

NHH

A group of ten young adults, five women and five men, are posed on a wide, dark grey concrete ledge. They are dressed in casual, contemporary clothing. The background is a modern building with a facade of large glass panels and dark frames. The lighting is bright and even, suggesting an outdoor setting during the day.

ÅRSRAPPORT 2018-2019



Innhold

Kap. I. Styrets beretning	5
Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	9
Kap. III. Årets aktiviteter og resultater	13
UTDANNING	13
Bachelorutdanninga	13
Masterutdanninga	19
Ph.d.-utdanninga	27
Etter- og videreutdanninga	31
Kvalitet i utdanninga	36
Pedagogikk	39
Læringsmiljø og universell utforming	41
God tilgang til utdanning	43
Autorisasjonsprøven i omsetjing (Translatøreksamen)	44
FORSKNING	45
Kvalitet	45
Relevans	47
Randsone	48
SAMPEL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV.....	51
Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni	51
Forskingskommunikasjon	54
Posisjon	57
Møteplass	58
ORGANISASJON OG RESSURSER	59
Menneskelige ressurser.....	59
Organisasjonen.....	61
Økonomi.....	64
Midler til oppgradering av bygg ved selvforvaltende institusjoner	65
Midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger	65
Midler tildelt over kap. 281 post 01 og post 45	65
Bygg og infrastruktur.....	65
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter.....	67



Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten	71
Overordnet vurdering av styring og kontroll i virksomheten	71
Anskaffelser og arbeidslivskriminalitet.....	73
Samfunnssikkerhet og beredskap	74
Lærlinger.....	75
Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet.....	75
Inkluderingsdugnad	78
Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter.....	79
Risikovurderinger.....	79
Planer.....	88
Budsjett 2019.....	97
Større byggeprosjekter	99
Kap. VI. Årsregnskap 2018.....	100



Kap. I. Styrets beretning

Året 2018 har vært preget av høy aktivitet og arbeid med NHH sin nye strategi for 2018-2021. Strategien ble ferdigstilt i vårsemesteret og er blitt supplert med institutt- og avdelingsspesifikke handlingsplaner så vel som en overordnet plan for oppfølging av de spesifiserte satsingsområdene:

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

Utdanning

Inntakskvalitet

Opptakskravene til bachelorstudiet var på omtrent samme høye nivå som tidligere, med en svak oppgang fra 2017. Søker tallene gikk også opp fra 2017 med ca. 2 %. Søkingen til masterstudiene i økonomi og administrasjon (MØA) økte fra 2017, mens det var en nedgang i søkingen til master i regnskap og revisjon (MRR). NHH har et mål om å ha minst 40 % kvinner i alle fulltidsstudier. Kvinneandelen for bachelorstudiet falt i 2018 til drøye 34 %, mens kvinneandelen for MØA var på 43 %. Kvinneandelen i bachelorstudiet er ikke tilfredsstillende, og ytterligere tiltak for å øke andelen er igangsatt. Disse inkluderer revidering av rekrutteringsstrategien, opprettelse av et internt rekrutteringsnettverk og større vekt på bredden i økonomifaget med særlig fokus på bærekraft og mangfold.

Studiekvalitet

Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga (NOKUT) gjennomførte tilsyn med NHHs systematiske kvalitetsarbeid med det som resultat at høyskolen fikk bestått på alle punkter. Høyskolen var én av to institusjoner som ikke fikk noen opprettingskrav. NHH fikk spesielt skryt for at det eksisterte en solid kvalitetskultur ved institusjonen, at kvalitetsarbeidet var solid forankret i styre og ledelse på alle nivåer, og at det var god medbestemmelse og medvirkning blant både ansatte og studenter.

Tilbakemeldingene fra kursevalueringene er gode. Det samme gjelder Studiebarometerets indikasjoner på opplevd studiekvalitet. NHH-studentene arbeider fremdeles godt - om lag 40 timer per uke. NHH har utarbeidet ny pedagogisk handlingsplan som ventes vedtatt i første del av 2019. Prosjektet for digitalisering av eksamen har hatt god framdrift i 2018, og ved utgangen av året var 81,4 % av alle skriftlige eksamener på bachelor og master digitale.

Gjennomstrømning

Mål for gjennomstrømning er at 60 % av bachelorstudentene skal fullføre på normert tid også i 2018. Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) rapporterer at 58,2 % av bachelorstudentene ble ferdig på normert tid i 2018. Gjennomstrømningen har økt siden 2012 da bare 38 % fullførte innen tre år til et nivå som har stabilisert seg nærmere 60 %. Dette er en gledelig utvikling. På MØA og MRR samlet gjennomførte 79,4 % av studentene på normert tid.

