleggsmidler</i>	<i>338 518</i>		
		Langsiktige forpliktingar	
		Langsiktige forpliktingar knytt til anleggsmidler	337 858
		Andre forpliktingar	0
		<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktingar</i>	<i>337 858</i>
Omløpsmidlar		Anna langsiktig gjeld	
Lager	0	<i>Sum anna langsiktig gjeld</i>	0
Kundefordringar	21 832		
Bankinnskott	149 584	Kortsiktig gjeld	
<i>Sum omløpsmidlar</i>	<i>171 416</i>	Leverandørgjeld	21 734
		Anna kortsiktig gjeld	88 324
		<i>Sum kortsiktig gjeld</i>	<i>110 058</i>
		Avregning med statskassen	
		<i>Sum avregningar</i>	<i>16 895</i>
Sum eigedelar	509 934	Sum verksemdskapital, avregningar og gjeld	509 934



Bergen 9. februar 2017

Kommentarer til årsregnskap for 2016

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 handelshøyskoler i Europa og på internasjonalt toppnivå på utvalgte områder.

Institusjonens drift i perioden

Høyskolen fortsetter arbeidet med å realisere vedtatt strategi for perioden 2014 – 2017. Innenfor BFV er det i budsjettet for inneværende år satt av til sammen 16,4 mill. kr. til følgende strategiske satsninger:

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

Ved utløpet av året er høyskolen stort sett i rute i forhold til planlagte aktiviteter og avsatte budsjettmidler knyttet til de strategiske satsningene.

Siste opptrapping av lønnsrammer for faglig stab er blitt utsatt til 2017 for å gi rom for strategiske satsninger som nevnt ovenfor. Dette har medført en høyere utnyttelse av årets rammer enn tidligere år, og to av seks institutter har utnyttet rammen fullt ut. På grunn av høy doktorgradsproduksjon i 2016, er antall stipendiatårsverk blitt lavere enn budsjettet, og medført et tilsvarende underforbruk. Høyskolens kostnader knyttet til faste årsverk innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) for øvrig, er som budsjettet. Som følge av en endring i statlige regnskapsstandarder, skal opparbeidet fleksitid og ubrukte feriedager fra og med 2016 avsettes som en forpliktelse i regnskapet. Ved utgangen av året er forpliktelsen knyttet til fleksitid og ferie estimert til h.h.v. 0,7 mill. kr. og 1,1 mill. kr.

Budsjettet for driftsmidler som forvaltes av administrative enheter har vært stramt, men det har vært god kontroll på kostnader knyttet til ordinær drift. En ekstraordinær kostnad er oppstått som følge av at NHH har måttet betale kr. 1,6 mill. kr. til SiB knyttet til en boliggaranti for utenlandske studenter. Garantien ble utløst som følge av at flere hybler reservert for utenlandske studenter ikke ble benyttet i vårsemesteret 2015. I tillegg er det inngått en avtale med SiB om utbetaling av et tilskudd på inntil 2,5 mill. kr. for ombygging av hybler på Hatleberg for å øke antall hybler for utenlandske studenter.

Ved behandling av budsjettet for 2016, ble det lagt inn en ambisjon om å oppnå en kostnadsreduksjon knyttet



til ekstern sensur. En grundig vurdering av kostnader opp mot eksternt og internt regelverk avdekket at det kun i mindre grad var mulig å oppnå innsparinger uten å foreta endringer i internt regelverk. Ved årets slutt, ligger derfor kostnaden knyttet til ekstern sensur 2,6 mill. kr. over budsjett. Tiltak for å oppnå en kostnadsreduksjon er blitt vurdert, og internt regelverk er endret slik at ekstern sensur ved skriftlige skoleeksamener vil kunne reduseres betydelig. Dette antas å gi en besparelse fra og med 2017 på ca. 1,5 mill. kr. i forhold til dagens praksis.

Årets inntekt fra NHHE ble 56,6 mill. kr. mot budsjettert 59,3 mill. kr. Årets resultat ble 7,6 mill. kr. mot budsjettert 9,7 mill. kr. Generert dekningsbidrag til BFV ble 1,1 mill. kr. mot budsjettert 1,2 mill. kr. Dette gjenspeiler en styrt omstrukturering av programporteføljen i en tøff markedssituasjon. Dette har medført lavere inntekt enn budsjett, samtidig som kostnader knyttet til markedsføring har blitt høyere enn forutsatt. I løpet av 2016 har man forsterket ressursene knyttet til markedsføring og salg, noe som forventes å gi en forbedring av resultatene i årene fremover.

Inntekt fra øvrig bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) ble 43,6 mill. kr. mot budsjettert 40 mill. kr. Økningen er hovedsakelig relatert til et gaveprofessorat, diverse konferanser og mindre prosjekter som ikke var budsjettert. Øvrig BOA bidrar ikke med overskudd, men har generert et dekningsbidrag til BFV på 1 mill. kr. mot budsjettert 0,8 mill. kr.

Bekreftelse på at regnskapet er avlagt i henhold til statlige regnskapsstandarder

Årsregnskapet for 2016 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 tilskudd og overføringer – positivt avvik 1,2 mill. kr.

Avviket sammensatt. Noen større NFR-prosjekter har hatt lavere aktivitet enn forutsatt i perioden, mens andre prosjekter finansiert av tilskudd fra privat sektor har hatt høyere aktivitet enn budsjettert i perioden. I tillegg er nye prosjekter kommet til, som det ikke var budsjettert med.

