

NHH



ÅRSRAPPORT 2017-2018



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	19
Ph.d.-utdanningen	26
Etter- og videreutdanningen	30
Internasjonalisering av utdanningen	35
Kvalitet i utdanningen	42
Pedagogikk	44
Læringsmiljø og universell utforming	47
God tilgang til utdanning	48
Autorisasjonsprøven i oversettelse (Translatøreksamen)	49
FORSKNING	50
Bredde	50
Spissområder	51
Relevans	53
Randsone	54
FORMIDLING OG SAMFUNNSKONTAKT	57
Forskningsformidling	57
Kommunikasjon	61
Eksterne relasjoner	63
ORGANISASJON OG RESSURSER	66
Menneskelige ressurser	66
Organisasjonen	68
Langsiktig økonomisk planlegging	70
Midler til oppgradering av bygg ved selvforvaltende institusjoner	71
Midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger	71
Midler tildelt over kap. 281 post 01 og post 45	71
Infrastruktur	71
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter	73



Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten	76
Overordnet vurdering av styring og kontroll i virksomheten	76
Effektivisering	78
Sikkerhet og beredskap	79
Panorama-strategien	81
Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet.....	82
Lærlinger.....	84
Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter.....	85
Planer.....	85
Budsjett 2018.....	100
Større byggeprosjekter	102
Risikovurderinger.....	103
Kap. VI. Årsregnskap 2017	113



Kap. I. Styrets beretning

Året 2017 har vært preget av høy aktivitet og tilpasninger til ny ledelsesmodell som følge av at NHH gikk over til enhetlig ledelse pr. 1. august 2017. I det følgende redegjør Styret for samlede resultater, ressursbruk og måloppnåelse for 2017, herunder kommenteres forhold som ligger til grunn for resultatene, samt at de viktigste prioriteringene for 2018 presenteres.

Utdanning

Inntakskvalitet

Opptakskravene til bachelorstudiet var på omtrent samme høye nivå som tidligere, men med en svak nedgang. Søkertallene gikk ned med ca. 4 %. Søkningen til masterstudiene i økonomi og administrasjon (MØA) og i regnskap og revisjon (MRR) gikk også noe ned, men opptakskravene til masterstudiene er på samme høye nivå som i 2016. NHH har et mål om å ha minst 40 % kvinner i alle fulltidsstudier. Kvinneandelen for bachelorstudiet falt og lå i 2017 på 35,1 %, mens kvinneandelen lå innenfor målsettingen for MØA og MRR. Kvinneandelen i bachelorstudiet er ikke tilfredsstillende, og tiltak for å øke andelen i 2018 er igangsatt.

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, noe mer for masterstudentene og litt mindre for bachelorstudentene. NHH vedtok våren 2016 en pedagogisk handlingsplan som nå realiseres. Et større prosjekt om digitalisering av eksamen pågår.

Gjennomstrømning

Mål for gjennomstrømning er at 60 % skal fullføre på normert tid i 2017 med ytterligere økning deretter. Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) rapporterer at 64 % av bachelorstudentene ble ferdig på normert tid i 2017. 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 79 % av studentene på normert tid.

Kandidatkvalitet

Etterspørselen etter NHHs kandidater er fremdeles god. NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse for 2017 viser at 88,1 % av kandidatene fra masterstudiet i økonomi og administrasjon har fått arbeid innen 6 måneder etter avsluttet studium. Tilsvarende tall for 2016 var 86,7 %. Det har vært en positiv utvikling i lønnsnivået, og startlønnen for de nyutdannede kandidatene er kr 463 000 i 2017, mot kr 451 000 i 2016.

Teknologiforståelse

NHHs kandidater skal ha god teknologiforståelse og innsikt i hvordan teknologi påvirker markeder, organisasjoner og forretningsmuligheter. NHH har innført en rekke nye kurs for å styrke kompetansen på dette området og samtidig fornyes det eksisterende kurstilbudet for å speile dagens digitale hverdag. Videre arbeid har høy prioritet.

Utvexling

I 2017 hadde NHH 483 utreisende og 416 innkommende utvekslingsstudenter. Ut-mobiliteten holder seg på et stabilt nivå og er fremdeles høyest på nasjonalt nivå i sektoren. Inn-mobiliteten fortsetter å øke, og det bidrar til økt internasjonalisering hjemme. Dette betyr også at balansen mellom ut- og innreisende studenter blir bedre. Det arbeides med å etablere gode strukturer for godt integrerte praksisopphold i utlandet som en del av studieløpet.



Internasjonale heltidsstudenter

NHH ønsket 90 internasjonale gradsstudenter velkommen høsten 2017, og dette var seksten flere enn i 2016. Målet for 2017 var dog 100 internasjonale gradsstudenter.

Studentaktiviteter og studiemiljø

Også i 2017 har det vært stort engasjement i NHHs Studentforening. NHH-Symposiet ble gjennomført i mars med blant annet overrekkelse av studentenes perspektivmelding til kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen. I oktober ble NHHs første internasjonale case-konkurranse avholdt med 12 deltakende studentteam fra fire ulike verdensdeler. Dette er primært et studentdrevet arrangement, men gjennomført i samarbeid med NHH. Konkurransen ble svært vellykket, og fikk de beste evalueringer fra deltakerne.

I 2017 har NHH styrket arbeidet med å fremme et godt studie- og læringsmiljø. Læringsmiljøutvalget, som består av fire studenter og fire ansatte, har vedtatt en tiltaksplan for å bedre det psykososiale læringsmiljøet med vekt på studiemestring, stressmestring, få ned karakterpress og øke inkluderingen.

NHH har fått tre varsler om seksuell trakassering i relasjoner mellom studenter, to i november 2017 og ett i januar 2018. Disse er behandlet forsvarlig og i tråd med etablerte prosesser, og sakene ble løst etter kort tid.

Forskning

NHH har et sterkt fokus på kvalitet i forskningen, noe som gjenspeiles i resultatene for 2017.

Foreløpige tall viser en solid økning fra 2016 i antall publikasjonspoeng. Kvalitetsfokuset gjenspeiles i at andelen publikasjonspoeng på nivå 2 ligger nær 60 %, et rekordstort antall tildelinger i NHH sin publikasjonsbonusordning, og at antallet publikasjoner på ABS-listens toppnivå (3, 4 og 4*) igjen har økt.

I evalueringen av humanistisk forskning i Norge (HUMEVAL) deltok NHH med Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon, samt faggruppen for økonomisk historie ved Institutt for samfunnsøkonomi. Styret er fornøyd med resultatene av evalueringen, som viser at begge miljøene bidrar med høy forskningskvalitet.

Under NHHs forskningssatsning i strategiperioden 2014-2017 ble det etablert ti tematiske forskningssentre. Det er spesielt gledelig at *FAIR Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality* i 2017 fikk tildelt status som Senter for fremragende forskning. *NoCeT Norwegian Centre for Taxation* fikk i 2017 videreført status som nasjonalt senter for skatteforskning i fem nye år. NHH har også i 2017 fått innvilget to strategiske institusjonsprogram under Forskningsrådets PROFESJONS-program. Her har miljøer innenfor fagområdene regnskap og finans til sammen fått 20 mill. kr til satsninger innen «digitalisering av revisjon» og «insentiver, kapitaltilgang og innovasjon».

NHH har en høy innsats mht. søknader på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. NHH har i 2017 fått innvilget to nye ERA-NET-prosjekter (NORFACE DIAL). NHH er også i prosess med å inngå kontrakt om et Horisont 2020-prosjekt (European Research Council Starting Grant). Søknadsaktiviteten i 2017 omfatter bl.a. to søknader til TOPPFORSK og to til unge forskertalenter (Norges forskningsråd). I tillegg har det i 2017 blitt sendt to søknader til Horisont 2020 (European Research Council Advanced Grant). Resultatene av disse søknadene blir kjent i 2018.



Ph.d.-utdanning

Antall disputaser i 2017 var kun 12. Dette er under målsettingen om minst 17 disputaser, og kan ha sammenheng med et rekordstort antall disputaser i 2016. Måltrettet arbeid med gjennomstrømning synes å ha høstet frukter; 67 % av innleveringer verdig til disputas er gjennomført på normert tid. 77 % av uteksaminerte kandidater har gjennomført doktorgradsprogrammet på under seks år. Rundt halvparten av doktorgradskandidatene fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter, og flere publiserer i topp tidsskrift.

Næringslivskontakt

NHH har gjennom 2017 arbeidet strategisk og måltrettet mot å styrke og profesjonalisere sin nærhet til og samhandling med alumni, næringsliv og forvaltning.

NHH hadde i 2017 fire gaveprofessorater der giverne er NorgesGruppen, Statoil, DNB og Bergens Rederiforening. Som en del av samarbeidet med NorgesGruppen ble det i 2017 etablert en årlig «FOOD»-konferanse med deltakelse fra forskere og sentrale bransjeaktører.

Gaveprofessoratet med Bergens Rederiforening ble fornyet frem til 2022, og har bidratt til flere nye forskningsprosjekter.

Eksempler på kurs der NHH samarbeider med samfunns- og næringsliv er kurset «Global Business Venturing» som ble tilbudt for andre gang i 2017. Kurset er utviklet i samarbeid med bedriften Gelato og hjelper studenter med å videreutvikle egne ideer til bedrifter. Videre startet arbeidet med å utvikle kurset «Kunstig intelligens og robotisering» i samarbeid med AVO Consulting. Kurset tilbys første gang våren 2018.

Høyskolen bruker aktivt cases fra næringslivet i utdanningen, og det var over 200 gjesteforelesere ved NHH i 2017. I 2017 startet *Innovation School*, et samarbeid mellom UC Berkeley og NHH. Viktige satsinger fremover er utvikling av internship- og mentorordninger.

NHH jobber tett sammen med flere næringsklynger. I 2017 engasjerte NHH seg sterkt i etableringen av næringsklyngen *Finance Innovation*, som fikk status som FinTech Arena-klynge høsten 2017. Sammen med klyngen utvikles det et Executive kompetanseprogram i FinTech, og det er igangsatt flere initiativer som vil styrke NHH og kompetansen i næringen.

Høyskolen gjennomførte flere spennende arrangementer i 2017, herunder Vårkonferansen med tema «Digitalisering», Lehmkuhlforelesningen med tema «The Future of Norway», NHH Forum med tema «The digital switch - the end of banking as we know it» og Thorolf Rafto Challenge med Telenor.

NHH startet i 2017 et strategisk arbeid for å revitalisere høyskolens alumniarbeid. Alumnikonferansen *Opptur* som ble svært godt mottatt av de mange gjestene, markerte begynnelsen på denne satsingen.

NHH Executive

Ved NHH Executive (NHHE) har det i 2017 vært god rekruttering av høyt kvalifiserte kandidater til de etablerte studiene; MBA i strategisk ledelse, MBA i økonomistyring og ledelse og AFA. I tillegg er det startet flere nye studier, blant annet *Executive master i ledelse*, en mastermodul i Innovasjon og forretningsmodeller og *Omstilling og innovasjonsledelse - Brytningstid*. Kjennetegn på mange av programmene under utvikling er at de er såkalte «hybride» skreddersømprogrammer som har sitt utspring i spesifikke bransjer og klynger. NHHE har svært høy gjennomføringsgrad på sine studier og skårer høyt på faglig kvalitet.



For første gang siden 2010 kom NHHs Executive MBA-program i 2017 inn på Financial Times rangeringslisten, blant de 100 beste i verden, med plass nummer 88. Hovedsakelig begrunnet i en kraftig økning i kvinneandel (fra 16 % i 2016 til 37 % i 2017), økning i andel utenlandske deltakere (fra 4 % i 2016 til 12 % i 2017) samt en økning i deltakernes gjennomsnittslønn (15,5 % økning, tre år etter endt program).

Økonomi

NHHs økonomi er tilfredsstillende. I hovedsak er planlagte aktiviteter gjennomført i henhold til budsjett. Høgskolen har rettet sterk oppmerksomhet mot kostnadskontroll i økonomistyringen gjennom året. Heller ikke i år har det vært nødvendig å bruke virksomhetskapital. Avsetningsnivået har økt. Dette skyldes prioriteringer fra Styret og ledelse. Med tanke på den forestående rehabiliteringen av «Høgskolebygget» har det vært prioritert å bygge opp reserver for å kunne finansiere ekstraordinære kostnader som vil påløpe. I tillegg er det en målsetning å øke inntekten fra eksternt finansierte prosjekter. Dette vil kreve betydelige beløp i form av egenfinansiering.

Infrastruktur og bygg

Deler av NHHs eldste bygningsmasse («Høgskolebygget») har behov for snarlig rehabilitering, jfr. prosessen som ble initiert da Styret i 2015 ba Statsbygg utrede behov for vedlikehold og indre oppgradering. Skisseprosjektet ble fullført i februar 2017, og forprosjektet er nå i avslutningsfasen. Prosjektet har hatt et sterkt fokus på brukerinvolvering, og ansatte og studenter er representert i både prosjekt-, styrings- og brukergrupper.

Den pågående prosessen baserer seg på en hensiktsmessig forvaltningsoverføring samt nødvendig finansiering, noe som forventes å bli endelig avklart i den politiske beslutningsprosessen knyttet til Statsbudsjettet for 2019. Rehabiliteringsarbeidet planlegges gjennomført 2019-20, og i denne perioden må berørte ansatte og studenter, samt berørt undervisning, finne midlertidig lokalisering. Dette er det lagt planer for.

En vellykket rehabilitering av bygningsmassen vil spille en avgjørende rolle for å etablere en fremtidsrettet bygningsmessig infrastruktur som legger til rette for et best mulig arbeids- og læringsmiljø. Midlertidig lokalisering av et betydelig omfang reiser også organisatoriske utfordringer. Rehabiliteringsprosjektet har derfor høy prioritet.

Organisasjon og ny ledelsesmodell

NHH sin overgang til enhetlig ledelse pr. 1. august 2017 har medført flere endringer i organisasjonen. I tråd med styrevedtak fra juni 2017 har blant annet studieadministrativ avdeling blitt organisert under prorektor for utdanning og forskningsadministrativ avdeling har blitt organisert under prorektor for forskning. I februar 2018 vedtok en at HR-avdelingen ble lagt inn under prorektor for fagressurser og HR. Utformingen av utvalg og ledergrupper har blitt tilpasset og forenklet i lys av de nye strukturene.

De organisatoriske forenklingene som følger av ny ledelsesmodell legger til rette for økt effektivitet gjennom redusert ressursbruk og større smidighet og tempo i beslutningsprosessene. Det påhviler samtidig ledelsen et ansvar i form av å sikre nødvendig faglig forankring og kvalitetssikring når beslutningsprosessene går raskere og med færre personer direkte involvert.



Kvinneandelen for NHHs årsverk totalt er på 43 %. I ny ledelsesmodell er to av fem medlemmer i rektoratet kvinner, og to av seks instituttledere er kvinner. I administrative stillinger er det overvekt av kvinnelige ledere. Kvinneandelen i professorstillinger og øvrige faglige stillinger er ikke tilfredsstillende. NHH vil fremover rette spesiell oppmerksomhet rundt kvinneandelen i postdoktor- og professorstillinger.

Prioriteringer 2018 og videre fremover

Høsten 2017 har det blitt gjennomført et omfattende arbeid knyttet til ny strategi for perioden 2018-2021, og dette har inkludert bred involvering av studenter og ansatte. Forslag til ny strategi ble behandlet av Styret i mars 2018, og dette vil legge grunnlaget for implementering gjennom utarbeidelse av handlingsplaner både sentralt og desentralisert på institutter, utvalg og administrative enheter. Prioriteringene kan oppsummeres i følgende fem områder som gjenspeiler satsingsområdene i ny strategi:

- Faglig fornyelse og relevans
- Fremragende læringsmiljø og pedagogikk
- Forskning på toppnivå
- Et tydelig NHH-avtrykk i samfunnet og et revitalisert alumniarbeid
- Systematisk digitalisering

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



Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

Om NHH

Norges Handelshøyskole (NHH) ble etablert i 1936 og holder til i Bergen. NHH er en statlig vitenskapelig høyskole, og eierskapet er lagt til Kunnskapsdepartementet (KD).

NHH 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 257 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 utdannings samarbeid 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 31 handelshøyskoler, kun én fra hvert land, vel 70 «Corporate Partners» og 7 «Social Partners».

NHH har en internasjonal profil og samarbeider med over 170 universiteter og handelshøyskoler i mer enn 50 land. Om lag halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester utveksling i utlandet.

Som statlig vitenskapelig høyskole har NHH en bevilgning fra KD på 460,5 mill. kr i 2018. I tillegg har NHH finansiering gjennom bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet på ca. 113,1 mill. kr.



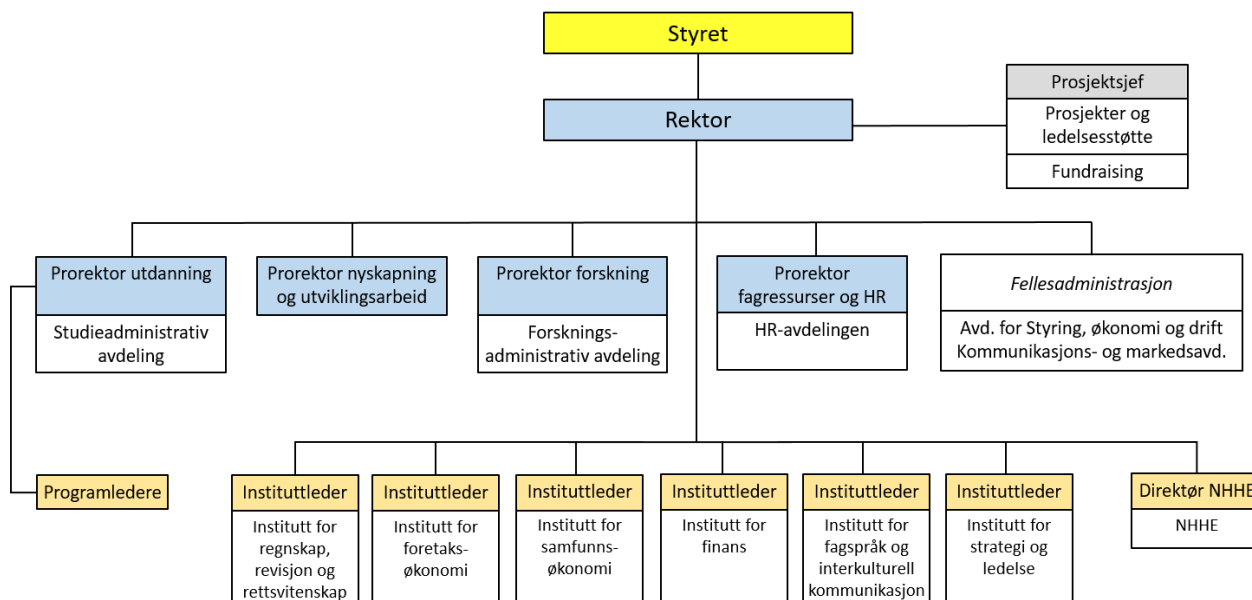


Høgskolens studietilbud 2017

- Nasjonale tilbud
- Femårig siviløkonomutdanning inndelt i et treårig bachelorprogram (BØA) og et toårig masterprogram i økonomi og administrasjon (MØA)
 - Toårig masterstudium i regnskap og revisjon (MRR)
- Studietilbud undervist på engelsk
- Ph.d.-programmet
 - Seks masterprofiler innenfor MØA
 - CEMS-MIM, Master in International Management
 - NHH Summer School:
 - *Natural Resource Management and Policy: The Norwegian Model*
 - *Social Entrepreneurship*
- Etter- og videre-utdanningstilbud
- Executive MBA og Executive master i ledelse
 - Modulbaserte studier på masternivå
 - Spesialstudier
 - Bedriftsinterne program
 - Deltidsstudier (bachelornivå, vår 2017)
 - Kortprogrammer

Organisering 2017

NHH vedtok i 2016 å gå fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og eksternt styreleder. Enhetlig ledelse ble innført 1. august 2017. Se mer om ledelsesmodellen i kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.





Utvalgte hovedtall for NHH

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bachelor- og masterstudier:						
Antall studenter	3 338	3 323	3 383	3 324	3 399	3 460
Internasjonale studenter på campus (%)	15	15	15	15	15	16
Utvexlingsstudenter (ut-/innreisende)	734	757	865	858	849	899
Studenter per UFF ¹	14,2	13,7	13,3	12,8	13,4	13,5
Bachelor:						
Nye studenter	473	459	453	443	489	459
Uteksaminerte kandidater	358	422	399	389	390	317
Gjennomføring på normert tid (%)	38,0	43,2	51,6	53,3	58,2	63,8
Master:						
Nye studenter	757	753	804	772	807	802
Uteksaminerte kandidater	691	690	714	725	771	733
Gjennomføring på normert tid (%)	68,5	72,7	67,4	74,0	77,2	78,5
Ph.d.-studiet:						
Nye doktorgradsavtaler	21	18	22	20	13	27
Stipendiatstillinger	73	71	81	78	68	77
Avlagte doktorgrader	11	10	13	16	26	12
Forskning:						
Publikasjonspoeng ²	217	252	217	246	280	312 ³
Tildelinger fra NFR per faglig årsverk ⁴	77,4	74,3	71,0	74,4	79,1	103,2
Stab:						
Årsverk ved NHH	370	386	400	398	393	403
Årsverk ved NHH – kvinneandel (%)	40	43	44	44	43	43
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UFF)	235	242	254	259	254	257
Økonomi: (1 000 kr)						
Totale inntekter	447 034	437 706	499 201	521 282	539 415	566 788
Total tildeling fra KD og andre departementer	364 919	330 035	405 386	418 264	428 593	453 158

¹ Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger.

² Tall iht. ny beregningsmetode.

³ Foreløpige tall for 2017.

⁴ Tall i 1 000 kr. 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.



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		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall søkere	4 833	4 459	4 700	4 277	4 114	-	-	-
Poenggrense førstegangsvitnemål	52,6	53,0	53,4	52,9	52,6 ⁵	53,0	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	56,5	56,2	56,3	56,5	56,0 ⁵	56,0	56,0	56,0
Kvinneandel (% av møtt)	39,7	41,3	40,2	36,0	35,1	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antall søkere til NHHs bachelorstudium i økonomi og administrasjon varierer noe fra år til år, og har i 2017 gått litt ned – ned 3,8 % – fra foregående år. Bachelorstudiet ved NHH er ifølge Samordna opptak likevel blant de aller mest populære studieprogrammene i Norge. Antall studenter som hadde NHHs bachelorstudium som førsteprioritet falt med 2,4 %. Dette er en noe lavere nedgang enn nasjonale tall fra Samordna opptak, som viser en nedgang i antall førsteprioritetssøkere til økonomisk-administrative utdanninger på 2,7 %.

NHH har de to siste årene økt måltallet for antall studenter fra 450 i 2015 til 470 i 2017. Antall tilbud om plass på bachelorstudiet er derfor økt de siste årene. I 2017 ble det sendt ut 805 tilbud (mot 786 i 2016). Økningen skyldes at det i 2017 ble gjennomført et suppleringsopptak på 28 tilbud. Antall møtt i 2017 ble 459, noe som er lavere enn måltallet til tross for at det ble gjennomført suppleringsopptak. Selv om antall tilbud er økt, er antall møtt noe lavere enn i 2016 da 489 møtte. Reduksjonen i antall møtt skyldes både at andel ja-svar av tilbud og andel møtt av tilbud har gått ned sammenlignet med tidligere år.

Poenggrensen for søkere med førstegangsvitnemål var i 2017 på 52,6, hvilket er på samme nivå som i 2013, men noe under ambisjonsnivået på 53,0. Poenggrensen for søkere på ordinær kvote er 56,0, hvilket er identisk med ambisjonsnivået. Før suppleringsopptaket var poenggrensen 56,2 i ordinær kvote og 52,8 for førstegangssøkere. Reduksjonen i antall søkere og økningen i antall tilbud ser ikke ut til å ha gått nevneverdig ut over inntakskvaliteten i studieprogrammet.

Kvinneandelen falt og lå i 2017 på 35,1 %, hvilket er under ambisjonsnivået på 40 %.

⁵ Etter suppleringsopptak



Tiltak og planer for 2018

Redusert antall søkere, redusert aksepterte, svak nedgang i poenggrensen og lav kvinneandel gjør at NHH i 2018 vil ha en gjennomgang og revidering av rekrutteringsstrategien. Videre vil NHH etablere et internt rekrutteringsnettverk bestående av personer fra faglig ledelse, studieadministrativ avdeling og kommunikasjons- og markedsavdelingen, som skal utforme og samordne rekrutteringsstrategien.

Tiltak for å bedre inntakskvaliteten i 2018 gjennomføres i siste del av 2017 og første halvdel av 2018. To nye tiltak for å bedre inntakskvaliteten i 2018 er rektoratturne og *Åpen dag*. Rektoratturne ble gjennomført i november og desember 2017. Rektoratet besøkte 13 videregående skoler i Oslo, Trondheim, Stavanger, Haugesund og Bergen for å motivere elevene til å søke seg til NHH. *Åpen dag* arrangeres i mars 2018, i samarbeid med Utdanning i Bergen. Her får potensielle søkere foredrag, omvisning på NHH og mulighet til å snakke med NHH-studenter. Elever som bor utenfor Hordaland kan søke om reisestipend for å delta.

Kvinneandelen i bachelorstudiet er ikke tilfredsstillende. NHH vil derfor ha en rekrutteringskampanje spesielt rettet mot jenter, der jenter vil bli prioritert ved tildeling av reisestipend for å delta på NHHs *Åpen dag*. Videre vil det blir arrangert en jentekveld i Oslo rettet mot jenter i videregående skoler i Østlandsområdet.

NHH har valgt å prioritere tiltak som skolebesøk og kontakt med rådgivere også i 2018. Tilstedeværelsen på sosiale medier som Snapchat, Instagram og Facebook utvides, det samme gjelder betalt annonsering i digitale kanaler.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

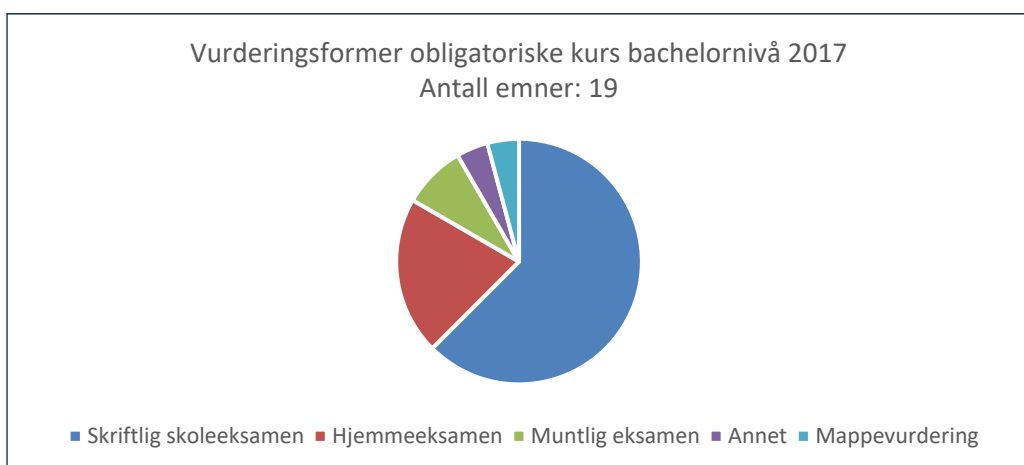
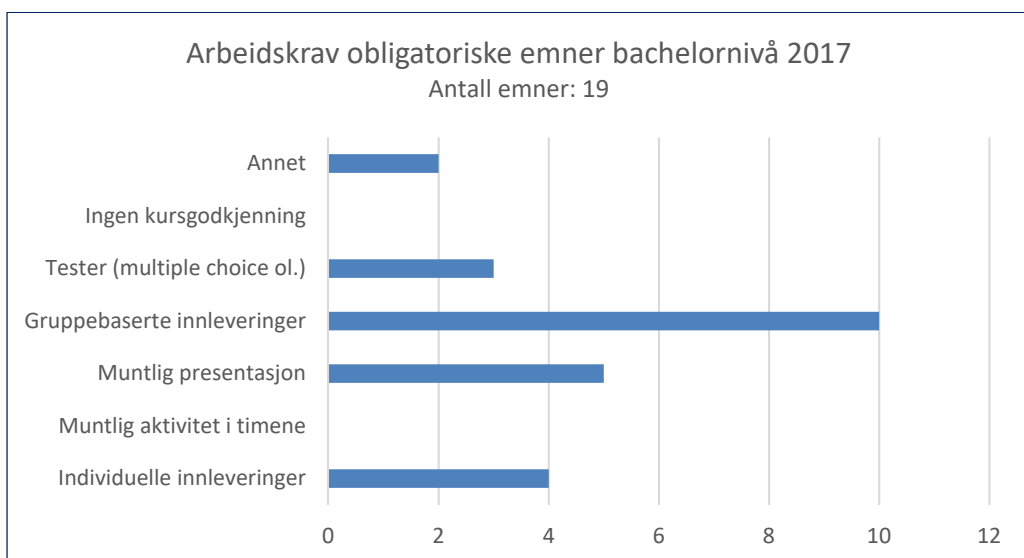
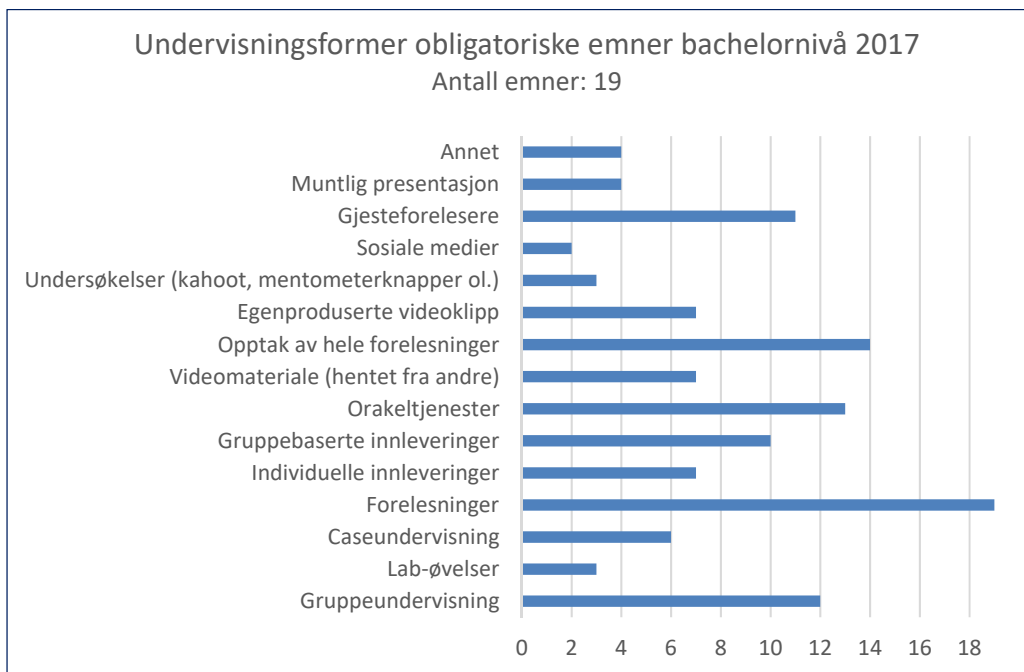
Undervisningen, studieprogrammene og studiemiljøet ved NHH skal være på høyde med de beste internasjonale studiestedene.

Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	-	38,5	44,8	39,3	35,3	≥ 37,5	≥ 37,5	≥ 37,5
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ⁶	4,5	4,2	4,4	4,5	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kursevaluering NHH ⁷	4,0	4,0	4,0	4,0	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

⁶ 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.

⁷ 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.



**Tabell: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid bachelor**

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Studiepoeng per student ⁸	47,4	46,1	47,5	49,0	49,2	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (% , KD) ⁹	43,2	51,6	53,3	58,2	63,8	≥ 60,0	≥ 60,0	≥ 60,0

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Kull start	H10	H11	H12	H13	H14	H14	H15	H18
Frafall BØA normert tid (%) ¹⁰	10	13	10	13	13	≤ 10	≤ 13	≤ 10

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Studentene vurderer studiekvaliteten på NHH som god. I 2017 viser Studiebarometeret en skår på 4,3 noe som er over måltallet på 4,2.

Studentenes faglige tidsbruk varierer noe fra år til år, men er generelt meget høy. I 2017 var tallet 35,3 timer per uke, noe som er litt under måltallet, men likevel tilfredsstillende. Bachelorløftet og fokuset på økt ressursbruk i bachelorstudiet førte i 2015 til en økning i antall aktiviteter og krav til studentaktivitet i alle emnene i studiet. Tilbakemeldinger fra studentene tydet på at studentene mente kravene til faglig tidsbruk ble for høy, og at NHH burde vurdere studentenes arbeidspress. Dette var også medvirkende til noen av endringene i studieplanen i 2015. Implementering av den nye studieplanen fra 2015 ser ut til å ha gitt ønskede resultater.

Alle emner i bachelorstudiet evalueres av studentene etter endt kurs. Kursevalueringene gjennomgås av faglærere og sendes sammen med en kursrapport til institutt-ledelsen og til programleder. På grunnlag av kursevalueringer og kursrapporter blir endringer foreslått og vedtatt. Gjennomgående får emnene i bachelorstudiet gode evalueringer. I gjennomsnitt fikk emnene en skår på 4,1 på en skala fra 1 til 5, der 5 er beste skår på spørsmålet om hvor tilfreds studentene er med kurset. Dette er over ambisjonen på 4,0.

I bachelorstudiet benyttes et bredt spekter av undervisningsformer, men plenumsforelesninger er fortsatt mest benyttet. I 2017 ble det også prøvd ut noen nye undervisningsformer. Blant annet hadde flere kurs øvinger med smågrupper i aulaen, noe som ble godt mottatt av studentene.

Alle emnene i bachelorstudiet har kursgodkjenningskrav. Flere ulike kursgodkjenningskrav benyttes, men gruppebaserte innleveringer er det mest utbredte kravet.

Det benyttes flere ulike former for vurderinger. Selv om skriftlig skoleeksamen fortsatt er den mest brukte vurderingsformen, forsøkes stadig nye vurderingsformer, og i 2017 ble det innført mappevurdering i et obligatorisk emne. Mer bruk av digital eksamen og økt fokus på samsvar mellom læringsutbytte og testingen av læringsutbytte i hvert enkelt emne fører til at vurderingsformene stadig revideres.

⁸ Gjennomsnitt gjennom året.

⁹ Registreringsmetoden er lagt litt om ifra 2016 for å fange opp alle som faktisk har oppnådd kvalifikasjonen. Det kan medføre at tallet for 2016 og 2017 ikke er direkte sammenliknbart med de tidligere tallene.

¹⁰ 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.



Norsk er hovedundervisningsspråket i bachelorstudiet, men i tillegg til valgfrie emner, gis også to obligatoriske emner på engelsk. Det ene emnet dubleres og undervises både på norsk og engelsk, men det andre emnet går bare på engelsk. Til dette emnet ble det i 2017 gjennomført et prosjekt for å utarbeide en norsk-engelsk terminologibase.

Tilbudet til innkomne utvekslingsstudenter blir stadig vurdert. I tillegg til alle de valgfrie emnene som tilbys på engelsk, har studentene nå også fått mulighet til å ta de to obligatoriske emnene som gis på engelsk.

Antall studiepoeng per student har økt til 49,2 og nærmer seg måltallet på 50. Den nye studieplanen i 2015 har bidratt til veksten i antall studiepoeng per student. I tillegg kan det synes som at selve omleggingen også har gitt en midlertidig økning i studiepoeng per student, da studenter i den gamle ordningen ikke lenger har muligheter for gjentak av eksamen, og det er satt i verk spesialtiltak for at studentene i den gamle ordningen skulle komme gjennom studiet før de gamle emnene fases ut. Måltallet på 50 studiepoeng per student i 2018 kan derfor være noe ambisiøst.

Gjennomstrømmingen i bachelorstudiet, målt ved andel av studentene som fullfører på normert tid, har hatt en sterk og meget positiv utvikling de siste årene. Fra 2013 har andelen økt hvert år, fra 43,2 i 2013 til 63,8 i 2017 og ligger nå over måltallet på 60. Endringene i studieplanen i 2015 var delvis motivert ut fra ønsket om å øke gjennomstrømmingen i studiet, spesielt innenfor normert tid. Tallene for gjennomstrømming i 2017 viser fremdeles til studenter som følger gammel studieplan. Det er mulig at en del av den økte gjennomstrømmingen skyldes at studentene som følger gammel studieplan er oppmerksom på at den blir faset ut, og at de er opptatt av ikke å få problemer på grunn av dette.

Andel av studenter som gjennomfører bachelorstudiet etter ett eller to ekstra semestre er høy. I 2017 hadde 73 % av studentene gjennomført bachelorstudiet innen syv semestre og 80 % innen åtte semestre.

Frafallet i bachelorstudiet var i 2017 på 13 %. Dette er noe over måltallet, men likevel et lavt tall og likt som i 2014 og 2016. Foreløpige prognoser for 2015-kullet tilsier at frafallet i 2018 vil bli tilsvarende som i 2017. Ambisjonen for 2021 opprettholdes på 10 %.

Tiltak og planer for 2018

Innfasingen av den nye studieplanen fortsetter våren 2018. Den nye studieplanen innebærer økt faglig ressursbruk i bachelorprogrammet med mer vekt på studentaktive undervisnings- og vurderingsformer. Dette bachelorløftet innebærer at NHH benytter flere faglige ansatte med minst førstekompetanse til undervisningen i de obligatoriske emnene i studiet. I en rekke emner samarbeider flere faglærere og har et felles ansvar for undervisningen i et emne.

Den nye studieplanen innebærer også at det legges til rette for at studentene ikke skal bli forsinket i forbindelse med utveksling.

For å sikre at studentenes arbeidsbelastning er tilfredsstillende, vil alle faglærere i alle emner i bachelorstudiet bli bedt om å gjøre rede for studentenes forventede tidsbruk for de ulike aktivitetene i emnet. Hvert emne på 7,5 studiepoeng har en ramme på 200 timer.

Det toårige forsøket med augusteksamen i to obligatoriske emner ble sluttført i 2017. Forsøket er blitt evaluert og blir ikke videreført da andre tiltak ser ut til å ha økt gjennomstrømmingen, og omleggingen til den nye studieplanen har redusert antall obligatoriske emner i sjette semester.



Tilbudet av valgfrie emner i bachelorstudiet blir kontinuerlig vurdert. Etter omleggingen til ny studieplan kan studentene velge fritt blant alle valgemnene – tidligere måtte to av valgemnene være innenfor de økonomisk-administrative emnene som ble tilbudt i 5. og 6. semester. Etter omleggingen har det ikke vært noen føringer på i hvilket semester disse emnene kan tas. I 2018 vil NHH ha en gjennomgang av valgfagsporteføljen med tanke på å gi informasjon om anbefalt semester for de ulike valgemnene. Dette for å sikre en faglig progresjon også innen porteføljen av valgemner.

For å styrke tilbudet til innkomne utvekslingsstudenter, vil det våren 2018 tilbys et nytt emne om Norge med tittelen *Norway: Economy, history, politics and society*.

Læringsutbytte

I 2017 har NHH revidert læringsutbyttebeskrivelsen for bachelorstudiet. I løpet av 2018 vil læringsutbyttebeskrivelsen av alle emnene i studiet bli gjennomgått og revidert.

Videre har NHH i 2017 utført en pilot for å teste ett av læringutbyttene på programnivå. I 2018 vil NHH fortsette arbeidet med et system av undersøkelser (Assurance of Learning) for å sikre at studentene når læringsutbyttet på programnivå.

Programevaluering

NHH vil i 2019 gjennomføre en programevaluering av bachelorstudiet. Planleggingen av programevalueringen vil starte høsten 2018.



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				
	2013	2014	2015	2016	2017
Nordiskspråklige søkere ¹³	939	1 094	1 225	1 148	1 027
Internasjonale søkere	1 341	1 147	1 273	1 506	1 312
Søkere totalt	2 280	2 241	2 498	2 654	2 339

Tabell: Opptak MØA

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Opptakskrav MØA eksterne søkere (høst) ¹⁴	4,0	3,9	3,9	4,1	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MØA eksterne søkere (høst) ¹⁵	4,3	4,2	4,2	4,3	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	38	40	43	41	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tabell: Opptak MRR

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Opptakskrav MRR eksterne søkere - toårig	4,0	4,3	4,0	4,1	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MRR eksterne søkere - toårig	4,3	4,5	4,3	4,4	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	42	35	48	38	49	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antallet eksterne søkere til masterstudiene ved NHH gikk noe ned fra 2016 til 2017. Den største nedgangen ser vi for internasjonale søkere. Her har likevel andelen av komplette søknader fra kvalifiserte søkere gått opp slik at man har økt opptaket. Også for nordiskspråklige søkere har man, tross i noe lavere antall søknader, opprettholdt opptaket uten at det har ført til vesentlig lavere opptakskrav. 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 2017 var 802. Av disse begynte 632 på Master i Økonomi og Administrasjon (MØA) og 170 på Master i Regnskap og Revisjon (MRR), inkludert MRR i Oslo. Totaltallet ligger noe under måltallet på 835 nye masterstudenter. Hovedårsaken til at måltallet ikke ble nådd, er noe lavere opptak av interne kandidater, både for MØA

¹¹ Master i økonomi og administrasjon.