Kandidatkvalitet

Etterspørselen etter NHHs kandidater er svært god. NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse for 2018 viser at 92,1 % av kandidatene fra masterstudiet i økonomi og administrasjon har fått arbeid innen 6 måneder etter avsluttet studium. Tilsvarende tall for 2017 var 88,1 %. Det har vært en positiv utvikling i lønnsnivået, og grunnlønnen for de nyutdannede kandidatene er kr 485 000 i 2018, mot kr 463 000 i 2017.



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, inkludert tradisjonelle økonomikurs, for å speile dagens digitale hverdag. Dette arbeidet vil fortsatt ha høy prioritet.

Internasjonalisering

I 2018 hadde NHH 536 utreisende og 456 innkommende utvekslingsstudenter. Både ut-mobiliteten og inn-mobiliteten har økt, og var rekordhøy. Ut-mobiliteten er fremdeles høyest på nasjonalt nivå i sektoren. Det arbeides med å etablere gode strukturer for godt integrerte praksisopphold i utlandet som en del av studieløpet.

NHH ønsket 117 internasjonale gradsstudenter velkommen høsten 2018, 27 flere enn i 2017. Etter jevn stigning over flere år, ble dermed målet på 100 internasjonale gradsstudenter nådd.

NHH er som eneste handelshøyskole i Norge medlem av CEMS - the Global Alliance in Management Education. CEMS er en allianse mellom ledende akademiske institusjoner, multinasjonale selskap og frivillige organisasjoner.

Studentmiljø

Et inkluderende og mangfoldig læringsmiljø er en sentral strategisk prioritering, noe som også gjenspeiles i NHHs utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet (KD). Som det fremkommer i Studentenes helse- og trivselsundersøkelse som ble gjennomført i 2018, har NHH et særdeles aktivt studentmiljø som engasjerer en meget høy andel av studentene. En rekke aktiviteter og utvalg i NHH sin studentforening, NHHS, dekker mange interesser, fra det faglige og det bredt samfunnsorienterte til det sosiale. En omfattende mediedebatt om NHH-miljøet i vårsemesteret 2018 illustrerte likevel at ikke alle opplevde å finne sin plass i miljøet. Dette intensiverte arbeidet med student- og studiemiljøet ytterligere. NHH har iverksatt tiltak som spenner fra umiddelbare, konkrete forhold slik som opplegget for velkomststuden for nye studenter, til langsiktig, holdningsskapende arbeid. I samarbeid med studentene er det utformet kjøreregler for miljø og adferd på NHH («NHH-kulturen»). Etablerte varslingsrutiner for trakassering har gjennomgått kontinuerlig forbedring, samtidig som man har rettet betydelig oppmerksomhet mot å gjøre varslingskanalene godt kjent.

Forskning

Resultatene fra den nasjonale evalueringen av samfunnsvitenskapelig forskning (SAMEVAL) forelå sommeren 2018 og viser at NHH hevder seg godt. NHH deltok i panelene for økonomisk-administrative fag og samfunnsøkonomi. Tilbakemeldingen var svært bra og NHH fikk beste vurdering, *excellent*, i begge panelene.

Videre deltok NHH med 11 forskergrupper, hvorav fem fikk karakteren *excellent* og seks *very good*, noe som betyr at 23 % av landets eksellente forskergrupper var ved NHH.

Foreløpige tall for 2018 tyder på en nedgang i antall publikasjonspoeng, til ca. nivået for 2015. Andel publikasjonspoeng på nivå 2 har imidlertid økt noe og ligger an til å bli nær 59 %. Antall publikasjoner på Association of Business Schools (ABS)-listen, nivå 3, 4 og 4* har økt noe.



Flere større forskningsprosjekter ble startet opp i 2018, bl.a. fire EU-prosjekter (en Advanced Grant fra European Research Council (ERC), en Starting Grant fra ERC, og to European Research Area (ERA)-NET-prosjekter), samt et Toppforsk-prosjekt og et prosjekt innen programmet Unge forskertalenter. I tillegg har søknadsaktiviteten i 2018 vært økende, men tilslagene er foreløpig mindre enn ønskelig.

Ph.d. – utdanning

Antall disputaser i 2018 var 19, i tråd med NHHs målsetting. 76 % av uteksaminerte kandidater har gjennomført doktorgradsprogrammet på under seks år.