Salgs- og leieinntekter – positivt avvik 1,3 mill. kr.

På tross av nedgang i salgsinntekter fra NHHE, er inntektene høyere enn budsjett. Dette skyldes i hovedsak inntekter fra konferanser som ikke var budsjettert. I tillegg er noen mindre prosjekter kommet til, som det ikke var budsjettert med.

Lønn og sosiale kostnader – overforbruk 2,1 mill. kr.

Lønnskostnadene innen BFV har et netto overforbruk på 1 mill. kr. Samlet underforbruk knyttet til fastlønnsbudsjettet er over 3 mill. kr., mens et overforbruk på nærmere 2,5 mill. kr. kan knyttets til eksamensvakter og ekstern sensurering. I tillegg er lønn til studentassistenter relatert til gruppeundervisning og IT brukerstøtte blitt noe høyere enn budsjettert.

Innen øvrig BOA er det et overforbruk på ca. 3,8 mill. kr. Avviket skyldes at nye prosjekter er kommet til



som det ikke var tatt høyde for i budsjettet.

NHHE har et underforbruk på ca. 2,7 mill. kr. Dette er hovedsakelig relatert til planlagte aktiviteter som er forskjøvet i tid, og til lavere administrasjonskostnader.

Andre driftskostnader – underforbruk 13,5 mill. kr.

Innenfor BFV er det et samlet underforbruk på 17,1 mill. kr., hvorav 11,7 mill. kr. er relatert til faglige aktiviteter. Dette skyldes at store deler av disse midlene er bundet opp til aktiviteter som styres av den enkelte vitenskapelig ansatte, og det kan være vanskelig å forutse om aktivitetene vil bli gjennomført i samsvar med opprinnelig plan. I tillegg er det et bevisst ønske om å reservere midler for å kunne stimulere til fremtidig forskningssatsning. Beløp avsatt til matching av prosjektmidler er heller ikke blitt benyttet i sin helhet, og bidrar med et underforbruk på ca. 3,5 mill. kr. Drift og vedlikehold av egne og leide bygg er også blitt lavere enn budsjettet som følge av innsparinger på rengjøring, elektrisitet og håndverkstjenester.

Innen øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet ekskl. NHHE er det et overforbruk på 1,5 mill. kr. Deler av avviket skyldes hovedsakelig at aktiviteten har vært høyere enn forventet ved et av de større prosjektene.

For NHHE er driftskostnadene 2,2 mill. kr. høyere enn budsjettet. På grunn av markedssituasjonen, har det vært behov for å bruke mer penger på markedsføring enn planlagt. I tillegg medfører en periodiseringsfeil knyttet til kjøp av undervisningstjenester til et negativt avvik på ca. 1 mill. kr.

Utvikling i avsatt andel av tilskudd til bevilgningsfinansiert virksomhet

Ved utgangen av 2015 gjenstod det 0,7 mill. kr. som ubrukt bevilgning. Som en følge av at deler av NHHE sin aktivitet ikke lenger er klassifisert som oppdragsvirksomhet, ble dessuten deler av overskuddet som NHH genererte i 2015 og tidligere år, tilført konto for avregning mot KD. Samlet avsetning ved utgangen av 2015 var 11,3 mill. kr. Ubrukt andel av årets bevilgning er 2,5 mill. kr. Avsetningen knyttet til overskudd generert ved NHHE utgjør ved utgangen av året 15,1 mill. kr. Korrigert for statlige feriepengeforpliktleser på 0,6 mill. kr. er avsetningen ved utgangen av 2016 16,9 mill. kr.

Gjennomførte og planlagte investeringer

Ved årsskiftet ble Jægerbakken 14A overtatt av NHH. Kjøpet er finansiert ved bruk av oppspart virksomhetskapskapital. Samlet investeringsbudsjett for inneværende år er 9,5 mill. kr. fordelt på 3,8 mill. kr. til IT og 5,7 mill. kr. til eiendom. Investeringene innen IT er gjennomført som budsjettet. Kostnader knyttet til investeringer relatert til eiendom, ble som rapportert tidligere betydelig lavere enn budsjettet på grunn av mottatt mva-refusjon fra Statsbygg på 2,3 mill. kr. Etter årsavstemmingen for 2015 fant Statsbygg avvik i prosjektet for etablering av Jepsen-senteret som følge av en endring i mva-regler for kundefinansierte oppdrag som trådte i kraft 1.1.2014. Totalkostnaden for prosjektet var derfor lavere enn det som var blitt fakturert NHH. Differansen mellom fakturert beløp og korrigert prosjektkostnad er blitt kreditert i 2016.



Bergen, 09.02.2017

Frøystein Gjesdal

Frøystein Gjesdal
Styrets leder, rektor

Aase Aamdal Lundgaard

Aase Aamdal Lundgaard
Styremedlem, ekstern repr.

Mette Bjørndal

Mette Bjørndal
Styremedlem, intern repr.

Arild Schanke

Arild Schanke
Styremedlem, intern repr.

Embla Belsvik

Embla Belsvik
Styremedlem, student

Arne Hyttnes

Arne Hyttnes
Styremedlem, ekstern repr.

Marit Warncke

Marit Warncke
Styremedlem, ekstern repr.

Øystein Thøgersen

Øystein Thøgersen
Styremedlem, intern repr.

Malin Arve

Malin Arve
Styremedlem, midl. ansatte

Eirik Berger

Eirik Berger
Styremedlem, student

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

NHH