¹² Master i regnskap og revisjon.

¹³ Inkludert søkere fra Norge.

¹⁴ A=5, B=4 osv. Krav etter suppleringsopptak.

¹⁵ Studenter med utenlandsk utdanning og studenter med både bokstav- og tallkarakterer er ikke med i gjennomsnittsberegningene.



og MRR. Av det samlede antall nye MØA-studenter, kom 311 fra NHHs bachelorstudium, 231 var eksterne nasjonale søkere, og 90 var internasjonale søkere. I opptaket til MRR kom 19 direkte fra bachelorstudiet på NHH, mens mange av de øvrige MRR-studentene hadde MØA fra NHH. Fordelingen mellom MRR i Bergen og MRR i Oslo var 120 og 50.

Inntakskvaliteten for masterprogrammene er fremdeles høy, noe som gjenspeiler NHHs sterke posisjon i det nasjonale markedet. En viss nedgang i søkertallene har gitt seg utslag i at opptakskravene på MØA er svakt redusert, selv om de fremdeles oppfyller de kvalitetsmålene som var satt. Måltallet for antall masterkandidater totalt ble ikke nådd, hovedsakelig på grunn av redusert intern overgang fra bachelor til master. Når det gjelder opptak av internasjonale gradsstudenter, så har det fortsatt å øke, men er fremdeles noe under målet om å ta opp 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.

Måltallet for MØA inkluderer 15 ekstra studieplasser knyttet til satsing på IKT. Ekstrabevilgningen til disse studieplassene var blant annet begrunnet med lanseringen av to tilbud innen «Business Analytics» høsten 2017; en egen støtteprofil og en spesialiseringsretning innenfor hovedprofilen i økonomisk styring. Per oktober 2017 var det henholdsvis 37 og 31 studenter registrert på disse to studietilbudene.

For MRR er både søker- og opptakstallene svært gode, og kvaliteten på opptatte studenter holder et meget høyt nivå. Dette reflekteres i at 2017-tallene overskrider ambisjonene satt for 2017. MRR-tilbudet i Oslo, som ble gitt for første gang i 2017, hadde tre søkere for hver opptatt student og inntakskravet var svært krevende. Et MRR-tilbud i Oslo som tiltrekker seg gode kandidater etablert i Oslo fra de store revisjonsselskapene, er strategisk viktig for NHH.

NHH har et mål om å ha minst 40 % kvinner i alle fulltidsstudier. For MØA har andelen holdt seg på, eller litt over, dette nivået de senere årene, selv om den viser en liten nedgang de to siste årene. For MRR, med et lavere antall studenter, svinger kvinneandelen i opptaket naturlig nok mer over tid, og for 2017 ligger den på 49 %. Gjennomsnittet for 2013-2017 for MRR ligger på 44 %, det vil si godt over måltallet. Kvinneandelen i det eksterne opptaket til MØA og MRR er høy sammenlignet med opptaket til NHHs bachelorstudium (35 % i 2017). Siden nesten halvparten av masterstudentene kommer via intern overgang fra bachelorstudiet, vil kvinneandelen her ha vesentlig betydning for andelen av kvinner i masterprogrammene. Det er derfor naturlig at tiltak for å øke kvinneandelen i masterprogrammene først og fremst rettes mot opptaket til det femårige siviløkonomstudiet.

Tiltak og planer for 2018

Viktige forutsetninger for å opprettholde en høy inntakskvalitet i et konkurranseutsatt marked er at masterprogrammene er attraktive for potensielle søkere og gir en utdanning som er tilpasset behovene i arbeidsmarkedet. Masterstudiene på NHH har i nasjonal sammenheng systematisk skåret høyt på relevans og nytte i arbeidsmarkedet. Det er høyt prioritert at programmene kontinuerlig vedlikeholdes og videreutvikles for å være attraktive og best mulig tilpasset etterspørselen i arbeidsmarkedet. Mot denne bakgrunn lanserer MØA to nye hovedprofiler i 2018; *New Business Development* (NBD) og *Business Analytics* (BAN). De nye profilene tar opp temaer som innovasjon/entreprenørskap og digitalisering/teknologiforståelse. Dette vil gi disse temaene en mer fremtredende plass i NHHs studietilbud. Siktemålet er at kandidater fra NHH får kunnskaper og ferdigheter som gjør dem enda mer attraktive i arbeidsmarkedet. Samarbeidet med bedriftspartnerne i *Finance Innovation* med sikte på å utvikle studietilbud innen FinTech støtter opp under denne målsettingen.



Revisjonsselskapene er for tiden inne i en prosess der revisjonen digitaliseres og automatiseres. Teknologiforståelse og digitalisering er et satsingsområde for NHH og MRR. NHH og fagmiljøet på MRR ble høsten 2017 tildelt 10 millioner kroner fra Norges forskningsråd (PROFESJONS-programmet) for å forske på den pågående digitale transformasjonsprosessen i revisjonsselskapene, og for å videreutvikle MRR slik at studentene har den nødvendige kunnskapen for å møte den nye digitale revisjonsvirkeligheten. Som et ledd i dette, tilbyr MRR fra våren 2018 et nytt kurs i digital revisjon som er utviklet i tett samarbeid med revisorprofesjonen og internasjonale forsknings- og undervisningsmiljøer med kompetanse på området. Digitaliseringsdimensjonen vil gjennom forskning og undervisning få en fremtredende plass på MRR.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
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	MØA: 43,7 MRR: 53,2	≥ 40	≥ 40	≥ 40
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ¹⁶	MØA: 4,4	MØA: 4,4	MØA: 4,4	MØA: 4,4	MØA: 4,5	≥ 4,4	≥ 4,4	≥ 4,4
	MRR: 4,2	MRR: 4,1	MRR: 4,2	MRR: 4,2	MRR: 4,5	≥ 4,2	≥ 4,4	≥ 4,4
Forelesers formidling (NHH) ¹⁷	4,0	4,0	3,9	4,1	4,2	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Nytte og relevans (NHH) ¹⁷	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	≥ 4,3	≥ 4,3	≥ 4,3
Totalvurdering (NHH) ¹⁷	-	3,8	4,0	4,0	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

Tabell: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid master (MØA og MRR)

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Gjennomføring på normert tid (% , KD) ¹⁸	72,7	67,4	74,0	77,2	78,5	≥ 75	≥ 75	≥ 75
Studiepoeng per student MØA ¹⁹	48,6	49,7	49,6	49,5	47,7	-	-	-
Studiepoeng per student MRR ¹⁹	54,0	48,4	45,8	50,1	47,5	-	-	-

¹⁶ 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.

¹⁷ Gjennomsnitt av studentenes evaluering av alle emner på masterstudiene, hvor 1=Veldig misfornøyd, og 5=Veldig fornøyd.

¹⁸ Registreringsmetoden er lagt litt om ifra 2016 for å fange opp alle som faktisk har oppnådd kvalifikasjonen. Det kan medføre at tallet for 2016 og 2017 ikke er direkte sammenliknbart med de tidligere tallene.

¹⁹ Gjennomsnitt hele året.

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Kull start	H11+V12	H12+V13	H13+V14	H14+V15	H15+V16	H15+V16	H16+V17	H19+V20
Frafall MØA etter to år (%) ²⁰	8	6	4	5	5	≤ 5	≤ 5	≤ 5
Frafall MRR etter to år (%) ²⁰	6	3	10	7	1	≤ 5	≤ 5	≤ 5

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Resultatene fra Studiebarometeret og NHHs egne evalueringer viser at masterstudentene gjennomgående er svært fornøyde med kvaliteten på studiene. Studienes 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. Totalvurdering og vurdering av forelesers formidling viser også gode resultater, og tendensen er stigende de siste årene.

Studentenes arbeidsinnsats er høy. Resultatene fra Studiebarometeret viser at masterstudentene legger inn godt over en normal arbeidsuke i sitt studiearbeid. Tabellen for gjennomsnittlig arbeidsinnsats for MRR viser en økning i 2017, men datagrunnlaget er tynt. Gjennomføring på normert tid viser fortsatt en positiv trend og er nå på et meget godt nivå for begge programmene.

Til tross for svært gode resultater for så vel helhetlig tilfredshet som for studienes nytte og relevans, i tillegg til en rekke andre dimensjoner, viser Studiebarometeret også at det er rom for forbedringer på en del områder. Ett av disse, som også ble bemerket i rapporten for 2016, gjelder tilbakemelding og faglig oppfølging av studentene. Dette er et punkt der mange studieprogrammer skårer lavt, men både MØA og MRR kan bli bedre her. Det er positivt at begge masterprogrammene til NHH, og særlig MRR, har forbedret sin skår på dette punktet de siste årene.

Begge NHHs masterprogrammer skårer relativt lavt på spørsmålet om vurderingsformene har vært tilrettelagt for digitale hjelpemidler. Her ligger MØA (3,5) litt under gjennomsnittet for de øvrige fulltidsprogrammene i økonomi og administrasjon (3,6), mens MRR ligger vesentlig under (2,5). Det siste har trolig sammenheng med at NHH ikke har hatt kapasitet til å tilby digital eksamen på MRR. Dette er en høyt prioritert oppgave for høyskolen som ventes løst i 2018.

MØA skårer relativt lavt (3,4) på læringsutbytte i muntlig kommunikasjonsevne, og det er lavere enn snittet av de andre fulltidsprogrammene (3,7) og MRR (3,7). Innføring av obligatoriske krav til opplæring i kommunikasjon og teamarbeid ble foreslått i 2013, i forbindelse med innføring av andre obligatoriske krav, som etikk og empirisk metode. Krav om opplæring i kommunikasjon og teamarbeid ble av ulike grunner ikke implementert, og tiltak for å sikre at studentene har de nødvendige ferdigheter på dette området bør prioriteres.

Internasjonalisering er viktig for NHH, og Studiebarometeret viser at studentene på MØA er godt kjent med og verdsetter de internasjonale mulighetene de har. NHH har også til enhver tid en stor andel internasjonale grads- og utvekslingsstudenter. Studiebarometeret viser at den faglige og sosiale integreringen mellom norske og internasjonale studenter på NHH har et klart forbedringspotensial.

²⁰ 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.



Et viktig tilskudd til MØA i 2017 var *Innovation School*, som er et samarbeid mellom NHH og UC Berkeley. *Innovation School* fungerer som en støtteprofil i MØA og gjennomføres over 10 uker i juni-august, med fire dager internship i en bedrift og en dag i uken med undervisning ved UC Berkeley. Det var 58 søkere til *Innovation School* i 2017, hvorav 39 ble tatt opp. Tilbakemeldingen fra studentene tyder på at opplegget fungerte godt, og *Innovation School* vil bli videreført i 2018 med et opptak på 40 studenter.

Tiltak og planer for 2018

Som nevnt over, er det mye som tyder på at MØA-kandidater kunne vært bedre trent i kommunikasjon og teamarbeid. Erfaringene med pilotkurset høsten 2017 var positive, selv om oppslutningen om kurset var relativt lav. Høyskolen vil følge opp erfaringene fra kurset med sikte på å gi et obligatorisk kurs til alle MØA-studenter på dette området. MRR har fra høsten 2017 lagt om undervisningsopplegget i alle MRR-kurs, slik at omkring en tredjedel av kursomfanget er satt av til øvelser som inkluderer arbeid i team, innleveringer, studentpresentasjoner og diskusjoner. Dette vil videreutvikles i 2018 med sikte på å styrke graden av studentengasjement og involvering i læringsaktivitetene.

Det vil også bli foretatt en gjennomgang av de obligatoriske kravene til metode og etikk i MØA for å evaluere hvordan de fungerer. En utfordring i forbindelse med metodekravet er at de ulike profilene i MØA har implementert dem på svært ulike måter, og det trengs en gjennomgang av kursporteføljen i metode for å sikre at studentene får de kunnskaper og ferdigheter om metode som de trenger, blant annet i forbindelse med arbeidet med masterutredningen. MRR vil følge opp med tilsvarende tiltak med sikte på å styrke studentenes kunnskaper i metode og etikk, og utvikle kompetansen i kommunikasjon og teamarbeid.

Som nevnt i avsnittet om studiekvalitet, vil studentene i MØA fra høsten 2018 kunne velge to nye hovedprofiler: *New Business Development* og *Business Analytics*. De nye hovedprofilene er videreutvikling av tidligere, mer begrensede, støtteprofiler. Ved å skille dem ut som egne hovedprofiler, oppnås større synlighet for disse temaene, og det blir lettere å lage gode studieløp. Dette vil også være bra for de eksisterende profilene, ved at de kan gjøres spissere og tematisk tydeligere. Tilsvarende vil digitalisering i virksomheter og i revisjonsbransjen få en sentral plass i MRR.

Høyskolen vil kontinuerlig jobbe med å vedlikeholde masterprogrammene for å oppnå god studiekvalitet. MØA vil inneholde 10 profiler etter utvidelsen høsten 2018, og noen av disse profilene har svært få studenter. Nedlegging av små profiler vil bli vurdert for å frigjøre ressurser som kan settes inn i andre profiler der behovet er større.

Høyskolen vurderer konkrete tiltak for å bedre integreringen av internasjonale grads- og utvekslingsstudenter. Blant annet ser man på om studenter som bidrar til bedre integrering av internasjonale studenter, for eksempel som mentorer, bør gis ekstra poeng når de selv søker om å få reise på utveksling.



NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Arbeidsmarkedet (MØA)²¹

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper	4,3	4,3	4,5	4,5	4,3
Studiet gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked	3,9	3,8	4,1	4,1	3,8
Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet	4,2	4,2	4,3	4,2	4,2
Andel i arbeid innen 6 mnd. (%) ²²	95,7	87,9	90,0	86,7	88,1
Arbeidsgiver - privat sektor (%) ²³	86,8	87,6	88,8	92,5	92,8
Startlønn NHH-kandidater (tall i 1 000 kr.) ²⁴	445	454	453	451	463

Tabell: NIFU/Kandidatundersøkelsen

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017 ²⁵
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, og 88,1 % av 2017-kandidatene oppgir å være i jobb 6 måneder etter avsluttet studium. Andelen som oppgir å ha fått og akseptert jobbtilbud allerede før studiet var avsluttet er også stabil, og ligger på rett under 75 %.

Arbeidsmarkedsundersøkelsen bekrefter inntrykket om at MØA-studiet oppfattes relevant og av høy kvalitet. Selv om resultatet på disse indikatorene falt noe fra i fjor, må de likevel sies å ligge på samme nivå som tidligere.

MRR-studentene inngår ikke i tallene rapportert ovenfor, da svarandelen generelt er lav. Alle signaler tilsier imidlertid at studentene får jobb, og i årets undersøkelse oppgir 93 % å være i jobb, mens de resterende 7 % oppgir å studere videre. Studiet skiller seg fra NHHs andre studier ved at en stor andel av kandidatene typisk allerede vil være i et arbeidsforhold og planlegger å fortsette i dette. Det bekrefter at studiet er svært relevant og nyttig.

²¹ Tall fra NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse. Grunnet lav svarprosent er MRR-kandidater ikke inkludert i tabellen.

²² Relevant og ikke relevant arbeid.

²³ Andel av de som har fått jobb som er i privat sektor.

²⁴ Gjennomsnittlig brutto grunnlønn per år.

²⁵ Gjennomføres annethvert år. Resultatene fra 2017-undersøkelsen foreligger foreløpig ikke.



Tiltak og planer for 2018

Det vil i 2018 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 så vel spørsmålet om nye spesialiseringsmuligheter for fremtiden som videreutviklingen av ferdighetstrening i masterstudiene.

I den nye styringsstrukturen på høyskolen er det opprettet rådgivende referansegrupper for programlederne på MØA og MRR med studentrepresentanter og eksterne representanter fra arbeidsmarkedet. Referansegruppene er viktige for å sikre studienes relevans og studentens attraktivitet i arbeidsmarkedet. For profesjonsstudiet MRR spiller i tillegg det rådgivende organet der de store revisjonsselskapene og Den Norske Revisorforening deltar, en viktig rolle for å sikre faglig relevans og fornyelse.

For å gi MØA-kandidatene mer relevant kompetanse, vil det fra våren 2019 bli gitt et eget internshipkurs. I første rekke vil kurset kun være åpent for internasjonale internships, og etter en evaluering vil det eventuelt bli utvidet til også å gjelde internships i Norge.

Erfaringene med oppstart og gjennomføringen av MRR i Oslo har vært gode, og NHH vil legge ned de nødvendige ressursene for en videre vellykket satsing i Oslo. Revisjons- og regnskapsførerlovutvalget avga sin første delinnstilling våren 2017. Innstillingen inkluderer et lovforslag til nytt utdanningskrav for statsautorisert revisor. NHH har hatt en god kommunikasjon med lovutvalget og gir i sitt hørings svar i hovedsak tilslutning til forslaget til utdanningskrav. NHH vil utarbeide en strategi for en best mulig tilpasning til endringen i utdanningskrav, slik at NHH fortsatt har den nasjonalt ledende posisjonen i utdanningen av statsautoriserte revisorer.

Læringsutbytte

For masterprogrammene på NHH var det i 2017 en fullstendig gjennomgang av bruken og oppfølgingen av læringsutbytte på programnivå. For MØA og MRR arbeides det videre med læringsutbyttebeskrivelsene på profil- og kursnivå, 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.

Programevaluering

Programevalueringer gjennomføres regelmessig på NHH med 5 års intervaller.

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. MRR vil gjennomføre en programevaluering i 2018.



Ph.d.-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 ph.d.

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall søknader	247	337	349	217	597	-	-	-
Opptak/Nye doktorgradsavtaler	18	22	20	13	27	-	-	-
Andel internasjonale ph.d.-studenter (% av nye doktorgradsavtaler)	61	70	30	46	63	50	40-60	40-60
Kvinneandel (% av nye doktorgradsavtaler)	33	45	50	38	44	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH vil tiltrekke seg de beste studenter fra norske læresteder og høyt kvalifiserte studenter fra utenlandske universiteter. I 2017 mottok NHH rekordmange søknader til stipendiatstillingene ved høyskolens 6 institutter. Sammenlignet med året før var det en kraftig økning i søknader til de fire instituttene som lyste ut stillinger året før. Det var en dobling i antall kvinner som søkte. Som året før, var majoriteten av søkerne utenlandske (92 %), men med en økning i antallet med norsk statsborgerskap. Andel søkere med mastergrad fra rangerte skoler²⁶ ligger mellom 30 % og 50 % for de ulike instituttene.

Antallet nye doktorgradsavtaler per år vil variere. Noen av spesialiseringene har kun opptak annet hvert år, noe som vil kunne bidra til svingninger i søker- og opptakstall. Eksempelvis hadde Institutt for finans opptak i 2017 og vil først ha opptak neste gang i 2019. Det er også variasjoner mht. antall nye eksterntfinansierte stipendiatstillinger.

Etter den årlige gjennomgangen av hovedopptaket, samt programevalueringen i 2016, ble det satt i gang flere tiltak i 2016 (bl.a. evaluering og justering av opptakskriterier, spesifikke krav for ulike spesialiseringer, tiltak for intensivering og spissing av markedsføringen av programmet). Tiltakene ble i hovedsak videreført i 2017, med justeringer basert på den årlige evalueringen av opptaket. En har i 2017 bl.a. benyttet flere og mer målrettede tiltak, som f.eks. mer skreddersydd markedsføring for å nå studenter på utvalgte handelshøyskoler/universitet. Videre fikk instituttene justere testkrav (GMAT/GRE, IELTS/TOEFL) samt krav om referansebrev etter sine behov. Tiltak i forbindelse med økning av eksterntfinansierte ph.d.-studenter innbefatter hovedsakelig en økt bevisstgjøring hos administrativ stab som arbeider med eksterne relasjoner og prosjektakkvisisjon. Det ble ikke inngått nye avtaler om eksterntfinansiering av ph.d.-studenter i 2017.

²⁶ Skoler som er på en eller flere av universitetsrankingene:

- FT European Business School Rankings (75 på listen) <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>
- Times Higher education (top 300) <http://www.timeshighereducation.co.uk>
- Shanghai ARWU - Economics/Business (200 på listen) <http://www.shanghairanking.com/SubjectEcoBus2017.html>



Jevnt over var en fornøyd med kvaliteten på søkermassen, og det ble tatt opp 27 nye ph.d.-studenter (hvorav 24 i hovedopptaket). 63 % av de nye ph.d.-studentene har utenlandsk statsborgerskap, og kvinneandelen utgjør 44 %. Av ph.d.-studentene tatt opp i hovedopptaket, hadde i underkant av 80 % sin mastergrad fra høyt rangerte skoler, og 42 % hadde fullført mastergraden sin ved NHH.

Tiltak og planer for 2018

Markedsføring og opptak i 2018 vil i hovedsak følge samme lest som i 2017, med intensivert og spisset markedsføring, og kvalitetssikrede prosesser som involverer prorektor for forskning, institutter, seksjon for forskerutdanning og HR-avdelingen. Basert på årlig opptaksrapport med evaluering av hovedopptaket, gjør en imidlertid årlig mindre justeringer blant annet mht. markedsføringskanaler. Evaluering av «research master» er utsatt fra 2017 til 2018.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Ph.d. studiekvalitet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall disputaser	10	13	16	26	12	≥ 17	≥ 17	≥ 17
Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år (% , KD) ²⁷	28	58	46	62	77	70	70	70
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (%)	50	38	44	58	67	55	60	60
Frafall (avbrutte doktorgradsavtaler)	2	6	6	0	2	-	-	-
Stipendiatstillinger	71	81	78	68	77	≥ 70	≥ 70	≥ 70

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antall disputaser i 2017 var 12, og dermed under måltallet. Dette skyldes blant annet den store andelen av ph.d.-studenter som disputerte før årsskiftet. Samtidig ser vi at andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år er rekordhøy; 77,3 %. Andel av innleveringer verdig til disputas og fullført på normal tid har også økt og utgjør nå 67 % (6 av 9 innleveringer). Som i fjor vil vi forklare denne positive utviklingen med en tett oppfølging av ph.d.-studenter, både faglig og administrativt, de siste årene. Et annet forhold er de siste års fokus på økt kvalitet i opptaket.

Kvalitetsarbeidet i ph.d.-programmet er, som tidligere, i stor grad knyttet til oppfølging av den enkelte student. I etterkant av årlige individuelle fremdriftsrapporteringer foretas dialogmøter med instituttene. Her vurderes den enkelte students progresjon, og nødvendige tiltak iverksettes for den enkelte student.

I 2017 er fokus på gjennomstrømning ytterligere styrket, noe som gjenspeiles i utarbeidelse av ny forskrift for ph.d.-programmet og oppdatering av krav i ph.d.-kontrakten. Det legges stor vekt på løpende kvalitetskontroll med tiltak som proposal defense, dialogmøter, mv. Ph.d.-kontrakten inneholder også et krav om at ph.d.-studenten skal registrere seg for en ORCID-identifikator, noe som vil lette identifiseringen av fremtidige publikasjoner basert på doktorgradsarbeidet. Videre er læringsutbytte på programnivå revidert, og læringsutbytter på kursnivå er gjennomgått.

²⁷ DBH-data: Ingen permisjoner trekkes fra.



Gjennom utarbeidelse av ny forskrift og ph.d.-avtale har en hatt en helhetlig gjennomgang av ph.d.-løpet fra opptak til doktorgradsprøver. Det er i 2017 ikke gjennomført nye tiltak knyttet til veilederoppfølging, noe som skyldes stor aktivitet på øvrige tiltak nevnt over.

Tiltak og planer for 2018

Planer for 2018 omfatter ytterligere fokus på læringsutbytte, en gjennomgang av innhold og rutiner for fremdriftsrapportering, bl.a. for å befestet et enda sterkere samsvar mellom ph.d.-avtale og milepæler, samt å inkludere ytterligere vurderinger knyttet til kurs og læringsutbytte, mv.

Læringsutbytte

Læringsutbytte på programnivå for ph.d.-programmet er revidert. Videre utvikles operasjonaliserte mål for læringsutbytte, med et tilhørende testregime som kan bidra til å fange opp behovet for nye tiltak. I løpet av en femårsperiode skal alle læringsutbyttmålene testes to ganger. Arbeidet med testregimet pågår fortsatt. Det er også foretatt en fullstendig gjennomgang av læringsutbytte på kursnivå, som også følges opp ved etablering av nye kurs.

Programevaluering

Ph.d.-programmet som helhet blir evaluert av en ekstern komite hvert 5. år etter vedtatte retningslinjer. Siste programevaluering ble sluttført i 2016, der hovedinntrykket fra evalueringen var positivt. Evalueringen fikk også frem konstruktive forslag for forbedring av programmet, og en handlingsplan ble vedtatt for videre utvikling. Tiltakene fremlagt ovenfor følger i hovedsak denne handlingsplanen.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Karriere

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Andel av doktorgradskandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter ²⁸ (%)	30 (n=10)	31 (n=13)	63 (n=16)	61 (n=26)	50 (n=12)	≥ 65	≥ 50	≥ 50

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Andel ph.d.-kandidater som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter var i 2017 50 %. Dette er en nedgang fra de to foregående årene og lavere enn opprinnelig måltall. NHH arbeider med aktiv promotering av sine kandidater på det internasjonale arbeidsmarkedet, gjennom å oppfordre til reiser og delta i «job-market talks». Tiltak utført i 2017 omfatter hovedsakelig tiltak på instituttene rettet mot den individuelle studenten. Grunnet et lite årlig utvalg (12 kandidater for 2017) vil betydelige årlige variasjoner være forventet. Måltallet er også justert, for å gjenspeile kandidatens ulike karriereveier. En andel vil fortsette med en akademisk karrierevei. Målet er at en stor andel av disse vil gå til anerkjente forskningsuniversiteter. Andre ønsker å fortsette med en karriere innen næringsliv eller offentlig forvaltning.

Tiltak og planer for 2018

NHH vil fortsette å utvikle sitt arbeid med aktiv promotering av sine kandidater.

²⁸ Institusjoner på FT-rankingen, THE top 300 og ARWU (Shanghai) Economics/Business (se fotnote ovenfor).



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

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

Tabell: Publikasjoner av ph.d.-studenter²⁹

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Publikasjoner eneforfatter	15	8	6	8	3
Publikasjoner sammen med veiledere eller andre NHH-ansatte	15	15	12	13	17
Publikasjoner sammen med andre ikke-NHH-forskere	4	12	4	16	18
Totalt	34	35	22	37	38

Tabell: Antall publikasjoner fra aktive studenter samt uteksaminerte 2 år før

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Antall publikasjoner fra aktive studenter, samt uteksaminerte opptil 2 år etter disputas - nivå 1 ³⁰	23	24	20	27	30
Antall publikasjoner fra aktive studenter, samt uteksaminerte opptil 2 år etter disputas - nivå 2 ³⁰	4	7	6	6	8

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Forskerutdanningen skal være godt integrert i forskningsmiljøet ved NHH. En indikasjon på integrasjon er i hvilken grad ph.d.-studenter publiserer sammen med andre forskere. 17 publikasjoner fra ph.d.-studenter ble skrevet sammen med andre NHH-ansatte i 2017, mens 18 publikasjoner var med andre ikke-NHH-forskere. Igjen er dette en liten oppgang fra året før, men tallene er små, og vil naturlig variere fra år til år. Vi ser også at antall publikasjoner fra aktive og nylig disputerte studenter også øker.

Tiltak og planer for 2018

NHH vil fortsatt oppfordre til forskningssamarbeid mellom øvrig fagstab og ph.d.-studenter. Arbeidet med å knytte ph.d.-studenter til aktive forskningsgrupper forventes også å gjenspeiles i fremtidig handlingsplan for forskning.

²⁹ Tall basert på Cristin-registreringer, samt forfattersøk i Web of Science og Google Scholar.

³⁰ Indikatoren baserer seg på aktive ph.d.-studenter i 2017, samt de som disputerte i 2015 og 2016. 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.



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		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall studenter tatt opp i åpne programmer ³¹	204	184	216	228	286	230	300	300
Antall studenter tatt opp i skreddersydde programmer (bedriftsinterne og næringsklynger)	-	171	154	168	104	200	200	300

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall kurspåmeldinger - bachelor deltid	654	535	414	243	95 ³²	120	0	0

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Det har i 2017 vært god rekruttering av høyt kvalifiserte kandidater til programmene på masternivå. Mens antall studenter tatt opp i åpne programmer overstiger måltallet, ligger antall studenter på skreddersydde program betydelig under måltallet. Det lave antallet studenter på skreddersydde programmer skyldes primært følgende tre forhold:

1. En større kunde har valgt å ikke starte opp nye kull i to skreddersydde programmer (strategi og finans) hvor det vanligvis er 15-30 studenter per kull.
2. Tallene på skreddersydde programmer fanger kun opp studenter som tar executive-studier med studiepoeng. Skreddersydde programmer uten studiepoeng er ikke inkludert i tallene.
3. Nye programmer er i økende grad såkalte «hybride» programmer. De skreddersys mot en spesifikk bransje eller klynge, men er samtidig åpne for at andre som har riktige kvalifikasjoner også kan søke og bli tatt opp. Disse programmene klassifiseres som åpne programmer og øker antall studenter i den kategorien.

Nye åpne programmer som er satt i drift i løpet av 2017 inkluderer *Omstilling og innovasjonsledelse - Brytningstid* (med 34 deltakere) og *Executive Master i ledelse* (med 24 deltakere).

Flaggskipprogrammene (MØST, MASTRA, AFA) rekrutterer fortsatt godt og har fulle kull.

I tråd med NHHs strategi satses det på executive programmer på masternivå og NHH har derfor avviklet deltidsstudier på bachelornivå. Våren 2017 var siste semester med deltidsstudier på bachelornivå.

³¹ Omfatter AFA-studiet, *Corporate Finance*, *Porteføljeforvaltning*, *Verdsettelse*, MØST, MASTRA, *Design Thinking*, *Innovasjon*, *Master i ledelse*, *Omstilling og innovasjonsledelse - Brytningstid*. Ca. 40 % av studentene tar gradsgivende (EMBA) programmer.

³² Kun våren 2017 – siste semester for deltidsstudiene.



Tiltak og planer for 2018

Satsning på «hybride» programmer (her klassifisert som åpne programmer) videreføres. Det betyr at programmer utvikles og rettes inn mot konkrete målgrupper. Utviklingen skjer i nært samarbeid med klynger/bransjeorganisasjoner, slik at noen plasser er forbeholdt klyngen/bransjen, mens resterende plasser er åpne. Det gjelder for eksempel nysatsningen innenfor FinTech.

Satsningen på bedriftsinterne, skreddersydde programmer (både med og uten studiepoeng) intensiveres. En ny programdirektør skal rekrutteres for å styrke fagressursene, slik at NHH får økt kapasitet for utvikling, salg og gjennomføring av programmer.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Gjennomføring masterstudier³³

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Gjennomføring på normert tid (%)	94	96	96	100	96	≥ 95	≥ 95	≥ 95

Tabell: Innfridde forventninger til studiet³⁴

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Executive MBA (EMBA)	4,7	4,7	4,7	4,5	4,5	4,7	4,7	4,7
Programmer i samarbeid med AFF ³⁵	4,9	4,7	4,8	4,8	4,9	4,7	4,7	4,7
Bedriftsinterne utdanningsprogrammer	-	-	4,9	-	4,4	4,7	4,7	4,7

Tabell: Faglig kvalitet på studiet³⁶

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Executive MBA (EMBA)	4,9	4,7	4,7	4,6	4,7
AFA-studiet	4,5	4,2	4,3	4,3	4,2
Programmer i samarbeid med AFF ³⁷	4,8	4,9	5,0	4,9	4,8
Bedriftsinterne utdanningsprogrammer	-	-	4,9	-	4,5

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.

Gjennomføringsgraden er jevnt over svært høy (96 %). I 2017 var det en deltaker på et MBA-kull som ikke fullførte studiet, mens to deltakere ikke mottok graden på normert tid (bl.a. pga. stryk på eksamen).

³³ Åpne gradsgivende Executive MBA-programmer.

³⁴ Skala 1-5 hvor 5 er høyeste skår. Gjennomsnittstall.

³⁵ Rektorutdanning, Styreverutdanning.

³⁶ Skala 1-5 hvor 5 er høyeste skår. Gjennomsnittstall.

³⁷ Rektorutdanning, Styreverutdanning.



Deltakernes vurdering av innfridde forventninger og faglig kvalitet er også jevnt over svært høy. Dette måles ved avsluttet studium. De bedriftsinterne programmene har i 2017 noe lavere skår sammenliknet med tidligere år og andre programmer. En grunn til dette er at en større kunde har bestemt at programmene ikke skal videreføres i sin nåværende form. Deltakere som har ønsket en MBA grad vil dermed ikke få samme mulighet til dette. Det er til dels betydelige forskjeller mellom de to programmene (strategi og finans) hvor programmet i finans trekker ned snittet. Tilbakemeldingene tyder på at noe av grunnen kan være at programmet er svært krevende faglig. Samarbeidsprogrammene med AFF skårer helt i toppsjiktet slik de også har gjort tidligere år, mens executive MBA programmene, som består av en mer heterogen gruppe deltakere, ligger på en jevn og høy skår.

Tiltak og planer for 2018

Det arbeides systematisk med å opprettholde og videreutvikle faglig innhold og pedagogisk tilnærming i samtlige programmer. Spesielt i nye programmer eksperimenteres det med nye pedagogiske metoder og nytt innhold.

Det er utviklet interne prosesser for kompetanseutvikling for programledere og forelesere. For å dele erfaringer og informasjon, møtes programlederne på NHHE ca. to ganger per semester. Her hentes det også inn eksterne ressurspersoner for å bidra med kunnskap, inspirasjon og kompetanseheving. Hvert år sendes programledere/forelesere på pedagogiske kurs blant annet i regi av Harvard Business School.

I forbindelse med overgang til enhetlig ledelse og utfasing av dekanstilling og Programutvalget for etter- og videreutdanning (PEU), er det etablert et NHH Executive Fagråd. Fagrådet er et rådgivende organ som har som mandat å ivareta faglig kvalitet i NHHes studier.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Uteksaminerte kandidater

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Executive MBA (EMBA)	110	105	123	106	134
AFA	41	39	43	33	40
Bachelor/deltid ³⁸	18	10	26	26	25
Bedriftsinterne programmer	101	143	78	194	107

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Totalt antall uteksaminerte sank fra 359 i 2016 til 306 i 2017. Tidspunkt for uteksaminering varierer, spesielt på programmer som går over flere år, slik at tallene må ses i lys av dette. Helt konkret hadde et kull av *Nasjonal utdanning for barnehagestyrere* (bedriftsinternt) avslutning i 2016, og neste kull hadde avslutning i januar/februar 2018.

Det er ikke gjennomført egne undersøkelser av kandidaters attraktivitet i markedet, men tidligere 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.

³⁸ Bachelor/deltid: Både grad, delfag og årsstudium.



Årlige FT-rankinger gir mulighet for benchmarking mot internasjonale executive aktører mht. attraktivitet i form av lønnsøkning osv. Slike målinger viser at det er rom for forbedring, selv om noen parametere til dels også styres av nasjonale rammebetingelser (lønnsnivå osv.).

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 relevans, samarbeides det tett med bransjeorganisasjoner, klynger og andre interesseorganisasjoner.

Tiltak og planer for 2018

Det arbeides med å utvikle nye internasjonale programmer som vil kunne øke attraktiviteten både nasjonalt og internasjonalt.

Pågående samarbeid med bransjeorganisasjoner, klynger og andre interesseorganisasjoner videreføres og styrkes. Det gjelder særlig innenfor tema der NHH ønsker å satse og bidra til å bygge opp nasjonal kompetanse, som for eksempel FinTech.

NOKUT- tilsyn

I 2015 åpnet NOKUT tilsyn med Norges Handelshøyskoles samarbeid med eksterne aktører og i februar 2016 ble høyskolen bedt om ytterligere informasjon knyttet til studiene i samarbeid med NFF (Norske Finansanalytikeres Forening) og AFF (Administrativt forskningsfond). I tilsynet ble NHH bedt om en redegjørelse for hvordan NHH sørger for at studiene som tilbys i samarbeid med overnevnte aktører oppfyller krav i lov og forskrifter når det gjelder faglig forankring, kvalitetssikring, fagmiljø tilknyttet studiet, og opptak. NOKUT avsluttet tilsynet med NHH i november 2017, uten ytterligere anmerkninger. Det forventes fra NOKUT at NHH i det videre følger studietilsynsforskriftens krav.

Læringsutbytte

Samtlige studieplaner inneholder læringsmål. Før oppstart blir studieplaner og læringsutbytte behandlet i det nyetablerte fagrådet. Det arbeides med å utvikle en helhetlig oversikt over hvordan læringsmålene på programnivå testes, i tråd med AACSB-prosessen.

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 EMBA programmer. Evalueringsrapporten pekte på nødvendige tiltak og ga innspill til fremtidige programevalueringer. Nye rutiner er etablert for systematisk oppfølging av kvalitetsarbeid, og programmer evalueres iht. NHHs kvalitetssystem.

En rekke av tiltakene som det ble pekt på i forrige evalueringsrapport, er ivaretatt med NHHes vekststrategi fra 2015. I lys av at mange nye typer programmer har blitt etablert de siste årene, vil det være naturlig å gjennomføre en evaluering av programporteføljen i løpet av 2018.

I forbindelse med overgang til enhetlig ledelse og utfasing av dekanstilling og PEU, er det etablert et nytt «Strategic Board» som har som mandat å sikre videreutvikling av programporteføljen.



Andre bidrags- og oppdragsinntekter

Tabell: Andre bidrags- og oppdragsinntekter

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk (KD) (1 000 kr) ³⁹	228,4	236,1	96,5	133,6	104,3

NHH Executive oppnådde i 2017 et resultat som var om lag 0,9 mill. kr bedre enn budsjett. Det positive avviket i forhold til budsjett skyldes i hovedsak høyere antall deltakere enn forventet på NHHes etablerte flaggskipprogrammer (Executive MBA og AFA). En viktig årsak til NHHes vekst er utvikling av nye studier og programmer, som ledd i NHHes fornyelse- og vekststrategi.

NHH Executive hadde i 2017 et resultat på 11,2 mill. kr som tilfaller NHH til videre fordeling.

Omsetningen for NHHE omfatter både oppdragsinntekter og salgsinntekter fra åpne kurs. Fallet i forholdstallet «Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk» skyldes at NHHE hadde en reduksjon i oppdragsinntektene fra 2016 til 2017.

³⁹ 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 fra 2015 og fremover er derfor ikke sammenlignbare med tallene fra tidligere år.



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		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021 ⁴⁰
Antall internasjonale søkere	1 341	1 147	1 273	1 506	1 312	-	-	-
Antall tilbud	145	152	214	118	227 ⁴¹	180	180	-
Gjennomsnittlig GMAT-score	676	656	657	640	650 ⁴²	≥ 650	≥ 650	-
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	66	55	70	74 ⁴³	90 ⁴⁴	≥ 100	≥ 100	-
Andel internasjonale studenter av totalt antall møtt MØA (%)	10	8	11	12	14	≥ 15,5	≥ 15,5	-
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)	46	47	33	46	44	50	50	-

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Antallet internasjonale gradsstudenter møtt viser en positiv trend og økte 21,6 % til 90 studenter fra 2016 til 2017. NHH nærmer seg dermed målet om opptak av minst 100 høyt kvalifiserte internasjonale gradsstudenter. Studentene som høyskolen ønsker å tiltrekke seg, er ettertraktet i det internasjonale utdanningsmarkedet. Konkurransen blir stadig sterkere, og mange av skolene som NHH konkurrerer mot, bruker betydelige ressurser på internasjonal rekruttering. Som statlig institusjon møter NHH en del utfordringer når det gjelder ressurser som kan benyttes til dette formålet innenfor budsjettammen.

Internasjonale studenter velger i stor grad utdanningsinstitusjon ut fra internasjonale rangeringer. NHH har i inneværende strategiperiode opprettholdt sin plass i Financial Times rankingen, men vil se nærmere på hvorvidt det skal tas grep for å styrke høyskolens posisjon på rangeringen. 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 NHHs beliggenhet, er dette noe utfordrende. NHHs internasjonale ambisjoner tilsier imidlertid at internasjonal rekruttering fortsatt vil bli vektlagt i fremtiden.

Kvaliteten på de internasjonale masterstudentene som tas opp er høy. Gjennomsnittlig GMAT-score er på nivå med foregående år, og langt over minimumskravet på 600 poeng. Merk likevel at dette måltallet kan påvirkes av at en relativt liten andel av MSc-søkerne sender inn GMAT-scores, da de i stedet sender inn GRE-scores eller er fritatt fra kravet om GMAT-test. Kvinneandelen holder seg relativt høy med 44 % kvinner blant møtte MSc-studenter, en svak nedgang fra 46 % i 2016.