Samspill med nærings- og samfunnsliv

NHH har et omfattende samarbeid med næringsliv og forvaltning, og samarbeidspartnerne spenner fra små start-ups til store selskaper og offentlige institusjoner. Samarbeidsformene varierer fra avtaler om gjesteforelesninger og deltagelse på spesifikke arrangementer til flerårige, bredt anlagte kontrakter. NHH har tre gaveprofessorater der giverne er NorgesGruppen, Equinor og Bergens Rederiforening. NHH og Equinor fornyet i desember 2018 academia-avtalen for fem nye år. NHH utvikler nye modeller for formaliserte partnerskapsprogram. NHH er engasjert i en rekke ulike klyngesamarbeid. NHH var blant annet med å etablere *Finance Innovation* som i 2018 fikk status som NCE (Norwegian Centres of Expertise)-klynge. Andre klyngesamarbeid inkluderer *Seafood Innovation Cluster*, *Science City Bergen* og *Bergen Teknologioverføring*. En ytterligere samarbeidsarena er knyttet til å skape møteplasser i form av en rekke konferanser og lignende arrangementer.

Alumniarbeid

NHH startet i 2017 et strategisk arbeid for å revitalisere høyskolens alumniarbeid, og i 2018 har dette gitt betydelige resultater. Alumnikonferansen *Opptur* ble arrangert i Oslo for andre gang med 600 påmeldte, og det ble også arrangert alumnitreff i København, Paris, London, Oslo og Bergen. Et nytt tiltak var *Mentor for en dag* hvor etablerte alumni var mentorer for nye studenter i velkomstuken. NHH har etablert ett alumniråd i Bergen og ett alumniråd i Oslo (med internasjonal representasjon).

NHH Executive

NHH Executive (NHHE) har god rekruttering av høyt kvalifiserte kandidater til de etablerte studiene; MBA i strategisk ledelse, MBA i økonomistyring og ledelse og Autorisert finansanalytikerstudium (AFA), men det har vært en nedgang i søkning og opptak på enkelte av programmene. Flere nye studier er under utvikling, og EMBA-nysatsingen *Technology and Innovation of Finance* fikk ved lansering høsten 2018 mye positiv oppmerksomhet, og god respons i markedet.

NHHE opplever vekst og nye muligheter i bedriftsmarkedet, og startet opp og gjennomførte i 2018 en rekke nye programmer for virksomheter som Gjensidige, BKK, OBOS, NFR og Uniconsult. Flere av disse ble gjennomført sammen med AFF, og omfattet besøk hos velrenommerte internasjonale akademiske institusjoner som HEC, Berkeley, MIT og Stanford. Lanseringen av programmet *Business Upgrade*, som gjennomføres i samarbeid med ECONA, har vært svært vellykket. Det har bidratt til synliggjøring av faglig relevans overfor kjernemålgruppen til NHH Executive.



Rehabiliteringsprosjekt og økonomi

I 2018 besluttet myndighetene at rehabiliteringen av NHHs eldste bygningsmasse vil bli gjennomført som kurantprosjekt i 2019 og 2020 i henhold til oppsatte planer. Det ble gitt tilslutning til at NHH kan gi Statsbygg i oppdrag å gjennomføre rehabiliteringen, og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har godkjent styringsrammen for prosjektet. Basert på endelig kostnadsestimat og husleienivå er det oppnådd enighet mellom NHH og Statsbygg om husleieavtale og forvaltningsoverføring.

Rehabiliteringsprosjektet er nå gått over i prosjekterings- og gjennomføringsfasen. Prosjektet vektlegger samhandling, arealeffektivisering og moderne undervisningsformer. I byggeperioden vil berørte ansatte og studenter, samt berørt undervisning, ha midlertidig lokalisering i Merinobygget. Det er lagt betydelig vekt på god informasjon og brukerinvolvering i alle faser av prosjektet, herunder flytteprosessen i forbindelse med midlertidig innkvartering.

NHHs økonomi er tilfredsstillende og planlagte aktiviteter er i hovedsak gjennomført i henhold til budsjett. Avsetningsnivået har økt. Med tanke på den forestående rehabiliteringen av NHHs hovedbygg, har det vært prioritert å bygge opp reserver for å kunne finansiere ekstraordinære kostnader til brukerutstyr, møbler m.m. ved innflytting i nye lokaler. I budsjettet for 2019 er en betydelig andel av avsetningene disponert. Det samme vil være tilfelle i 2020.

Rehabiliteringsprosjektet har derfor krevd streng kostnadskontroll i økonomistyringen gjennom året. Dette bidrar til at NHHs aktivitetsnivå og prioriteringer er finansielt opprettholdbare.

Prioriteringer 2019 og videre fremover

Prioriteringene for aktiviteten i 2019 og videre fremover følger av NHHs strategi 2018-2021, og særlig oppmerksomhet rettes mot de over nevnte spesifiserte satsingsområdene (som er konsistente med NHHs utviklingsavtale med KD).

Sentrale aktiviteter på disse områdene inkluderer blant annet vurderinger og tilpasninger i strukturen på NHHs masterprogram, handlingsplan for pedagogikk, søknadsarbeid inn mot større, langsiktige forskningsprosjekter (med vekt på SFI'er (Sentre for forskningsdrevet innovasjon)), utvikling av mer formaliserte partnerskapsprogram med næringslivet, arbeid med internasjonal AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business)-akkreditering, vedtak av ny NHH språkpolitikk og gjennomføring av omdømmeundersøkelse.

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.

NHH har som mål å være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. NHH skal være en ledende internasjonal handelshøyskole som driver utdanning, forskning og formidling innenfor det økonomisk-administrative fagområdet. Et sentralt kjennetegn er nær og omfattende interaksjon med næringsliv og samfunnsinstitusjoner. Faglig substans og relevans skal prege både studieprogrammer, forskning og formidling.

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 600 studenter på masternivå på etter- og videreutdanningsprogrammene. Videre har høyskolen ca. 400 ansatte, hvorav 250 er i vitenskapelige stillinger.

Høyskolen har et betydelig internasjonalt nettverk og forsknings- og utdanningssamarbeid med ledende utenlandske institusjoner. NHH samarbeider med over 180 universiteter og handelshøyskoler i mer enn 50 land. Om lag halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester utveksling i utlandet. Den mest synlige dokumentasjonen på NHHs internasjonale posisjon er Equis (European Quality Improvement System)-akkreditering samt medlemskap i CEMS - the Global Alliance in Management Education. CEMS er en allianse av 32 handelshøyskoler, kun én fra hvert land, 65 «Corporate Partners» og 7 «Social Partners».

Som statlig vitenskapelig høyskole har NHH en bevilgning fra KD på 479,4 mill. kr i 2019. I tillegg har NHH finansiering gjennom bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet på ca. 133 mill. kr.