⁴⁰ NHH er inne i en strategisk diskusjon mht. internasjonalisering. Det anses derfor på nåværende tidspunkt ikke hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for 2021.

⁴¹ Inkludert dobbeltgrad: 20 tilbud, 15 studenter møtt.

⁴² Gjennomsnitt av resultatene for 24 studenter.

⁴³ Inkludert dobbeltgrad: 14 studenter møtt.

⁴⁴ Inkludert dobbeltgrad: 20 tilbud, 15 studenter møtt.



Antall søknader fra internasjonale kandidater gikk ned med 13 % fra 2016, mens antallet komplette søknader økte med 41 %. Av de som søkte, fikk 17 % tilbud om plass, noe som er en betydelig økning fra 2016 da kun 8 % fikk tilbud. Som for andre studieprogram i 2017-opptaket, har andelen ja-svar gått ned, fra 70 % i 2016 til 49 % i 2017 for de internasjonale søkerne. Det er sannsynlig at reduksjonen skyldes tøffere konkurranse med andre internasjonale institusjoner.

Tiltak og planer for 2018

Strategi for rekruttering av studenter til NHHs bachelor- og masterprogrammer, både nasjonalt og internasjonalt, vil fra nå av utformes og koordineres av et bredt sammensatt rekrutteringsnettverk bestående av personer fra faglig ledelse, studieadministrativ avdeling og kommunikasjons- og markedsavdelingen. Dette vil sikre bred forankring og koordinert innsats fra markedsføring mot potensielle søkere, til søknads- og opptaksprosessen, og til nye studenter møter til studiestart.

NHH skal videreføre og videreutvikle markedsføringstiltak hvor bruk av sosiale medier med deltakelse fra nåværende internasjonale studenter, står sterkt. For å sikre et helhetlig uttrykk i all markedsføring av utdanning, vil et nytt konsept for utdanningskommunikasjon tas i bruk. Tiltak for å få flere til å takke ja til studieplassen vil også bli prøvd ut.

NHH vil fortsette å rette spesiell innsats i det internasjonale rekrutteringsarbeidet mot de landene hvor man ser størst potensiale for å rekruttere sterke søkere som takker ja til studieplass og møter til studiestart.

NHH skal ta initiativ til nettverksarbeid med relevante institusjoner lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Det er viktig for NHH å utveksle informasjon og samarbeide med andre institusjoner. NHH vil i 2018 starte arbeidet med internasjonal erfaringsutveksling og benchmarking for å se på ulike metoder for opptak, rangering og rekruttering, for slik å nå de strategiske målene på feltet. Utstrakt deltagelse på relevante konferanser og workshops, som EAIE *Training Academy*, og arrangementer i regi av NOKUT og SIU vil også være viktig i arbeidet.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell: Internasjonale studenter (bachelor og master) - studiekvalitet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021 ⁴⁵
Antall dobbeltgradsavtaler	6	7	8	9	8	10	10	-
Antall dobbeltgradsstudenter inn og ut	33	28	20	28	26	30	30	-
Antall internasjonale internships, CEMS, Gründer-skole og Innovation School	39	45	81	76	99	110	110	-
Andel internasjonale studenter på campus (%) ⁴⁶	15	15	15	15	16	≥ 15	≥ 15	-

⁴⁵ Se fotnote 40.

⁴⁶ Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert).

**Tabell: Erasmus+**

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014 ⁴⁷	2015	2016	2017	2017	2018	2021 ⁴⁸
Utreisende utvekslingsstudenter i Erasmus+ på studiemobilitet	-	190	211	176	193	205	205	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på studenter (%), (KD)	-	6	6	5	6	6	6	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på utreisende utvekslingsstudenter (%), (NHH)	-	36	40	37	41	40	40	-
Utreisende studenter i Erasmus+ på praksismobilitet	-	-	10	11	21	12	30	-
Mobilitet administrativt ansatte	-	1	0	2	5	2	10	-
Mobilitet faglig ansatte	-	1	0	0	0	2	2	-

Tabell: Utveksling

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Antall innkommende studenter til NHH:					
Bachelor	100	125	127	130	164
Master	216	205	204	238	252
Totalt	316	330	331	368	416
Antall utreisende studenter fra NHH:					
Bachelor	141	221	197	164	193
Master	300	314	330	317	290
Totalt	441	535	527	481	483

Tabell: Utveksling - Balanse

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021 ⁴⁸
Innkommende studenter i % av utreisende	72	62	63	77	86	80	85	-
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	757	865	858	849	899	900	930	-

Tabell: Studenter på utveksling

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021 ⁴⁸
Andel uteksaminerte kandidater med utveksling (%)	41	47	50	53	42	50	50	-

⁴⁷ Gjelder utvekslingsstudenter på Erasmus våren 2014 og Erasmus+ høsten 2014.

⁴⁸ Se fotnote 40.



Vurdering av resultater og måloppnåelse

Høyskolen har i stadig økende grad fokus på hvordan internasjonalisering kan bidra til økt kvalitet i studieprogrammene og ser i 2017 en positiv utvikling langs flere parametere. Det er viktig for NHH å opprettholde posisjonen som ledende i Norge på studentmobilitet, og den nylige omleggingen av studieløpet i bachelorprogrammet i 2015, innføring av fagspesifikke støtteprofiler på utveksling på masternivå, samt den videre faglige spissingen av dobbeltgradsprogrammet, er kvalitetshevende tiltak. En ny dobbeltgrad med Bocconi University i Italia, som er en av NHHs viktigste samarbeidspartnere, ble etablert i 2017, med oppstart i 2018. Samtidig ble to dobbeltgradsavtaler terminert på grunn av svak faglig forankring og spissing. Det jobbes videre med å inngå nye dobbeltgradsavtaler for å levere på ambisjonsnivået.

Antall utreisende studenter fra NHH ligger på omtrent samme nivå som i 2016. Som nevnt i avsnittet om masterutdanningen, ble det nye studietilbudet *Innovation School* gjennomført i 2017 med 39 studenter. Programmet blir tilbudt som et sommersemester som strekker seg over 10 uker i USA, og kombinerer studiet med praksis. Oppholdet er ikke klassifisert som mobilitetsopphold da varigheten er under tre måneder, og studiepoengene blir avlagt ved NHH, men det gir likevel studentene som deltar verdifull internasjonal erfaring. Studentene på masternivå må velge mellom semesterlang utveksling, inkludert deltakelse i CEMS- eller dobbeltgradsprogrammet, og *Innovation School*. Det er grunn til å tro at det nye tilbudet vil føre til at en del studenter velger vekk ordinær utveksling.

En urolig verden, preget av politisk ustabilitet og terrorhandlinger, samt ufordelaktig valutakurs for norske studenter påvirker også de valgene studentene tar.

Etableringen av *Innovation School* er en viktig del av NHHs satsing på å integrere internasjonale praksisopphold som en del av studieprogrammene, i første omgang på masternivå. For å høste erfaring og prøve ut piloter, har aktiv bruk av SIUs virkemiddelapparat blitt utprøvd. Toårige prosjekt startet opp i 2017 i Nord-Amerika, og UTFORSK-programmet, i henholdsvis USA og Brasil, har inkludert internasjonale internships. To *InternAbroad*-søknader ble også innvilget i 2017, med prosjektoppstart i 2018. Høsten 2017 ble det etablert en arbeidsgruppe med mandat til å utrede innføring av internships i utdanningen. På basis av arbeidsgruppens anbefaling ble det vedtatt å innføre et studiepoenggivende internasjonalt internshipkurs både på bachelor- og masternivå, fra våren 2019.

I den siste strategiperioden har det vært et mål å bedre balansen mellom ut- og innmobilitet, primært ved å legge bedre til rette for innmobilitet. I 2017 ble ambisjonsnivået på 80 % balanse oppnådd med god margin. I tillegg ble sommerkurstilbudet for innreisende studenter utvidet med gode resultat.

Deltakelse i Erasmus+ programmet er det viktigste virkemiddelet for å legge til rette for individuell mobilitet. Erasmus+ praksismobilitet etter endt grad ble innført i 2017. To nye *International Credit Mobility* (ICM) prosjekt ble innvilget i 2017, med partnere i Argentina og Israel. Det var en moderat økning i ansattmobilitet, men her ønsker NHH å sørge for at dette blir brukt strategisk som kompetansehevende tiltak og for å stimulere til mer samarbeid internasjonalt, både i fagstab og administrasjon. NHHs første Erasmus+ strategiske partnerskap ble startet opp i 2017, i samarbeid med to partnere i CEMS-nettverket.



Tiltak og planer for 2018

Det vil bli lagt større vekt på å søke prosjektmidler i Erasmus+ og nasjonale partnerskapsprogram for å kunne utvikle undervisningen, styrke satsingen på pedagogikk, legge til rette for studentmobilitet og etablere nye kvalitetshevende tilbud i studieprogrammene. I denne sammenhengen er en tettere kobling mellom forskning, utdanning og innovasjon ønskelig, og det blir lagt til rette for bedre samarbeid på tvers internt i organisasjonen.

Gjennom disse satsingene vil også internasjonalisering hjemme bli vektlagt, og tiltak for bedre integrering av internasjonale studenter på campus i samarbeid med studentforeningen er under etablering. Mer faglig samarbeid mellom norske og internasjonale studenter er også et prioritert område.

Utviklingen i utmobiliteten blir fulgt tett. NHH inngikk en avtale med Sjømannskirken i fjor, og vil i 2018 samarbeide tettere med den, både om å gi god informasjon før avreise og tilby beredskap for studenter i utlandet.

Etterspørselen etter faglig forankret praksis i utdanningen er økende, både blant studentene og arbeidsgivere som ansetter NHH-kandidater. NHH ser at dette vil være et kvalitetshevende tiltak, og legger vekt på å etablere gode strukturer med varig god integrering i studieprogrammene. I første omgang vil det bli etablert tilbud om studiepoenggivende internasjonal praksismobilitet.

En økt satsing på NHH-deltakelse i internasjonale casekonkurranser er vedtatt, og NHH *International Case Competition* som ble etablert og arrangert for første gang i 2017, vil bli arrangert på nytt i 2018.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

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

Tabell: Jobb i utlandet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021 ⁴⁹
Andel studenter som tar jobb i utlandet ⁵⁰ (%)	11	6	8	8	5	12	12	-

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Andel kandidater som tar arbeid i utlandet har gått noe ned, og ligger nå på 5 %. Dette skyldes hovedsakelig at NHH-kandidatene er svært ettertraktet på det norske markedet. NHH ønsker at flere kandidater skaffer seg internasjonal arbeidserfaring, og tilbyr gjennom et internasjonalt karrieresenter veiledning til studenter som ønsker å satse på internasjonal karriere. Høyskolen arrangerer også Internasjonal karrieredag med deltakelse fra internasjonale bedrifter. NHH vil øke tilgangen på internasjonale internships for studentene i løpet av studiene, hvilket kan bidra til at flere ønsker å arbeide i utlandet i løpet av arbeidslivet.

⁴⁹ Se fotnote 40.

⁵⁰ 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.



Tiltak og planer for 2018

NHH vil videreføre sitt nåværende arbeid med internasjonale karrieretjenester, inkludert deltakelse av internasjonale arbeidsgivere på karrieredag og i kurssammenheng.

En pilotordning i samarbeid med alle Innovasjon Norge sine kontorer i Europa er etablert, denne vil fra våren 2018 sikre NHH-kandidater mulighet til å gjennomføre et internship ved et av utekontorene, mellom bachelor- og mastergradsstudiet, eller etter endt mastergrad.

I tillegg utvikler NHH flere studiepoenggivende internshipordninger som har til formål å både heve kvaliteten i utdanningen og å øke incentivene til å opparbeide seg internasjonal arbeidserfaring. I 2018 og 2019 vil NHH implementere to prosjekter som er finansiert av *InternAbroad*-programmet administrert av SIU. Disse prosjektene innebærer studiepoenggivende internships for om lag seksten NHH-studenter i enten Japan eller Brasil i kombinasjon med utvekslingsopphold. I 2018 blir det arbeidet videre med et kurs i interkulturell kommunikasjon på både bachelor- og masternivå som inkluderer internasjonale internships. Kurset vil bli innført våren 2019.

NHH vil arbeide med å etablere en intern struktur for internships for å sikre best mulig samspill mellom teori og praksis, høy kvalitet og effektive prosesser.

NHH opplever en til dels sterk interesse fra arbeidsgivere som tilbyr internships eller mer permanente stillinger i utlandet, og som ønsker et utvidet samarbeid med institusjonen. I den grad det er ressursmessig mulig, vil NHH inngå mer forpliktende samarbeid med disse.

Eksternfinansierte prosjekter

NHH har de senere årene benyttet seg av SIUs virkemiddelapparat og Erasmus+-programmet for å initiere internasjonaliseringsprosjekt som legger til rette for studie-, praksis- og ansattmobilitet, utvikling av felles kurs, workshops og innovative undervisningsmetoder. Følgende prosjekter var aktive eller ble initiert i 2017:

Program	Prosjekt	Land og tidsramme
Nordområde-programmet	Workshop våren 2017 ved Memorial University, Newfoundland, for 15 masterstudenter. Statoil Canada er bedriftspartner.	Canada, 2016-17
Nord-Amerika-programmet	Samarbeid om kurset <i>Corporate Entrepreneurship</i> med American University, Washington DC. 16 studenter fra American University kom til NHH våren 2017.	USA, 2016-17
Eurasia-programmet	Årlig workshop om anti-korrupsjon avholdt første gang våren 2016 for 30 NHH-studenter i Tbilisi, Georgia, ved International School of Economics (ISET). Student- og ansattmobilitet. Transparency International er samarbeidspartner.	Georgia, 2016-19
Erasmus+ (Key Action 2)	NHH er koordinator for et strategisk partnerskap med Copenhagen Business School og ESADE med mål om å utvikle felles kursmateriale og felles undervisning.	Danmark og Spania, 2017-19



Nord-Amerika-programmet	Samarbeid med American University om sommerkurset <i>Social Entrepreneurship</i> . Internships i Norge og USA.	USA, 2017-18
Nordområde-programmet	Samarbeid med UQAM og CIRRELT i Canada om å utvikle felles ph.d.-kurs på NHH i 2018 i <i>Rural Logistics</i> . Ph.d.-mobilitet og praksisplass ved SINTEF.	Canada, 2017-18
UTFORSK-programmet	Samarbeid innenfor fagfeltet bærekraft med Fundação Getulio Vargas (partnerinstitusjon) og Galvani Indústria (bedriftspartner) i Brasil (student- og ansattmobilitet, inklusiv internships).	Brasil, 2017-18
Eurasia-programmet	Samarbeid med Mohyla Academy, Kyiv National University i Ukraina. Årlig anti-korrupsjons-workshop med 30 studenter fra NHH. Studentmobilitet på ph.d.-nivå. Transparency International er samarbeidspartner.	Ukraina, 2017-19

NHH har også i løpet av 2017 fått innvilget følgende fire prosjekt med oppstart i 2018:

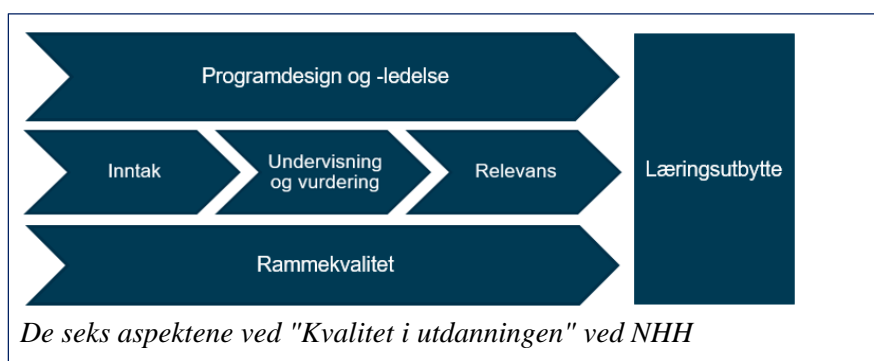
Program	Prosjekt	Land og tidsramme
InternAbroad	Formål å utvikle og etablere studiepoenggivende internships i kombinasjon med utvekslingsopphold. Både universitets- og bedriftspartnere er med.	Japan, 2018-19
InternAbroad	Formål å utvikle og etablere studiepoenggivende internships i kombinasjon med utvekslingsopphold. Både universitets- og bedriftspartnere er med.	Brasil, 2018-19
Nord-Amerika-programmet	Felleskurs i <i>Corporate Entrepreneurship</i> for studenter ved NHH og American University, med studieturer til Bergen og Washington DC, samt felles veiledning på masteroppgaver. Evry er bedriftspartner.	USA, 2018-19
UTFORSK-programmet	Samarbeid om studiemobilitet og felles kurs på ph.d.-nivå med Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiao Tong University i Kina, med mål om å etablere en ph.d-dobbeltgrad i logistikk.	Kina, 2018-19



Kvalitet i utdanningen

NHH er opptatt av kvalitet i utdanningen, og har som nevnt i tidligere årsrapporter hatt fokus på videreutvikling av studieprogrammene og det læringsutbyttet studentene oppnår.

I forbindelse med innføring av ny ledelsesmodell og Stortingsmelding nr. 16 *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* har NHH i løpet av 2017 hatt en større gjennomgang av det systematiske kvalitetsarbeidet. Strategi for NHH 2014-2017 har tre delmål under hovedmålet for utdanning. Dette er videreført i den nye strategien for perioden 2018-2021. Høyskolen har valgt en noe mer finmasket inndeling i kvalitetssystemet. «Kvalitet i utdanningen» forstås her langs seks dimensjoner som dekker alle områder av betydning for kvaliteten på studentenes læringsutbytte.



Det jobbes systematisk med å monitorere og følge opp de ulike kvalitetsaspektene. Kvalitetssystemets faste undersøkelser, rapporter og dialogmøter følger opp elementer som er relevante for å måle oppnåelse av strategien. Dette inkluderer faste brukerundersøkelser som kursevalueringene (alle emner på bachelor og master evalueres hver gang de avholdes), arbeidsmarkedsundersøkelsen (gjennomføres årlig), opptaks- og rekrutteringsrapporter, og en rekke andre aktiviteter med ulik frekvens.

NHH vurderer at ny ledelsesmodell med enhetlig ledelse og klarere ansvars plassering er godt egnet til å løfte høyskolens utdanningskvalitet ytterligere. En viktig oppgave for ledelsen er å videreutvikle kvalitetskulturen ved høyskolen. På NHH handler kvalitetskultur om å skape en bevissthet hos alle ansatte om at kvalitet skal stå i høysetet i arbeidet med programmer og kurs på alle nivåer. Ledelsen har likevel et spesielt ansvar for å utvikle kultur for kvalitet både direkte og indirekte. Direkte gjennom hva som måles, hva som belønnes, hva som allokeres ressurser til, og hvilke virkemidler som iverksettes. Indirekte gjennom hvilke historier og budskap som fortelles, og hvilke retningslinjer og systemer som etableres og følges.

I tråd med Stortingsmelding nr. 16 *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*, har NHH jobbet systematisk med å utvikle nye retningslinjer og systemer for kvalitetsarbeid i utdanningen, og videreutvikle eksisterende pedagogisk handlingsplan. I tillegg har NHH opprettet en stilling som prorektor for nyskaping og utviklingsarbeid, som sammen med to administrative ressurspersoner innen pedagogikk og en professor II i universitetspedagogikk, leder arbeidet med å inspirere og tilrettelegge for fremragende undervisning.

Som del av dette arbeidet har NHH begynt å utvikle en meritteringsordning for undervisning. Gjennom en slik ordning vil NHH ytterligere bidra til å skape en kvalitetskultur gjennom eksperimentering og deling. Både i retningslinjer for kursutvikling og pedagogiske seminarer (fire hvert år), oppfordres det til samarbeid mellom kolleger for å gi/få tilbakemelding på kurs som utvikles. Videre er alle institutter oppfordret til å opprette mentorer for nytilsatte og uerfarne



kursansvarlige. Mentorarbeidet går ut på å gi støtte til planlegging, gjennomføring og evaluering av undervisning.

Som et videre ledd i å inspirere og tilrettelegge for fremragende undervisning, er det opprettet et virtuelt pedagogisk senter for deling av «best practice» knyttet til blant annet variasjon i undervisnings- og vurderingsformer. Sammen med møteplasser som pedagogiske seminarer og generelle allmøter, løftes arbeidet med kvalitetsarbeid og pedagogikk frem, med fokus på å formidle kunnskap, historier og budskap som inspirerer ansatte.

Gjennom ny ledelsesmodell har instituttene også blitt gitt større ansvar, blant annet gjennom at rollen til undervisningsansvarlig er blitt utvidet til også å omfatte det å inspirere til bruk av nye og varierte pedagogiske metoder i undervisning og vurdering, og å aktivt arbeide for en kvalitets- og delingskultur blant instituttets kursansvarlige. Deling og samarbeid om kurs og kursinnhold i fagmiljøene er også en sentral del av det man vil oppnå gjennom AACSB-akkrediteringen som NHH har besluttet å arbeide mot. Det er forventet at dette arbeidet vil intensiveres i årene fremover.

Gjennom meritteringsordningen ønsker NHH også å synliggjøre og bevisstgjøre verdien av formell pedagogisk kompetanse for erfarne undervisere. I pedagogisk handlingsplan er det fremhevet at alle nytilsatte i faste faglige stillinger skal gjennomføre et modulbasert pedagogisk kurstilbud i tråd med retningslinjene i Stortingsmelding nr. 16, der også mer erfarne, faste ansatte oppfordres til å delta. Det er mulighet for finansiell støtte til eksterne kurs og seminarer av pedagogisk karakter.

En viktig del av kvalitetsarbeidet er å skape møteplasser mellom ansatte og studenter, for å sikre at studentene kan integreres i kvalitetsarbeidet. I ny ledelsesmodell er studentene representert i Utdanningsutvalget og i programledernes referansegrupper. I tillegg arrangeres det jevnlig uformelle møter mellom ledergruppen og studentorganisasjonen.

NHH er opptatt av å synliggjøre gode prestasjoner på utdanningsfeltet, nettopp for å inspirere og anerkjenne ansatte. NHH har tre priser knyttet til undervisning og undervisningskvalitet. To av dem deles ut av studentene, mens én deles ut av NHHs ledelse. *Bronsesvampen* er studentenes foreleserpris på bachelornivå, og deles ut av Fagutvalget til forelesere som har gjort en ekstraordinært god innsats i undervisningen. Masterstudentenes foreleserpris gjør det samme på masternivå. *Pris for fremragende lærerinnsats* ble første gang utdelt i 1999. Den ble frem til 2015 delt ut hvert år i forbindelse med immatrikuleringen av nye studenter om høsten. Prisen er nå økt i verdi og deles i stedet ut annethvert år av en jury nedsatt av Styret. Ved vurdering av kandidatene legges det blant annet vekt på pedagogiske evner, evne til å skape inspirasjon og motivasjon, nyskaping og samarbeid om pedagogiske oppgaver.

Digital vurdering

Et viktig prosjekt de senere årene har vært overgangen til digital vurdering. Det har vært et uttalt mål ved NHH at man skal digitalisere hele eksamensprosessen, og ikke bare selve innleveringen. Dette gir grunnlag for å utvikle nye og egnede vurderingsformer som kan sikre at læringsutbyttet testes på en formålstjenlig måte. Ved utgangen av 2016 ble i underkant av 20 % av alle eksamener på fulltidsstudiene ved NHH håndtert i det digitale eksamenssystemet, og andelen digitale skoleeksamener var lav, kun 3,5 %.

Høstsemesteret 2017 var dette økt til 64 % totalt og 45 % for skoleeksamen. For 2018 vil dette økes ytterligere til 75 % digital eksamen i vårsemesteret (ca. 55 % digital skoleeksamen). Denne veksten forventes å flate noe ut i påvente av bedre støtte for bruk av matematiske formler og tredjepartsprogramvare i skoleeksamenssituasjonen.



I tillegg til å øke andelen digital eksamensgjennomføring, har NHH i 2017 gjort investeringer i infrastruktur og opplæring av tekniske vakter for å kunne utvikle større digitale eksamensdager. Høyskolen vil ha kapasitet for 512 samtidige kandidater fra våren 2018, og skal kjøre de første obligatoriske bacheloremnene digitalt dette semesteret.

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. Det blir stort fokus i 2018 på å overføre oppgaver og prosesseierskap til drift.

Læringsutbytte

NHH arbeider systematisk med å styrke og videreutvikle fokus på hvordan læringsutbyttet skal reflekteres i studieprogrammets innhold, undervisnings- og vurderingsformer. I forbindelse med arbeidet med den internasjonale AACSB-akkrediteringen, igangsatte NHH i 2016 en full gjennomgang av hvordan bruken og oppfølgingen av læringsutbyttet på programnivå fungerer. Dette arbeidet har fortsatt i 2017, og vil ha et kontinuerlig fokus fremover. Målet er å sikre at studieprogrammets læringsutbyttebeskrivelser legger klare føringer på så vel 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 læringsutbyttet oppnås, samt å operasjonalisere læringsutbyttet på programnivå ytterligere og å teste i hvilken grad studentene faktisk oppnår det fastsatte læringsutbyttet. Videre skal disse testene brukes til å videreutvikle programdesign og innhold for å sikre at erfaringene fra dette arbeidet bidrar til en stadig videreutvikling av programmenes 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 *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.

Se også omtale av læringsutbytte i avsnittene om de enkelte studieprogrammene.

Pedagogikk

NHH har hatt undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som strategisk satsingsområde i perioden 2014-2017. Målet er en fortsatt utvikling av variert og moderne pedagogisk praksis. Handlingsplanen for pedagogikk ble vedtatt i 2016. De viktigste elementene i planen omhandler føringer og rammebetingelser, undervisnings- og vurderingsformer, kompetanseoppbygging, arenaer for læring og erfaringsutveksling og undervisningsteknologi. I høyskolens strategi for perioden 2018-2021, er pedagogisk utvikling fortsatt et av høyskolens satsingsområder.

Føringer og rammebetingelser

Budsjettet for pedagogisk kompetanseheving er styrket betraktelig de seneste årene. Som nevnt har NHH ansatt en prorektor for nyskaping og utviklingsarbeid som følger opp og videreutvikler pedagogisk handlingsplan. NHH har en professor II i universitetspedagogikk og en midlertidig ansatt førsteamanuensis i UH-pedagogikk fra UiB. I 2017 er den teknisk-administrative støtten også styrket mht. videokompetanse.



Planlegging og gjennomføring av undervisning

Ved NHH er instituttene ansvarlige for leveranser av kurs. Kursene er videre organisert i programmer som er ledet av programledere. Som kommentert i Stortingsmelding nr. 16 *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*, har også NHH erfart at mye av ansvaret har vært lagt på den enkelte kursansvarlige.

Høyskolen har derfor de to siste årene hatt som mål at ansvaret for planlegging og gjennomføring av kurs skal deles på flere faglige ansatte. Det skal legges til rette for at relevante faggrupper får et felles ansvar. Hvert institutt har undervisningsansvarlige som har et særlig ansvar for å legge til rette for god planlegging, gjennomføring og evaluering av instituttets kurstilbud. Alle kurs blir videre gjennomgått og godkjent av programlederne hvert semester.

Uerfarne nyansatte skal få en mentor innen samme fagområde for å sikre en god start på undervisningsdelen av jobben på NHH. Ordningen er implementert, men instituttene har frihet til selv å vurdere hvilke av de nyansatte som skal tildeles en mentor.

Undervisnings- og vurderingsformer

Undervisningen ved NHH er basert på at studentene er tilstede på campus. Høyskolen fokuserer på at undervisningen skal legges opp i henhold til læringsutbyttet slik det er definert på program- og kursnivå. Høyskolen har ikke definert hvilke undervisningsmetoder som skal benyttes, men det skal legges vekt på studentaktiv undervisning. Resultatet er at undervisningen i de ulike kursene bygger på mange ulike metoder. NHH har kurs som er organisert som ordinære forelesningsrekker, case-baserte kurs, prosjektbaserte kurs og noen kurs som har karakter av «flipped classroom». I tillegg prøves det ut ulike modeller for seminarer i masterkurs. I de fleste bachelorkurs har man gruppeundervisning som supplement til forelesningene. Kursgodkjenninger i form av semesteroppgaver e.l. er standard i de fleste kurs på NHH. NHH ønsker å videreutvikle den studentaktive undervisningen. I den forbindelse har NHH sett at det eksisterer noen fysiske begrensninger. De klassiske auditoriene er godt egnet for forelesningsformen, men mindre egnet til diskusjoner mellom studentene og foreleserne eller studentene i mellom. Høyskolen har derfor det siste året tatt i bruk aulaen, personalkantinen og deler av biblioteket til undervisning i store grupper. Videre vil høyskolen i forbindelse med rehabiliteringsprosjektet (se avsnittet *Større byggeprosjekter*) bygge om flere ordinære auditorier slik at de passer bedre til case- og prosjektundervisning.

Den avsluttende skriftlige skoleeksamen er fortsatt dominerende på NHH. Som nevnt ovenfor, er dette gjerne i tillegg til semesteroppgaver, gruppearbeid o.l. som kursgodkjenning. Det finnes mange kurs med hjemmeeksamen eller andre alternative vurderingsformer, særlig på master, men det er ønskelig med enda større variasjon. Innføringen av digital eksamen og overgangen til et nytt «Learning Management System» (LMS) (*Canvas*) vil muligens gjøre det enklere for kursansvarlige å velge alternative vurderingsformer.

Kompetanseoppbygging

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. NHH har valgt å dele inn kurspakken i fire moduler. De to basismodulene blir gitt på NHH av innleide kursholdere. For de to siste modulene har høyskolen inngått avtaler om samarbeid med Universitetet i Bergen, Høgskulen på Vestlandet og Copenhagen Business School. Høyskolen oppfordrer til, og støtter økonomisk, faglige ansatte som ønsker å dra på studieturer eller ta kurs i pedagogikk ved andre institusjoner eller delta på eksterne



seminarer og konferanser. Høyskolen avventer med de formelle vedtakene om krav til nyansatte til Kunnskapsdepartementet har avsluttet arbeidet med nye forskrifter.

NHHs konkretisering av meritteringsordningen er til behandling i høyskolens interne organer. Det er ventet at ordningene vil være på plass i løpet av 2018.

Arenaer for læring og erfaringsutveksling

Høyskolen sentralt arrangerer interne pedagogikkseminarer hvert semester. I tillegg er pedagogikk tema på internseminarer på instituttene.

For å bidra til pedagogisk utvikling innenfor økonomisk-administrative fagområder i hele sektoren, er undervisning også et av temaene på NHHs årlige FIBE-konferanse. Den to dager lange konferansen er en veletablert møteplass for bedriftsøkonomiske fagmiljøer i Norge. Innlegg om undervisning blir gitt av ansatte fra NHH og en rekke andre institusjoner i Norge. Noen av disse er basert på papers.

Undervisningsteknologi

NHH har de siste årene bygget opp teknisk infrastruktur i auditorier og etablert filmstudio. NHH har også gått til innkjøp av kameraer og annet teknisk utstyr for streaming og produksjon av undervisnings-relaterte videoer. I 2017 har arbeidet fortsatt med bl.a. teknisk tilrettelegging av lokaler som benyttes til digital eksamen.

Høyskolen har i 2017 fortsatt utviklingen av video i undervisningen. Opptak av forelesninger skjer i forholdsvis stor skala. Dette tas godt imot av studentene, mens det blant de ansatte er ulike meninger om dette er god pedagogikk. Som et alternativ, blir derfor foreleserne oppfordret til å vurdere produksjon av kortere og mer poengterte videoer. Foreleserne kan få teknisk og administrativ støtte til alle typer videoproduksjon. Video er en sentral ingrediens i det å lage «flipped» eller «blended» undervisning. NHH har kommet et godt stykke på vei i 2017 – spesielt i forhold til infrastruktur og profesjonalisering.

I MRR-studiet har endringer blitt stimulert som en følge av satsingen i Oslo, og man har funnet et konsept som fungerer; En «blend» av tradisjonelle forelesninger ved NHH og direkteending av disse, videoproduksjoner/introduksjoner av tema, litteratur og nøkkelpersoner, og oppgave-/casesamlinger i Bergen og Oslo. (Eksempel: <https://player.vimeo.com/video/252782091>). Resultatene så langt er gode, og høyskolen ser for seg at et tilsvarende konsept vil kunne fungere i andre kurs ved NHH.

Høyskolen har i 2017 startet overgangen fra itslearning til Canvas som LMS. Teknisk sett har byttet av plattform gått bortimot smertefritt. Opplæring er gitt i form av korte introduksjonskurs, primært rettet mot fagpersoner og administrativt støttepersonell. Canvas byr på noen nye muligheter. Dette dreier seg bl.a. om oppgaveinnlevering og deling av innhold med andre forelesere. Videre støtter Canvas et stort antall applikasjoner som er kompatible med plattformen. Dette gir muligheter til å utvide funksjonaliteten i systemet med verktøy som vil være spesielt egnet i spesifikke fag, for ulike undervisningsformer og på et mer generelt nivå.

NHH benytter det digitale eksamenssystemet WISEflow. NHH jobber med forbedring og videreutvikling av eksamenssystemet sammen med resten av institusjonene som bruker WISEflow, og med leverandøren.



NHH ønsker å videreutvikle et nettbasert arkiv/bibliotek med undervisningsvideoer som er produsert på NHH med tilgang for studenter og ansatte. Videre vil NHH søke samarbeid med andre institusjoner på feltet, for eksempel innenfor CEMS. Dette kan f.eks. skje gjennom utvikling av delvis nettbaserte kurs eller deling av undervisningsvideoer eller annet materiell.

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 TUS17 (tilfredshetsundersøkelsen 2017) bekrefter dette. For høyskolen som helhet ga studentene en skår på 4,2 av 5 på spørsmålet «Hvis du tar hensyn til alle forhold ved det å studere ved NHH, hvor fornøyd er du da?». NHHs periodiske studenttilfredshetsundersøkelse gjennomføres regelmessig (i form av ShoT eller egen undersøkelse). Sist gjennomført som TUS17. Neste er SHoT i 2018.

Sammensetningen av Læringsmiljøutvalget (LMU) ble endret høsten 2017, med sterkere representasjon fra faglig stab og ledelse og en mindre administrativ representasjon. Studentrepresentasjonen er uendret, og studentene har 50 % av utvalgets representanter.

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 2017, og har gjennomført flere arrangement og tiltak. Verdt å nevne er blant annet arrangementet *Flink nok?* v/studentgruppen *Avbrekk* – og utarbeidningen av en tiltaksplan for læringsmiljø. Av tidligere tiltak som en har videreført, kan en nevne foreldrehelg, hvor foreldrene til nye bachelorstudenter ble invitert til høyskolen i oktober for å bli kjent med høyskolen og studentenes hverdag, alkoholfri fadderordning og studentombud.

LMU har i 2017 viet mye tid til tiltaksplan for læringsmiljø, der en baserer seg på resultatene fra TUS17. Målet er å bedre den generelle trivselen og adressere særskilte problemstillinger som karakterpress, arbeidspress, inkludering og ensomhet. LMU vil samle gode eksisterende tiltak og nye tiltak for læringsmiljøet på en egen nettside for studentene. Av nye tiltak i 2018 kan nevnes bl.a. kurs i stressmestring, eksamensangst, jobbklar og studiemestring gitt av Sammen på NHH campus. Videre ønsker NHH å innføre en revidert og større mentorordning for internasjonale gradsstudenter. Et ytterligere tiltak vil for 2018 være å gjennomføre en oppstartsuke med større fokus på at nye studenter blir kjent, lærer seg god studieteknikk og blir trygge i studentrollen. LMU har også tatt initiativ til å lage en bedre varslingsordning for studenter ved NHH. NHH har hatt fokus på varslings av seksuell trakassering, men ønsker også å legge til rette for varslings av andre forhold knyttet til læringsmiljøet.

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.



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, også krevende lederstillinger. I utvikling av nye programmer søker NHH aktivt å ta i bruk ny teknologi og innovative pedagogiske tilnærminger. Ved i større grad å bruke nettbaserte løsninger, kan deler av undervisningen gjøres tilgjengelig uavhengig av tid og lokasjon, noe som vil øke fleksibiliteten for deltakerne.

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. NHH er imidlertid opptatt av å tiltrekke seg studenter fra hele landet til sine fulltidsprogram. Den nye strategien for høyskolen legger vekt på å sikre et større mangfold av kandidater med hensyn til kjønn, bakgrunn og nasjonalitet. Dette vil både bidra til et bredere rekrutteringsgrunnlag og styrke læringsmiljøet ved høyskolen.

Som nevnt i avsnittet om masterutdanningen, startet NHH i 2017 opp et nytt studietilbud i regnskap og revisjon i Oslo. Master i regnskap og revisjon (MRR) har tradisjonelt hatt en rekke studenter på dette programmet som tar utdanningen med støtte fra sin arbeidsgiver. Det at programmet nå også er tilgjengelig i Oslo, øker antallet studenter som vil kunne gjøre bruk av NHHs tilbud. Det faglige omfanget og innholdet, kurskrav og eksamener for MRR i Oslo er identisk med ettårig MRR i Bergen. Programmet er samlingsbasert, men det kreves ikke tilstedeværelse på campus i Bergen. Alle forelesningene i de åtte obligatoriske emnene vil bli videofilmet og gjort tilgjengelige for studenter både i Bergen og Oslo.

Økt bruk av teknologi i undervisningen gir studenter 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 ulike 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 ulike teknologi i selve undervisningen, noe som gir mulighet til interaksjon med studentene i en helt annen skala enn tidligere.



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 2017, hadde dermed bestått hjemmeeksamen høsten 2016.

Skriflig skoleeksamen i mai 2017:

Prøve 1: Fra norsk til fremmedspråket

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

Antall kandidater: 20

Bestått: 4 kandidater (20 %)

Prøve 2: Fra fremmedspråket til norsk

Språk representert: Arabisk, engelsk, finsk, fransk, spansk og tysk.

Antall kandidater: 14

Bestått: 4 kandidater (29 %)

Hjemmeeksamen i oktober 2017:

Prøve 1: Fra norsk til fremmedspråket

Språk representert: Albansk, bulgarsk, engelsk, fransk, polsk, russisk, slovakisk, spansk og tysk.

Antall kandidater: 111

Bestått: 28 kandidater (25 %)

Prøve 2: Fra fremmedspråket til norsk

Språk representert: Albansk, bulgarsk, engelsk, fransk, polsk, russisk, slovakisk, spansk og tysk.

Antall kandidater: 101

Bestått: 31 kandidater (31 %)

Kandidater som har bestått hjemmeeksamen høsten 2017, kan gå opp til skoleeksamen våren 2018.

NHH ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har i 2017 hatt et tilbud om språkovergrepene kurs for kandidatene til hjemmeeksamen. 50 kandidater deltok i kurset.



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.

Tabell: Publikasjonspoeng⁵¹

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017 ⁵²
Publikasjonspoeng	252	217	246	280	312
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁵³	1,5	1,3	1,4	1,6	1,8
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (KD) ⁵³	1,1	0,9	1,0	1,1	1,2

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Høyskolens måloppnåelse innen forskning er i stor grad knyttet til publiseringsaktivitet, noe som innebærer at tall for vitenskapelig publisering er viktige styringsparametere. Endelige publikasjonstall for 2017 vil være klare i begynnelsen av april. Foreløpige tall tyder på ny rekordnotering og at NHH får 312 publikasjonspoeng. Dette er 24 % over forrige toppnotering i 2013, 11 % høyere enn fjoråret og 27 % over tallene fra 2015. Som vist i tabell nedenfor (under delmål 2) har NHH en økning i både andel og antall publikasjonspoeng på nivå 2, noe som avspeiler strategien om et klart fokus på kvalitet i publisering.

Open Access

NHH vedtok nye Open Access retningslinjer i 2017 med en målsetning om at alle vitenskapelige artikler og bokkapitler som publiseres, skal lastes opp til NHH Brage for vurdering av mulighet for parallellpublisering. Fortrinnsvis skal vitenskapelige arbeider lastes opp i forbindelse med Cristin-registrering. Så langt det er mulig skal forlagets publiserte pdf-versjon av artikkel eller bokkapittel lastes opp for vurdering.

I tillegg ble det for første gang opprettet publiseringsfond for å støtte arbeidet med åpen tilgang til forskningspublikasjoner. Det har vært gledelig å registrere at fondets midler har blitt benyttet i sin helhet.

⁵¹ Tall iht. ny beregningsmetode.

⁵² Tallene for 2017 er foreløpige.

⁵³ 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.



Evaluering av humanistisk forskning i Norge (HUMEVAL)

HUMEVAL ble avsluttet sommeren 2017. Fra NHH deltok Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (panel 4: *Modern and Classical Languages, Literature and Area Studies*) og faggruppen for økonomisk historie ved Institutt for samfunnsøkonomi (panel 5: *Archaeology, History and Cultural Studies*). Resultater viser at begge miljøer bidrar med høy forskningskvalitet og produksjon innenfor fagområdene.

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK) har fokus på fagområdene terminologi og korpuslingvistikk, diskursanalyse, fagoversettelse og interkulturell kommunikasjon. Forskerne ved FSK publiserer hovedsakelig internasjonalt i tidsskrifter og bokprosjekter og har en relativt høy andel publikasjoner på nivå to. Instituttet deltar i flere nasjonale og internasjonale samarbeidsprosjekter og nettverk, slik som FOCUS (*Future-Oriented Corporate Solutions*), GLAD (*Global Anglicism Database Network*) og CLARINO (*Common Language Resources Infrastructure – Norway*). HUMEVAL-prosessen evaluerte også forskningen utfra dens samfunns effekt (såkalte «Impact cases»), og FSKs impact case *Enhancing public competence in assessing textual representations of contested issues* fikk svært god omtale.

Faggruppen i økonomisk historie består av fem professorer med forskningsinteresser spredt over flere områder som monetær historie, makrohistorie, maritim historie og teknologihistorie (patenter). Forskningen publiseres i stor grad internasjonalt. I tillegg har flere i faggruppen skrevet og deltatt som medforfattere i en rekke bedrifts- og institusjonshistorier, om banker, rederier og industriselskaper.

Tiltak og planer for 2018

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.

Spissområder

NHH delmål 2: Spissområder

NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder.

Tabell: Publisering nivå

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017 ⁵⁴
Publikasjonspoeng nivå 2 ⁵⁵	87	58	125	162	182
ABS-publikasjoner nivå 3, 4 og 4* ⁵⁶	59	55	48	76	82
Tildelinger på NHH bonusliste ⁵⁷	17	7	13	13	22

⁵⁴ Tallene for 2017 er foreløpige.

⁵⁵ Ny modell for beregning av publikasjonspoeng gjelder f.o.m. 2015. Tallene for 2015, 2016 og 2017 er derfor ikke sammenlignbare med tallene fra tidligere år.

⁵⁶ Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4*.

⁵⁷ Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste. Bonuslisten ble endret i 2013 til også å omfatte Financial Times listen (FT 45).



Vurdering av resultater og måloppnåelse

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

Kvalitetsindikatorerne for publiseringsvirksomheten viser samlet sett, basert på prognoser for 2017, en oppgang fra fjoråret. Når det gjelder publikasjonspoeng på nivå 2 viser den en liten økning fra fjoråret og ligger fortsatt rundt 60 % av totale publikasjonspoeng. Det har også vært en økning av ABS-publikasjoner på nivå 3, 4, og 4* fra fjoråret. I tillegg har det vært en markant økning i tildelinger på NHHs publikasjonsbonusliste, og 2017 er et toppår siden innføringen av ordningen i 2003.

NHHs forskningssatsing

NHH har i strategiperioden 2014-2017 introdusert og utviklet en strategisk forskningssatsing for å styrke forskningskvalitet, forskningskultur og forskningssamarbeid. Hovedelementet i denne satsingen har vært å etablere tematiske og spissede forskningssentre.

Sentrene er etablert som flerfaglige initiativ med deltakelse på tvers av NHHs instituttgrenser. Hensikten har vært å sikre kritisk masse med videre målsetninger som; å kunne adressere flerfaglige forskningsutfordringer og styrke kunnskapsoverføring mellom disipliner, og å øke forskningskapasitet ved å bruke sentrene som en plattform for søknadsutvikling, rekruttering og internasjonalt forskningssamarbeid.



Satsingen har bidratt til etablering av ti tematiske forskningssentre (se figur) hvorav *FAIR Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality* fikk tildelt status som Senter for fremragende forskning (SFF) i 2017. Porteføljen inneholder også *CSI Center for Service Innovation* med status som Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI). Videre har *NoCeT Norwegian Centre for Taxation* i 2017 fått videreført status som nasjonalt senter for skatteforskning i 5 nye år.

NHH har også i 2017 fått innvilget to strategiske institusjonsprogram under Forskningsrådets PROFESJONS-program. Til sammen har miljøer innenfor områdene regnskap og finans fått 20 mill. kr til satsinger innen «digitalisering av revisjon» og «incentiver, kapitaltilgang og innovasjon». Aktiviteten med søknader til Horisont 2020 og EUs randsonerprogram begynner også å bære frukter. NHH har fått innvilget to nye ERA-NET prosjekt (NORFACE DIAL), ett som koordineres fra NHH og ett hvor NHH er partner. I tillegg er NHH i prosess med å inngå kontrakt om et Horisont 2020 prosjekt (European Research Council Starting Grant).



NHH opprettholder en høy innsats mht. søknader på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, nasjonalt på ordninger i regi av Norges forskningsråd blant annet med to søknader til TOPPFORSK og to til unge forskertalenter. I tillegg har det i 2017 blitt sendt to søknader til Horisont 2020 (European Research Council Advanced Grant).

Tiltak og planer for 2018

NHHs nye strategi bygger videre på erfaringene fra forrige strategiperiode med vekt på tiltak for økt forskningskvalitet. Erfaringer fra nasjonal evaluering av samfunnsvitenskapelig forskning (SAMEVAL) som avsluttes i 2018, vil også inngå i grunnlaget for nye tiltak og for arbeidet med implementering av ny strategi for NHH.

Relevans

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		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Tildelinger fra NFR	17 572	17 664	18 882	19 357	25 881	-	-	-
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁵⁸	105,9	105,1	107,2	109,4	148,5	-	-	-
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk (KD) ⁵⁸	74,3	71,0	74,4	79,1	103,2	75,0	-	-

Tabell: Tildelinger fra EU/Horisont 2020

(Tall i 1 000 kr)	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Tildelinger fra EU (RBO-tellende)	668	0	1 907	3 359	1 434 ⁵⁹	5 000	-	-
Inntekter fra EU-kontrakter per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁶⁰	4,1	0	10,8	19,0	8,2	-	-	-
Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (KD)	-	-	-	0	0	-	-	-

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

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
NHH: Prosjektmidler fra NFR	17 572	17 664	18 882	19 357	25 881
SNF: Prosjektmidler fra NFR	31 600	35 121	34 640	28 500	29 400 ⁶¹

⁵⁸ 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.

⁵⁹ Ny ordning rapporteres periodisert basert på forbruk og ikke på innbetalinger fra prosjektene og er derfor ikke direkte sammenlignbar med tall fra tidligere år.

⁶⁰ Faglige årsverk – se fotnote 58.

⁶¹ Tallet for 2017 er foreløpig.



Vurdering av resultater og måloppnåelse

Et uttrykk for relevans av forskningen er at det er etterspørsel etter forskning fra NHH-miljøet, og at NHH når opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om eksterne programforskningsmidler. Det er en bred deltakelse fra næringslivspartnere, organisasjoner og offentlige instanser i NHHs forskningssentre. NHH har også samarbeid med næringslivet gjennom konferanser, gaveprofessorater og i en rekke større og mindre forskningsprosjekter utenfor sentrene.

Bevilgninger fra Norges forskningsråd viser en markant økning i 2017 og 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.

NHH har utarbeidet mål, strategier og tiltak for sitt EU-arbeid. I 2017 har det også blitt ansatt en ny seniorrådgiver med oppgaver knyttet til utvikling av søknader generelt og mot EUs rammeprogram spesielt. 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 2018

NHH har som mål ytterligere å øke den eksternfinansierte forskningen fra EU og fra Norges forskningsråd. NHH vil også i 2018 arbeide for å følge opp utlysninger i EUs forskningsprogram Horisont 2020. Mål, strategier og tiltak for EU-aktiviteten vil justeres som følge av NHHs nye strategi for 2018-2021. NHH vil fortsatt fokusere på relevante utlysninger innen de ulike delene av programmet: «Excellence in Science», «Societal Challenges» og «Industrial Leadership».

Randsone

Samarbeidet mellom NHH og SNF har stått sentralt i strategien til begge virksomhetene, og det overordnede målet er at en sammen skal drive forskning av høy kvalitet langs hele spekteret fra grunnforskning til anvendt forskning. De siste årene har det vært en prioritering å koordinere satsinger innen forskning for å få større kraft og fart på disse områdene. Stiftelsen SNF (Fond for anvendt forskning) deler årlig ut inntil 1 mill. kroner til utenlandsopphold, arrangementer (workshops/konferanser), finansiering av gjesteforskere, forskerrekruttering, strategiske satsinger og forskningsinfrastruktur. En vesentlig del av midlene går til å støtte NHH-ansattes aktiviteter.

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. Fra 2018 er *Shipping and Logistics* nytt programområde på SNF etter felles satsing med NHH de siste årene.

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 2017 har SNF blant annet hatt prosjekter for Konkurransetilsynet, NAV, Kulturdepartementet, Samferdselsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Olje- og energidepartementet, Kunnskapsdepartementet, Finansdepartementet, Oljedirektoratet, Skattedirektoratet, Statoil, Telenor, DNB, Deloitte, Laerdal Medical, 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 for tiden tre PhD-kandidater og to postdoktorer ansatt i egen stab. Det blir også skrevet mange masteroppgaver knyttet til SNF-prosjekter, og instituttet har i mange år hatt studenter som skriver masteroppgaver på FOCUS-programmet sittende i sine lokaler. Det dreier seg om ca. 30 hvert år. De beste oppgavene (karakter A) blir utgitt i SNFs rapportserie, og det hender også at bearbejdede versjoner blir utgitt i vitenskapelige tidsskrift.

I løpet av 2017 fikk SNF innvilget to EU-prosjekter som SNF er partner på. Prosjektet L3Pilot (*Piloting Automated Driving on European Roads*) ledes av VW og har over 30 partnere fra industri (bl.a. BMW, VOLVO, Daimler, Jaguar, Fiat, Ford, Toyota, Renault og Audi), forskning, offentlig sektor og brukerorganisasjoner. Prosjektet har et totalbudsjett på 47 mill. Euro. Prosjektet MedAID (*Mediterranean Aquaculture Integrated Development*) har en økonomisk ramme på 7 mill. Euro og ledes av CIHEAM Zaragoza. Et tredje prosjekt – PANDORA (*Paradigm for Novel Dynamic Oceanic Resource Assessments*) – er invitert til kontraktsforhandlinger. Dette prosjektet ledes av Danmarks tekniske universitet og har en økonomisk ramme på 5,6 mill. Euro. SNFs samlede tildeling for de tre prosjektene er om lag 15 mill. kroner.

SNF er SFF FAIR partner og har i den forbindelse opprettet et eget programområde – FAIR *Insight Team* (FIT). FIT tar sikte på å bygge opp en betydelig prosjektportefølje med eksterne partnere innenfor atferds- og arbeidsmarkedsøkonomi. Målet er innen kort tid å bygge en sterk forskningsgruppe som arbeider nært sammen med FAIRs kjerneteam på NHH. *Skattesenteret* (NoCeT) blir videreført for en ny femårsperiode i et nært samarbeid mellom NHH og SNF, og gir langsiktig finansiering til et sentralt forskningsområde i miljøet.

NHHs forskere bidrar sammen med SNFs forskere på mange forskningsprosjekter. Viktige pågående prosjekter i regi av Norges forskningsråd ved SNF i 2017 var bl.a. følgende:

- *Understanding paternalism*
- *Short sea pioneer logistics system and ship concept development*
- *Real energy efficiency and emissions in the seaway*
- *Green shipping under uncertainty*
- *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*
- *Modelling ECO-system Services using AGE-structured approaches*
- *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?*
- *Intergenerational mobility, early health shocks and public policy*
- *Globalization, innovation and the Norwegian labour market*
- *Health and the labor market*

SNF har av Norges forskningsråd særlig blitt utfordret på størrelse, publisering og internasjonal synlighet og finansiering. Antall egne forskerårsverk er stigende, publiseringen i internasjonale tidsskrift er kraftig forbedret (2017: 34 publikasjonspoeng og over 40 % på nivå 2) og som vist ovenfor tre nye EU-prosjekter.

Tabell: SNF – Bidrags- og oppdragsvirksomhet

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017 ⁶²
Nasjonale bidragsinntekter					
- Norges forskningsråd	31 600	35 121	34 640	28 500	29 400
Nasjonale oppdragsinntekter					
- Departementer og underliggende enheter	7 918	7 796	3 536	7 600	7 556
- Næringslivet	16 193	12 669	14 058	10 900	8 800
Internasjonale inntekter	355	940	806	100	660

⁶² Tallene for 2017 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 formidling og samfunnskontakt. Det er spesielt viktig å motivere unge forskere og kvinner til aktiv formidling. 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 i forskningsmagasinet NHH Bulletin på nett og papir, 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 eksterne arenaer innen nærings- og samfunnsliv.

NHH vedtok en ny plan for forskningsformidling i 2017 der målsettingen er å styrke forskningskommunikasjon og mediekontakt for å bidra til økt synlighet. Noen kortsiktige tiltak er satt i verk i 2017, og et langsiktig arbeid med å få på plass incentiver for formidling er under planlegging.

Tabellen under viser noen av resultatene av NHHs allmenrettede formidlingsarbeid i 2017.

Tabell: Nasjonal forskningsformidling

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall omtaler av forskningsrelaterte NHH-saker i norske media	3 160	3 151	3 319	2 949	2 910 ⁶³	3 400	3 400	5 000
Antall kronikker, kommentarer, debattinnlegg i norske media	77	109	105	92	99	100	100	150
Antall artikler på forskning.no	29	70	37	35	29	35	34	40

Kategorien *Omtale av forskningsrelaterte saker* omfatter registrerte medieklipp der NHH-ansatte er omtalt, brukt som kilder eller er forfattere selv. Tallene sier noe om omfanget av saker og utviklingen i antall saker over tid, ikke gjennomslag eller kvalitet på den enkelte sak.

Antall medieoppslag i 2017 er omtrent på samme nivå som året før. Antall oppslag i regionale medier økte i 2017, mens det har vært en liten nedgang totalt sett i de nasjonale mediene. Det er stor variasjon i omtale fra fagmiljø til fagmiljø. Noen institutter har hatt en betydelig økning i antall medieklipp, mens andre institutter har markant færre omtaler. Forklaringen er sammensatt, men en utfordring er å få flere forskere og fagmiljø til å markere seg i samfunnsdebatten. Som et tiltak for å stimulere flere

⁶³ Medieovervåkingstjenesten Retriever tilbyr ikke lenger overvåking av Dagens Næringsliv på nett. Tallet for 2017 er dermed ikke direkte sammenlignbart med tidligere år.



forskere til formidling, gjennomførte NHH i 2016 og 2017 et formidlingsprogram for seks yngre forskere. Tilbakemeldingene fra deltakerne har vært gode. To av forskerne har bidratt markant mer i samfunnsdebatten etter å ha gjennomført programmet. Elementer av programmet videreføres i 2018, i en noe annen form.

Antall kronikker har vært på et stabilt, høyt nivå over flere år. NHH har flere forskere som er faste skribenter i nasjonale medier. Størstedelen av de 99 kronikkene som ble publisert i 2017 er likevel «løpende» bidrag knyttet til aktuelle tema i samfunnsdebatten.

NHH har produsert 29 formidlingsartikler til forskning.no. En av artiklene fra NHH – *Nei, nordmenn er ikke uhøflige* ble kåret til *Årets beste* av forskning.no og har hittil blitt lest av mer enn 34 000 personer.

NHH jobber bevisst med å få frem flere kvinnelige forskningsformidlere. En overvekt av deltakerne på formidlingsprogrammet var kvinner, i tillegg ble kvinner bevisst «solgt inn til» media som kronikkforfattere og aktivt brukt i debatter, i skolebesøk og på konferanser.

NHH Bulletin

Det eksternt rettede forskningsmagasinet NHH Bulletin, som NHH publiserer sammen med AFF og SNF, kom ut med to utgaver i 2017. 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.

En viktig ambisjon for 2017 var å styrke NHHs digitale forskningskommunikasjon. I november 2017 ble NHH Bulletin lansert digitalt, og NHH viderefører samarbeidet med AFF og SNF i det digitale magasinet. Nettmagasinet kommer i løpet av våren 2018 med et eget nyhetsbrev. NHH Bulletin på nett erstattet nettsiden Forskningsnytt. I løpet av året har 170 saker blitt publisert på Forskningsnytt og NHH Bulletin. Saker fra NHH Bulletin selges til presse og spres via sosiale medier.

Internasjonal forskningsformidling

NHH har lagt mer innsats i internasjonal formidling i 2017 enn tidligere år. I 2017 er forskning fra FAIR omtalt i Harvard Business Review, The Guardian, The Wire og The Atlantic. NHH-forskning er også omtalt i aviser som Washington Post, The Guardian, Wall Street Journal, New York Times, The Economist, El Pais, Reforma, Boston Herald, Memphis Flyer og Dagens Industri. I mange tilfeller er det vanskelig å spore internasjonale medieklipp fordi NHH / Norwegian School of Economics ikke er med i omtalen. Arbeidet med internasjonal formidling videreføres. Det ble imidlertid ikke etablert noe formelt system rundt dette i 2017, slik NHH hadde ambisjon om. Dette skyldes endrede interne prioriteringer og vektlegging av nasjonal synlighet.

Formidling fra forskningssentrene

NHH prioriterer kommunikasjons- og formidlingsstøtte til forskningssentre og spissområder. CSI og FAIR har jobbet spesielt aktivt med kommunikasjon og formidling i 2017. I CSIs kommunikasjonsstrategi prioriteres kommunikasjon med partnerbedriftene og spissing av formidlingen nasjonalt. *Norsk Innovasjonsindeks* er den første målingen av innovasjonsevnen i norske bransjer og bedrifter. Indeksen er utviklet av CSI og ble lansert i 2017. Målingen har fått mye oppmerksomhet og bidratt til en viktig debatt om innovasjonsevne og måling av innovasjon.



FAIR har store ambisjoner for formidling, nasjonalt og internasjonalt. Et viktig redskap i arbeidet er FAIR *Insight Team*. Teamet er et samarbeid mellom NHH og SNF og har som ambisjon å bli ledende på formidling av atferds- og arbeidsmarkedsøkonomisk forskning i Norge og være mer aktive på internasjonal formidling.

NHHs formidlingspris

Professor Tor Wallin Andreassen ble tildelt *NHHs pris for fremragende formidling* i 2017. Andreassen fikk prisen for sitt aktive arbeid med formidling innen områdene innovasjon, markedsføring og delingsøkonomi. Prisen på 35 000 kroner deles ut hver tredje år og går til en eller flere ansatte som aktivt har bidratt til å styrke formidlingsarbeidet ved NHH.

Deltakelse i regjeringsoppnevnte ekspertutvalg

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

- Tor W. Andreassen har vært medlem i Delingsøkonomiutvalget. Rapporten ble levert i februar 2017.
- Mette Bjørndal har vært medlem av Sentralbanklovutvalget. Utvalget leverte sin rapport i juni 2017.
- Trond Bjørnenak har vært medlem i et forskerutvalg som har foreslått tiltak for å styrke konkurransen mellom statlige og private aktører. Rapporten ble levert i januar 2018.
- Kjetil Bjorvatn er medlem av Kompetansebehovsutvalget som utreder hva slags kompetanse norsk arbeidsliv vil trenge i fremtiden. Utvalget er oppnevnt for tre år og skal levere årlige rapporter. Den første ble levert i januar 2018.
- Aksel Mjøs og Jøril Mæland er henholdsvis leder og medlem i Kapitaltilgangsutvalget som skal levere en innstilling innen 1. mars 2018.
- Linda Nøstbakken er medlem i et ekspertutvalg som skal vurdere klimarelaterte risikofaktorer og deres betydning for norsk økonomi. Innstillingen skal leveres innen desember 2018.
- Kjell G. Salvanes er medlem i et ekspertutvalg som skal vurdere finansiering av livsopphold ved voksnes opplæring. Utredningen skal leveres innen 1. desember 2018.
- Trond Døskeland var med i en ekspertgruppe som bidro i arbeidet med å vurdere om Statens pensjonsfond utland (SPU) skal åpnes for unoterte selskaper på et generelt grunnlag. Rapporten ble levert i desember 2017.
- Katrine Vellesen Løken er medlem av et ekspertutvalg om kjønnsforskjeller i skolen. Innstillingen skal leveres innen 1. februar 2019.

Styreverv, deltagelse i råd og utvalg

NHH-ansatte har i 2017 vært medlemmer av, eller deltatt i, en rekke styreverv, fagråd og utvalg. Av disse kan nevnes: Børsklagenemda, ENOVA, Finansdepartementets rådgivende utvalg for modell og metodespørsmål, Finanstilsynet, Folketrygdfondet, Handelshøyskolen NMBU, Karlstad Business School, Konkurranseskilagenemda, Norges Banks fond til økonomisk forskning, Norges forskningsråd, NOKUT, Norsk institutt for bioøkonomi, Petroleumsprisrådet, OECD Secretary General (advisory group), Regelrådet og Statistisk sentralbyrå.

NHH-ansatte har også en rekke styreverv i private virksomheter og organisasjoner. Blant disse er Econa, Proaktiv gruppen, Kavlifondet, SEB Investment Management AB, Norwegian Hull Club, Sixty, Aqua Health, Festspillene, Westerdals Oslo ACT, Raftostiftelsen og South Georgia Herity Trust.

Professor Petter Bjerksund og førsteamanuensis Trond Døskeland var sakkyndige og ekspertvitner i Forbrukerrådets sak mot DNB.



Konferanser og arrangementer

Også i 2017 var NHH vertskap for et bredt utvalg av konferanser og arrangementer på ulike fagområder. Disse bidro til utvikling og formidling av ny kunnskap, noe som er en viktig del av NHHs samfunnsoppdrag. En rekke av konferansene i 2017 hadde teknologi og digitalisering som tema. Her følger et utvalg:

Nye norske konferanser der NHH var vertskap:

- FOOD er en ny årlig konferanse i samarbeid med dagligvarebransjen. Arrangert første gang 22. mars 2017 med 300 deltakere. Tittel: *Big Data – kampen om fremtidens kolonialkunde*
- Alumnikonferansen er en nyopprettet årlig konferanse som retter seg mot tidligere NHH-studenter. Den første utgaven samlet 500 NHH-alumni til faglige oppdateringer i Oslo 18. oktober 2017. Tittel: *Opptur*

Internasjonale konferanser der NHH var vertskap:

- Corporate Finance Conference – 9. juni 2017
- LSP 2017 - 21st Conference on Language for Specific Purposes 28.-30. juni
Tittel: *Interdisciplinary knowledge-making: challenges for LSP research*
- LOGSM - 7th International Conference on Logistics and Maritime Systems, 23.-26 august

Faste konferanser ved NHH:

- FIBE 2017 – Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner, 5.-6. januar. Tittel: *Creating Value in Changing Landscapes.*
- NHH Symposiet 2017, 22.-23. mars. Tittel: *Keeping up with the millennials*
- Vårkonferansen 2017, 31. mai. Tittel: *Digitalisering nå!*
- Lehmkuhlforelesningen 2017, 26. september
Frode Eilertsen: *The future of Norway: A commodity-based laggard or a digital pioneer?*
- Lehmkuhlkonferansen 2017, i samarbeid med Bergen Næringsråd, 26. september.
Tittel: *Hva er fintech og hvordan vil det endre verden, Norge og Bergen?*
- NHH Forum 2017 med Nordea, 2. oktober. Tittel: *The digital switch - the end of banking as we know it*

NHH deltok i 2017, som tidligere år, på Forskningsdagene. Dette er en festival spesielt rettet mot barn og unge. Fagstab bidro på flere arrangementer, blant annet på Forskningstorget, som foredragsholdere og i debatter. NHH hadde også en deltaker i formidlingskonkurransen Forsker Grand Prix.

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 2018

De viktigste tiltakene/planene for 2018 omfatter:

- Styrke forskningskommunikasjon med utgangspunkt i plan fra 2017 som blant annet innebærer økt nasjonal synlighet
- Prøveprosjekt med incentivordning for formidling



Kommunikasjon

NHH delmål 2: Kommunikasjon

NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig.

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Omdømme

NHHs ambisjon er å styrke posisjonen og å befeste og videreutvikle rollen som Norges ledende handelshøyskole.

Ipsos gjennomfører en årlig profilundersøkelse som måler omdømmet til norske etater og organisasjoner. Undersøkelsen har gjennom flere år plassert NHH på tredjeplass i kategorien utdannings- og forskningsinstitusjoner i Norge. NHH deltok ikke i undersøkelsen i 2017, men vil vurdere det på nytt i 2018.

Internasjonalt er rangeringer viktige bidrag til posisjonering og synlighet for NHH. NHHs studier ble i 2017 rangert av Financial Times og The Economist (ny). Utviklingen i Financial Times er positiv, og NHH kom på en 35. plass blant handelshøyskolene i Europa.

Medieomtale

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 omtrent den samme i 2017 som i 2016. På alle områdene er ambisjonen å styrke omtalen i de kommende årene, spesielt med tanke på å få frem NHHs relevans, samfunnsrolle og -bidrag.

Sosiale medier

Sosiale medier er svært viktige kanaler for å dele innhold, skape engasjement og å nå ut til prioriterte målgrupper. NHH har ca. 72 000 følgere på sosiale medier. NHH har profiler på Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat og Youtube. Aktiviteten og antall følgere øker i alle kanaler. På Facebook har NHH 22 000 følgere, og dette er 3 000 mer enn året før. LinkedIn er NHHs største kanal, med 29 500 følgere. Satsing på video og livesendinger var viktige tiltak i 2017, og videreføres i 2018. NHH bruker 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 relevant aktivitet, skape engasjement og ha kvalitet i innholdet.

Nettsider

NHHs nettsider – nhh.no – hadde 569 000 unike brukere i 2017, mot 500 500 i 2016 (+ ca. 13,7 %). Hovedmålgruppene for nettsidene er, i prioritert rekkefølge, potensielle studenter, forskerkolleger, nærings- og samfunnsliv, eksisterende studenter og ansatte. Totalt hadde nhh.no over 6 mill. sidevisninger (+ 2,4 %) fordelt på ca. 1,6 mill. økter (+ 12,9 %).

Utviklingsarbeidet på nettsidene foregår kontinuerlig. I tråd med innholdsstrategien for nhh.no prioriteres studenthistorier og utvikling av relevant innhold på studiesidene. I 2017 ble det for eksempel laget videoer med studenterfaringer for alle masterprofiler. Høyskolen er også i gang med gå gjennom NHHs domener for å sikre at de er i tråd med det nye EU-direktivet om personvern (GDPR).



Studenttilfredshetsundersøkelsen 2017 gir høy skår på kvalitet og innhold blant studentene. Dette er resultater som bekreftes i Studiebarometeret. Her får NHH høy skår på studieinformasjon sammenliknet med sektoren for øvrig. Et prioritert utviklingsområde i 2018 er brukertesting og videreutvikling av innhold og navigasjon for studietilbudene og søkemotoroptimalisering for å oppnå bedre rangeringer på viktige søkeord.

Det største prosjektet i 2017 var rettet mot utvikling av design og funksjonalitet på sidene for forskningsformidling, NHH Bulletin. Disse er nå enda tettere knyttet sammen med NHH-miljøets forskningsmagasin på papir NHH Bulletin. Utviklingen ble utført i tett samarbeid med SNF og AFF, som delfinansierte arbeidet.

Studieinformasjon blir hentet til nhh.no fra Felles Studentsystem (FS) gjennom en integrasjon. Høsten 2017 ble det satt i gang arbeid med å videreutvikle FS-integrasjonen for å kunne vise informasjon om kurstilbud ett semester frem i tid. Det tekniske utviklingsarbeidet ventes ferdigstilt våren 2018. Når tilbudet er operativt, vil det bli langt enklere for studentene å planlegge studieløpet sitt mer i detalj.

I 2017 begynte NHH arbeidet med å tilpasse og implementere et nytt felles IT-verktøy (Microsoft Dynamics 365) for å profesjonalisere kontakten med eksterne samarbeidspartnere og interessenter. Systemet omfatter et kontaktregister, nyhetsbrev og arrangementshåndtering, og skal brukes på tvers i organisasjonen. Dette bidrar også til effektivisering av interne arbeidsprosesser og bidrar til å møte kravene i GDPR-regelverket.

Åpenhet

Delmålet om at NHHs kommunikasjon skal være åpen, uavhengig og etterrettelig betyr at NHH som offentlig virksomhet skal være tilgjengelig for omverden og legge til rette for åpenhet om prosesser og saker som har offentlig relevans. NHH praktiserer full åpenhet om sidegjøremål, og har satt i gang flere tiltak for å styrke oppfølging av offentlighetsloven. NHH har også utviklet en ny mal for samarbeidsavtaler og en tilhørende prosess for uavhengighetsvurdering ved avtaleinngåelser. Dette skal bidra til å sikre kjernen i NHHs virksomhet; uavhengig forskning, undervisning og formidling.

Prinsippet om fri og uavhengig forskning og formidling er viktig for NHH. Formidling og faglige bidrag fra NHH-forskere kan frembringe diskusjon i saker som er politisk aktuelle. For NHH som institusjon er det positivt at forskere bidrar med faglige perspektiver i samfunnsdebatten, også når de har ulike faglige synspunkter 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 er utdannet ved NHH. NHH Alumni organiserer kontakten mellom NHH og tidligere studenter, og har en nøkkelrolle i arbeidet med å styrke NHHs relasjoner og omdømme nasjonalt og internasjonalt.

Alumniarbeidet er et strategisk satsningsområde. Ambisjonen er å utvikle samarbeidet med alumni slik at dette blir en enda sterkere ressurs for NHHs videre utvikling. Eksempler er etablering av internships, mentorordninger og fundraising. NHH ønsker også å utvikle medlemstilbudet til alumni videre slik at det blir bredere og mer aktivt.

Alumni blir invitert til en rekke arrangementer i regi av NHH. *Alumnikonferansen*, *FOOD*, *NHH Forum*, *Lehmkuhlforelesningen* og *Lehmkuhlkonferansen* er noen eksempler. I Bergen er alumni også invitert til flere mindre arrangementer i regi av Bergen Næringsråd og CSI. I tillegg til dette arrangeres alumnisamlinger i Oslo og Bergen, og det bistås ved kulljubileeer.



Den årlige Alumnikonferansen 2017 *Opptur* er en videreføring av *Høstkonferansen* og har som målsetting å samle alumni i Oslo. Tilbakemeldingene fra konferansen er svært positive.

Internasjonalt alumniarbeid ble igangsatt i 2015 med en samling i London med faglige foredrag. Alumnitreffet ble gjentatt også i 2017. Dessuten organiserer NHH en mottakelse for internasjonale studenter og familie i forbindelse med studieavslutningen i Bergen.

NHH Alumni kommuniserer aktivt med alumni gjennom nyhetsbrev, sosiale medier og NHH Bulletin. NHH Alumni følger også opp driften av alumnifondet. Det er to sentrale utfordringer knyttet til alumniarbeidet, den ene er rekruttering av nye medlemmer, og den andre er knyttet til ajourhold av medlemsdatabasen. Implementering av en ny plattform for å ivareta medlemsdatabasen blir sentralt for å profesjonalisere medlemskontakten. Se også avsnittet om nettsider, der «Customer Relations Management» (CRM)-systemet *Microsoft Dynamics 365* er omtalt.

NHH ønsker alumni som møtes hyppigere og kan engasjeres ved behov. En forløper for dette har vært en gruppe av ni alumni som har fungert som sparringspartnere og rådgivere. Et alumniråd som viderefører dette vil bli utviklet i 2018.

NHH har et stort potensiale når det gjelder å profesjonalisere alumniarbeidet, og vil videreføre satsingen på alumni i 2018.

Tiltak og planer for 2018

De viktigste tiltakene/planene for 2018 omfatter:

- NHH har en merkevareplattform- og strategi som ligger til grunn for høyskolens eksterne kommunikasjon. Merkevareplattformen vil i 2018 bli justert på basis av ny strategi.
- Videreutvikle digital kommunikasjon, som blant annet omfatter analyse, forbedring og videreutvikling av *nhh.no*, søk og sosiale medier
- Styrke kommunikasjon av samfunnsbidrag
- Systematisk arbeid med å videreutvikle og styrke relasjonen til alumni

Eksterne relasjoner

NHH delmål 3: Eksterne relasjoner

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

NHH skal være en pådriver for nytenkning og bærekraftig utvikling i næringsliv og forvaltning, og en foretrukket samarbeidspartner innen forskning og utdanning. NHH har gjennom 2017 arbeidet strategisk og målrettet mot å styrke sin nærhet til og samhandling med alumni, næringsliv og forvaltning. Interessen for å ha en tett og nær relasjon til høyskolen er stor, og NHH må arbeide aktivt og kontinuerlig med utvikling av eksterne relasjoner og profesjonalisering av samarbeidsformer. Samarbeid med eksterne virksomheter og alumni spiller en nøkkelrolle i utviklingen av NHH, og er en sentral del av NHH sin strategi for 2018-2021.

Profesjonalisering av arbeidet med eksterne relasjoner

Det er etablert strukturer for bedre intern kommunikasjon og koordinering rundt eksterne relasjoner, med faste møtearenaer for tverrfaglig kontakt på tvers av ledelse, administrasjon og fagstab. Et profesjonelt system for kunderelasjonshåndtering (CRM) og standard avtaleverktøy for samarbeid er under implementering. Det er etablert et godt samarbeid mellom NHH og studentorganisasjonene for koordinering av eksternt rettet virksomhet. For strategiske samarbeidsrelasjoner arbeider NHH etter Key Account Management prinsipper som bidrar til en mer helhetlig tilnærming til samarbeidspartnere. NHH må jobbe videre med å styrke koordinering av aktiviteter på tvers av miljøer.



NHH har startet utforming av et tverrfaglig «Corporate Partnership Program» der et viktig element er utvikling av møteplasser hvor forskere, virksomheter, næringsklynger, forvaltning, studenter og alumni møtes og utveksler kunnskap og erfaring. Disse arenaene skal stimulere til nytenking, livslang læring og utvidet samarbeid. For å lykkes med en partnerskapsatsing kreves et videre sterkt fokus på tverrfaglig samhandling.

Forskningssamarbeid

Gjennom aktiviteter på høyskolens institutter har NHH bred kontakt med næringsliv og forvaltning. NHH hadde i 2017 fire gaveprofessorater der giverne er NorgesGruppen, Statoil, DNB og Bergens Rederiforening. Som en del av samarbeidet med NorgesGruppen ble det i 2017 etablert en årlig «FOOD»-konferanse med deltakelse fra forskere og sentrale bransjeaktører. Gaveprofessoratet med Bergens Rederiforening ble fornyet frem til 2022, og har bidratt til flere nye forskningsprosjekter innen shipping og logistikk med sterk ekstern finansiering fra Norges forskningsråd og industripartnere. Samarbeidet med Statoil omhandler blant annet forskningsprosjektet «Focus Action» som utvikler ny innsikt innen komplekse organisasjonsmiljøer, samt forsker på effektene av bruk av robotteknologi, big data og kunstig intelligens for å dynamisk håndtere usikkerhet. Gaveprofessoratet fra DNB løp ut året 2017. NHH har fire stipendiater under ordningen for Nærings-ph.d., en ordinær doktorgradsutdanning som gjennomføres mens kandidaten er ansatt i en bedrift. NHH må jobbe videre med å styrke og utvikle disse formene for samarbeid.

Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality, and Rationality (FAIR) ble etablert i august 2017, og har allerede blitt betydelig styrket gjennom eksempelvis finansiering fra FRIPRO Toppforsk. Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap startet i 2017 et forskningsprosjekt om digitaliseringen i revisjonsbransjen i samarbeid med de store revisjonsselskapene. Prosjektet er et spennende eksempel på hvordan et samarbeidsprosjekt på dagsaktuelle temaer kan bidra til å utvikle en bransje, samt forme fremtidens revisjonsutdanning i en ny digital tidsalder.

Over er kun nevnt et fåtall eksempler på samarbeidsprosjekter innen forskning. NHHs forskere deltar i et stort omfang av samarbeid og setter med sin faglige tyngde premisser, utfordrer og påvirker samfunns- og næringsliv. Høyskolens posisjon vises og styrkes ved at ansatte deltar i ekspertutvalg, styreverv og råd med sin spisskompetanse. NHH skal jobbe mot at kommunikasjon, formidling og samfunnsansvar skal bli en enda større del av de ansattes virksomhet.

Utdanningssamarbeid

NHH utdanner fremtidens økonomer og ledere i en ny digital og global verden. Dette innebærer å utdanne mennesker med relevant teoretisk og analytisk kompetanse i grenselandet mellom teknologiforståelse, bærekraftige forretningsmodeller, nyskaping og endringsledelse. NHH samarbeider tett med samfunns- og næringsliv for å utvikle kurstilbudet i takt med megatrendene som påvirker Norge og verden. Eksempler på kurs der NHH samarbeider med samfunns- og næringsliv er kurset «Global Business Venturing» som ble tilbudt for andre gang i 2017. Kurset er utviklet i samarbeid med bedriften Gelato og hjelper studenter med å videreutvikle egne ideer til bedrifter. Videre startet arbeidet med å utvikle kurset «Kunstig intelligens og robotisering» i samarbeid med AVO Consulting. Kurset tilbys første gang våren 2018.

NHH bruker aktivt cases fra næringslivet i undervisningen for å gi en tett kobling til relevante og dagsaktuelle problemstillinger. Det er et utstrakt samarbeid mellom studenter og bedrifter om masteroppgaver og CEMS-business projects, til stor verdi for både bedrifter og studenter. Flere av masteroppgavene kobles til pågående forskningsprosjekter på NHH. Det var over 200 gjesteforelesere i



bachelor- og masterkurs ved NHH i 2017, noe som gir studentene et verdifullt innblikk i anvendelse av teorier. NHH har en rekke samarbeidsinitiativer rettet mot å gi studentene relevant praksis som en del av utdanningen. I 2017 startet blant annet *Innovation School*, et samarbeid mellom UC Berkeley og NHH. I tillegg til ukentlige forelesninger med høyt kvalifiserte personer fra akademia og næringsliv, samt ekskursjoner til kjente bedrifter, er studentene utplassert i innovative bedrifter i San Francisco Bay-området. Det ligger godt til rette for å utvikle mentorordninger for studenter. En viktig satsing fremover er utvikling av gode internshipordninger som en integrert del av utdanningen. Internships gir studieprogrammer økt arbeidsrelevans, og gjør studentene mer attraktive for arbeidsgivere.

Høyskolens relasjoner til internasjonalt næringsliv og akademia er også konkretisert gjennom CEMS-alliansen. Et sentralt fokus fremover er å engasjere flere internasjonalt orienterte virksomheter som NHH CEMS «Corporate Partner».

Viktigheten av næringsklynger for samarbeid om kunnskapsutvikling har vært tydelig i 2017. NHH har engasjert seg sterkt i etableringen av *Finance Innovation*, som fikk status som Norges første FinTech Arena-klynge høsten 2017. Sammen med klyngen utvikles det et Executive kompetanseprogram i FinTech, og det er igangsatt flere initiativer som vil styrke både NHH og kompetansen i næringen. NHH har også med stor suksess gjennomført og vil videreutvikle det globale EMBA-programmet for aktører i sjømatnæringen med bidrag fra NCE Seafood Innovation Cluster. Et annet eksempel er samarbeidet med NCE Norwegian Rooms, et klyngeprosjekt for norske ferdigvareleverandører. NHH har også et samarbeid med Design Region Bergen (og NTNU og UiB) om et tverrfaglig executivstudie på masternivå, hvor deltakerne er satt sammen på tvers av teknologi-, design- og forretningsmiljøer. Gjennom involvering i næringsklynger kommer NHH i kontakt med nye miljøer og målgrupper i nærings- og samfunnslivet, eksempelvis innovasjonshub'er og interesseorganisasjoner som Bergen Teknologioverføring og Digital Norway. NHH utvikler en rekke bedriftsinterne og skreddersydde etter- og videreutdanningsprogrammer sammen med virksomheter. Deltakere på disse programmene 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 NHHs ansatte og nøkkelpersoner fra næringsliv og forvaltning.

Møteplasser, Alumni og Fundraising

En sentral del av samarbeidet med næringsliv og forvaltning er å skape de beste og mest relevante faglige møteplassene innenfor høyskolens kjerneområder. Større arrangementer fungerer som et samlingspunkt for kunnskapsdeling og styrker samfunnsdebatten. I 2017 arrangerte NHH blant annet FOOD-konferansen i samarbeid med aktørene i dagligvarebransjen, Vårkonferansen med tema «Digitalisering», Lehmkuhlforelesningen med tema «The Future of Norway», NHH Forum med tema «The digital switch - the end of banking as we know it», Thorolf Rafto Challenge med Telenor og en studentdrevet International Case Competition sammen med Statoil. Gjennom disse møteplassene, med flere, engasjerte NHH til diskusjon og tankedeling med bred deltakelse.

NHH startet i 2017 et strategisk arbeid for å revitalisere høyskolens alumniarbeid. Høyskolen skal arbeide videre med å tilrettelegge for og bidra til et levende, relevant og handlekraftig alumninettverk. Se mer i avsnittet Kommunikasjon.