Foto: Silje Katrine Robinson

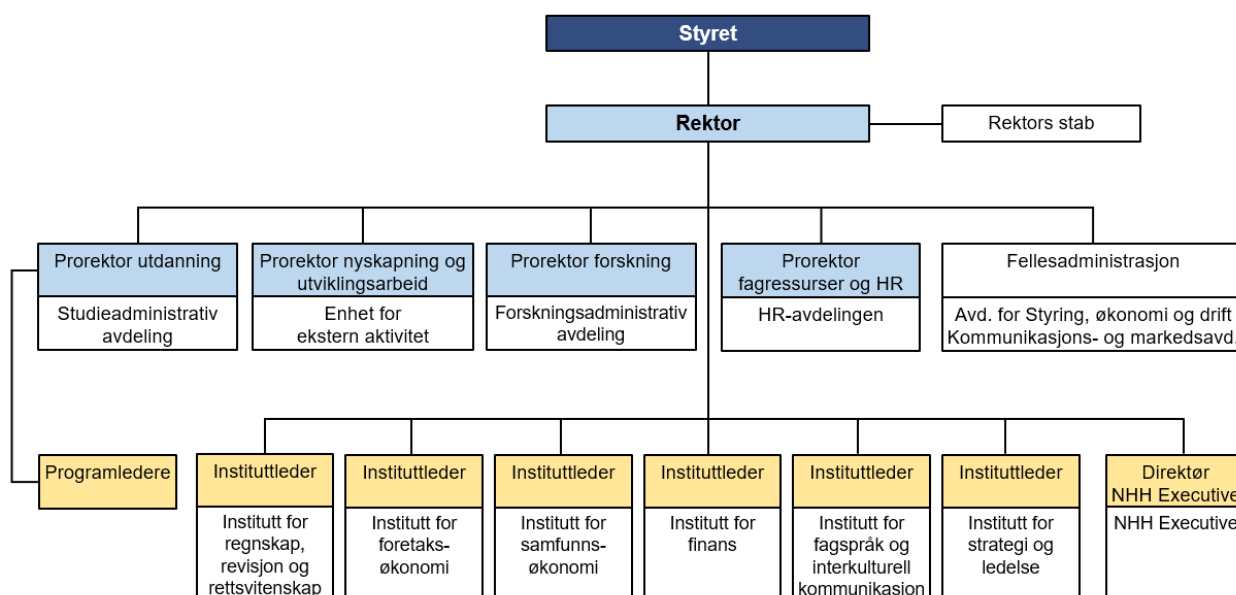


Høyskolens studietilbud

- | | |
|-----------------------------------|---|
| Nasjonale tilbud | <ul style="list-style-type: none"> • Femårig siviløkonomutdanning inndelt i et treårig bachelorprogram (BØA) og et toårig masterprogram i økonomi og administrasjon (MØA). MØA har ti spesialiseringer • Toårig masterstudium i regnskap og revisjon (MRR) |
| Studietilbud undervist på engelsk | <ul style="list-style-type: none"> • Ph.d.-programmet • Åtte av masterspesialiseringene innenfor MØA • CEMS Master in International Management • NHH Summer School: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Natural Resource Management and Policy: The Norwegian Model</i> - <i>Social Entrepreneurship</i> |
| Etter- og videre-utdanningstilbud | <ul style="list-style-type: none"> • Executive MBA og Executive master i ledelse • Modulbaserte studier på masternivå • Spesialstudier • Bedriftsinterne program • Kortprogrammer |

Organisasjon 2018

NHH vedtok i 2016 å gå fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og eksternt styreleder. Enhetlig ledelse ble innført 1. august 2017. Nedenfor presenteres organisasjonskart for høyskolen for 2018. I rektors stab inngår ledelsesstøtte, servicesenter og «fundraising» inn mot alumniaktivitet etc. IT, økonomi og eiendom er samlet i én enhet – Avdeling for styring, økonomi og drift. Disse vil i 2019 bli skilt ut som egne avdelinger; IT-avdelingen med virkning fra 1. januar 2019 og de to øvrige avdelingene med virkning fra 1. mars 2019.





Nærmere om forskningsorganiseringen

NHHs forskning er organisert i seks institutter som dekker NHHs overordnede fagområder:

- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
- Institutt for foretaksøkonomi
- Institutt for samfunnsøkonomi
- Institutt for finans
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon
- Institutt for strategi og ledelse

I senere år har en også etablert tematiske forskningssentre, for å styrke samarbeid og tverrfaglig forskning på samfunnsaktuelle tema:

- FAIR Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality (Senter for fremragende forskning)
- CSI Center for Service Innovation (Senter for tjenesteinnovasjon)
- CBE Centre for Business Economics
- CCF Centre for Corporate Finance
- STOP Centre for Strategy, Organisation and Performance
- ENE Energy, Natural Resources and the Environment
- FOCUS Future-oriented corporate solutions
- NoCeT Norwegian Centre for Taxation
- Macroeconomics and Natural Resources
- Centre for Shipping and Logistics

Hovedtall for NHH¹

	2014	2015	2016	2017	2018
Bachelor- og masterstudier:					
Antall registrerte studenter	3 383	3 324	3 399	3 460	3 332
Internasjonale studenter på campus (%)	15	15	15	16	17
Utvekslingsstudenter (ut-/innreisende)	865	858	849	899	992
Studenter per UFF ²	13,3	12,8	13,4	13,5	13,3
Bachelor:					
Nye studenter	453	443	489	459	451
Uteksaminerte kandidater	399	389	390	317	383
Gjennomføring på normert tid (%)	51,6	53,3	58,2	63,8	58,2
Master:					
Nye studenter	804	772	807	802	816
Uteksaminerte kandidater	714	725	771	733	778
Gjennomføring på normert tid (%)	67,4	74,0	77,2	78,5	79,4
Ph.d.-studiet:					
Nye doktorgradsavtaler	22	20	11	30	21
Stipendiatstillinger	81	78	68	77	73
Avlagte doktorgrader	13	16	26	12	19
Forskning:					
Publikasjonspoeng ³	217	246	280	309	250 ⁴
Andel publikasjonspoeng nivå 2	-	50,8	57,9	57,0	58,8 ⁴
Bidraginntekter fra Forskningsrådet (NFR) per faglig årsverk ⁵	71,0	74,4	79,1	103,2	136,2
Stab:					
Årsverk ved NHH	400	398	393	403	397
Årsverk ved NHH – kvinneandel (%)	44	44	43	43	42
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UFF)	254	259	254	257	250
Økonomi: (1 000 kr)					
Totale inntekter	499 201	521 282	539 415	566 788	594 848
Total tildeling fra KD og andre departementer	405 386	418 264	428 593	453 158	472 755

¹ Statistikk fremgår i Database for statistikk om høgre utdanning (DBH)

² Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger.

³ Tall iht. ny beregningsmetode.

⁴ Foreløpig tall for 2018

⁵ 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

Dette kapittelet inneheld resultatrapportering i samsvar med NHH sine egne verksemdmål og styringsparameterar, samt sektormål og nasjonale styringsparameterar fastsette av KD. NHH sine verksemdmål er nedfelt i NHH sin strategi for 2018-2021.

Resultata vert vurdert i lys av utvikling over tid, fastsette mål og ambisjonsnivå. Ambisjonane for 2018 vert presentert for å vurdere dei reelle resultata i 2018 opp mot ambisjonsnivået som var sett. Vidare vert framtidig ambisjonsnivå i eittårig og fleirårig perspektiv presentert. Det er sett ambisjonsnivå for dei styringsparameterane som NHH meiner det er hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for.

For å få eit heilskapleg bilde av årets aktivitetar og resultat, vert også gjennomførte tiltak samt planar for 2019 omtala.

UTDANNING

KD Sektormål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

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

NHH hovudmål: NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologiforståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg.

Bachelorutdanninga

NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekke seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sitt studieprogram skal, hjå norske studentar, vere eit klart fyrsteval innanfor økonomisk-administrative fag og trekkje til seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.

Tabell: Søkjarar og opptak

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fyrsteprioritetssøkjarar	1949	2117	1816	1773	1801	-	-	-
Poenggrense fyrstegangsvitnemål	53,0	53,4	52,9	52,6 ⁶	52,7 ⁶	53,0	53,2	54,0
Poenggrense ordinær kvote	56,2	56,3	56,5	56,0 ⁶	56,5 ⁶	56,0	56,5	57,0
Møtt til studiestart	453	443	489	459	451	470	470	470
Kvinner (% av møtt)	41,3	40,2	36,0	35,1	34,4	≥ 40	40-60	40-60

Vurdering av resultat og måloppnåing

Talet på fyrsteprioritetssøkjarar steig i 2018 med ca. 2 % frå 2017 etter nedgang i perioden 2015 til 2017. Målet i fyrsteprioritetssøkjarar var NHH sitt bachelorstudium Noregs mest søkte.

Måлтаlet for møte studentar til studiestart auka i 2016 frå 450 til 470 studentar som også er måлтаlet for 2018. Dei to siste åra har talet på møte studentar vore noko under måлтаlet trass i suppleringsopptak.

Poenggrensa for opptak steig i 2018 trass suppleringsopptak. For søkjarar med fyrstegangsvitnemål steig poenggrensa frå 52,6 i 2017 til 52,7 i 2018. Det er noko under ambisjonen på 53,0. For søkjarar i ordinær kvote steig poenggrensa frå 56,0 i 2017 til 56,5 i 2018. Dette er over ambisjonsnivået på 56,0. Auken i tilbodet har difor ikkje redusert opptaksgrensa.

⁶ Etter supplerings



Delen kvinnelege studentar blant nye bachelorstudentar har gått ned dei siste fem åra og var i 2018 på 34,4 %. Dette er godt under NHH sitt ambisjonsnivå på 40 %, og høgskulen har difor intensivert arbeidet med å snu trenden. NHH registrerer at også ved andre samanliknbare institusjonar i Noreg er kvinnedelen for opptak til siviløkonomprogram låg. Dette endrar ikkje NHH sitt ambisjonsnivå og viktigheita av å nå dette.

For å styrke inntakskvaliteten og auke mangfaldet blant studentane NHH rekrutterer, tok NHH fleire grep i 2018. Eit viktig initiativ var å spisse kommunikasjonen for tydelegare å få fram breidda i økonomifaget, relevans og det store spekteret av jobbar ein kan få med økonomiutdanning. Dette var det fokus på i all kommunikasjon med omverda, ikkje berre innanfor rekrutteringsarbeidet. NHH har også gått gjennom og revidert rekrutteringsstrategien, og oppretta eit internt rekrutteringsnettverk med personar frå fagleg leiing, studieadministrativ avdeling og kommunikasjons- og marknadsavdelinga for å sikre god informasjonsflyt og samordning av rekrutteringsstrategien.

NHH la større vekt på korleis institusjonen ser ut i media og at marknadsføringa av NHH skal appellere breitt for å sikre mangfald, inkludert høg kvinnedel. I strategien har NHH ein visjon om å utdanne menneskjer for verdiskaping og bærekraft. Dette er verdiar som har vist seg å appellere spesielt godt til jenter og andre grupper NHH tradisjonelt ikkje har rekruttert nok frå, og som difor har fått meir vekt i marknadsføringa.