Ifm. overgang til ny ledelsesmodell endret tidligere adm. dir. oppgaver og er i dag direktør for fundraising. Hovedmålsettingen er å bidra til økte inntekter for dermed å styrke NHH sitt finansielle handlingsrom. Stillingen innebærer blant annet ansvar for å initiere og utvikle aktiviteter knyttet til private donasjoner.



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 årsverk⁶⁴

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Undervisning, forskning og formidling (UFF) ⁶⁵	242	254	259	254	256,7
Administrative årsverk ⁶⁶	117	122	115	118	127,5
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling ⁶⁷	18	18	17	13	12,2
Drift og vedlikehold ⁶⁸	8	7	6	6	5,0
Andre stillinger (læringer)			1	2	1,6
Totalt	386	400	398	393	403

Tabell: Andel midlertidig ansatte

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Andel midlertidig ansatte i støttestillinger til undervisning, forskning og formidling (%)	8	2	6	0	0,2
Andel midlertidig ansatte i saksbehandler- og utrederstillinger (%)	14	16	11	11	12,8
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (%) ⁶⁹ (KD)	11	10	11	12	12,4

⁶⁴ Per 1.oktober.

⁶⁵ Alle vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiater, postdoktorer, studentassistenter, bistillinger og universitetsbibliotekar.

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

⁶⁷ Bibliotekstillinger, ingeniørstillinger.

⁶⁸ Driftsleder, driftstekniker, fagarbeider.

⁶⁹ Eksklusiv stipendiater, postdoktor og professor II (men inklusiv alle andre bistillinger, dvs. førsteamanuensis II og universitetslektor II).

**Tabell: Vitenskapelig ansatte - årsverk**

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II)	38	40	47	49	47,2	-	-	-
Professor (ekskl. professor II) ⁷⁰	84	83	83	81	76,9	-	-	-
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%) ⁷¹	58	83	53 ⁷²	67	50	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professorkvalifisering	3	0	1	3	1	1	3	-

Tabell: Andel internasjonal fagstab - årsverk⁷³

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Fast ansatte (%) ⁷⁴	19	19	19	21	26,4	≥ 22	≥ 24	≥ 25
Stipendiater (%)	62	66	63	61	62,8	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktorer (%)	74	69	70	72	66,7	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	57	56	62	62	60,0	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tabell: Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD)

	Resultater				
	2013	2014	2015	2016	2017
Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD) ⁷⁵	662,8	632,2	608,7	638,1	639,6

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Vitenskapelige ansatte

Høyskolen lykkes i stor grad med å rekruttere godt kvalifiserte kandidater til stillinger på alle nivå, og lykkes også med internasjonal rekruttering. Det ble rekruttert åtte postdoktorer, hvorav syv har internasjonal bakgrunn. Tre postdoktorer ble rekruttert fra NHHs eget doktorgradsprogram. Én av postdoktorene ble ansatt på innstegsvilkår (7 år). NHH vil i økende grad tilby innstegsvilkår til unge og lovende kandidater i internasjonale markeder. Tilbudet om innstegsstilling er attraktivt og bidrar til vesentlig flere høyt kvalifiserte søkere.

Det ble ansatt syv nye faste førsteamanuenser. Samtlige kvalifiserte seg gjennom postdoktorstilling ved NHH, og fire har internasjonal bakgrunn. Denne utviklingen vil bidra til at andelen internasjonale ansatte i faste stillinger vil fortsette å øke i årene fremover, i tråd med høyskolens ambisjoner og rekrutteringsstrategi.

Det ble ansatt én kvinnelig professor, uten kunngjøring, i fast stilling, og én kvinnelig førsteamanuensis ble gitt opprykk til professor etter individuell søknad.

⁷⁰ Fire professorer rapporteres som ledere (prorektor) i 2017 og er dermed ute av rapporteringsgruppen «Professor (ekskl. Prof. II)»

⁷¹ Alle som har tiltrådt i 2017, inklusive interne tilsetninger. Studentassistenter og bistillinger er ikke med.

⁷² Åtte internasjonale av totalt femten i 2015. Antallet gjelder faste hele stillinger inkludert postdoktorstillinger uavhengig av finansiering.

⁷³ Ansatte med utenlandsk statsborgerskap.

⁷⁴ Professor, førsteamanuensis og universitetslektor.

⁷⁵ 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.



Det ventes at oppbyggingen av nytt senter for fremragende forskning (SFF FAIR) vil bidra til økt antall eksterntfinansierte kvalifiseringsstillinger, samtidig som senterets forskningsprofil og internasjonale status er attraktivt for både nasjonale og internasjonale kandidater på professornivå.

Andelen ansatte med internasjonal bakgrunn er godt over ambisjonsnivået innenfor samtlige rapporteringsgrupper. Innenfor kvalifiseringsstillinger ventes det at andelen internasjonale etter hvert vil bli mer stabil når NHH kan tilby alternative arbeidskontrakter for denne gruppen. Andelen utenlandske doktorgradsstipendiater er fortsatt på et jevnt høyt nivå.

Studiepoeng per faglig årsverk

Studiepoengproduksjon per faglig årsverk ligger stabilt høyt på om lag 640. Dette er vesentlig over gjennomsnittet for sektoren.

Administrativt ansatte

I forkant av overgang til ny ledelsesmodell 01.08.2017 var det usikkerhet knyttet til det fremtidige bemannings- og kompetansebehovet, og ledige stillinger ble derfor i større grad besatt med midlertidige ansatte. Det viser seg at pga. økt satsing på digitalisering og internasjonalisering, samt tildeling av et nytt senter for fremragende forskning, har det i tillegg vært vanskelig å nedbemanne slik man så for seg. Samlet sett har derfor NHH oppbemannet på administrativ side.

Tiltak og planer for 2018

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

NHH har videreført det systematiske arbeidet knyttet til å forbedre sine rekrutteringsprosesser. I 2017 ble rekrutteringsprosessen for teknisk-administrativt ansatte gjennomgått grundig. For å sikre en mer strategisk og enhetlig rekruttering ved NHH, er det utarbeidet en rekrutteringshåndbok som inneholder maler, rutinebeskrivelser og viktige vurderinger for hvert steg i prosessen. Målet er at rekrutteringshåndboken skal bidra til å sikre kompetanse og likebehandling i alle rekrutteringsprosesser, og at NHH skal fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Det er også utarbeidet en veileder for ledere og medlemmer av innstillingsorganet og ansettelsesrådet som presiserer arbeidsgivers og tillitsvalgtes oppgaver i prosessen, og som skal gjøre partene i en rekrutteringsprosess tryggere i sin rolle.

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

Ved overgangen til enhetlig ledelse 01.08.2017 ble det gjort noen viktige endringer i NHHs organisering av administrasjonen. Både forsknings- og utdanningsadministrasjonen ble underlagt egne prorektorer, og høstsemesteret er brukt til å implementere endringene. I 2018 er HR-avdelingen organisert under prorektor for fagressurser og HR, og ytterligere organisasjonsendringer i administrasjonen er til vurdering.

I løpet av 2017 har det vært høy aktivitet i både samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg. Her har arbeidsgiver og de tillitsvalgte jobbet sammen i arbeidet med saker som er av stor betydning for høyskolen og de ansatte, for eksempel rehabilitering av bygningsmassen. I tillegg til involvering av de formelle organene, har alle ansatte som er berørt av den kommende rehabiliteringen også vært involvert gjennom ulike arbeidsgrupper.



I overgangen til 2018 har varsling, særlig med vekt på seksuell trakassering, vært et aktuelt tema. Ledelsen ser behovet for å gjøre det enklere å varsle om eventuelle kritikkverdige forhold. Det jobbes for å utvikle bedre tekniske løsninger.

I 2018 vil arbeidsgiver og de tillitsvalgte revidere den lokale lønnspolitikken, samt etablere bedre rutiner for gjennomføring av de lokale lønnsforhandlingene.

Ledelse og kompetanseutvikling

I løpet av 2017 har arbeidsgiver sendt flere administrative ledere på ulike lederutviklingsprogram. I 2018 vil høyskolen prioritere lokal lederopplæring som omfatter alle lederne på høyskolen. Opplæringen vil følge konseptet *Hverdagsledelse*, der lederne får felles opplæring i hva det innebærer å være leder på NHH. Lederopplæringen vil også være en god arena for erfaringsutveksling mellom lederne. De nye instituttlederne vil dessuten få en særskilt tilrettelagt opplæring.

I 2018 vil høyskolen også utarbeide felles retningslinjer for kompetanseheving for administrativt ansatte.

Sidegjøremål

NHH har også i 2017 hatt fokus på sidegjøremål. Nye retningslinjer for sidegjøremål ble godkjent i 2016, og prosessen for sidegjøremål har nå fått tid til å sette seg i organisasjonen. NHH har i løpet av 2017 offentliggjort oppdatert oversikt over sidegjøremål for ansatte to ganger. Oppdatert oversikt over ansatte sine sidegjøremål publiseres på NHH sine nettsider, her ligger også høyskolens regelverk med tilhørende veileder tilgjengelig for offentligheten.

Helse, miljø og sikkerhet

I 2017 har høyskolen hatt fokus på psykososialt arbeidsmiljø, på bakgrunn av organisatoriske omstillingsprosesser som pågår og som har pågått. Dette var tema for vernerundene i 2017. Det ble gjennomført en egen vernerunde for Seksjon for eiendomsforvaltning, som også hadde spesielt fokus på det fysiske arbeidsmiljøet. anbefalte tiltak etter denne vernerunden blir fulgt opp i egen handlingsplan.

I forbindelse med rehabiliteringen av Hovedbygget har Arbeidsmiljøutvalget (AMU) i 2017 nedsatt et underutvalg som særskilt skal påse at man tar hensyn til arbeidsmiljø både i byggeprosessen og i utformingen av de nye arbeidsplassene. Underutvalget har utarbeidet generelle trivselsregler for dem som skal sitte i områder med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Trivselsreglene er behandlet og vedtatt i AMU. I 2018 skal underutvalget, sammen med de enkelte enhetene som skal ha aktivitetsbaserte arbeidsplasser, arbeide videre med å tilpasse trivselsreglene til den enkelte enhet.

I 2018 vil høyskolen fortsatt ha fokus på psykososialt arbeidsmiljø. Høsten 2018 skal det gjennomføres en arbeidsmiljøundersøkelse. Resultatene fra undersøkelsen vil sammen med tilbakemeldinger fra vernerundene og sykefraværstatistikk, kunne gi høyskolen nyttig informasjon om eventuelle problemer som det må tas tak i.

I lys av #metoo-kampanjen vil høyskolen også se hvordan den best kan legge til rette for varsling og sørge for at alle ansatte vet hvor og hvordan de kan varsle. Informasjon som ligger på nettsidene vil bli revidert og forbedret slik at den blir mer tilgjengelig og mer forståelig. Varsling vil være tema på vernerundene våren 2018, for å sørge for at alle ansatte får informasjon om høyskolens varslingssystem.

HMS-aktivitetene ved NHH planlegges og følges opp i egne handlingsplaner.



Internkommunikasjon

NHHs interne kommunikasjon skal være åpen, tydelig, forutsigbar og inkluderende. Grunnprinsippet er å informere ansatte og studenter før det informeres eksternt.

De siste årene har NHH arbeidet systematisk med internkommunikasjon som et strategisk verktøy for å nå målene sine. De viktigste kanalene er allmøter, enhetsmøter, intranett og epost.

De viktigste tiltakene som er gjennomført i 2017, er:

- Etablering av regelmessige allmøter for alle
- Informasjon fra utvalgsarbeid er lettere tilgjengelig
- Mer informasjon på engelsk for å nå ansatte som ikke kan norsk

Planene for 2018 inkluderer videreutvikling av faste møtearenaer for ledere, lederopplæring og onboarding av nyansatte i forhold til internkommunikasjon.

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 ble disse prioriteringene fulgt opp. Nytt styre vil før sommeren 2018 behandle langtidsbudsjett 2019–2022. Dette langtidsbudsjettet vil ta utgangspunkt i ny vedtatt strategi for perioden 2018–2021.

Det vises også til avsnittet om Budsjett 2018, i kapittel V.



Midler til oppgradering av bygg ved selvforvaltende institusjoner

NHH har i 2017 ikke mottatt midler til oppgradering av bygg.

Midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger

NHH har i 2017 ikke mottatt midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger.

Midler tildelt over kap. 281 post 01 og post 45

NHH har i 2017 ikke mottatt bevilgninger over kapittel 281 post 01 og post 45.

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 en del sentraliserte forretningsapplikasjoner (FS, P360, Cristin, itslearning, Canvas, Basware mfl.).

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 redundans i infrastrukturen sikrer høy tjenestetilgjengelighet. Systematisk satsing på digitalisering skal sammen med NHHs IT-strategi (realisert gjennom rullerende handlingsplaner) sikre at ovennevnte målsetninger oppnås.

Seksjon for IT har siden 2012 vært underlagt avdeling for styring, økonomi og drift (SØD) uten direkte deltakelse for IT-sjef i sentral ledergruppe på administrativ side (ved todelt ledelsesmodell). I forbindelse med iverksetting av ny ledelsesmodell ved NHH fra 01.08.2017 var et av tiltakene som Styret vedtok, å skille seksjon for IT ut som egen enhet utenfor SØD. IT-enheten anses som en sentral ressurs i det pågående og fremtidige digitaliseringsarbeidet ved NHH.



Forvaltning av bygninger og lokaler

Bygningsmasse og vedlikehold

NHHs egen bygningsmasse består av tre hovedbygg: Hovedbygget fra 1963, Servicebygget fra 1995 og Nybygget fra 2013. Byggene har varierende innhold og bygningsmessige kvaliteter. I tillegg til disse tre byggene ble Jebsensenteret åpnet i 2014. Anlegget er veldig populært og er i kontinuerlig bruk til aktiviteter i regi av NHH Executive og andre sentrale møter og arrangement.

Høyskolen leier Nybygget, som utgjør vel 1/3 av disponibelt areal, av Statsbygg. Det har i 2017 vært problemer med VVS-anlegg (toaletter), lys-styring, dører i publikumsområder og betonggulv i «speilsalen». Feilretting og reparasjoner gjennomføres. Andre installasjoner og utstyr har virket stort sett som forutsatt.

Øvrige bygg forvaltes, inntil videre, av høyskolen. 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, men grunnet høy alder på deler av bygningsmassen, samt dårlig kvalitet på tidligere arbeider med å rehabilitere fasader på høyblokken, er det i dag et etterslep på vedlikehold av deler av NHHs bygningsmasse.

Når det gjelder Servicebygget, ble det i 2017 igangsatt ombygging av NHHs bibliotek, men størstedelen av arbeidet ble gjennomført på nyåret 2018. Ombyggingen tilrettelegger for gruppearbeid, casebaserte øvelser m.m. og er grep som har blitt initiert på bakgrunn av NHHs ønske om fremtidsrettede læringsarealer. Personalkantinen har blitt tilrettelagt for digital eksamen, noe som også gjør at lokalet egner seg bedre for undervisningsformål og slik sett er i ferd med å utvikle seg til et flerbruksareal.

Tilstanden til NHHs Hovedbygg er kritisk. 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 svært viktig med snarlig rehabilitering, jf. avsnittet Større byggeprosjekter, kap. V. I tillegg tilsier endrede krav til arbeidsmiljø og endrede forventninger og krav fra studenter og ansatte at det må bygges om for å oppnå mer tidsmessige lokaler.

Strategisk arealplan

I 2016 behandlet NHHs styre strategisk arealplan. Hensikten med planen var å sette et helhetlig fokus på bygningsmassen, og denne har i ettertid vært førende for alle større og mindre bygningsrelaterte beslutninger og igangsatte aktiviteter, inkludert forestående rehabilitering av Hovedbygget.

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. Gode fasiliteter vil bidra til økt samarbeid, faglig interaksjon og trivsel.

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.



Leieklausuler

NHH disponerer i all hovedsak egen bygningsmasse og bygningsmasse leid av Statsbygg. Bygningsmassen leid av Statsbygg gir NHH «rett til å fremleie til statlige etater. Fremleie til andre krever utleiers skriftlige forhåndssamtykke». Videre leier NHH kontor- og undervisningslokaler av AFF i Drammensveien 44. Februar 2018 ble det inngått ny avtale om dette bygget, og avtalen åpner for fremleie av undervisningslokalene. I tillegg leier NHH en lesesal på Hatleberg. Avtalen har seks måneders oppsigelsestid.

Langtidsplaner for verdibevarende vedlikehold og oppgraderinger, og forvaltningsplaner for bygninger og anlegg i verneklasse 1 og 2

NHHs Hovedbygg er klassifisert i verneklasse 2 iht. *Landsverneplanen*. Gitt fremtidig forvaltningsoverføring av NHHs bygningsmasse til Statsbygg (jf. avsnittet Større byggeprosjekter, kap. V) vil NHHs husleieutgifter inkludere utviklingskostnader (jf. Statsbyggs standard leieavtaler). Dette kostnadselementet dekker i liten grad utgifter knyttet til fysisk arbeid, men i dialog med Statsbyggs eiendomsforvaltning har NHH fått opplyst at elementet dekker Statsbyggs kostnader til planarbeid m.m. I fremtiden vil altså Statsbygg, selv sagt basert på innspill fra leietaker (NHH), forestå utarbeidelse av nødvendige langtidsplaner for vedlikehold og oppgradering, samt forvaltningsplaner. Med dette som bakgrunn har NHH forventet utarbeidelse av slike planer. Dersom forestående forvaltningsoverføring, mot formodning, skulle bli utsatt, vil NHH igangsette arbeid med slike planer snarest.

Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

NHH har to avsluttede byggeprosjekter med samfunns- og effektmål: Nybygget og Jepsensenteret. 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

Nybygget ble tatt i bruk våren 2013. Ved realisering av dette prosjektet ble leie av Merinobygget avvirket og høyskolen fikk en samlet bygningsmasse.

Samfunns mål:

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

Realisering av nybygget medførte samlokalisering av all aktivitet ved Høyskolen. NHH har i stor grad realisert målene for kjernevirksomheten og satsingsområdene for strategiperioden 2014-2017, og høyskolen har befestet sin stilling som landets ledende handelshøyskole. Å ha gode planer for areal og infrastruktur er stadig viktigere for at utdanningsinstitusjoner skal kunne realisere sine strategier. Derfor var det avgjørende for NHH at nybygget ble realisert. Med nybygget fulgte økte muligheter for å utvikle læringsformer og det ble skapt mer rom for møteplasser og arenaer for samhandling.

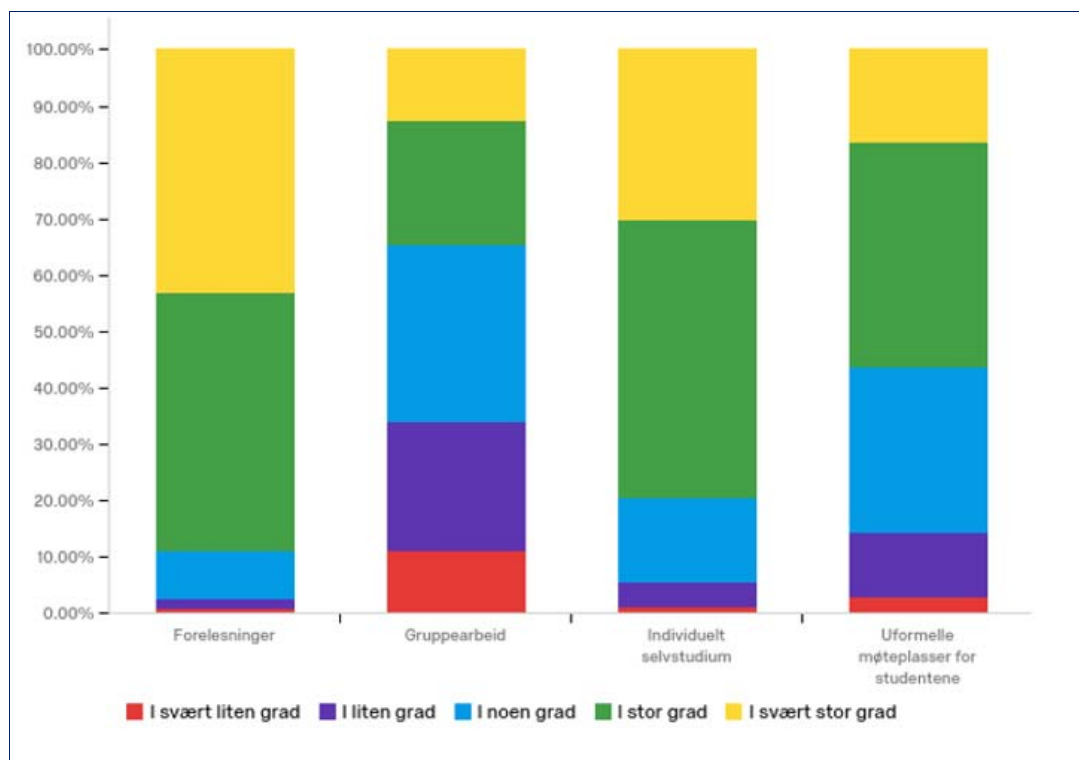
Effektmål:

- Samlokalisering av NHHs bygningsmasse gir mer effektiv drift.
- Et mer funksjonelt bygg vil gi et bedre læringsmiljø.

Når det gjelder effektiv drift er arealet i nybygget på drøye 13 000 m², mens arealet høyskolen leide i Merinobygget var på knappe 15 000 m². Dette tilsvarer en reduksjon i arealer på ca. 11 %. Det siste hele året høyskolen leide Merinobygget var 2012. Dette året var forbruket av el. kraft og olje til lys og oppvarming ca. 5 mill. kr. I 2017 er det i nybygget benyttet 1,65 mill. kWh til en kostnad av 1,2 mill. kr.



Nybygget har også implikasjoner for læringsmiljøet. Tidligere måtte studentene gå fra/til Merinobygget mellom enkelte forelesninger. Ved realisering av nybygget er auditorier, lesesaler og kantiner samlet i én bygningsmasse. NHH gjennomfører jevnlig tilfredshetsundersøkelser blant studentene. Blant annet blir de spurt om i hvilken grad de vurderer undervisningslokalene som egnede til ulike undervisningsformål. Resultatet for tilfredshetsundersøkelsen 2017 er som følger:



Ni av ti studenter mener NHH i stor / svært stor grad har egnede lokaler til forelesninger, mens åtte av ti mener det samme om lokaler for individuelt selvstudium. Langt færre mener lokalene for gruppearbeid er egnede. Her mener om lag en av tre studenter at NHH i liten / svært liten grad har egnede lokaler. Mer enn halvparten av studentene synes NHH i stor / svært stor grad har lokaler som ivaretar deres behov for uformelle møteplasser. En knapp tredjedel av studentene mener dette i noen grad er tilfellet.

Jebsensenteret

Kristian Gerhard Jebsen-senteret (Jebsensenteret) ble etter en donasjon fra Stiftelsen Kristian Gerhard Jebsen (KGJ-stiftelsen) tatt i bruk i 2014. NHH fikk da et undervisningscenter over tre plan på over 600 m² midt i campus, sammenkoblet med nybygget. Jebsensenteret er et fremtidsrettet og høyteknologisk lærings- og konferansesenter sentralt plassert i NHHs lokaler. Arrangementene som gjennomføres i senteret er som følger:

- Samlinger på NHHs etter- og videreutdanning
- Doktorgradsdisputaser og prøveforelesninger
- Næringslivskonferanser og forskerkonferanser
- Mottakelser
- Studentarrangementer og treff for tidligere studenter



Samfunns mål:

- Ombyggingen skal bidra til at NHH får en helhetlig fysisk infrastruktur som setter institusjonen best mulig i stand til å løse sine oppgaver som en fullskala handelshøyskole.

Etter- og videreutdanning er et satsingsområde ved NHH. Styret vedtok i 2015 en ambisiøs vekststrategi. At høyskolen har egnede lokaler for denne type aktiviteter er avgjørende for at NHH skal kunne løse sine oppgaver som en fullskala handelshøyskole. Jebsensenteret har gjort at høyskolens executive-studenter i større grad enn tidligere har kunnet få undervisning i NHHs egne lokaler.

Jebsensenteret har resultert i høyere aktivitetsnivå på høyskolen, og at høyskolen er mer attraktiv for gjester. Tilbakemeldingene fra eksterne gjester og deltagere på kurs er svært positive. Senteret har videre lagt forholdene til rette for å prøve ut nye undervisningsformer og -aktiviteter.

Effekt mål:

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

KGJ-stiftelsen ønsket gjennom donasjonen å bidra til høyskolens videre utvikling som en handelshøyskole av høy internasjonal klasse og en drivkraft for samfunns- og næringsutvikling. Dette stiller krav til at NHH har en fremtidsrettet infrastruktur med moderne teknologi. Gjennom avtalen med stiftelsen skulle NHH bygge et fremtidsrettet og høyteknologisk lærings- og konferansesenter i egne lokaler. Videre ble følgende sagt om senteret:

- Senteret skulle utgjøre et helhetlig læringsmiljø som bygget på det fremste av pedagogisk utstyr og digitale hjelpemidler.
- Senteret skulle bli et avansert læringscenter rettet spesielt mot NHHs etter- og videreutdanningsvirksomhet. Senteret skulle være et virkemiddel for å videreutvikle høyskolens utadrettede virksomhet, men også kunne brukes i relasjon til NHHs ordinære studentgrupper.

Erfaringene viser at de funksjonelle og tilrettelagte lokalene gir gode brukeropplevelser. Gjennom evaluering av aktiviteter i regi av NHHs etter- og videreutdanning er brukernes opplevelser av Jebsensenteret som kurssted evaluert. På en skala fra 1 til 5 er tilbakemeldingene innenfor spennet 4,6 til 4,9. Høyskolens vurdering er at disse tilbakemeldingene dokumenterer at brukerne vurderer Jebsensenteret som svært gode undervisningsarealer.

Lokalene er attraktive for flere typer arrangementer og har en høy utnyttelsesgrad. I 2017 ble Jebsensenteret brukt vel 130 dager.



Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten

Styret på NHH

NHHs styre er høyskolens øverste styringsorgan, og har overordnet ansvar for institusjonens samlede virksomhet. Styret har ansvar for strategiutvikling, ressursdisponering og resultatrapportering, og for at organisasjonen blir drevet effektivt innenfor de rammene som overordnede myndigheter har gitt.

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 vedtok i juni 2016 å gå fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. Kunnskapsdepartementet utnevnte i februar 2017 Kari Olrud Moen som ny styreleder, og NHH-professor Øystein Thøgersen ble i mars ansatt som ny rektor. Rektor er høyskolens øverste faglige og administrative leder og er tilsatt på åremål. Ny rektor og nytt styre overtok 1. august 2017, og nye instituttledere tiltrådte 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. Høyskolen arbeider kontinuerlig med å utvikle kvalitet i beslutningsgrunnlag og rapportering.

Grunnleggende styringsprinsipper

NHH har i Strategi for 2014-2017 og i Strategi for 2018-2021 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 gjennomfører 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 2017.



Arbeidslivskriminalitet

Ved utlysninger av kontrakter ligger det inne som et standardisert krav i kontraktene NHH bruker, at leverandøren er ansvarlig for at ansatte hos leverandøren og eventuelle underleverandører har lønns- og arbeidsvilkår i samsvar med gjeldende forskrifter. Det er særlig tatt inn føringer for bransjer som er underlagt allmenngjorte tariffavtaler. NHH har et gjenstående arbeid når det gjelder rutinemessig oppfølging av arbeidslivskriminalitet i kontrakter der det ikke er forhold som tilsier brudd. Det blir ikke gjennomført stikkprøver, men ved konkret mistanke blir dette tatt fatt i.

Anskaffelser

Alle anskaffelser som gjennomføres på NHH skal skje i samsvar med gjeldende fullmaktsregelverk, NHHs anskaffelsesregelverk og nasjonale føringer som springer ut av lov og forskrift om offentlige anskaffelser. NHH er tilknyttet Uninetts fellesavtaler for sektoren og Statens innkjøpsenters fellesavtaler for staten. Det blir tatt en individuell og konkret vurdering for hver enkelt anskaffelse som gjennomføres nasjonalt om den vil tilfredsstillende NHHs behov. Videre blir det gjennomført en rekke konkurranser på egenregi. Seksjon for økonomi overvåker løpende kjøp som blir gjort i organisasjonen og gjennomfører årlig en gjennomgang av leverandørreskontroen for foregående år med det formål å avdekke eventuelle avvik og behov for nye avtaler. Gjennomgangen utføres i løpet av første kvartal hvert år.

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 årlige risikovurderinger knyttet til høyskolens overordnede mål i strategien - for kjernevirksomheten Utdanning, Forskning og Formidling og samfunnskontakt. Innenfor området Organisasjon og ressurser i høyskolens strategi velges det årlig ut konkrete områder for oppfølging og kontroll. Det er i 2017 gjennomført internkontroll for områdene *Rapportering av data til FT-rangering*, *Eksamensprosessen ved NHHE* og *Oppnevning av (eksterne) sensorer*. Det utarbeides sluttrapport for alle gjennomførte internkontroller iht. en standard mal. Kopi av rapportene oversendes til Riksrevisjonen.

Som en fast, årlig rutine er det også i 2017 gjennomført en evaluering av internkontrollen på NHH. Dette omfatter en evaluering av selve internkontrollsystemet og av de gjennomførte internkontrollene. Evalueringen i 2017 viser bl.a. at prosessen knyttet til utvelgelse av områder for internkontroll fungerte adskillig bedre enn tidligere. Videre gis det gode tilbakemeldinger om de gjennomførte internkontrollene. Det trekkes frem at det har vært stor nytteverdi av å gjennomføre internkontrollene, at kontrollene har bidratt til mer effektive arbeidsprosesser, og at rutiner i større grad er satt i system. Det utarbeides rapport til rektor om evalueringen, og det sendes kopi av rapporten til Riksrevisjonen.

NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at studieprogrammene holder et høyt nivå. Systemet omfatter sentrale prosesser og rutiner, ansvars- og rollefordeling m.m. Alle emner på bachelor- og masternivå evalueres hver gang de avholdes, og i tillegg gjennomføres programevalueringer regelmessig. Kvalitetssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder. Se også avsnittet Kvalitet i utdanningen, kap. III.



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. Høyskolen er 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 kvalitets-sikring av samtlige studieprogram. Gjennom disse evalueringene får NHH nyttige tilbakemeldinger om høyskolen holder internasjonal standard mht. forskning, utdanning, samfunnskontakt osv.

Effektivisering

NHHS ambisiøse målsetninger reiser krav om økt aktivitet og høyere kvalitet på prioriterte områder. Dette setter åpenbart krav til effektiv utnyttelse av tilgjengelige ressurser. En må lykkes med å effektivisere rutinepregede oppgaver og samtidig make å omstille ressurser som blir fristilt, til nye prioriterte oppgaver. Digitalisering, samt kompetanseavklaring og –utvikling står derfor sentralt. Brede organisatoriske justeringer og omstillinger må dels kombineres, og dels avveies, i forhold til endringer i individuelt stillingsinnhold.

NHHS overgang til enhetlig ledelse pr. 1. august 2017 utløste organisatoriske omstillinger som forventes å bidra til høyere kvalitet og effektivitet. I den nye ledelsesmodellen er studieadministrativ avdeling organisert under en prorektor for utdanning, og antall utvalg med studieadministrativt ansvar er redusert. Dette gir redusert ressursbruk og samtidig større smidighet og tempo i evnen til løpende faglig fornyelse i kurs, profiler og studieprogram. Det påhviler samtidig ledelsen et ansvar å sikre nødvendig faglig forankring og kvalitetssikring når beslutningsprosessene går raskere og med færre personer direkte involvert.

I deler av den studieadministrative virksomheten medfører høyere kvalitetsambisjoner behov for økte ressurser. Resurser som tidligere har hatt oppgaver relatert til ledelsesstøtte og ekstern rapportering, har derfor blitt (og er i ferd med å bli) allokert til henholdsvis pedagogisk arbeid og karrieretjenester til studentene. Dette muliggjøres av effektivisering av de initiale støtte- og rapporteringsoppgavene.

Gjennom enhetlig ledelse knyttet til forskning, fagressurser/HR og nyskaping og utviklingsarbeid, legges det også til rette for effektivisering og kvalitetsheving. Organiseringen bidrar til en utvikling i retning av et sømløst overlapp mellom faglige og administrative funksjoner, noe som bør resultere i en kombinasjon av høyere kvalitet og lavere ressursbruk til gitte oppgaver. Eksempler på dette er økt rom for innsats knyttet til søknadsarbeid inn mot EU-finansierte forskningsprosjekter, rekrutteringsarbeid og andre HR-oppgaver på instituttene, samt arbeid med pedagogikk og læringsmiljø.

Digitalisering av ulike administrative prosesser vektlegges, og gjennom 2017 har spesielt arbeidet med digitalisering av eksamener vært vektlagt. Som nevnt i avsnittet Kvalitet i utdanningen, har andelen digitaliserte eksamener økt fra knappe 20 % ved utgangen av 2016 til 64 % høsten 2017, og en forventer en ytterligere økning til 75 % våren 2018. Dette arbeidet vil fortsette med vekt på å øke andelen ytterligere samt å digitalisere eksamensprosessene fullstendig.

Ambisjonene om effektivisering gjennom digitalisering er betydelige i tiden fremover. I NHHS nye strategi for 2018-2021 vil ett av fem satsingsområder være at «digitalisering og teknologiforståelse skal gjennomsyre høyskolen». Dette impliserer bredt anlagte og koordinerte digitaliseringsprosesser i



hele organisasjonen, noe som står sentralt i pågående arbeid med å utforme en selvstendig IT-avdeling i NHH sin organisasjon (i dag er IT-funksjonen en del av avdeling for styring, økonomi og drift). Digitaliseringsarbeidet krever gjennomgående en initial investering i form av økt ressursbruk før en kan realisere effektivitetsgevinster. Eksempelvis er flere midlertidige stillinger knyttet til prosjektet med overgang til digital eksamen, stillinger som ikke er ment å være del av den daglige driften etter at prosjektet er gjennomført. En slik dynamikk krever løpende oppmerksomhet for å sikre realisering av effektivitetsgevinstene, snarere enn varig høyere administrativ ressursbruk.

Gjennom 2017 har det vært gjennomført ulike former for prosjektarbeid knyttet til henholdsvis aspekter ved regnskaps- og økonomifunksjonen og aktiviteten ved seksjon for eiendomsforvaltning. I tillegg har en skilt ut et eget servicesenter som blant annet avlaster funksjoner som tidligere har vært tillagt studieadministrativ avdeling. I 2018 vil en på basis av nevnte prosjektarbeid gjennomføre prosesser for å effektivisere arbeidsdelingen mellom ulike enheter, avklare servicenivåer i forhold til ulike oppgaver og heve kvaliteten i prioriterte tjenester. En vil også evaluere servicesenterets funksjon med henblikk på en mulig permanent innplassering i organisasjonen.

Sikkerhet og beredskap

NHH har i 2017 fortsatt sitt arbeid med økt fokus på beredskap, i henhold til inngått avtale med konsulentfirmaet Safetec Nordic AS. Gjennom denne kompetanseutviklingen og andre tiltak har høyskolen forsterket sin beredskapsorganisasjon.

I 2017 har det vært gjennomført opplæring innen følgende tema:

- Samvirke mellom NHH og offentlige instanser i en krisesituasjon
- Personellhåndtering i krise
- Krisekommunikasjon

Høyskolen har også hatt én beredskapsøvelse med tema terrorhendelse i London. Målet med øvelsen var å håndtere en hendelse som omfatter studenter, ansatte og/eller annet administrativt personell ved NHH, samt øve grensesnitt opp mot eksterne parter som er relevante i henhold til gitt scenario. Tiltak som kom frem etter øvelsen, behandles av beredskapsledelsen. Som ett tiltak etter øvelsen, vil høyskolen i 2018 arrangere utreiseseminar for studenter som skal på utveksling og ansatte som arbeider med utveksling, i samråd med Sjømannskirken.

NHH har i 2017 inngått beredskapsavtale med Sjømannskirken. Alle ansatte er informert om dette og oppfordres til å benytte Sjømannskirkens beredskaps-app.

NHH har også tatt i bruk sikresiden.no, og skal i 2018 arbeide med å tilpasse innholdet og gjøre dette kjent for alle ansatte og studenter.

Avtalen med Safetec fortsetter til juni 2018, og i april skal det i henhold til planen avholdes en fullskala-øvelse. I forkant av fullskala-øvelsen vil NHHs beredskapsledelse gjennomføre en varslingsøvelse. Tema for fullskala-øvelsen vil være sikkerhet i studentlokalene i Kjelleren. Gjennom beredskapsarbeidet har sikkerhet i Kjelleren meldt seg som et aktuelt tema, og for å sette ekstra fokus på dette, vil høyskolen involvere studentforeningen i en større øvelse. Funnene etter øvelsen vil bli fulgt opp av beredskapsledelsen i samråd med studentforeningen.

I forbindelse med UKEN 2018 vil det også bli gjennomført en beredskapsøvelse med UKEstyret og Kjernestyret i studentforeningen.



Gjennom samarbeidet med Beredskapsforum Bergen har følgende tema vært fokus i 2017:

- Drift av pårørendetelefon
- Proaktiv stabsmetodikk
- Sikkerhetskultur
- Kriseledelse
- Psykososial kriseberedskap

I 2018 planlegges det seminar om krisekommunikasjon, samt deltakelse på Beredskapsforum Bergens årlige fagseminar i november 2018.

NHH har hatt tre alvorlige hendelser i 2017. Alle hendelsene ble håndtert av høyskolens beredskapsledelse i tråd med eksisterende planverk. Gjennom disse reelle hendelsene og øvelser får høyskolen testet beredskapsorganisasjonen og det gjøres kontinuerlige forbedringer i rutiner, planverk og prosedyrer.

Høyskolen har ikke gjennomført ROS-analyser i 2017, men vil i 2018 vurdere risikobildet og behov for revisjon av ROS-analyse for utvalgte områder.

I 2018 vil NHH fortsatt ha fokus på beredskapsopplæring for beredskapsledelsen. Samarbeidet med Safetec Nordic AS avsluttes juni 2018. Etter dette samarbeidet vil NHH etablere faste møtepunkt for beredskapsledelsen, hvor det årlig skal gjennomføres beredskapsøvelser.

GDPR – Ny personopplysningslov

NHH har i 2017 startet et arbeid for å sikre at høyskolen er forberedt på nytt regelverk som trer i kraft i mai 2018 på personvernområdet. Personvernombud har vært en valgfri ordning etter dagens regelverk, og NHH har inntil september 2017 kun hatt personvernombud med håndtering av forskning/studentoppgaver (tjeneste levert av NSD). I september 2017 ble det også utnevnt personvernombud for administrative områder, som en forberedelse til nytt regelverk og økt fokus på resten av organisasjonens håndtering av personopplysninger.

Høyskolen, som en offentlig institusjon, blir pålagt etter nytt regelverk å ha personvernombud. Avklaringen om hvorvidt høyskolen skal fortsette med ett eller to ombud etter innføringen av nytt regelverk, vil bli tatt i løpet av våren 2018. Det er igangsatt et arbeid på bestilling fra UHR for å se på hvilken rolle NSD skal ha innen personvern etter at nytt regelverk trer i kraft. Det er uklarheter i forordningen som kommer fra EU i forhold til om det er mulig å ha flere enn ett ombud, så endelig avklaring på dette punktet vil først komme når departementet har konkludert i saken. NHH deltar i arbeidsgruppen sammen med Universitetet i Bergen og Høgskulen på Vestlandet og skal gi sin innstilling innen 01.04.2018.

Personopplysningsloven med tilhørende forskrift pålegger virksomheter en streng behandling av personopplysninger, og dette arbeidet henger tett sammen med informasjonssikkerhetsarbeidet. Grunnleggende kompetanse rundt disse områdene, kombinert med gode holdninger i organisasjonen, er kritisk viktig for å lykkes. Høyskolen jobber aktivt med å bli enda bedre på å sikre god kontroll med behandlingen av personopplysninger, samt veilede organisasjonen på hvordan dette skal ivaretas på best mulig måte.



Informasjonssikkerhet

Rammeverket for ledelsessystem for informasjonssikkerhet ble innført ved NHH mot slutten av året i 2015. Det har vært krevende og utfordrende å få dette implementert i organisasjonen på en god måte. Høyskolen jobber nå aktivt med økt kompetanseheving/bevisstgjøring i organisasjonen blant de som skal ha et utvidet ansvar for å sørge for informasjonssikkerhet rundt de ulike fagsystemene som ikke forvaltes direkte av seksjon for IT. Ved økt digitalisering er det også kritisk viktig å sørge for god informasjonssikkerhet og spesielt i systemer som håndterer persondata, så dette er et viktig arbeid som vil kreve mye innsats i årene fremover.

Det er innført en rutine for melding og håndtering av avvik og sikkerhetsbrudd (jf. Personopplysningsforskriften § 2- 6). De viktigste avvikene som er registrert i 2017 vil bli omtalt i rapport til ledelsen i løpet av våren 2018.

Høyskolen tar i tillegg sikte på en internkontroll av området informasjonssikkerhet/personvern i løpet av høsten 2018.