Vinteren 2018 besøkte ti NHH-studentar 271 vidaregåande skular frå Mandal i sør til Alta i nord som del av universiteta sin skuleturné, der dei fortalde om studiar ved NHH og snakka med potensielle søkjarar. I tillegg arrangerte NHH jentekveld i Oslo i februar, der studentar og fagstab delte erfaringar frå økonomistudiar og faglege smakebitar med jenter med interesse for økonomistudiar og NHH. I november besøkte rektoratet ved NHH 12 utvalde vidaregåande skular over heile landet. Rektorane heldt faglege føredrag for elevar og tilsette på skulane, i tillegg til å svare på spørsmål om økonomi, NHH og studiemoglegheiter. Ein tydeleg bodskap, med vektlegging av breidda i økonomifaget, ulike karriereveger for NHH-kandidatar og utdanninga si relevans, har vore viktig for skulebesøka spesielt og i rekrutteringsarbeidet generelt.

NHH og dei andre høgare utdanningsinstitusjonane i Bergen samarbeidde med Utdanning i Bergen om ein felles Open dag 7. mars 2018 for å promotere dei ulike utdanningane og Bergen som utdanningsby. Hovudmålgruppa var elevar på vidaregåande skule. Dagen var lagt opp slik at alle skulle ha høve til å besøkje to skular. Programmet på NHH besto av innlegg av vitskapeleg tilsette og studentar/alumni, omvising og treff med NHH-studentar. For å nå potensielle studentar utanfor Hordaland, hadde NHH tilbod om reisestipend. 27 elevar, derav 16 kvinner, fekk stipend, som vart tildelt på bakgrunn av fag, karakterar og bustadsadresse. 10 % av dei påmeldte og 18,5 % av dei som fekk reisestipend møtte til studiestart ved NHH hausten 2018.

I tillegg nyttar NHH aktivt digitale kanalar for å nå ut til potensielle nye studentar med relevant innhald, både organisk og betalt. Dette omfattar både nettsider, sosiale medium, studieportalar og programmatisk annonser.

Rekrutteringsarbeid er eit langsiktig arbeid, og sjølv om det var ein auke i søkjartal og poenggrense i 2018, ventar me at resultatane av dei nye tiltaka og spissinga av bodskapen vil vise seg tydelegare i åra som kjem.



Tiltak og planer for 2019

For å betre inntakskvaliteten i 2019 fortset NHH arbeidet med hovudaktivitetane knytt til rekruttering frå 2018, men med nokre justeringar. I januar og februar 2019 vil ti NHH-studentar delta på universiteta sin skuleturne og vitje omlag 270 vidaregåande skular over heile landet. Nytt i 2019 vil vere aktiv jobbing inn mot lokalaviser i områder skuleturneen vitjar, for å skape merksemd om NHH. Ei anna justering er knytt til *Open dag* som vert arrangert i januar i samarbeid med Utdanning i Bergen. For å leggje betre til rette for tilreisande deltakarar frå heile landet, vert dette arrangementet utvida til to dagar, sundag og måndag. Begge dagane vil det verte omvising på NHH, føredrag og møte med noverande og tidlegare NHH-studentar for potensielle søkjarar. Som i 2018, vil elevar utanfor Hordaland kunne søkje om reisestipend.

For å auke nærværet i den vidaregåande skulen vil NHH i 2019 opprette ei ny ordning der studentar kan få betalt heimreise om dei vitjar sin tidlegare skule for å fortelje om studiemoglegheiter ved NHH. I fyrste rekkje vil NHH prioritere elevar i VG1 og VG2, samt skular og områder der NHH tradisjonelt har rekruttert få studentar.

Kvinnedelen i bachelorstudiet er ikkje tilfredsstillande. For å auke delen av kvinner i opptaket vil jenter verte prioriterte i tildelinga av reisestipend til *Open dag*. For å inspirere fleire jenter til å velje NHH jobbar høgskulen bevisst med å løfte fram gode kvinnelege rollemodellar. Dessutan vil åtte av ti studentambassadørar i 2019 vere jenter, og jenter vil bli brukt i marknadsføring, på nettsider og i nyhendesaker om tidligare studentar. Det er også fokus på å løfte fram NHH sine kvinnelege forskarar i media og i undervisninga i dei store kursa. NHH vil halde fram med å vere medviten på korleis media og andre framstiller institusjonen og utdanningsprogramma og at marknadsføringa av NHH skal appellere til eit mangfald av elevar, og då særleg jenter og unge med minoritetsbakgrunn.