Panorama-strategien

Panorama-strategiens satsingsområder er i stor grad sammenfallende med høyskolens allerede etablerte prioriteringer, som en leverandør av kandidater med etterspurt kompetanse på Panorama-landene i norsk næringsliv og forvaltning. Siden lanseringen av strategien har NHH søkt og fått innvilget en rekke prosjekter i de ulike satsingslandene, se avsnittet Internasjonalisering av utdanningen. NHH har også pågående ICM Erasmus+ prosjekt med partnere i Russland og Kina.

Panorama-strategien vil være en viktig rettesnor når konkrete handlingsplaner skal utarbeides for NHHs neste strategiperiode. Det foregår nå en intern dialog, så vel som diskusjoner om mulig samarbeid med andre institusjoner i Bergen og på nasjonalt nivå, for hvordan høyskolen skal posisjonere seg i viktige samarbeidsland som Kina og India. NHH vil prioritere tilstedeværelse og deltakelse i SIU-initierte arrangement.



Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet

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: Andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Stipendiat (%)	45	43	43	41	40	-	-	-
Postdoktor (%)	27	35	41	34	30	-	-	-
Førsteamanuensis (%)	40	40	39	34	33	-	-	-
Professor (%)	15	16	16	18	18	≥ 20	≥ 20	≥ 22
Professor II (%)	11	12	13	14	18	≥ 20	≥ 20	≥ 22
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	30	32	32	30	30	≥ 34	≥ 34	≥ 34
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	15	16	16	18	17	≥ 20	≥ 20	≥ 20
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a) (%)	43	44	44	43	43	≥ 45	≥ 45	≥ 45

Tabell: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Stipendiat (%)	20	41	50	40	42	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	44	66	44	29	13	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	50	0	40	25	38	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	50	-	-	100	100	≥ 50	≥ 50	≥ 50

I 2017 fikk i tillegg en person, en kvinne, opprykk til professor.

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Kvinneandelen for NHHs årsverk totalt er på 43 %. I ny ledelsesmodell er to av fem medlemmer i rektoratet kvinner, og to av seks instituttledere er kvinner. I administrative stillinger er det overvekt av kvinnelige ledere.

Som tabellene over viser, er kvinneandelen i professorstillinger og øvrige faglige stillinger fortsatt lav. Ambisjonsnivåene er ikke nådd, men kvinneandelen blant professor II stillinger viser en oppgang for femte år på rad, fra 2016 til 2017 er oppgangen på hele fire prosentpoeng. NHH er oppmerksom på at andelen kvinner i professorstillinger er blant de laveste i UH-sektoren. Utfordringene er store og utviklingen går sent og med svingninger fra år til år og mellom stillingskategorier. Kvinneandel i fagstaben generelt, og i professorstillinger spesielt, må sees i sammenheng med få ansatte i ulike stillingskategorier, lav turnover og få nytilsetninger. For 2017-tallene må effekten av ny ledelsesmodell også kommenteres. Ny ledelsesmodell innebærer at ansatte som inngår i faglig ledelse ikke telles i sine faglige stillingskoder. Kvinneandelen i rektoratet slår uheldig ut på årets statistikk, primært mht. andel kvinner i professorstillinger.



NHH vil fremover rette spesiell oppmerksomhet rundt kvinneandelen i postdoktor- og professorstillinger. Rekrutteringstiltak og ambisjonsnivå må vies et kontinuerlig fokus og sees i et langsiktig perspektiv.

Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger legger rammene for fremtidig arbeid, med et mål om at 50 % eller mer av alle nyrekrutterte til fagstillinger innenfor hvert institutt skal være kvinner. Selv om høyskolen har lav turnover, og antall tilsetninger innenfor hver stillingsgruppe generelt er lavt og varierer fra år til år, anser høyskolen måltallet som ambisiøst, men realistisk innen et lengre tidsperspektiv. I 2017 utgjør kategorien nyansatte professorer kvinner, og en person, en kvinne, fikk opprykk til professor.

I «Statusrapport for handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger 2017», gis det en nærmere vurdering vedrørende resultater, måloppnåelse og tiltak. Rapporten tilstreber å tilfredsstille redegjøringsplikten som NHH har etter den nye likestillings- og diskrimineringsloven og etter mal utarbeidet av UHR.

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. I kjølvannet av den internasjonale metoo-kampanjen, har NHH startet et arbeid med å gjennomgå rutiner, inkludert rutinene for varslings, og prosedyrer knyttet til trakassering både for studenter og ansatte.

NHH arbeider for å tilrettelegge for et inkluderende og godt fysisk og psykisk læringsmiljø som appellerer til et mangfold av studenter. Sammen med studentene arbeides det for en god inkludering av internasjonale studenter, og NHH har også ulike tiltak for å øke andelen av internasjonale studenter og for å holde en stabilt høy kvinneandel på studieprogrammene (40 %).

Tiltak og planer for 2018

NHHs strategi for perioden 2018-2021 legger vekt på at NHH skal tiltrekke seg et større mangfold av kandidater med hensyn til kjønn, bakgrunn og nasjonalitet.

NHH er oppmerksom på departementets anmodning om å arbeide mer aktivt og planmessig for bedre kjønnsbalanse og mangfold ved institusjonen, samt anmodningen om en sterkere ledelsesforankring av tiltakene for å bedre kjønnsbalansen. I tråd med dette arbeides det 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.



Likestilling vil inngå i et nytt opplegg for lederopplæring av nye instituttstyrere våren 2018. Prorektor for fagressurser og HR er ansvarlig for integrering av likestilling i opplegget.

Det arbeides med å utvikle en lokal ressursbank, der formålet er å støtte forskere og forskningsadministrasjonen i arbeidet med å inkludere kjønnsperspektiver i forskning og undervisning.

I tråd med handlingsplanen ble det f.o.m. 2017 implementert en ny seminarrekke om likestilling for alle ansatte i vitenskapelige stillinger.

Lærlinger

NHH har avtale med Hordaland fylkeskommune om å gi fagopplæring innenfor områdene IKT og kontor- og administrasjonsfaget. Det ble ansatt to kontorfaglærlinger i 2017, men den ene fratradte stillingen i oktober 2017, etter eget ønske. NHHs ambisjon er å ansette én IKT-lærling hvert annet år og tre kontorfaglærlinger hvert år. Kontorfaglærlingene ansettes innenfor de administrative områdene HR, studieadministrasjon og forskningsadministrasjon.

Det vil bli fortløpende vurdert om kapasiteten kan økes. NHH vil også vurdere om andre områder kan være aktuelle dersom disse etableres som egen fagopplæring, eksempelvis arkiv og eiendomsdrift.

NHH kan ikke tilby faste stillinger til kandidater med fagbrev, men har i noen tilfeller tilbudt kortsiktige engasjementer etter avlagt fagprøve. Kandidater med fagbrev må konkurrere med kompetanse på universitets- og høyskolenivå i et for tiden stramt arbeidsmarked. Antallet lærlinger på nasjonalt og regionalt nivå må derfor balanseres opp mot behovet for og mulighetene for denne type arbeidskraft.



Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Planer

Strategi for NHH 2018-2021 ble lagt frem for Styret 8. mars 2018. Nedenfor presenteres målene i den nye strategien (mindre justeringer kan bli foretatt). Videre presenteres de styringsparametere som det er hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for, samt tiltak og planer for 2018. Endring i styringsparametere kan bli aktuelt, som følge av nye målformuleringer.

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 utdanne fremragende økonomer og ledere med solide analytiske ferdigheter, god teknologiforståelse og et sterkt engasjement for samfunnet rundt seg.

NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekke seg studenter med sterke faglige resultater og høy motivasjon for læring. NHHs studieprogram skal være et klart førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag blant norske studenter, og tiltrekke seg høyt kvalifiserte internasjonale studenter.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha en kultur for kvalitet i utdanningene der administrasjon, fagstab og studenter hele tiden jobber sammen for å forbedre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogrammer og læringsmiljø skal være på høyde med topp internasjonale handelshøyskoler.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

NHH skal uteksaminere kandidater som er foretrukne i det nasjonale markedet for økonomer og ledere, og attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet og som kvalifiserer for topp master- og PhD-programmer internasjonalt.

Bachelorutdanningen

Tabell: Opptak og søkere bachelor

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Poenggrense førstegangsvitnemål	52,6	53,0	53,4	52,9	52,6	53,0	53,0	53,0
Poenggrense ordinær kvote	56,5	56,2	56,3	56,5	56,0	56,0	56,0	56,0
Kvinneandel (% av møtt)	39,7	41,3	40,2	36,0	35,1	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tiltak og planer for 2018:

- NHH vil i 2018 ha en gjennomgang og revidering av rekrutteringsstrategien. Videre vil NHH etablere et internt rekrutteringsnettverk som skal utforme og samordne rekrutteringsstrategien.
- Tiltak for å bedre inntakskvaliteten i 2018 gjennomføres i siste del av 2017 og første halvdel av 2018. To nye tiltak for å bedre inntakskvaliteten i 2018 er rektoratturne, der rektoratet besøker



videregående skoler, og *Åpen dag*, der potensielle søkere får foredrag, omvisning på NHH og mulighet til å snakke med NHH-studenter. Elever som bor utenfor Hordaland kan søke om reisestipend for å delta.

- NHH vil ha en rekrutteringskampanje spesielt rettet mot jenter, der jenter vil bli prioritert ved tildeling av reisestipend for å delta på NHHs *Åpen dag*. Videre vil det blir arrangert en jentekveld i Oslo rettet mot jenter i videregående skoler i Østlandsområdet.
- NHH vil prioritere tiltak som skolebesøk og kontakt med rådgivere også i 2018.
- Tilstedeværelsen på sosiale medier som Snapchat, Instagram og Facebook utvides, det samme gjelder betalt annonsering i digitale kanaler.

Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	-	38,5	44,8	39,3	35,3	≥ 37,5	≥ 37,5	≥ 37,5
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret)	4,5	4,2	4,4	4,5	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kursevaluering NHH	4,0	4,0	4,0	4,0	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

Tabell: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid bachelor

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Studiepoeng per student	47,4	46,1	47,5	49,0	49,2	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (% , KD)	43,2	51,6	53,3	58,2	63,8	≥ 60,0	≥ 60,0	≥ 60,0

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Kull start	H10	H11	H12	H13	H14	H14	H15	H18
Frafall BØA normert tid (%)	10	13	10	13	13	≤ 10	≤ 13	≤ 10

Tiltak og planer for 2018:

- Innfasingen av den nye studieplanen fortsetter våren 2018. Den nye studieplanen innebærer bl.a. økt faglig ressursbruk i bachelorprogrammet med mer vekt på studentaktive undervisnings- og vurderingsformer, at NHH benytter flere faglige ansatte med minst førstekompetanse til undervisningen i de obligatoriske emnene i studiet og at det legges til rette for at studentene ikke skal bli forsinket ifm. utveksling.
- For å sikre at studentenes arbeidsbelastning er tilfredsstillende, vil alle faglærere i alle emner i bachelorstudiet bli bedt om å gjøre rede for studentenes forventede tidsbruk for de ulike aktivitetene i emnet.
- I 2018 vil NHH ha en gjennomgang av valgfagsporteføljen med tanke på å gi informasjon om anbefalte semester for de ulike valgemnene. Dette for å sikre en faglig progresjon også innen porteføljen av valgemner.
- For å styrke tilbudet til innkomne utvekslingsstudenter, vil det våren 2018 tilbys et nytt emne om Norge med tittelen «Norway: Economy, history, politics and society».



- I løpet av 2018 vil læringsutbyttebeskrivelsen av alle emnene i studiet bli gjennomgått og revidert, og NHH vil fortsette arbeidet med et system av undersøkelser (Assurance of Learning) for å sikre at studentene når læringsutbyttet på programnivå.
- NHH vil i 2019 gjennomføre en programevaluering av bachelorstudiet. Planleggingen av programevalueringen vil starte høsten 2018.

Masterutdanningen

Tabell: Opptak MØA

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Opptakskrav MØA eksterne søkere (høst)	4,0	3,9	3,9	4,1	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MØA eksterne søkere (høst)	4,3	4,2	4,2	4,3	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	38	40	43	41	40	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tabell: Opptak MRR

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Opptakskrav MRR eksterne søkere - toårig	4,0	4,3	4,0	4,1	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak MRR eksterne søkere - toårig	4,3	4,5	4,3	4,4	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinneandel (% av møtt)	42	35	48	38	49	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tiltak og planer for 2018:

- MØA lanserer to nye hovedprofiler i 2018; *New Business Development* (NBD) og *Business Analytics* (BAN). De nye profilene tar opp temaer som innovasjon/entreprenørskap og digitalisering/teknologiforståelse.
- Teknologiforståelse og digitalisering er et satsingsområde for NHH. MRR tilbyr fra våren 2018 et nytt kurs i digital revisjon som er utviklet i tett samarbeid med revisorprofesjonen og internasjonale forsknings- og undervisningsmiljøer med kompetanse på området.

Tabell: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
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	MØA: 43,7 MRR: 53,2	≥ 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	MØA: 4,5 MRR: 4,5	≥ 4,4	≥ 4,4	≥ 4,4
Forelesers formidling (NHH)	4,0	4,0	3,9	4,1	4,2	≥ 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	4,1	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Gjennomføring på normert tid (%; KD)	72,7	67,4	74,0	77,2	78,5	≥ 75	≥ 75	≥ 75

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Kull start	H11+V12	H12+V13	H13+V14	H14+V15	H15+V16	H15+V16	H16+V17	H19+V20
Frafall MØA etter to år (%)	8	6	4	5	5	≤ 5	≤ 5	≤ 5
Frafall MRR etter to år (%)	6	3	10	7	1	≤ 5	≤ 5	≤ 5

Tiltak og planer for 2018

- Det er mye som tyder på at MØA-kandidater kunne vært bedre trent i kommunikasjon og teamarbeid. Erfaringene med pilotkurset høsten 2017 var positive, og høyskolen vil følge opp erfaringene fra kurset med sikte på å gi et obligatorisk kurs til alle MØA-studenter på dette området.
- MRR har fra høsten 2017 lagt om undervisningsopplegget i alle MRR-kurs slik at omkring en tredjedel av kursomfanget er satt av til øvelser som inkluderer arbeid i team, innleveringer, studentpresentasjoner og diskusjoner. Dette vil videreutvikles i 2018 med sikte på å styrke graden av studentengasjement og involvering i læringsaktivitetene.
- Det vil bli foretatt en gjennomgang av de obligatoriske kravene til metode og etikk i MØA. MRR vil følge opp med tilsvarende tiltak med sikte på å styrke studentenes kunnskaper i metode og etikk og utvikle kompetansen i kommunikasjon og teamarbeid.
- Studentene i MØA vil fra høsten 2018 kunne velge to nye hovedprofiler: *New Business Development* og *Business Analytics*. Digitalisering i virksomheter og i revisjonsbransjen vil få en sentral plass i MRR.
- Høyskolen vil kontinuerlig jobbe med å vedlikeholde masterprogrammene for å oppnå god studiekvalitet. Nedlegging av små profiler vil bli vurdert for å frigjøre ressurser som kan settes inn i andre profiler der behovet er større.
- Høyskolen vurderer konkrete tiltak for å bedre integreringen av internasjonale grads- og utvekslingsstudenter. Blant annet ser man på om studenter som bidrar til bedre integrering av internasjonale studenter, for eksempel som mentorer, bør gis ekstra poeng når de selv søker om å få reise på utveksling.
- Det arbeides videre med læringsutbytte-beskrivelsene på profil- og kursnivå, 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.
- MRR vil gjennomføre en programevaluering i 2018.

Kandidatkvalitet

Tiltak og planer for 2018

- Revisjons- og regnskapsførerlovutvalget avga sin første delinnstilling våren 2017, som inkluderer et lovforslag til nytt utdanningskrav for statsautorisert revisor. NHH vil utarbeide en strategi for en best mulig tilpasning til endringen i utdanningskrav, slik at NHH fortsatt har den nasjonalt ledende posisjonen i utdanningen av statsautoriserte revisorer.



Ph.d.-utdanningen

Tabell: Søkere og opptak ph.d.

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Andel internasjonale ph.d.-studenter (% av nye doktorgradsavtaler)	61	70	30	46	63	50	40-60	40-60
Kvinneandel (% av nye doktorgradsavtaler)	33	45	50	38	44	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tiltak og planer for 2018

- Markedsføring og opptak i 2018 vil i hovedsak følge samme lest som i 2017, med intensivert og spisset markedsføring, og kvalitetssikrede prosesser.
- Evaluering av «research master» er utsatt fra 2017 til 2018.

Tabell: Ph.d. studiekvalitet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall disputaser	10	13	16	26	12	≥ 17	≥ 17	≥ 17
Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år (% KD)	28	58	46	62	77	70	70	70
Andel av innleveringer verdig til disputas fullført på normert tid (%)	50	38	44	58	67	55	60	60
Stipendiatstillinger	71	81	78	68	77	≥ 70	≥ 70	≥ 70

Tiltak og planer for 2018

- Planer for 2018 omfatter ytterligere fokus på læringsutbytte, en gjennomgang av innhold og rutiner for fremdriftsrapportering, bl.a. for å befeste et enda sterkere samsvar mellom ph.d.-avtale og milepæler, samt å inkludere ytterligere vurderinger knyttet til kurs og læringsutbytte, mv.
- Læringsutbytte på programnivå for ph.d.-programmet er revidert. Videre utvikles operasjonaliserte mål for læringsutbytte, med et tilhørende testregime som kan bidra til å fange opp behovet for nye tiltak. I løpet av en femårsperiode skal alle læringsutbyttmålene testes to ganger. Arbeidet med testregimet pågår fortsatt. Det er også foretatt en fullstendig gjennomgang av læringsutbytte på kursnivå, som også følges opp ved etablering av nye kurs.
- Programevaluering: Ph.d.-programmet som helhet blir evaluert av en ekstern komite hvert 5. år. Siste programevaluering ble sluttført i 2016.

Tabell: Karriere

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Andel av doktorgradskandidatene fra NHH som fortsetter sin karriere ved anerkjente forskningsuniversiteter (%)	30 (n=10)	31 (n=13)	63 (n=16)	61 (n=26)	50 (n=12)	≥ 65	≥ 50	≥ 50

Tiltak og planer for 2018

- NHH vil fortsette å utvikle sitt arbeid med aktiv promotering av sine kandidater.



Etter- og videreutdanningen

Tabell: Opptak etter- og videreutdanningen, masternivå

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall studenter tatt opp i åpne programmer	204	184	216	228	286	230	300	300
Antall studenter tatt opp i skreddersydde programmer (bedriftsinterne og næringsklynger)	-	171	154	168	104	200	200	300

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall kurspåmeldinger - bachelor deltid	654	535	414	243	95	120	0	0

Tiltak og planer for 2018

- Satsning på «hybride» programmer (her klassifisert som åpne programmer) videreføres. Det betyr at programmer utvikles og rettes inn mot konkrete målgrupper. Utviklingen skjer i nært samarbeid med klynger/bransjeorganisasjoner, slik at noen plasser er forbeholdt klyngen/bransjen, mens resterende plasser er åpne. Det gjelder for eksempel nysatsningen innenfor FinTech.
- Satsningen på bedriftsinterne, skreddersydde programmer (både med og uten studiepoeng) intensiveres. En ny programdirektør skal rekrutteres for å styrke fagressursene, slik at NHHE får økt kapasitet for utvikling, salg og gjennomføring av programmer.

Tabell: Gjennomføring masterstudier

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Gjennomføring på normert tid (%)	94	96	96	100	96	≥ 95	≥ 95	≥ 95

Tabell: Innfridde forventninger til studiet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Executive MBA (EMBA)	4,7	4,7	4,7	4,5	4,5	4,7	4,7	4,7
Programmer i samarbeid med AFF	4,9	4,7	4,8	4,8	4,9	4,7	4,7	4,7
Bedriftsinterne utdanningsprogrammer	-	-	4,9	-	4,4	4,7	4,7	4,7

Tiltak og planer for 2018

- Det arbeides systematisk med å opprettholde og videreutvikle faglig innhold og pedagogisk tilnærming i samtlige programmer. Spesielt i nye programmer eksperimenteres det med nye pedagogiske metoder og nytt innhold.
- Det er utviklet interne prosesser for kompetanseutvikling for programledere og forelesere. For å dele erfaringer og informasjon, møtes programlederne på NHHE ca. to ganger per semester. Her hentes det også inn eksterne ressurspersoner for å bidra med kunnskap, inspirasjon og kompetanseheving. Hvert år sendes programledere/forelesere på pedagogiske kurs blant annet i regi av Harvard Business School.



- Ifm. overgang til enhetlig ledelse og utfasing av dekanstilling og Programutvalget for etter- og videreutdanning (PEU), er det etablert et NHH Executive Fagråd. Fagrådet er et rådgivende organ som har som mandat å ivareta faglig kvalitet i NHHes studier.
- Samtlige studieplaner inneholder læringsmål. Før oppstart blir studieplaner og læringsutbytte behandlet i det nyetablerte fagrådet. Det arbeides med å utvikle en helhetlig oversikt over hvordan læringsmålene på programnivå testes, i tråd med AACSB-prosessen.
- I lys av at mange nye typer programmer har blitt etablert de siste årene, vil det være naturlig å gjennomføre en evaluering av programporteføljen i løpet av 2018.
- Ifm. overgang til enhetlig ledelse og utfasing av dekanstilling og PEU, er det etablert et nytt «Strategic Board» som har som mandat å sikre videreutvikling av programporteføljen.

Kandidatkvalitet

Tiltak og planer for 2018

- Det arbeides med å utvikle nye internasjonale programmer som vil kunne øke attraktiviteten både nasjonalt og internasjonalt.
- Pågående samarbeid med bransjeorganisasjoner, klynger og andre interesseorganisasjoner videreføres og styrkes. Det gjelder særlig innenfor tema der NHH ønsker å satse og bidra til å bygge opp nasjonal kompetanse, som for eksempel FinTech.

Internasjonalisering av utdanningen

Tabell: Søkere og opptak internasjonale gradsstudenter MSc

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall tilbud	145	152	214	118	227	180	180	-
Gjennomsnittlig GMAT-score	676	656	657	640	650	≥ 650	≥ 650	-
Antall internasjonale gradsstudenter møtt	66	55	70	74	90	≥ 100	≥ 100	-
Andel internasjonale studenter av totalt antall møtt MØA (%)	10	8	11	12	14	≥ 15,5	≥ 15,5	-
Kvinneandel møtt internasjonale studenter (%)	46	47	33	46	44	50	50	-

Tiltak og planer for 2018

- Strategi for rekruttering av studenter til NHHs bachelor- og masterprogrammer, både nasjonalt og internasjonalt, vil utformes og koordineres av et bredt sammensatt internt rekrutteringsnettverk
- NHH skal videreføre og videreutvikle markedsføringstiltak hvor bruk av sosiale medier med deltakelse fra nåværende internasjonale studenter, står sterkt. For å sikre et helhetlig uttrykk i all markedsføring av utdanning, vil et nytt konsept for utdanningskommunikasjon tas i bruk. Tiltak for å få flere til å takke ja til studieplassen vil også bli prøvd ut.
- NHH vil fortsette å rette spesiell innsats i det internasjonale rekrutteringsarbeidet mot de landene hvor man ser størst potensiale for å rekruttere sterke søkere som takker ja til studieplass og møter til studiestart.
- NHH skal ta initiativ til nettverksarbeid med relevante institusjoner lokalt, nasjonalt og internasjonalt.
- NHH vil i 2018 starte arbeidet med internasjonal erfaringsutveksling og benchmarking for å se på ulike metoder for opptak, rangering og rekruttering. Utstrakt deltagelse på relevante konferanser og workshops, som EAIE *Training Academy*, og arrangementer i regi av NOKUT og SIU vil også være viktig i arbeidet.

**Tabell: Internasjonale studenter (bachelor og master) - studiekvalitet**

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall dobbeltgradsavtaler	6	7	8	9	8	10	10	-
Antall dobbeltgradsstudenter inn og ut	33	28	20	28	26	30	30	-
Antall internasjonale internships, CEMS, Gründer-skole og Innovation School	39	45	81	76	99	110	110	-
Andel internasjonale studenter på campus (%)	15	15	15	15	16	≥ 15	≥ 15	-

Tabell: Erasmus+

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Utreisende utvekslingsstudenter i Erasmus+ på studiemobilitet	-	190	211	176	193	205	205	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på studenter (%), (KD)	-	6	6	5	6	6	6	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på utreisende utvekslingsstudenter (%), (NHH)	-	36	40	37	41	40	40	-
Utreisende studenter i Erasmus+ på praksismobilitet	-	-	10	11	21	12	30	-
Mobilitet administrativt ansatte	-	1	0	2	5	2	10	-
Mobilitet faglig ansatte	-	1	0	0	0	2	2	-

Tabell: Utveksling - Balanse

	Resultater					Ambisjonsnivå		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Innkommende studenter i % av utreisende	72	62	63	77	86	80	85	-
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	757	865	858	849	899	900	930	-

Tabell: Studenter på utveksling

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Andel uteksaminerte kandidater med utveksling (%)	41	47	50	53	42	50	50	-

Tiltak og planer for 2018

- Det vil bli lagt større vekt på å søke prosjektmidler i Erasmus+ og nasjonale partnerskapsprogram.
- Tiltak for bedre integrering av internasjonale studenter på campus i samarbeid med studentforeningen er under etablering. Mer faglig samarbeid mellom norske og internasjonale studenter er også et prioritert område.



- Utviklingen i utmobiliteten blir fulgt tett. NHH inngikk en avtale med Sjømannskirken i fjor, og vil i 2018 samarbeide tettere med den, både om å gi god informasjon før avreise og tilby beredskap for studenter i utlandet.
- NHH legger vekt på å etablere gode strukturer med varig god integrering i studieprogrammene. I første omgang vil det bli etablert tilbud om studiepoenggivende internasjonal praksismobilitet.
- En økt satsing på NHH-deltakelse i internasjonale casekonkurranser er vedtatt, og NHH *International Case Competition* som ble etablert og arrangert for første gang i 2017, vil bli arrangert på nytt i 2018.

Tabell: Jobb i utlandet

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Andel studenter som tar jobb i utlandet (%)	11	6	8	8	5	12	12	-

Tiltak og planer for 2018

- NHH vil videreføre sitt nåværende arbeid med internasjonale karrieretjenester, inkludert deltakelse av internasjonale arbeidsgivere på karrieredag og i kurssammenheng.
- En pilotordning i samarbeid med alle Innovasjon Norge sine kontorer i Europa er etablert, denne vil fra våren 2018 sikre NHH-kandidater mulighet til å gjennomføre et internship ved et av utekontorene, mellom bachelor- og mastergradsstudiet, eller etter endt mastergrad.
- NHH utvikler flere studiepoenggivende internshipordninger. I 2018 og 2019 vil NHH implementere to prosjekter som er finansiert av *InternAbroad*-programmet administrert av SIU.
- I 2018 blir det arbeidet videre med et kurs i interkulturell kommunikasjon på både bachelor- og masternivå som inkluderer internasjonale internships.
- I den grad det er ressursmessig mulig, vil NHH inngå mer forpliktende samarbeid med arbeidsgivere som tilbyr internships eller mer permanente stillinger i utlandet, og som ønsker et utvidet samarbeid med institusjonen.

Kvalitet i utdanningen

- Ved utgangen av 2016 ble i underkant av 20 % av alle eksamener på fulltidsstudiene ved NHH håndtert i det digitale eksamenssystemet, og andelen digitale skoleeksamener var lav, kun 3,5 %. Høstsemesteret 2017 var dette økt til 64 % totalt og 45 % for skoleeksamen. For 2018 vil dette økes ytterligere til 75 % digital eksamen i vårsemesteret (ca. 55 % digital skoleeksamen).

Pedagogikk

- NHHs konkretisering av meritteringsordningen er til behandling i høyskolens interne organer. Det er ventet at ordningene vil være på plass i løpet av 2018.
- NHH ønsker å videreutvikle et nettbasert arkiv/bibliotek med undervisningsvideoer som er produsert på NHH med tilgang for studenter og ansatte. Videre vil NHH søke samarbeid med andre institusjoner på feltet, for eksempel innenfor CEMS. Dette kan f.eks. skje gjennom utvikling av delvis nettbaserte kurs eller deling av undervisningsvideoer eller annet materiell.



Læringsmiljø og universell utforming

- SHoT (studentenes helse- og trivselsundersøkelse) gjennomføres i 2018
- I 2018 vil det bli avholdt kurs i stressmestring, eksamensangst, jobbklar og studiemestring - gitt av Sammen på NHH campus.
- NHH ønsker å innføre en revidert og større mentorordning for internasjonale gradsstudenter. Et ytterligere tiltak vil for 2018 være å gjennomføre en oppstartsuke med større fokus på å nye studenter blir kjent, lærer seg god studieteknikk og blir trygge i studentrollen.
- LMU har tatt initiativ til å lage en bedre varslingsordning for studenter ved NHH. NHH har hatt fokus på varsling av seksuell trakassering, men ønsker også å legge til rette for varsling av andre forhold knyttet til læringsmiljøet.
- NHH vil fortsatt arbeide med tiltakene vedtatt i Handlingsplanen for studenter med funksjonsnedsettelse.

God tilgang til utdanning

KD Sektormål 3: God tilgang til utdanning

- Den nye strategien for høyskolen legger vekt på å sikre et større mangfold av kandidater med hensyn til kjønn, bakgrunn og nasjonalitet. Dette vil både bidra til et bredere rekrutteringsgrunnlag og styrke læringsmiljøet ved høyskolen.
- Det nye studietilbudet i regnskap og revisjon i Oslo er samlingsbasert, men det kreves ikke tilstedeværelse på campus i Bergen. Alle forelesningene i de åtte obligatoriske emnene vil bli videofilmert og gjort tilgjengelige for studenter både i Bergen og Oslo.

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 handelshøyskole med forskning på internasjonalt toppnivå.

NHH delmål 1: Kvalitet

NHH skal kjennetegnes ved forskning på internasjonalt toppnivå, og skal øke antall publikasjoner i internasjonale toptidsskrifter og vinne mer ekstern finansiering på anerkjente nasjonale og internasjonale søknadsarenaer.

NHH delmål 2: Relevans

NHH skal ha relevant, nyskapende og uavhengig forskning på de sentrale temaene for en handelshøyskole på topp internasjonalt nivå. NHH skal bringe forskningsresultater som skaper verdi og bidrar til bedre beslutninger i bedrifter og samfunnsinstitusjoner.

NHH delmål 3: Forskerutdanningen

Doktorgradsutdanningen ved NHH skal tiltrekke seg de beste norske og sterke internasjonale studenter. NHH skal uteksaminere flere kandidater som når opp i konkurransen om vitenskapelige stillinger ved anerkjente internasjonale institusjoner.



Tiltak og planer for 2018

- 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.
- NHHs nye strategi bygger videre på erfaringene fra forrige strategiperiode med vekt på tiltak for økt forskningskvalitet. Erfaringer fra nasjonal evaluering av samfunnsvitenskapelig forskning (SAMEVAL) som avsluttes i 2018, vil også inngå i grunnlaget for nye tiltak og for arbeidet med implementering av ny strategi for NHH.
- NHH har som mål ytterligere å øke den eksternfinansierte forskningen fra EU og fra Norges forskningsråd. NHH vil også i 2018 arbeide for å følge opp utlysninger i EUs forskningsprogram Horisont 2020. Mål, strategier og tiltak for EU-aktiviteten vil justeres som følge av NHHs nye strategi for 2018-2021. NHH vil fortsatt fokusere på relevante utlysninger innen de ulike delene av programmet: «Excellence in Science», «Societal Challenges» og «Industrial Leadership».

SAMSPILL MED SAMFUNNS- OG NÆRINGS LIV

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

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

NHH hovedmål:

NHH skal sette premisser og påvirke retning for samfunnsdebatten på tema som er relevante for en handelshøyskole på internasjonalt toppnivå. NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap til samfunns- og næringsliv og styrke dialog og interaksjon med næringsliv og forvaltning.

NHH delmål 1: Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

NHH skal være en pådriver for nytenkning og bærekraftig utvikling i næringsliv og forvaltning, og være en foretrukken samarbeidspartner innen forskning og utdanning. Samarbeid med eksterne virksomheter, samt med et vitalt alumninettverk, skal spille en nøkkelrolle i utviklingen av NHH.

NHH delmål 2: Forskningskommunikasjon

Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHHs synlighet nasjonalt og internasjonalt. NHHs forskere skal kommunisere solid, forskningsbasert innsikt til samfunns- og næringsliv og være journalisters førstevalg for økonomisk-administrativ kunnskap. NHHs kommunikasjon skal være uavhengig, åpen og etterrettelig.

NHH delmål 3: Posisjon

NHH skal styrke sin nasjonale og internasjonale posisjon. NHH vil øke vektleggingen av internasjonale akkrediteringer og plassering på sentrale rangeringer i regi av Financial Times og andre aktører.

NHH delmål 4: Møteplass

NHH skal være en åpen og tilgjengelig institusjon som har god dialog med omverdenen. NHH skal tilby de beste og mest relevante faglige møteplassene innenfor høyskolens kjerneområder og være et samlingspunkt for kunnskapsdeling.

**Tabell: Nasjonal forskningsformidling**

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Antall omtaler av forskningsrelaterte NHH-saker i norske media	3 160	3 151	3 319	2 949	2 910	3 400	3 400	5 000
Antall kronikker, kommentarer, debattinnlegg i norske media	77	109	105	92	99	100	100	150
Antall artikler på forskning.no	29	70	37	35	29	35	34	40

Tiltak og planer for 2018

- Styrke forskningskommunikasjon med utgangspunkt i plan fra 2017 som blant annet innebærer økt nasjonal synlighet
- Prøveprosjekt med incentivordning for formidling
- NHH har en merkevareplattform- og strategi som ligger til grunn for høyskolens eksterne kommunikasjon. Merkevareplattformen vil i 2018 bli justert på basis av ny strategi.
- Videreutvikle digital kommunikasjon, som blant annet omfatter analyse, forbedring og videreutvikling av nhh.no, søk og sosiale medier
- Styrke kommunikasjon av samfunnsbidrag
- Systematisk arbeid med å videreutvikle og styrke relasjonen til alumni

Eksterne relasjoner

- Samarbeid med eksterne virksomheter og alumni spiller en nøkkelrolle i utviklingen av NHH, og er en sentral del av NHH sin strategi for 2018-2021.
- Et profesjonelt system for kunderelasjonshåndtering (CRM) og standard avtaleverktøy for samarbeid er under implementering.
- NHH har startet utforming av et tverrfaglig «Corporate Partnership Program» der et viktig element er utvikling av møteplasser hvor forskere, virksomheter, næringsklynger, forvaltning, studenter og alumni møtes og utveksler kunnskap og erfaring.
- Kurset «Kunstig intelligens og robotisering», utviklet i samarbeid med AVO Consulting, tilbys første gang våren 2018.
- En viktig satsing fremover er utvikling av gode internshipordninger som en integrert del av utdanningen.
- Et sentralt fokus fremover er å engasjere flere internasjonalt orienterte virksomheter som NHH CEMS «Corporate Partner».

ORGANISASJON OG RESSURSER

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

NHH hovedmål:

NHH skal ha en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som tilrettelegger for at NHH skal prestere på internasjonalt toppnivå innenfor utdanning og forskning samt i samspillet med samfunns- og næringsliv.

NHH delmål 1: Menneskelige ressurser

NHH skal rekruttere og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse i alle deler av organisasjonen. NHH skal fremme mangfold og likestilling.



NHH delmål 2: Organisasjonen

NHHs organisasjon skal preges av høy kompetanse, profesjonalitet, fleksibilitet og effektive arbeidsprosesser, samt evne til målrettet samarbeid og samhandling på tvers av enheter og funksjoner.

NHH delmål 3: Økonomi

NHH skal øke det økonomiske handlingsrommet for å sikre økonomisk styrke og stabilitet, og for å skape grunnlag for strategiske satsinger. Handlingsrommet skal økes gjennom økte inntekter fra eksternfinansiert virksomhet, partnerskap med næringsliv- og samfunnsinstitusjoner samt andre kilder.

NHH delmål 4: Infrastruktur

NHHs infrastruktur skal holde en høy standard som bygger opp under institusjonens ambisjoner. Nødvendig rehabilitering av NHHs eldste bygningsmasse skal legge til rette for et fremragende arbeids- og læringsmiljø.

Tabell: Vitenskapelig ansatte - årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%)	58	83	53	67	50	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professorkvalifisering	3	0	1	3	1	1	3	-

Tabell: Andel internasjonal fagstab - årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Fast ansatte (%)	19	19	19	21	26,4	≥ 22	≥ 24	≥ 25
Stipendiater (%)	62	66	63	61	62,8	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktorer (%)	74	69	70	72	66,7	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	57	56	62	62	60,0	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tiltak og planer for 2018

- For å nå målene for rekruttering til fagstab og administrativ stab, vil NHH fortsette arbeidet med å trekke til seg den rette kompetansen.
- NHH har videreført det systematiske arbeidet knyttet til å forbedre sine rekrutteringsprosesser.
- I overgangen til 2018 har varsling, særlig med vekt på seksuell trakassering, vært et aktuelt tema. Ledelsen ser behovet for å gjøre det enklere å varsle om eventuelle kritikkverdige forhold. Det jobbes for å utvikle bedre tekniske løsninger.
- I 2018 vil arbeidsgiver og de tillitsvalgte revidere den lokale lønnspolitikken, samt etablere bedre rutiner for gjennomføring av de lokale lønnsforhandlingene.
- I 2018 vil høyskolen prioritere lokal lederopplæring som omfatter alle lederne på høyskolen. Opplæringen vil følge konseptet *Hverdagsledelse*, der lederne får felles opplæring i hva det innebærer å være leder på NHH. De nye instituttlederene vil få en særskilt tilrettelagt opplæring.
- I 2018 vil høyskolen utarbeide felles retningslinjer for kompetanseheving for administrativt ansatte.
- Ifm. rehabiliteringen av Hovedbygget har Arbeidsmiljøutvalget (AMU) i 2017 nedsatt et underutvalg som særskilt skal påse at man tar hensyn til arbeidsmiljø både i byggeprosessen og i utformingen av de nye arbeidsplassene. Underutvalget har utarbeidet generelle trivselsregler for dem som skal sitte i områder med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Trivselsreglene er behandlet og



- vedtatt i AMU. I 2018 skal underutvalget, sammen med de enkelte enhetene som skal ha aktivitetsbaserte arbeidsplasser, arbeide videre med å tilpasse trivselsreglene til den enkelte enhet.
- I 2018 vil høyskolen fortsatt ha fokus på psykososialt arbeidsmiljø, og høsten 2018 skal det gjennomføres en arbeidsmiljøundersøkelse.
 - I lys av #metoo-kampanjen vil høyskolen også se hvordan den best kan legge til rette for varsling og sørge for at alle ansatte vet hvor og hvordan de kan varsle. Informasjon som ligger på nettsidene vil bli revidert og forbedret slik at den blir mer tilgjengelig og mer forståelig. Varsling vil være tema på vernerundene våren 2018, for å sørge for at alle ansatte får informasjon om høyskolens varslingssystem.
 - Internkommunikasjon: Planene for 2018 inkluderer videreutvikling av faste møtearenaer for ledere, lederopplæring og onboarding av nyansatte i forhold til internkommunikasjon.
 - Nytt styre vil før sommeren 2018 behandle langtidsbudsjett 2019–2022. Dette langtidsbudsjettet vil ta utgangspunkt i ny vedtatt strategi for perioden 2018–2021.

Effektivisering

- Arbeidet med digitalisering av eksamener vil fortsette med vekt på å øke andelen ytterligere samt å digitalisere eksamensprosessene fullstendig.
- Ambisjonene om effektivisering gjennom digitalisering er betydelige i tiden fremover. I NHHs nye strategi for 2018-2021 vil ett av fem satsingsområder være at «digitalisering og teknologiforståelse skal gjennomsyre høyskolen».
- I 2018 vil det gjennomføres prosesser for å effektivisere arbeidsdelingen mellom ulike enheter, avklare servicenivåer i forhold til ulike oppgaver og heve kvaliteten i prioriterte tjenester. En vil også evaluere servicesenterets funksjon med henblikk på en mulig permanent innplassering i organisasjonen.

Sikkerhet og beredskap

- NHH vil i 2018 arrangere utreiseseminar for studenter som skal på utveksling og ansatte som arbeider med utveksling, i samråd med Sjømannskirken.
- NHH har tatt i bruk sikresiden.no, og skal i 2018 arbeide med å tilpasse innholdet og gjøre dette kjent for alle ansatte og studenter.
- Avtalen med Safetec fortsetter til juni 2018, og i april skal det i henhold til planen avholdes en fullskala-øvelse. I forkant av fullskala-øvelsen vil NHHs beredskapsledelse gjennomføre en varslingsøvelse. Tema for fullskala-øvelsen vil være sikkerhet i studentlokalene i Kjelleren. For å sette ekstra fokus på sikkerhet i Kjelleren, vil høyskolen involvere studentforeningen i en større øvelse. Funnene etter øvelsen vil bli fulgt opp av beredskapsledelsen i samråd med studentforeningen.
- I forbindelse med UKEN 2018 vil det bli gjennomført en beredskapsøvelse med UKEstyret og Kjernestyret i studentforeningen.
- I 2018 planlegges det seminar om krisekommunikasjon, samt deltakelse på Beredskapsforum Bergens årlige fagseminar i november 2018.
- Høyskolen vil i 2018 vurdere risikobildet og behov for revisjon av ROS-analyse for utvalgte områder.
- I 2018 vil NHH fortsatt ha fokus på beredskapsopplæring for beredskapsledelsen. Etter at samarbeidet med Safetec Nordic AS avsluttes, vil NHH etablere faste møtepunkt for beredskapsledelsen, hvor det årlig skal gjennomføres beredskapsøvelser.



- GDPR – Ny personopplysningslov: Høyskolen, som en offentlig institusjon, blir pålagt etter nytt regelverk å ha personvernombud. Avklaringen om hvorvidt høyskolen skal fortsette med ett eller to ombud etter innføringen av nytt regelverk, vil bli tatt i løpet av våren 2018. Det er igangsatt et arbeid på bestilling fra UHR for å se på hvilken rolle NSD skal ha innen personvern etter at nytt regelverk trer i kraft. NHH deltar i arbeidsgruppen sammen med Universitetet i Bergen og Høgskulen på Vestlandet og skal gi sin innstilling innen 01.04.2018.
- Informasjonssikkerhet: Høyskolen jobber aktivt med økt kompetanseheving/bevisstgjøring i organisasjonen blant de som skal ha et utvidet ansvar for å sørge for informasjonssikkerhet rundt de ulike fagsystemene som ikke forvaltes direkte av seksjon for IT. Det er innført en rutine for melding og håndtering av avvik og sikkerhetsbrudd (jf. Personopplysnings-forskriften § 2- 6). De viktigste avvikene som er registrert i 2017 vil bli omtalt i rapport til ledelsen i løpet av våren 2018. Høyskolen tar i tillegg sikte på en internkontroll av området informasjonssikkerhet/ personvern i løpet av høsten 2018.

Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet

Tabell: Andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Professor (%)	15	16	16	18	18	≥ 20	≥ 20	≥ 22
Professor II (%)	11	12	13	14	18	≥ 20	≥ 20	≥ 22
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	30	32	32	30	30	≥ 34	≥ 34	≥ 34
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	15	16	16	18	17	≥ 20	≥ 20	≥ 20
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a) (%)	43	44	44	43	43	≥ 45	≥ 45	≥ 45

Tabell: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultater					Ambisjoner		
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2021
Stipendiat (%)	20	41	50	40	42	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	44	66	44	29	13	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	50	0	40	25	38	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	50	-	-	100	100	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tiltak og planer for 2018

- NHHs strategi for perioden 2018-2021 legger vekt på at NHH skal tiltrekke seg et større mangfold av kandidater med hensyn til kjønn, bakgrunn og nasjonalitet.
- 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.
- Likestilling vil inngå i et nytt opplegg for lederopplæring av nye instituttstyrere våren 2018. Prorektor for fagressurser og HR er ansvarlig for integrering av likestilling i opplegget.
- Det arbeides med å utvikle en lokal ressursbank, der formålet er å støtte forskere og forskningsadministrasjonen i arbeidet med å inkludere kjønnsperspektiver i forskning og undervisning.



- I tråd med handlingsplanen ble det f.o.m. 2017 implementert en ny seminarrekke om likestilling for alle ansatte i vitenskapelige stillinger.

Lærlinger

- NHHs ambisjon er å ansette en IKT-lærling hvert annet år og tre kontorfaglærlinger hvert år. Kontorfaglærlingene ansettes innenfor de administrative områdene HR, studieadministrasjon og forskningsadministrasjon. Det vil bli fortløpende vurdert om kapasiteten kan økes. NHH vil også vurdere om andre områder kan være aktuelle dersom disse etableres som egen fagopplæring, eksempelvis arkiv og eiendomsdrift.

Større byggeprosjekter

- Et av NHHs aller største og viktigste prosjekt i 2017 var knyttet til forestående rehabilitering av den eldste delen av bygningsmassen (Hovedbygget fra 1963). Skisseprosjektet ble ferdigstilt i 2016 og i 2017 har forprosjektet (samspillsfase) pågått. Forprosjektet planlegges ferdigstilt våren 2018. I etterkant av dette vil det blant annet bli utarbeidet et regjeringsnotat (inkl. kostnads- og styringsramme) samt anbefaling om forvaltningsoverføring. Dette vil danne grunnlag for behandling i prosessen knyttet til statsbudsjettet for 2019. Selve byggefasen planlegges gjennomført i 2019-2020.
- Våren 2018 vil NHHs ledelse bli forelagt husleieavtale og tilhørende husleieestimat (P50). NHH jobber aktivt for å sikre at prosjektet oppnår ønsket fremdrift (oppstart vår 2019) og økonomisk støtte (årlige husleietilskudd) i inneværende års statlige budsjettprosesser.

Budsjett 2018

Høyskolens styre vedtok i møte 07.12.2017 budsjettet for 2018. 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.

Styret ga gode tilbakemeldinger på innretningen av budsjettet og fremlagte budsjettanbefalinger ble vedtatt.

Nøktern budsjettering av kostnadene til løpende drift av høyskolens basisaktiviteter har gitt et handlingsrom for strategiske prioriteringer på tilsammen drøye 23 millioner i 2018.

Arbeidet med ny strategi for 2018-2021 ledet frem til følgende strategiske satsingsområder:

- Faglig fornyelse og relevans
- Fremragende læringsmiljø og pedagogikk
- Forskning på toppnivå
- Et tydelig NHH-avtrykk i samfunnet og et revitalisert alumniarbeid
- Systematisk digitalisering

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 kostnadsreducerende tiltak vil fortsette også i 2018.



NHH fikk over statsbudsjettet for 2018 en bevilgning på 460,5 mill. kr. Dette innebærer en økning i tildelt bevilgning på 22,4 mill. kr i forhold til 2017. Budsjettet ble styrket med kr 425 000 som følge av opprettelsen av 10 nye studieplasser. NHH ble ikke bevilget midler til flere stipendiatstillinger. Videre ble det gitt 11,8 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 2017 ble 14,8 mill. kr av ubrukte midler innen bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) overført til 2018. Videre ble det vedtatt budsjettjusteringer på kr 636 000. Med disse korrigeringsene vedtok Styret justert budsjett 2018. Innen BFV er justert budsjett 477 mill. kr. Inklusive bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA) er justert budsjett 576 mill. kr.

Saldering av regnskapet og ovennevnte budsjettjusteringer medførte at midler knyttet til overskudd fra NHHE som var avsatt på konto for avregning mot KD, samt sentral VK ikke ble benyttet. Heller ikke hele bevilgningen som er mottatt fra KD ble benyttet.

Styrets samlede disponible reserver ved inngangen til 2018 er 38,4 mill. kr fordelt på sentral virksomhetskapital (VK) 23,6 mill. kr, overskuddsmidler fra NHHE 7,5 mill. kr og ubrukt bevilgning KD 7,2 mill. kr.

Enhetenes samlede disponible reserver ved inngangen til 2018 er 28,3 mill. kr. fordelt på sentral VK 23,1 mill. kr. og overskuddsmidler fra NHHE 5,2 mill. kr.

NHHE budsjetterer med et overskudd på 12 mill. kr. i 2018. Gitt en normal overskuddsfordeling vil fri VK styrkes med 6 mill. kr.

Lønnsbudsjett knyttet til fagstab i 2018 er på 174 årsverk. Videre er det satt av midler til fem 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 104,3 årsverk. Det er satt av 5,5 mill. kr. til lønnsjusteringer. Vedtatt budsjett finansierer 369,9 årsverk. Inklusive lønnsjusteringer, felles lønn og forventet underforbruk er det avsatt 309,7 mill. kr. til fastlønsbudsjett innen bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV).

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

Det er avsatt 7,6 mill. kr. til investeringer.

Det er avsatt 17,3 mill. kr. til prosjektrettede tiltak.

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

Oversikten under viser omfanget av all aktivitet ved NHH i 2018 og hvordan den finansieres av ulike finansieringskilder.



Tall i 1.000 kr.	Bevilgnings- finansiert virksomhet (BFV)	Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA)	NHH totalt
- Bevilgning fra KD	460 493		460 493
- Tidligere års bevilgning fra KD	14 551		14 551
- Inntekt		113 094	113 094
- Dekningsbidrag NHHE	1 200	-1 200	0
- Dekningsbidrag øvrig BOA	771	-771	0
Sum Dekningssiden	477 015	111 123	588 138
- Fastlønn	309 668	46 441	356 109
- Driftskostnader	142 438	50 490	192 928
- Investeringer	7 630	0	7 630
- Prosjektrettede tiltak	17 279	0	17 279
- Ekstern overskuddsdeling		2 000	2 000
Sum Kostnadssiden	477 015	98 931	575 946
Årets overskudd	0	12 192	12 192

Større byggeprosjekter

Et av NHHs aller største og viktigste prosjekt i 2017 var knyttet til forestående rehabilitering av den eldste delen av bygningsmassen (Hovedbygget fra 1963). Skisseprosjektet ble ferdigstilt i 2016 og i 2017 har forprosjektet (samspillsfase) pågått. Selve byggefasen planlegges gjennomført i 2019-2020.

Statsbygg er byggherre, men NHH har dedikert sentrale ressurser som bidrar med klargjørende innspill og beslutninger underveis, intern oppfølging, brukerprosesser, interessenthåndtering m.m.

Forprosjektet planlegges ferdigstilt våren 2018. I etterkant av dette vil det blant annet bli utarbeidet et regjeringsnotat (inkl. kostnads- og styringsramme) samt anbefaling om forvaltningsoverføring. Dette vil danne grunnlag for behandling i prosessen knyttet til statsbudsjettet for 2019.

I forprosjektet har antakelsene knyttet til byggets til dels dårlige tekniske tilstand blitt verifisert. Anbefalt løsning fra skisseprosjektet har blitt ytterligere bearbeidet. Rom- og funksjonsprogram har blitt utarbeidet og prosjekteringsgruppe har blitt kontrahert (for samspillsentreprise). I tillegg har det blitt arbeidet videre med planlegging av tiltak knyttet til bedre utnyttelse av eksisterende arealer, økt samhandling i organisasjonen, energi-/miljøgevinster m.m. Arbeidet har hatt et sterkt brukerfokus og inkludert en lang rekke workshops, brukerundersøkelser m.m. for å komme frem til gode løsninger.

Våren 2018 vil NHHs ledelse bli forelagt husleieavtale og tilhørende husleieestimat (P50). NHH jobber aktivt for å sikre at prosjektet oppnår ønsket fremdrift (oppstart vår 2019) og økonomisk støtte (årlige husleietilskudd) i inneværende års statlige budsjettprosesser. Ved NHH ser ansatte, studenter og besøkende frem til arealeffektive og fremtidsrettede løsninger som legger til rette for moderne arbeids- og læringsformer.



Risikovurderinger

NHH gjennomfører hvert år risikoanalyser på områdene Utdanning, Forskning og Formidling og samfunnskontakt. Risikoanalysene utarbeides som en del av grunnlagsmaterialet for årsrapporten.

Under følger en oppsummering av de viktigste vurderingene for 2018. Deretter følger de konkrete risikoanalysene. Se nærmere omtale av systemet for risikostyring og internkontroll i kapittel IV. Styring og kontroll i virksomheten.

Utdanning

Bachelor

Redusert søkertall, redusert akseptrate og redusert kvinneandel i bachelorstudiet krever at rekrutteringsstrategien gjennomgås og revideres. Rekrutteringsarbeid er et langsiktig arbeid og det kan ta noe tid før resultatene oppnås.

Innføring av ny studieplan for bachelorprogrammet blir fullført våren 2018. Bachelorløftet (økt faglig ressursbruk i de obligatoriske emnene i bachelorprogrammet) blir gjennomført parallelt med innføring av ny studieplan, og implementeringen følges tett.

For å hindre at arbeids- og karakterpress for studentene ikke blir for stort, må aktiviteten i ulike emner koordineres og det må legges en tidsramme for de samlede læringsaktivitetene i hvert enkelt emne.

Master

Det er ingen umiddelbar 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 (se også risikoanalysen for Internasjonalisering).

Studiekvaliteten er høy og under stadig utvikling. To områder er sentrale for fortsatt å kunne opprettholde og videreutvikle høy studiekvalitet – relevans i innhold og ressursmessig rom til å foreta nødvendige endringer og forbedringer.

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

Ph.d.

Senere års vektlegging og kvalitetssikring av opptaket med jevnlig evalueringer og tiltak, synes å ha bidratt til å redusere risiko knyttet til inntakskvalitet. Også kontinuerlig fokus på kvalitetskontroll, programevaluering, mv. bidrar til at NHH oppfatter risiko knyttet til kvalitet på studieprogrammet som lav. Samtidig vurderes også risiko knyttet til gjennomstrømning som lav, spesielt grunnet vedvarende fokus og tiltak på individuell oppfølging og inntakskvalitet. Risiko knyttet til kandidat kvalitet vurderes også som lav, med attraktive kandidater i nasjonalt marked, og der flere kandidater har fått gode jobber internasjonalt. En økt strategisk vektlegging på «placement» forventes ytterligere å redusere denne risikoen.



Etter- og videreutdanning

Selv om NHHE har lagt til grunn en ambisiøs vekststrategi er flaggskipprogrammene (EMBA) fremdeles en bærebjelke i programporteføljen. Det er helt avgjørende å sikre god og stabil rekruttering til disse, samt å sikre ikke bare høy faglig kvalitet men også høy opplevd relevans i høyskolens leveranser.

Internasjonalisering

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

Forskning

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

Formidling og samfunnskontakt

NHH vurderer sannsynligheten som moderat langs de fleste dimensjonene, med unntak av forskningsformidling der risikoen er stor. På dette området er tiltak som skissert i 2016 og 2017 iverksatt, men dette er ikke nok. Det anbefales derfor at flere nye tiltak iverksettes.



Risikoanalyse 2018 - 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:	Programleder for Bachelorutdanningen Linda Orvedal / Prorektor for utdanning Linda Nøstbakken
Dato:	16.02.2018

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet	Konsekvens	
1.	Inntakskvalitet Fare for betydelig reduserte poenggrense for opptak i studiet, redusert antall søker og redusert andel som møter til studiestart.			Gjennomgang og revidering av rekrutteringsstrategien, samt etablering av et internt rekrutteringsnettverk bestående av personer fra faglig ledelse, studieadministrativ avdeling og kommunikasjons- og markedsavdelingen som skal utforme og samordne rekrutteringsstrategien. Arrangere Åpen dag og benytte rektoratet og andre fra fagstab til skolebesøk.
2.	Kvinneandel Fare for at kvinneandelen blir under 40 %.			Gjennomgang og revidering av rekrutteringsstrategien, jf. pkt 1. Rekrutteringskampanje rettet mot jenter, som det å prioritere reisetilskudd til jenter på Åpen dag. Arrangere jentedag i Oslo og vurdere nye virkemidler for økt kvinneandel.
3.	Implementering av ny studieplan Fare for ujevn og tidvis stor arbeidsbelastning for studentene. Mange emner har fokus på studentaktiv læring og krever god koordinering for å få en god variasjon i undervisnings- og vurderingsformer, samtidig som totalbelastningen for studentene ikke blir for stor.			Tett oppfølging av obligatoriske emner og koordinering av obligatorisk aktivitet. Krav om at faglærerne rapporterer studentenes forventede tidsbruk for ulike læringsaktiviteter samt øvre rammer for samlet tidsbruk i hvert enkelt emne.
4.	Karakterpress Fare for stort karakterpress. I tilfredshetsundersøkelsen kom det frem at en del studenter opplever stort karakterpress.			Invitere Sammen til å holde kurs i studiemestring, stressmestring og eksamensangst.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Inntakskvalitet: Redusert søkertall, redusert aksepterte og redusert kvinneandel i bachelorstudiet krever at rekrutteringsstrategien gjennomgås og revideres. Rekrutteringsarbeid er et langsiktig arbeid og det kan ta noe tid før resultatene oppnås.

Studiekvalitet: Innføring av ny studieplan for bachelorprogrammet blir fullført våren 2018. Bachelorløftet (økt faglig ressursbruk i de obligatoriske emnene i bachelorprogrammet) blir gjennomført parallelt med innføring av ny studieplan, og implementeringen følges tett.

For å hindre at arbeids- og karakterpress for studentene ikke blir for stort, må aktiviteten i ulike emner koordineres og det må legges en tidsramme for de samlede læringsaktivitetene i hvert enkelt emne.



Risikoanalyse 2018 - 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:	Programleder master i økonomi og administrasjon Endre Bjørndal og programleder master i regnskap og revisjon Aasmund Eilifsen
Dato:	19.02.2018

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet	Konsekvens	
1.	<p>Utvikling av studieprogrammene</p> <p>Fare for at studieprogrammene ikke utvikles i tråd med endringer i fremtidige kompetanse- og ferdighetsbehov.</p> <p>Kravene til kandidatene er i stadig utvikling, og det er avgjørende at mastertilbudet 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>			<p>Flere tiltak er igangsatt; disse må følges opp med fokus på implementering og god informasjon.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Støtteprofilen i New Business Development ble lansert høsten 2017, og vil bli oppgradert til hovedprofil høsten 2018 • En ny spesialisering i Business Analytics ble implementert høsten 2017, og høsten 2018 blir det lansert en fullverdig hovedprofil • Flere kurs knyttet til digitalisering og IT-kompetanse er vedtatt og igangsatt det siste året, mens nye er under planlegging • Med finansiering fra Norges forskningsråd er det igangsatt et omfattende forskningsprosjekt om digitaliseringsprosessen i revisjons-selskapene med formål å integrere digitalisering i undervisningen på MRR. Et nytt MRR-kurs i digital revisjon ble lansert våren 2018.
2.	<p>Kursstørrelse, ressurser og pedagogisk utvikling</p> <p>Fare for at begrenset ressurstilgang kan virke hemmende på mulighetene for pedagogisk utvikling.</p> <p>Nye og mer studentsentrerte undervisningsformer er ressurskrevende, bl.a. gjennom mindre gruppestørrelser og nye krav til infrastruktur. Samtidig er ressursituasjonen og studenttilstrømmningen slik at det ofte er ganske store kurs selv på masternivå på enkelte fagområder.</p>			<p>Pedagogisk handlingsplan og generelt økende fokus på undervisningskvalitet vil sette premissene for fortsatt utvikling mot mer studentsentrert læring.</p> <p>Nye krav til pedagogisk basiskompetanse vil gi bedre utdanningsfaglig grunnlag for å velge gode løsninger.</p> <p>Ressursfordelingen må sikre at pedagogiske hensyn tilgodesees. Det tilføres ressurser til de store kursene og ressurser frigjøres ved at tilbudet av de minste kursene reduseres.</p>



<p>3. Markedsutvikling i studentmarkedet</p> <p>Risikofaktorer i studentmarkedet, knyttet til følgende utviklingstrekk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nasjonal konkurranse: Strukturomstillinger i UH-sektoren medfører endringer i konkurransesituasjonen. For MRR vil konkurransen om studentene øke som følge av at stadig flere utdanningsinstitusjoner tilbyr MRR. • 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>		<p>Viktige tiltak for masterstudiene vil inkludere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortsatt fokus på høy kvalitet og relevans. • Kontinuerlig oppdatering av studie-tilbudet. Nye profiler i MØA vil være nødvendig for å møte endringer i fremtidige kompetansebehov, som omtalt under risikofaktor 1. Det er også viktig å vedlikeholde eksisterende profiler for å sikre at de er relevante og tydelige. Profiler som over tid ikke klarer å trekke til seg studenter bør vurderes lagt ned for å frigjøre ressurser. <p>Kontinuerlig fokus på faglig innhold og undervisningskvalitet på MRR, inkludert integrering av digitaliseringsdimensjonen i studiet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 umiddelbar fare for at NHH ikke skal opprettholde høy inntakskvalitet, men risikofaktor 1 og 3 er knyttet til dette delmålet. 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 (se også risikoanalysen for Internasjonalisering).

Delmål 2 Studiekvalitet: Studiekvaliteten er høy og under stadig utvikling. Risikofaktorene 1 og 2 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 3) og sikre at utdanningen er relevant i forhold til markedets behov (risikofaktor 1).



Risikoanalyse 2018 – Ph.d.

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:	Prorektor for forskning, Kenneth Fjell
Dato:	16.02.2018

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet	Konsekvens	
1.	Inntakskvalitet Risiko for å få for dårlig kvalifiserte søkere og/eller foreta mangelfull vurdering av søkere.			Fortsatt målrettet markedsføring, evalueringer av opptak, samt grundige vurderinger og intervjuer av aktuelle kandidater. Kun opptak av de beste kandidatene.
2.	Studiekvalitet Risiko for at programmet ikke holder et høyt nok nivå internasjonalt.			Videreføre kvalitetsarbeid iht. reviderte retningslinjer. Følge opp reviderte læringsutbyttebeskrivelser. Stort fokus på fremdriftsrapportering og individuell oppfølging.
3.	Kandidatkvalitet Risiko for at NHH sine kandidater ikke er attraktive på arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt.			Fortsatt fokus på «placement», inntakskvalitet og studiekvalitet.
4.	Forskerutdanningen Risiko for at ph.d.-kandidatene ikke blir godt nok integrert i forskningsmiljø.			Sikre at kandidater blir rekruttert inn i forskningsgrupper. Oppfordre til annet forskningssamarbeid.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Senere års vektlegging og kvalitetssikring av opptaket med jevnlig evalueringer og tiltak, synes å ha bidratt til å redusere risiko knyttet til inntakskvalitet. Også kontinuerlig fokus på kvalitetskontroll, programevaluering, mv. bidrar til at NHH oppfatter risiko knyttet til kvalitet på studieprogrammet som lav. Samtidig vurderes også risiko knyttet til gjennomstrømning som lav, spesielt grunnet vedvarende fokus og tiltak på individuell oppfølging og inntakskvalitet. Risiko knyttet til kandidatkvalitet vurderes også som lav, med attraktive kandidater i nasjonalt marked, og der flere kandidater har fått gode jobber internasjonalt. En økt strategisk vektlegging på «placement» forventes ytterligere å redusere denne risikoen.



Risikoanalyse 2018 – 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 videreutdanning, Inger G. Stensaker
Dato:	06.02.2018

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet	Konsekvens	
1.	<p>Sviktende rekruttering til flaggskipprogrammene. Risiko økt pga. store endringer i konkurransesituasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> internasjonale tilbud mer tilgjengelig økt tilbud på nett pga. teknologisk utvikling bedrifter utvikler egne kompetansehevende tiltak hvor de henter inn enkeltpersoner (faglige eksperter) fra inn- og utland 			<ul style="list-style-type: none"> Bygge nye og styrke eksisterende relasjoner til bedrifter og klynger Samarbeide med attraktive internasjonale aktører Intensivert markedsarbeid inkl. konkurrentanalyser
2.	<p>NHHEs studier og faglige innhold oppleves ikke som relevant. Dvs. studiene kan holde høyt faglig nivå, men oppfattes av markedet som ikke/mindre relevant ift. de utfordringer næringslivet og offentlig sektor møter i dag (teknologi/digitalisering, etc.)</p>			<ul style="list-style-type: none"> Utvikle en helhetlig (NHH) tilnærming for å sikre faglig utvikling og relevans Utvikle en strategi for teknologi/digitalisering Sikre god kopling mot arbeidet som gjøres mot eksterne relasjoner og alumni
3.	<p>Når ikke ut til ledere i topp posisjoner i de viktigste/største/mest innflytelsesrike organisasjonene</p>			<ul style="list-style-type: none"> Identifisere topp 5-10 virksomheter, og utvikle plan for systematisk arbeid inn mot disse I økende grad samarbeide med personer i/rundt målgruppen ifm. leveranser (internt og eksternt) Intensivere markedsarbeid
4.	<p>Begrenset tilgang på kvalifiserte og velegnede fagressurser</p>			<ul style="list-style-type: none"> Mobilisere bredere blant fagstab ved NHH Rekruttere dedikert NHHE programleder

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Selv om NHHE har lagt til grunn en ambisiøs vekststrategi er flaggskipprogrammene (EMBA) fremdeles en bærebjelke i programporteføljen. Det er helt avgjørende å sikre god og stabil rekruttering til disse, samt å sikre ikke bare høy faglig kvalitet men også høy opplevd relevans i høyskolens leveranser.



Risikoanalyse 2018 - 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 for utdanning, Linda Nøstbakken
Dato:	16.02.2018

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet	Konsekvens	
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>			<p>Økt og mer målrettet markedsføringsinnsats, økt fokus på å tiltrekke internasjonale utvekslingsstudenter, og bedring av NHHs utvekslingstilbud, spesielt på bachelornivå. Bedre synliggjøring av CEMS som mulighet. Tettere oppfølging av potensielle søkere. Videre institusjonell støtte til NHH International Case Competition og fokus på tiltak som kan bedre integrering av internasjonale studenter.</p>
2.	<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>			<p>Opprettholde aktiviteter i regi av internasjonalt karrieresenter. Økt kontakt med NHH alumni i utlandet. Arbeide med å etablere en intern struktur for internasjonale internships som en del av studieløpet for å sikre best mulig samspill mellom teori og praksis, høy kvalitet og effektive prosesser.</p>

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

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



Risikoanalyse 2018 - Forskning

Hovedmål:	NHH skal være en internasjonalt anerkjent forskningsinstitusjon med spisskompetanse på internasjonalt toppnivå
Delmål:	<p>Delmål 1 Bredde: NHH skal være det ledende og mest komplette fagmiljøet innenfor økonomisk-administrative fag i Norge.</p> <p>Delmål 2 Spissområder: NHH skal være på internasjonalt toppnivå på utvalgte fagområder.</p> <p>Delmål 3 Relevans: Relevant, nyskapende og uavhengig forskning skal være en bærebjelke i NHHs faglige utvikling.</p>
Ansvarlig:	Prorektor for forskning, Kenneth Fjell
Dato:	16.02.2018

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

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



Risikoanalyse 2018 – 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:	Prorektor for forskning, Kenneth Fjell/Kommunikasjons- og markedsjef, Kristin Beate Risvand Mo
Dato:	16.02.2018

Nr.	Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risikovurdering		Risikoreducerende tiltak
		Sannsynlighet	Konsekvens	
1.	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.	Orange	Orange	Ny plan for styrket forskningskommunikasjon er utarbeidet. Prøve ut opplegg med incentivordning for formidling.
2.	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.	Yellow	Orange	Samspill med samfunns- og næringsliv blir et viktig område i ny strategi og flere tiltak skal iverksettes.
3.	NHH er en lite kjent handelshøyskole internasjonalt. Risiko for at økt konkurranse kan svekke NHHs posisjon ytterligere.	Yellow	Orange	Økt satsing på rangeringer. Satsingen på FAIR vil gi økt kjennskap til NHH internasjonalt.
4.	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.	Yellow	Red	Ta i bruk standard rammeverk og prosess for uavhengighetsvurdering ved avtaleinngåelser. Arbeid med oppfølging av sidegjøremålsreglement og etiske retningslinjer. Intern kontroll på utsatte områder.

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 sannsynligheten som moderat langs de fleste dimensjonene, med unntak av nr. 1 der risikoen er stor. På dette området er tiltak som skissert i 2016 og 2017 iverksatt, men dette er ikke nok. Det anbefales derfor at flere nye tiltak iverksettes.



Kap. VI. Årsregnskap 2017

Styret godkjente årsregnskap 2017 for NHH på sitt møte i februar 2018.

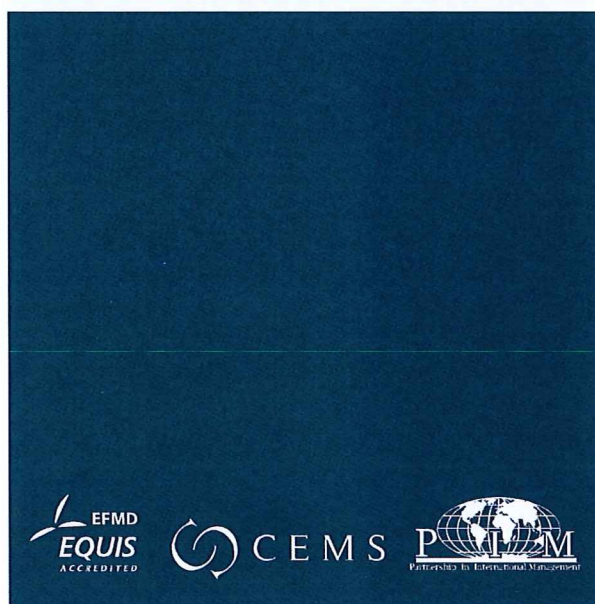
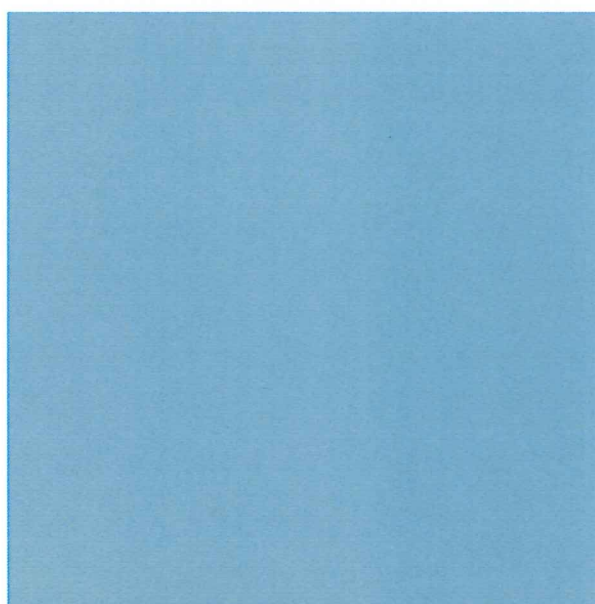
Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.

REGNSKAP 3. TERTIAL 2017

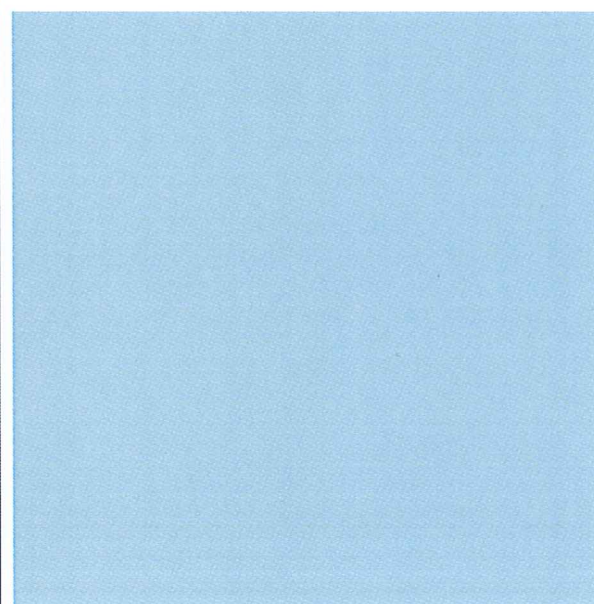
NORGES HANDELSHØYSKOLE

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 avskrivningene.

Varebeholdninger

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

Fordringer

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

Internhandel

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

Pensjoner

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

Valuta

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

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

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2017	31.12.2016
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	453 158	428 593
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	38 770	34 688
Salgs- og leieinntekter	1	67 431	67 291
Andre driftsinntekter	1	7 429	8 844
<i>Sum driftsinntekter</i>		566 788	539 415
Driftskostnader			
Lønnskostnader	2	355 417	356 460
Varekostnader		0	0
Kostnadsførte investeringer og påkostninger	4,5	0	0
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	22 600	22 727
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	0	0
Andre driftskostnader	3	160 401	160 428
<i>Sum driftskostnader</i>		538 418	539 615
Driftsresultat		28 370	-199
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter	6	111	125
Finanskostnader	6	267	267
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		-156	-142
Resultat av periodens aktiviteter		28 215	-341
Avregninger og disponeringer			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	-26 102	2 807
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskaper)	8	-2 113	-2 466
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>		-28 215	341
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

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2017	31.12.2016
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
I Immaterielle eiendeler			
Forskning og utvikling	4	0	0
Programvare og lignende rettigheter	4	6 739	6 705
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		6 739	6 705
II Varige driftsmidler			
Bygninger, tomter og annen fast eiendom	5	279 529	288 389
Maskiner og transportmidler	5	277	350
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	36 225	42 415
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		316 031	331 153
III Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler	11	660	660
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer		0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		660	660
Sum anleggsmidler		323 429	339 178
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	10 169	7 339
Andre fordringer	14	23 213	14 437
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	387	56
<i>Sum fordringer</i>		33 769	21 832
III Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	180 109	146 455
Andre bankinnskudd	17	2 973	3 129
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		183 082	149 584
Sum omløpsmidler		216 852	171 416
Sum eiendeler		540 281	510 594

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2017	31.12.2016
STATENS KAPITAL OG GJELD			
C. Statens kapital			
I Virksomhetskapi tal			
Innskutt virksomhetskapi tal	8	0	0
Opptjent virksomhetskapi tal	8	47 422	45 122
Sum virksomhetskapi tal		47 422	45 122
II Avregninger			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	42 686	16 895
Sum avregninger		42 686	16 895
III Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	322 770	337 858
Sum statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler		322 770	337 858
IV Statens finansiering av særskilte tiltak			
Statens finansiering av særskilte tiltak med utsatt inntektsføring	15 III	0	0
Sum statens finansiering av særskilte tiltak		0	0
Sum statens kapital		412 877	399 876
D. Gjeld			
I Avsetning for langsiktige forpliktelses			
Avsetninger langsiktige forpliktelses		0	0
Sum avsetning for langsiktige forpliktelses		0	0
II Annen langsiktig gjeld			
Øvrig langsiktig gjeld			
Sum annen langsiktig gjeld		0	0
III Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		25 128	21 734
Skyldig skattetrekk		18 224	18 932
Skyldige offentlige avgifter		12 604	11 840
Avsatte feriepenger		28 572	27 366
Ikke inntektsførte tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15 II	11 849	7 948
Mottatt forskuddsbetaling	16	1 264	3 015
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	29 763	19 223
Sum kortsiktig gjeld		127 404	110 058
Sum gjeld		127 404	110 058
Sum statens kapital og gjeld		540 281	509 934

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Kontantstrømoppstilling for nettobudsjetterte virksomheter (direkte modell)

Beløp i 1000 kroner	Note	31.12.2017	31.12.2016	Budsjett 2018
Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter				
Innbetalinger				
innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettobudsjetterte)		438 069	420 995	460 493
innbetalinger av bevilgninger fra andre departementer (nettobudsjetterte)		0	0	0
innbetalinger av skatter, avgifter og gebyrer til statskassen		0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester		69 954	74 550	71 597
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser		0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer		26 938	21 814	42 823
innbetaling av refusjoner		0	6 013	0
andre innbetalinger		16 492	12 789	6 713
Sum innbetalinger		551 453	536 161	581 626
Utbetalinger				
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader		353 549	357 774	409 934
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester		156 688	149 624	186 565
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter		-709	341	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater		0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)		0	0	0
andre utbetalinger		1 064	153	0
Sum utbetalinger		510 592	507 892	596 499
Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*		40 861	28 268	-14 873
Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter				
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)		0	3	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)		-7 512	-15 042	-6 600
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler (+)		0	0	0
utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler (-)		0	-500	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 (+)		-12	18	0
utbetalinger av renter (-)		-4	-4	0
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		-7 527	-15 525	-6 600
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 overføringer				
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 (+/-)		164	-155	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		33 498	12 588	-21 473
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		149 584	136 996	0
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt		183 082	149 584	-21 473

*** Avstemming**

	Note	31.12.2017	31.12.2016
resultat av periodens aktiviteter		28 215	-341
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet		-26 102	2 807
bokført verdi avhendede anleggsmidler		0	3
ordinære avskrivninger		22 600	22 727
nedskrivning av anleggsmidler		0	0
netto avregninger		26 102	-2 807
inntekt fra bevilgning (gjelder vanligvis bruttobudsjetterte virksomheter)		0	0
arbeidsgiveravgift/gruppeliv ført på kap. 5700/5309		0	0
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)		-7 512	-15 042
resultatandel i datterselskap		0	0
resultatandel tilknyttet selskap		0	0
endring i ikke inntektsført bevilgning knyttet til anleggsmidler		-15 088	-7 598
endring i varelager		0	0
endring i kundefordringer		-2 830	3 511
endring i ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag		3 900	2 262
endring i ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger		0	-1 472
endring i leverandørgjeld		3 394	-1 154
effekt av valutakursendringer		-164	155
inntekter til pensjoner (kalkulatoriske)		0	0
pensjonskostnader (kalkulatoriske)		0	0
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter		7 527	14 955
korrigering av avsetning for feriepenger når ansatte går over i annen statsstilling		-124	-101
endring i andre tidsavgrensingsposter		944	10 363
Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*		40 861	28 267

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 2017 for nettobudsjetterte virksomheter

Del I

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	31.12.2017	31.12.2016	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	180 109	146 455	33 654
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		2 973	3 129	-156

DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport ¹⁾		Note	Regnskap 31.12.2017
Oppgjørskonto i Norges Bank			
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17		146 455
Endringer i perioden (+/-)			33 654
Sum utgående saldo oppgjørskonto i Norges Bank	17		180 109
Øvrige bankkonti Norges Bank²⁾			
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17		3 129
Endringer i perioden (+/-)			-156
Sum utgående saldo øvrige bankkonti i Norges Bank	17		2 973

Del III

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev					Samlet utbetaling
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst		
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler		438 069
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
281	Felles utgifter for universiteter og høyskoler	70	Andre overføringer, kan nyttes under post 01		0
Sum på kapitler og poster under programkategori 07.60 Høyere utdanning og fagskoler					438 069
2xx	Formålet/virksomheten				0
2xx	Formålet/virksomheten				0
2xx	Formålet/virksomheten				0
Samlet sum på kapitler og poster under programområde 07 Kunnskapsdepartementet					438 069
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
Sum utbetalinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet					0
Sum utbetalinger i alt					438 069

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2017	31.12.2016	Budsjett 2018
<i>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</i>			
Overført bevilgning fra foregående år (bruttobudsjetterte virksomheter)			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	438 069	420 995	460 493
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-)	-7 512	-15 129	-6 600
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	22 600	22 727	22 600
+ 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
- periodens tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet ¹⁾	0	0	0
Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet	453 158	428 593	476 493

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)	453 158	428 593	476 493
---	----------------	----------------	----------------

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 innkrevingsvirksomhet og presenteres i avsnittet for innkrevingsvirksomhet i resultatregnskapet og spesifiseres i note 9.

Tilskudd og overføringer fra statlige etater¹⁾

Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	1 510	1 256	1 802
+ 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	1 510	1 256	1 802
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	25 488	19 947	42 445
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	4 672	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra NFR til andre (-)	-4 280	-591	-1 546
Periodens netto tilskudd fra NFR	25 881	19 357	40 899
Andre poster som vedrører tilskudd/overføringer fra andre statlige etater (spesifiseres) ²⁾	0	0	0
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	27 391	20 613	42 701

1) Vesentlige bidrag skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Linjene N1.21 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 N1.30 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	250	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	1 092	2 032	-117

Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	1 639	2 439	1 887
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere	1 288	2 273	378
- periodens tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre virksomheter (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	4 268	6 743	2 148
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)	1 434	3 359	1 000
+ 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)	1 434	3 359	1 000
Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	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	0
Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet	5 702	10 102	3 148

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.

*Tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger*¹⁾

Mottatte gaver/gaveforsterkninger i perioden	6 376	2 500	3 647
- ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger (-)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra mottatte gaver/gaveforsterkninger (+)	-699	1 472	99
Sum tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger	5 677	3 972	3 746

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)	38 770	34 687	49 595
---	---------------	---------------	---------------

Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter

*Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet*¹⁾

Statlige etater	11 555	16 463	12 033
Kommunale og fylkeskommunale etater	614	2 280	700
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	8 217	5 968	5 147
Andre	0	0	0
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	20 386	24 711	17 881

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

Andre salgs- og leieinntekter

Salgsinntekter åpne kurs NHHE	41 390	33 715	45 382
Andre salgsinntekter	2 793	5 555	2 484
Andre leieinntekter	2 862	3 309	2 583
Sum andre salgs- og leieinntekter	47 046	42 580	50 449

Sum oppdrags-, salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)	67 431	67 291	68 329
---	---------------	---------------	---------------

Andre driftsinntekter

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	7 137	8 616	3 263
Øvrige andre inntekter NHHE	293	225	148
Øvrige andre inntekter ¹⁾	0	0	0
Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)	7 429	8 841	3 411

*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	0	3	0
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.6 i resultatregnskapet)	0	3	0

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

Sum driftsinntekter	566 788	539 415	597 829
----------------------------	----------------	----------------	----------------

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 2 Lønn og sosiale kostnader

DEL I

<i>Beløp i 1000 kroner</i>	31.12.2017	31.12.2016
Lønninger	255 700	255 400
Feriepenger	29 730	28 982
Arbeidsgiveravgift	42 740	42 872
Pensjonskostnader ¹⁾	27 385	28 287
Sykepenger og andre refusjoner	-6 408	-5 330
Andre ytelser	6 268	6 250
Sum lønnskostnader	355 417	356 460

Antall årsverk: **403** 393

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 11,5 prosent for 2017.

Premiesatsen for 2016 var 12,3 prosent.

DEL II

Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor valgt 1 halvår	531 210	266 502
Rektor tilsatt fom 2 halvår	679 844	1 206
Ekstern styreleder (gjelder institusjoner som har tilsatt rektor) fom 2 halvår	100 000	
Administrerende direktør 1 halvår	636 293	10 784

Godtgjørelse til styremedlemmer	Sum godtgjørelse	Godtgjørelse pr. møte
Styremedlemmer fra egen institusjon	678 000	7000-10000
Eksterne styremedlemmer	528 000	7000-10000
Styremedlemmer valgt av studentene	254 000	7000-10000
Varamedlemmer for styremedlemmer fra egen institusjon		
Varamedlemmer for eksterne styremedlemmer	20 000	7000-10000
Varamedlemmer for studenter		

Sum godtgjørelse består av grunn godtgjørelse og honorar pr. styremøte.

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner i samsvar med faktiske utbetalinger for regnskapsåret 2017. For styremedlemmer som har fast godtgjørelse, oppgis godtgjørelsen for regnskapsåret 2017. Når det gis godtgjørelse pr. møte, oppgis satsen pr. møte.

Note 3 Andre driftskostnader

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2017	31.12.2016
Husleie	32 931	32 404
Vedlikehold egne bygg og anlegg	4 178	4 433
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	0	159
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	13 635	14 079
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	2 378	2 766
Mindre utstyrsanskaffelser	2 735	2 773
Tap ved avgang anleggsmidler	0	0
Leie av maskiner, inventar og lignende	5 860	4 288
Konsulenter og andre kjøp av tjenester fra eksterne	38 530	38 372
Reiser og diett	16 715	15 284
Øvrige driftskostnader ¹⁾	43 439	45 869
Sum andre driftskostnader	160 401	160 428

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 4 Immaterielle eiendeler

Belop i 1000 kroner

	F&U ¹⁾	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter mv.	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2016	0	16 896	0	0	16 896
+ tilgang pr. 31.12.2017 (+)	0	652	0	0	652
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2017 (-)	0	0	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0
Anskaffelseskost 31.12.2017	0	17 548	0	0	17 548
- akkumulerte nedskrivninger 31.12.2016 (-)	0	0	0	0	0
- nedskrivninger pr. 31.12.2017 (-)	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2016 (-)	0	-10 190	0	0	-10 190
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2017 (-)	0	-619	0	0	-619
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2017 (+)	0	0	0	0	0
Balanseført verdi 31.12.2017	0	6 739	0	0	6 739

Avskrivningssetter (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 driftskostnader.

Regnskapsposten består av investeringer og påkostninger for:

	31.12.2017	31.12.2016
Immaterielle eiendeler	0	0
Sum investeringer og påkostninger i immaterielle eiendeler	0	0

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 5 Varige driftsmidler

Beløp i 1 000 kroner

	Tomter	Drifts- bygninger	Øvrige bygninger	Anlegg under utførelse	Infrastruktur- eiendeler	Maskiner, transportmidle r	Annet inventar og utstyr	Sum
Anskaffelseskost 31.12.2016	16 500	342 482	15 563	0	0	515	125 934	500 994
+ tilgang nybygg pr. 31.12.2017 - eksternt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0	0
+ tilgang nybygg pr. 31.12.2017 - internt finansiert (+)	0	369	0	0	0	0	0	369
+ andre tilganger pr. 31.12.2017 (+)	0	0	0	0	0	0	6 491	6 491
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2017 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0	0	0	0
Anskaffelseskost 31.12.2017	16 500	342 851	15 563	0	0	515	132 425	507 853
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0
- nedskrivninger pr. 31.12.2017 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2016 (-)	0	-86 157	0	0	0	-165	-83 519	-169 841
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2017 (-)	0	-9 228	0	0	0	-73	-12 681	-21 981
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2017 (+)	0	0	0	0	0	0	0	0
Balansført verdi 31.12.2017	16 500	247 466	15 563	0	0	277	36 225	316 031

Avskrivningssatser (levetider)

	Ingen avskrivning	10-60 år dekomponert	20-60 år dekomponert	Ingen avskrivning	Virksomhets- spesifikt	3-15 år lineært	3-15 år lineært
Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:							
Vederlag ved avhending av anleggsmidler	0	0	0	0	0	0	0
- bokført verdi av avhendte anleggsmidler (-)	0	0	0	0	0	0	0
Regnskapsmessig gevinst/tap	0	0	0	0	0	0	0

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

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:

	31.12.2017	31.12.2016
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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 6 Finansinntekter og finanskostnader

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2017	31.12.2016
Finansinntekter		
Renteinntekter	12	18
Agio gevinst	100	107
Oppskrivning av aksjer	0	0
Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor)	0	0
Annen finansinntekt	0	0
Sum finansinntekter	111	125

Finanskostnader

Rentekostnad	4	4
Nedskrivning av aksjer	0	0
Agio tap	263	262
Annen finanskostnad	0	0
Sum finanskostnader	267	267

Spesifikasjon av utbytte fra eierandeler i selskaper mv..

Mottatt utbytte fra selskap X	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Y	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Z	0	0
Mottatt utbytte fra andre selskap ¹⁾	0	0
Sum mottatt utbytte	0	0

1) Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.

Grunnlag beregning av rentekostnad på investert kapital:

	31.12.2017	31.12.2016	Gjennomsnitt i perioden
Balanseført verdi immaterielle eiendeler	6 739	6 705	6 722
Balanseført verdi varige driftsmidler	316 031	331 153	323 592
Sum	322 770	337 858	330 314

Antall måneder på rapporteringstidspunktet:	12
Gjennomsnittlig kapitalbinding i år 2017:	330 314
Fastsatt rente for år 2017:	0,81 %

Beregnet rentekostnad på investert kapital ²⁾: **2 676**

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

2) 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 randsonevirksomhet. Når virksomhetskaper er anvendt til dette formålet, er den å anse som bundet virksomhetskaper, dvs. den kan ikke anvendes til å dekke eventuelle underskudd innenfor den løpende driften.

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

<i>Innskutt virksomhetskaper:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskaper 01.01.2017	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
Innskutt virksomhetskaper 31.12.2017	0
<i>Bunden virksomhetskaper:</i>	
Bunden virksomhetskaper pr. 01.01.2017	660
Kjøp av aksjer i perioden	0
Salg av aksjer i perioden (-)	0
Oppskrivning av aksjer i perioden	0
Nedskrivning av aksjer i perioden (-)	0
Bunden virksomhetskaper 31.12.2017	660
Innskutt og bunden virksomhetskaper 31.12.2017	660
<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 01.01.2017	44 462
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper (-)	187
Overført fra periodens resultat	2 113
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	0
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2017	46 762
Sum virksomhetskaper 31.12.2017	47 422

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler

Beløp i 1000 kroner

Organisasjonsnummer	Ervervsdato	Antall aksjer/andeler	Eierandel	Årets resultat*	Balanseført egenkapital**	Balanseført verdi i virksomhetens regnskap	Rapportert til kapitalregnskapet (1)
984005776	22.11.2006	8 000	85,1 %	10 105	37 472	160	800
987753153	23.05.2016	1 698	1,2 %	5 684	41 586	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
Sum aksjer		9 698		15 788	79 058	660	1 300

Andeler (herunder leieboerinnskudd)

Selskap 1	0	0	0	0	0	0	0
Selskap 2	0	0	0	0	0	0	0
Øvrige selskap***	0	0	0	0	0	0	0
Sum andeler	0	0	0	0	0	0	0

Balanseført verdi 31.12.2017

15 788	79 058	660	1 300
---------------	---------------	------------	--------------

* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

** Gjelder bokført egenkapital i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

*** Vesentlige poster spesifiseres i eget avsnitt under oppstillingen

(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>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</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 tidskrifter.

Note 13 Kundefordringer*Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
Kundefordringer til pålydende	10 466	7 507
Avsatt til latent tap (-)	-297	-168
Sum kundefordringer	10 169	7 339

Note 14 Andre kortsiktige fordringer*Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
Forskuddsbetalt lønn	518	597
Reiseforskudd	0	0
Personallån	0	0
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalte kostnader	21 201	13 436
Andre fordringer	1 494	404
Fordring på datterselskap mv. ¹⁾	0	0
Sum	23 213	14 437

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

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

Belop 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 ordinære bevilgninger:	Avsetning pr. 31.12.2017	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2016	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet				
<i>Utsatt virksomhet</i>				
Bygnings- og IT-relaterte anskaffelser	13	0	0	13
Diverse tidsavgrensede prosjekttrettede tiltak	-9 385	0	0	-9 385
Forskningstiltak institutter	2 372	0	333	2 039
Program- og fagutvalg	1 702	0	0	1 702
Fastlønn fagstab	8 664	0	0	8 664
Fastlønn stipendiatstillinger	925	0	0	925
Fastlønn administrativ stab	-693	0	0	-693
Lønnsrefusjoner / -justering	4 040	0	0	4 040
Drift institutter	5 680	0	0	5 680
Drift administrative enheter	4 044	0	0	4 044
Andre prioriterte oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
SUM utsatt virksomhet	17 361	0	333	17 028
<i>Strategiske formål</i>				
Satsningsprogram i bedr.øk. analyse/Satsing i finans	1 846	0	1 846	0
Kompensasjon fra master i øk.styring	265	0	308	-43
Enheter finansiert av oppspart VK	0	0	0	0
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	5 206	0	5 241	-34
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	7 542	0	5 425	2 117
Opptjent overskudd NHHE	8 987	0	4 430	4 558
Tilført DB	2 154	0	0	2 154
Andre prioriterte oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
SUM strategiske formål	26 000	0	17 249	8 751
<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	136	0	0	136
Feriepengeforpliktelser	-687	0	-687	0
Formål 3	0	0	0	0
Andre formål ¹⁾	0	0	0	0
SUM andre avsetninger	-551	0	-687	136
Sum Kunnskapsdepartementet	42 810	0	16 895	25 915
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	42 810	0	16 895	25 915

1) Vesentlig poster spesifiseres i egen oppstilling

Inntektsførte bidrag:**Andre statlige etater**

<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 statlige etater	0	0	0	0

Norges forskningsråd

<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 Norges forskningsråd	0	0	0	0

Regionale forskningsfond

<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 regionale forskningsfond	0	0	0	0

Andre bidragsyttere³⁾

<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 bidragsyttere	0	0	0	0

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

-124		0	-124
------	--	---	------

Sum avsatt andel av tilskudd til statlig og bidragsfinansiert aktivitet

42 686	0	16 895	25 791
--------	---	--------	--------

Korreksjon for feriepengeforpliktelser

124

Tilført fra annen opptjent virksomhetskaptal, se note 8

0

Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet**25 915**

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

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

	Avsetning pr. 31.12.2017	Avsetning pr. 31.12.2016	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
Sum Kunnskapsdepartementet	0	0	0
Andre departementer			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål*	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0
Andre statlige etater (unntatt NFR)			
Tiltak/oppgave/formål	434	135	299
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum andre statlige etater	434	135	299
Norges forskningsråd			
Forskingskolen (NFB)	1 980	3 060	-1 080
Senter for tjenesteinnovasjon (CSI)	4 280	1 822	2 458
Tiltak/oppgave/formål ⁶⁾	-2 682	458	-3 140
Sum Norges forskningsråd	3 578	5 339	-1 761
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 bidragsytere³⁾			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	367	80	287
Næringsliv og private bidragsytere	763	-1 138	1 901
Øvrige andre bidragsytere	2 828	1 908	920
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	797	0	797
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	-760	760
Sum andre bidrag¹⁾	4 755	91	4 664
Andre tilskudd og overføringer ²⁾	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	4 755	91	4 664
Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag	8 767	5 565	3 202
Gaver og gaveforsterkninger			
Gave fra DNB	737	193	544
Gave fra Statoil	0	772	-772
Gave fra Bergen Rederiforening	1 158	1 418	-261
Gave fra Norgesgruppen	926	0	926
Gave fra Den norske revisorforening	261	0	261
Sum gaver og gaveforsterkninger	3 082	2 383	699
Sum ikke inntektsførte tilskudd, bidrag og gaver mv	11 849	7 948	3 900

Del III: Ikke inntektsførte bevilgninger til særskilte tiltak⁷⁾ med utsatt inntektsføring

	Forpliktelse pr. 31.12.2017	Forpliktelse pr. 31.12.2016	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet			
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
Sum Kunnskapsdepartementet	0	0	0
Andre departementer			
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0
Sum ikke inntektsførte bevilgninger til særskilte tiltak	0	0	0

1) Skal bare omfatte prosjekter som tilfredsstillende kravene til bidragsfinansiert aktivitet i rundskriv F-07/13.

2) Gjelder bidrag, tilskudd og overføringer som ikke tilfredsstillende kravene i rundskriv F-07/13.

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.

4) Avsnittet "Ikke inntektsførte ordinære bevilgninger, tilskudd, bidrag og gaver" i del II skal det som tidligere presenteres ikke inntektsførte ordinære driftsbevilgninger i delårsregnskapene, tilskudd, overføringer samt bidrag og gaver fra statlige etater og andre bidragsytere.

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

7) Del III gjelder spesielle bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet og bevilgninger fra andre departementer som skal behandles tilsvarende. Større bevilgningsfinansierte tiltak med utsatt inntektsføring og bevilgningsfinansierte tiltak hvor det kan dokumenteres at midlene er forutsatt brukt i påfølgende termin eller senere fra bevilgende myndighets side, skal spesifiseres i denne delen. Eventuelle periodiseringer av ordinære bevilgninger i delårsregnskapene skal (som tidligere) presenteres i del II i noten.

Generelle merknader:

I avsnittet "Inntektsførte bevilgninger og bidrag" skal de prioriterte oppgavene grupperes i kategorier som vist under den delen av noten som spesifiserer avsetningene under Kunnskapsdepartementet. Avsnittene gjelder tiltak som skal dekkes av den løpende driftsbevilgningen. 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 investeringer med dekning over den løpende driftsbevilgningen 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.

I notens del II er linjene som gjelder ikke inntektsførte bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet og bevilgninger fra andre departementer som skal behandles tilsvarende, flyttet til notens del III. Større bevilgningsfinansierte tiltak med utsatt inntektsføring og bevilgningsfinansierte prosjekter hvor det kan dokumenteres at midlene er forutsatt brukt i påfølgende termin eller senere fra bevilgende myndighets side, skal etter dette spesifiseres i notens del III.

Virksomhet:

Note 16 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter

Beløp i 1000 kroner

DEL I

<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	31.12.2017	31.12.2016
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater ¹⁾	122	2
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater ¹⁾	117	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private ¹⁾	148	54
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre ¹⁾	0	0
Andre prosjekter ²⁾	0	0
<i>Sum fordringer</i>	387	56

DEL II

<i>Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter</i>	31.12.2017	31.12.2016
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater ¹⁾	302	2 237
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater ¹⁾	0	67
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private ¹⁾	963	711
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre ¹⁾	0	0
Andre prosjekter ²⁾	0	0
<i>Sum gjeld</i>	1 264	3 015

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⁾

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2017	31.12.2016
Innskudd på oppgjørskonto i statens konsernkontosystem ³⁾	180 109	146 455
Øvrige bankkonti i Norges Bank ^{1),3)}	2 973	3 129
Øvrige bankkonti utenom Norges Bank ¹⁾	0	0
Håndkasser og andre kontantbeholdninger ¹⁾	0	0
Sum bankinnskudd og kontanter	183 082	149 584

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

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2017	31.12.2016
Skyldig lønn	8 990	6 262
Skyldige reiseutgifter	0	118
Annen gjeld til ansatte	0	0
Påløpte kostnader	14 833	7 061
Midler som skal videreformidles til andre ¹⁾	0	0
Annen kortsiktig gjeld	5 940	5 782
Gjeld til datterselskap m.v. ²⁾	0	0
Sum	29 763	19 223

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

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2017	31.12.2016
Viderformidlet til virksomhet AHO	1 375	1 375
Viderformidlet til virksomhet UIB	0	0
Viderformidlet til virksomhet Sintef	1 530	1 375
Viderformidlet til virksomhet SNF	1 375	1 375
Viderformidlet fra virksomhet SNF	-4 672	-3 534
Andre videreformidlinger	0	0
Sum videreformidlinger	-392	591

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 30 EU-finansierte prosjekter

Beløp i 1000 kroner

Prosjektnavn (tittel)	Prosjektets kortnavn (hos EU)	Tilskudd fra Horisont 2020	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning (FP6 og FP7)	Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	SUM	Koordinatorrolle (ja/nei)
Cooperation for European Research in Economics	COEURE			395		395	Nei
Fairness, personal responsibility and the welfare state	FPRWS			2595		2595	Ja
Sum		0	0	2990	0	2990	

Forklaring

Tabellen omfatter de tiltak/prosjekter ved institusjonen som finansieres av EU og som er utbetalt i regnskapsperioden. Prosjekter som er EU-finansiert, støtelsen på finansieringen (utbetalingen) 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 randsonerprogram til FP7 skal oppgis særskilt. Institusjoner som har koordinatortolle i EU-finansierte prosjekter, skal opplyse om dette. Det vises til departementets brev av 16. desember 2011 som inneholder en oversikt over aktuelle randsonerprogrammer til FP7.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 31 Resultat - Budsjettoppfølgingsrapport

Beløp i 1000 kroner

	Budsjett pr: 31.12.2017	Regnskap pr: 31.12.2017	Avvik budsjett/ regnskap pr: 31.12.2017	Regnskap pr: 31.12.2016
Driftsinntekter				
Inntekt fra bevilgninger	454 019	453 158	862	428 593
Inntekt fra gebyrer	0	0	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	38 339	38 770	-431	34 688
Salgs- og leieinntekter	64 292	67 431	-3 139	67 291
Andre driftsinntekter	4 752	7 429	-2 677	8 844
<i>Sum driftsinntekter</i>	<i>561 402</i>	<i>566 788</i>	<i>-5 386</i>	<i>539 415</i>
Driftskostnader				
Lønn og sosiale kostnader	380 231	355 417	24 814	356 460
Varekostnader	0	0	0	0
Kostnadsførte investeringer og påkostninger	0	0	0	0
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	22 600	22 600	0	22 727
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0	0	0	0
Andre driftskostnader	165 836	160 401	5 435	160 428
<i>Sum driftskostnader</i>	<i>568 667</i>	<i>538 418</i>	<i>30 249</i>	<i>539 615</i>
Driftsresultat	-7 264	28 370	-35 634	-199
Finansinntekter og finanskostnader				
Finansinntekter	0	111	-111	125
Finanskostnader	0	267	-267	267
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>	<i>0</i>	<i>-156</i>	<i>156</i>	<i>-142</i>
Resultat av periodens aktiviteter	-7 264	28 215	-35 479	-341
Avregninger				
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	0	0	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	0	-26 102	26 102	2 807
Tilført annen opptjent virksomhetskapskapital	0	-2 113	0	-2 466
<i>Sum avregninger</i>	<i>0</i>	<i>-28 215</i>	<i>26 102</i>	<i>341</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***Beløp i 1000 kroner*

Indikator	31.12.2017	31.12.2016
<i>Tilskudd fra EU</i>	<i>1 434</i>	<i>3 359</i>
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	25 881	19 357
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	0	0
<i>Sum tilskudd fra NFR og RFF</i>	<i>25 881</i>	<i>19 357</i>
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	4 268	6 743
- tilskudd fra statlige etater	1 510	1 256
- oppdragsinntekter	20 386	24 711
<i>Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet</i>	<i>26 164</i>	<i>32 710</i>

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Utgiftsart/inntektsart	Regnskap			Budsjett 2018
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	
1. Utgifter				
<i>Driftsutgifter</i>				
Lønnsutgifter	353 304	357 774	353 549	409 934
Varer og tjenester	142 041	150 118	157 042	186 565
Sum driftsutgifter	495 345	507 892	510 592	596 499
<i>Investeringsutgifter</i>				
Investeringer, større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	16 039	15 042	7 512	6 600
Sum utgifter til større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	16 039	15 042	7 512	6 600
<i>Overføringer fra virksomheten</i>				
Utbetalinger til andre statlige regnskaper	0	0	0	0
Andre utbetalinger	0	0	0	0
Sum overføringer fra virksomheten	0	0	0	0
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Kjøp av aksjer og andeler	0	500	0	0
Andre finansielle utgifter	173	159	4	0
Sum finansielle aktiviteter	173	659	4	0
SUM UTGIFTER	511 557	523 593	518 107	603 099
2. Inntekter				
<i>Driftsinntekter</i>				
Inntekter fra salg av varer og tjenester	69 141	74 550	69 954	71 597
Inntekter fra avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0	0
Refusjoner ¹⁾	5 292	6 013	0	0
Andre driftsinntekter	8 326	12 789	16 492	6 713
Sum driftsinntekter	82 759	93 352	86 446	78 310
<i>Inntekter fra investeringer</i>				
Salg av varige driftsmidler	209	3	0	0
Sum investeringsinntekter	209	3	0	0
<i>Overføringer til virksomheten</i>				
Inntekter fra statlige bevilgninger	429 493	442 809	465 007	503 316
Andre innbetalinger	0	0	0	0
Sum overføringer til virksomheten	429 493	442 809	465 007	503 316
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Innbetaling ved salg av aksjer og andeler	300	0	0	0
Andre finansielle innbetalinger (f.eks. innbet. av rente)	1 338	18	152	0
Sum finansielle aktiviteter	1 638	18	152	0
SUM INNTEKTER	514 098	536 182	551 605	581 626
3. Netto endring i kontantbeholdning (2-1)	2 541	12 588	33 498	-21 473

Kontroller

Netto endring fra kontantstrømoppstillingen
Samsvarstest tabell/oppstilling

12 588	33 498	-21 473
0,00	0,00	0,00

1) Merk at denne linjen ikke skal benyttes ved standardrefusjoner for arbeidsmarkedstiltak, foreldrepenger, sykepenger, merutgifter til lærlinger og tilretteleggingstilskudd. Slike refusjoner skal inngå som utgiftsreduksjon (kreditpostering) på linjen for lønnsutgifter.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Inntektstype	Regnskap 31.12.2015	Regnskap 31.12.2016	Regnskap 31.12.2017	Budsjett for 2018
Bevilgninger til finansiering av statsoppdraget				
Bevilgninger fra fagdepartementet	410 968	420 995	438 069	460 493
Bevilgninger fra andre departement	0	0	0	0
Bevilgninger fra andre statlige forvaltningsorganer	833	1 256	1 809	1 802
Tildelinger fra regionale forskningsfond	0	0	0	0
Tildelinger fra Norges forskningsråd	17 660	22 430	24 119	40 899
Sum bevilgninger til statsoppdraget	429 461	444 681	463 997	503 194
Offentlige og private bidrag				
Bidrag fra kommuner og fylkeskommuner	0	0	250	0
Bidrag fra private	5 915	6 691	7 126	2 148
Tildelinger fra internasjonale organisasjoner	1 342	2 515	2 990	1 000
Sum bidrag	7 257	9 206	10 366	3 148
Oppdragsinntekter m.v.				
Oppdrag fra statlige virksomheter	18 528	18 698	11 734	12 033
Oppdrag fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter	3 190	2 347	497	0
Oppdrag fra private	4 827	6 624	9 032	4 847
Andre inntekter og tidsavgrensninger	106 312	54 625	61 652	57 390
Sum oppdragsinntekter m.v.	132 857	82 294	82 915	74 270
SUM INNTEKTER	569 575	536 182	557 279	580 613

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Balansedag 31. desember Beløp i TNOK	Regnskap 31.12.2015	Regnskap 31.12.2016	Regnskap 31.12.2017	Endring 2016 til 2017
Kontantbeholdning				
Beholdning på oppgjørskonto i Norges Bank	133 060	146 455	180 109	33 654
Beholdning på andre bankkonti	3 936	3 129	2 973	-156
Andre kontantbeholdninger	0	0	0	0
Sum kontanter og kontantekvivalenter	136 996	149 584	183 082	33 498
Avsetninger til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår :				
Feriepenger m.v.	26 938	27 366	28 572	1 205
Skattetrekk og offentlige avgifter	29 753	30 772	30 828	56
Gjeld til leverandører	22 388	21 678	24 741	3 063
Gjeld til oppdragsgivere	-1 817	-4 324	-8 905	-4 581
Annen gjeld som forfaller i neste budsjettår	-9 703	4 786	6 549	1 763
Sum til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår	67 558	80 278	81 785	1 507
Avsetninger til dekning av planlagte tiltak der kostnadene helt eller delvis vil bli dekket i fremtidige budsjettår:				
Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd	2 266	5 339	3 578	-1 761
Prosjekter finansiert av regionale forskningsfond	0	0	0	0
Større påbegynte, flerårige investeringsprosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	0	0	0	0
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	-3 653	333	17 361	17 028
Andre avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte formål	15 441	17 249	26 000	8 751
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av bevilgninger fra andre departementer	0	0	0	0
Sum avsetninger til planlagte tiltak i fremtidige budsjettår	14 054	22 922	46 939	24 017
Andre avsetninger:				
Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål	4 398	1 922	7 596	5 674
Fri virksomhetskapital	50 986	44 463	46 762	2 299
SUM andre avsetninger	55 384	46 385	54 358	7 973
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	136 996	149 584	183 082	33 498

Kontroll

0 0 0 0

Forklaringer:

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

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.

Balanseoppstilling

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
<i>I Immaterielle eiendeler</i>	6 739	6 705	6 178
<i>II Varige driftsmidler</i>	316 031	331 153	339 277
<i>III Finansielle anleggsmidler</i>	660	660	160
<i>Sum anleggsmidler</i>	323 429	338 518	345 616
B. Omløpsmidler			
<i>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</i>	0	0	0
<i>II Fordringer</i>	33 769	21 832	28 333
<i>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</i>	183 082	149 584	136 996
<i>Sum omløpsmidler</i>	216 852	171 416	165 329
Sum eiendeler	540 281	509 934	510 945
STATENS KAPITAL OG GJELD			
C. Statens kapital			
<i>I Virksomhetskaptal</i>	47 422	45 122	51 146
<i>II Avregninger</i>	42 686	16 895	11 293
<i>III Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler</i>	322 770	337 858	345 456
<i>IV Statens finansiering av særskilte tiltak med utsatt inntektsføring</i>	0	0	0
<i>Sum statens kapital</i>	412 877	399 876	407 895
D. Gjeld			
<i>I Avsetning for langsiktige forpliktelser</i>	0	0	0
<i>II Annen langsiktig gjeld</i>	0	0	0
<i>III Kortsiktig gjeld</i>	127 404	110 058	103 050
<i>Sum gjeld</i>	127 404	110 058	103 050
Sum statens kapital og gjeld	540 281	509 934	510 945



Kommentarer til regnskap 2017 – Norges Handelshøyskole

Institusjonens formål og visjon

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

Institusjonens drift i perioden

Ny rektor, nye prorektorer og nytt styre tiltrådte 1. august, og man har i årets siste måneder i hovedsak prioritert de samme oppgaver om man arbeidet med i andre tertial: i) strategiarbeid for perioden 2018-2021, ii) organisatoriske tilpasninger til den nye ledelsesmodellen og iii) uendret, skarpt fokus på NHHs ordinære drift.

Gjennom det forberedende strategiarbeidet ble flere temaer identifisert og utredet. Dette omfattet områder som:

- Digitalisering og teknologiforståelse på tvers av NHHs fagområder
- Satsing på innovasjon og entreprenørskap
- Internasjonaliseringsarbeid
- Ekstern synlighet og samfunns- og næringslivsinteraksjon, herunder alumniarbeid
- Diversifisering av NHHs faglige spissområder
- Utdanningskvalitet

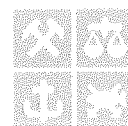
Senere i strategiprosessen avdekket en også et behov for en sterk vektlegging av

- Rekrutteringsarbeid både vs. studenter og ansatte
- Posisjonering og merkevarearbeid.

I arbeidet med ny strategi har alle institutter og administrative enheter blitt involvert, og de har bidratt med omfattende skriftlige innspill i tillegg til deltagelse på strategimøter og workshop. Innspillene er reflektert i det utarbeidede utkastet til strategidokumentet. Dette vil fremlegges for styret i det første styremøtet i 2018 (8. februar) for første gangs behandling. Basert på styrets tilbakemeldinger, vil et endelig forslag til strategi bli utarbeidet og vedtatt på styrets møte den 8. mars 2018.

Ny strategi vil bygge på oppnådde resultater knyttet til dagens strategi (vedtatt strategi 2014 – 2017), og innenfor BFV er det i budsjettet for inneværende år satt av til sammen 17,2 mill. kr. til følgende strategiske satsninger:

- Spissing av forskning



- Internasjonalisering
- Studiekvalitet (utdanningsteknologi, etablering av Master i revisjon i Oslo)
- Organisasjon og ressurser (oppgradering av bygningsmasse, videreutvikling av nettsider)

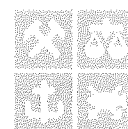
I konkurranse med flere sterke forskningsmiljøer i Norge, tildelte Forskningsrådet (NFR) i mars NHH Senter for fremragende forskning. Det nye senteret har fått navnet FAIR (Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality), og ledes av professor Bertil Tungodden. Det forventes en tildeling på ca. 15 mill. kr. pr. år i 10 år fra NFR. I tillegg vil det bli søkt om ekstra midler fra andre finansieringskilder, herunder fra EU-systemet. Senteret er svært positivt for forskningen ved NHH. Etablering av senteret har gått stort sett som planlagt, og de ansatte som skal være tilknyttet senteret er i ferd med å flytte inn i ferdig ombygde lokaler i nybygget.

I samarbeid med Statsbygg, er det satt i gang et forprosjekt som skal lede frem til en plan for rehabilitering av NHHs bygningsmasse fra 1963. Det ble i revidert nasjonalbudsjett 2017 bevilget 25 mill. kr. til gjennomføring av forprosjektet. I pågående fase (høst 2017 / vinter 2018) arbeider rådgivergruppe, entreprenør, Statsbygg og NHH sammen om ytterligere detaljering av valgt løsning og involvering av spesialister/rådgivere. Et kostnadsestimert vil foreligge før sommeren 2018. Det forventes at rehabiliteringen vil igangsettes våren 2019 og ferdigstilles mot slutten av 2020. Videre forventes det at Statsbygg fra det tidspunktet overtar forvaltningen av NHHs totale bygningsmasse.

I tråd med vedtak i NHHs styre i juni, er det gjort organisatoriske tilpasninger til ny ledelsesmodell, og nye ledergrupper og organer er implementert. Rektor er nå leder av hele NHHs organisasjon, og stillingen som adm. direktør har utgått. Prorektor for utdanning er rektors stedfortreder og leder av studieadministrasjonen. Tilsvarende er prorektor for forskning leder av forskningsadministrativ avdeling. I løpet av høsten har det vært gjennomført et kartleggingsarbeid knyttet til videre utvikling og ambisjonsnivå ved noen av NHHs fellesadministrative funksjoner. Dette arbeidet er ikke ferdig, men styret vil få fremlagt et forslag om at stillingen som prorektor for fagressurser omgjøres til prorektor for HR, og at stillingen får lederansvar for HR-avdelingen. Det vil også bli foreslått at en reverserer en tidligere beslutning om å opprette en egen stilling som administrativ leder for øvrige administrative avdelinger som i dag ligger under rektor. Det skal arbeides med å videreutvikle både koordineringen mellom avdelingene, og rapporteringslinjene til rektor.

Siste opptrapping av lønnsrammer for faglig stab ble innarbeidet i budsjettet for 2017, og lønnsrammen forutsatte å finansiere inntil 172 årsverk innenfor BFV. Som prognoser gjennom året har antatt, ble ikke lønnsrammene fullt utnyttet – påløpt lønnskostnad har finansiert ca. 162 årsverk. Det ble avsatt 66 årsverk til finansiering av stipendiater, og alle ble benyttet. Korrigeret for permisjoner, ble antall årsverk finansiert ca. 65. Det ble budsjettet med til sammen 118 administrative årsverk fordelt mellom instituttene og sentraladministrasjonen, og som meldt i årets siste prognose, ble 120 benyttet. Effekten av årets lønnsoppgjør ble også en del lavere enn forutsatt da budsjettet ble vedtatt. Som meldt i forbindelse med rapporteringer for første og andre tertial, ble det et betydelig underforbruk på fastlønnsbudsjettet i 2017.

Budsjettet for driftsmidler som forvaltes av administrative enheter har vært stramt som følge av en ønsket omprioritering for å realisere strategiske satsningsområder. Noen ekstraordinære kostnader har oppstått, men det er god kontroll på kostnader knyttet til ordinær drift. Ekstraordinære kostnader er blitt dekket inn gjennom innsparinger andre steder, og samlede kostnader er derfor dekket innenfor vedtatt budsjetttramme.



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. 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. Det var forventet at kostnadene i 2017 ville bli som budsjettet, dvs. ca. 2 mill. kr. lavere enn i 2016. Etter at det nye regelverket har vært praktisert både i vår- og høstsemesteret, er det oppnådd en ytterligere besparelse på 1,7 mill. kr. Budsjettet inntekt ved NHHE var 60,4 mill. kr. med et budsjettet resultat på 10 mill. kr. Som prognostisert, ble både inntekt og resultat ca. 1 mill. kr. høyere enn budsjett. Årsaken til dette er høyere interesse for tilbudte programmer i markedet. Dette gjør at flere programmer gjennomføres med høyere antall deltakere eller flere kull enn budsjettet.

Basert på eksisterende kontrakter, ble inntekt fra øvrig bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) budsjettet til 36 mill. kr. i desember i fjor. Ny aktivitet i.l.a. året bidro til at årets inntekt fra øvrig BOA ble 42,7 mill. kr. Øvrig BOA bidrar ikke med overskudd, men genererte et dekningsbidrag til BFV på 1,6 mill. kr.

Bekreftelse på at regnskapet er avlagt i henhold til statlige regnskapsstandarder

Regnskapet for 3. tertial 2017 gir et dekkende bilde av virksomheten, og er avlagt i samsvar med reglene for økonomistyring i staten, og i samsvar med statlige regnskapsstandarder som gjelder for virksomheter underlagt Kunnskapsdepartementet. Regnskapet er presentert i samsvar med regnskapsmal fra Kunnskapsdepartementet. NHHs revisor er Riksrevisjonen.

Vesentlige avvik periodisert resultatbudsjett mot resultatregnskap (note 31)

Inntekt fra bevilgninger – negativt avvik 0,8 mill. kr.

Avviket skyldes at investeringene har vært noe høyere enn forutsatt i budsjettet. Dermed er en større del av mottatt bevilgning overført til balansen som avsetning for fremtidige avskrivninger enn det som var forutsatt i budsjettet.

Inntekt fra tilskudd og overføringer – positivt avvik 0,4 mill. kr.

Avviket er sammensatt. Noen større prosjekter finansiert av NFR har hatt høyere aktivitet enn planlagt, mens et av gaveprofessoratene har hatt noe lavere aktivitet enn planlagt.

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

Mesteparten av inntekten her kommer fra NHHE, og over 1,6 mill. kr. av avviket skyldes oppstart av nye kurs som ikke var med i budsjettet samt flere deltakere enn budsjettet på noen kurs. Øvrig avvik skyldes konferanser og kursaktivitet ved instituttene som ikke var budsjettet.

Lønn og sosiale kostnader – underforbruk 24,8 mill. kr.

Lønnskostnadene innen BFV viser et netto underforbruk på 18,1 mill. kr. Av dette er 3,4 mill. kr. knyttet til at årets lønnsjusteringer ble lavere enn budsjettet. Mottatt refusjoner fra NAV er 1,1 mill. kr. høyere enn budsjettet. Vitenskapelige årsverk ble dessuten lavere enn budsjettet, og dette medfører et avvik på 8,6 mill.



kr. Det er et underforbruk knyttet til eksamensvakter og ekstern sensurering på 2 mill. kr. Nye retningslinjer som innebærer lavere andel ekstern sensur i.f.m. skriftlige skoleeksamener har bidratt til reduserte kostnader.

Et eksternfinansiert prosjekt er forsinket i.f.t. oppstart, og derfor er det stillinger som ikke er blitt besatt som forutsatt. To andre prosjekt ligger også noe etter opprinnelig plan m.h.t. ansettelse, men et av disse har omprioritert og brukt mer midler på kjøp av forskningstjenester. Dette bidrar til et underforbruk på nærmere 3,9 mill. kr.

NHHE har et underforbruk på ca. 2,8 mill. kr. Dette skyldes at aktiviteter har blitt utsatt, eller at undervisningstjenester har blitt kjøpt i stedet for å betale ut lønn.

Andre driftskostnader – underforbruk 5,4 mill. kr.

Innenfor BFV er det et samlet underforbruk på 14,5 mill. kr., hvorav 5,6 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. Det er dessuten et underforbruk på 5,6 mill. kr. knyttet til prosjektrettede tiltak. I hovedsak skyldes avviket midler som har vært satt av til egenfinansiering og støtte i.f.m. nye eksternfinansierte prosjekter samt midler avsatt i.f.m. innføring av ny ledelsesmodell. Ved administrative enheter er det et underforbruk på 3,2 mill. kr. fordelt på mange ulike aktiviteter. De største postene er knyttet til lavere brukeravhengige driftskostnader i nybygget, lavere kostnader ved databaseabonnement i biblioteket og utsettelse av noe planlagt utviklingsarbeid ved administrative støttesystemer.

Innen øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet ekskl. NHHE er det et overforbruk på 6,5 mill. kr. Avviket er skyldes i hovedsak kjøp av forskningstjenester i.f.m. eksperimenter gjennomført i regi av det nye forskningssenteret FAIR. Til en viss grad kompenseres dette overforbruket av et underforbruk på lønnskostnadene. Overforbruket inneværende år har vært planlagt, og vil medføre mindre kostnader til kjøp av forskningstjenester i kommende år.

For NHHE er driftskostnadene 2,5 mill. kr. høyere enn budsjettert. Dette skyldes kjøp av undervisningstjenester i større grad enn forutsatt, og har en tilsvarende motpost i underforbruk på lønn. I tillegg har det vært behov for å øke kostnader knyttet til annonsering og salg utover det som var budsjettert.

Utvikling i avsatt andel av tilskudd til bevilgningsfinansiert virksomhet

Ved utgangen av 2016 gjenstod det 2,5 mill. kr. som ubrukt bevilgning. Avsetningen knyttet til overskudd generert ved NHHE utgjorde ved utgangen av året 15,1 mill. kr. Korrigert for statlige feriepengeforpliktelser på 0,6 mill. kr. var avsetningen ved utgangen av 2016 16,9 mill. kr. Ved utgangen av 2017 er ubrukt bevilgning økt til 21,7 mill. kr. og avsetning knyttet til overskudd generert ved NHHE økt til 21,7 mill. kr. Korrigert for statlige feriepengeforpliktelser på 0,8 mill. kr. er samlet avsetning økt til 42,7 mill. kr.

Gjennomførte og planlagte investeringer

Det er i løpet av året gjennomført investeringer knyttet til IT-anskaffelser på 4,4 mill. kr.



Som følge av etableringen av Senter for fremragende forskning har det vært påkrevd å etablere egnete lokaler for FAIR. FAIR er nå lokalisert i tilknytning til Institutt for Samfunnsøkonomi i nybygget. Ombyggingen av lokalet er gjennomført i samråd med Statsbygg som eier av bygget. Kostnaden ved ombyggingen vil bli dekket gjennom økt husleie. I tillegg er det behov for å anskaffe inventar og AV-utstyr estimert til en samlet kostnad på 2,6 mill. kr. Omtrent halvparten av denne investeringen er gjennomført i 2017, og resten blir dekket av tildelte budsjettmidler i 2018.

En av NHHs leietakere i nybygget har flyttet inn i nye lokaler i NHHs egen bygningsmasse. Denne kostnaden er dekket over høyskolens ordinære budsjett.

Bergen, 08.02.2018

Kari Olrud Moen
Styreleder

Tord Lien
Styremedlem, eksternt repr.

Aase Aamdal Lundgaard
Styremedlem, eksternt repr.

Pontus Troberg
Styremedlem, eksternt repr.

Mette Bjørndal
Styremedlem, intern repr.

Tor W. Andreassen
Styremedlem, intern repr.

Frode Sættem
Styremedlem, intern repr.

Marita Kristiansen
Styremedlem, intern repr.

Ole-Petter Moe Hansen
Styremedlem, midl. ansatte

Ingvild Kvinnsland
Styremedlem, student

Nikolai Belsvik
Styremedlem, student

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

NHH