NHHs ambisjon er at ved å rekruttere breiare, så vil opptakskrava til studiet auke over tid. Dette ligg til grunn for ambisjonen om auke i poenggrenser, jf. tabell søkjarar og opptak. I tillegg er høg studiekvalitet viktig for å gjere det godt på rekruttering.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanninga der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å betre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogrammer og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell: Studentane sin studieinnsats og tilfredsheit

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fagleg tidsbruk (timer) per veke hjå heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	38,5	44,8	39,3	35,3	41,0	≥ 37,5	37-42	37-42
Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ⁷	4,2	4,4	4,5	4,3	4,5	≥ 4,2	≥ 4,4	≥ 4,5
Kursevaluering NHH; totalvurdering ⁸	4,0	4,0	4,0	4,1	3,9	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

⁷ Talet 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.

⁸ Gjennomsnitt av studentane si evaluering av alle kurs på bachelorstudiet. Spørsmålet for kvart 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**

	Resultat					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Studiepoeng per student ⁹	46,1	47,5	49,0	49,2	49,1 ¹⁰	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (% , KD) ¹¹	51,6	53,3	58,2	63,8	58,2	≥ 60,0	≥ 60,0	≥ 60,0

Tabell: Fråfall på tidspunkt for normert ferdig (start + 3 år)

	Resultat					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Kull start	H11	H12	H13	H14	H15	H15	H16	H20
Fråfall BØA normert tid (%)	13	10	13	13	14	≤ 13	≤ 13	≤ 13

Tabell: Internasjonalisering

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Internasjonale internships	-	-	2	6	8
Utvexling:					
- Innkomande studentar til NHH	125	127	130	164	161
- Del innkomande studentar til NHH (%) ¹²	-	-	8,5	10,5	10,3
- Utreisande studentar frå NHH	221	197	164	193	246
- Del utreisande studentar frå NHH (%) ¹²	-	-	10,7	12,1	15,8
Utreisande utvekslingsstudentar i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet)	-	-	46	56	76

Vurdering av resultat og måloppnåing

Studentane vurderer studie kvaliteten på NHH som god. I 2018 viser Studiebarometeret ein skår på 4,5 for NHH sitt bachelorstudium, noko som er over måltalet på 4,2.

Studentane sin faglege tidsbruk varierer noko frå år til år, men er generelt høg. I 2018 var talet 41,0 timer per veke. I 2018 vart det innført ein ny rutine der faglærar skal rapportere kor mykje tid faglæraren forventar at studentane skal bruke på dei ulike undervisningsaktivitetane. Dette er for å harmonisere studiebelastninga mellom kurs. For å sikre ei normal totalbelastning skal den totale forventede tidsbruken for eit kurs på 7,5 studiepoeng vere omlag 200 timar. NHH er nøgd med studentane sin tidsbruk i bachelorstudiet i 2018.

Alle kurs i bachelorstudiet blir evaluert når kurset er ferdig. Kursevalueringane gåast gjennom av faglærar og sendast saman med ein kursrapport til instituttleiinga og til programleiar. På grunnlag av kursevalueringar og kursrapportar blir endringar foreslått og vedtatt. Heilskapleg får kursa i bachelorstudiet gode evalueringar. I gjennomsnitt fekk kursa ein skår på 3,9 på ein skala frå 1 til 5, der 5 er beste skår på spørsmålet om kor nøgde studentane er med kurset. Dette er ein liten nedgang frå tidlegare år, men nær opptil ambisjonen på 4,0. Nedgangen i gjennomsnittet kan forklarast med eit enkelt kurs. Instituttet følger opp dette kurset og det blir sett inn tiltak for å betre på kurset.

⁹ Gjennomsnitt gjennom året.

¹⁰ Talet for 2018 gjeld berre studentar i den nye studieplanen for bachelorstudiet

¹¹ Registreringsmetoden er lagt litt om ifrå 2016 for å fange opp alle som faktisk har nådd kvalifikasjon. Det kan føre til at tala for 2016-2018 ikkje er direkte samanliknbare med dei tidlegare tala.

¹² Del av det totale talet på studentar på bachelorstudiet



I bachelorstudiet nyttar ein eit breitt spekter av undervisningsformer, men plenumsforelesningar er mest brukt. Alle kurs kombinerer fleire typar av undervisning. Dei siste åra har det vert eit fokus på å auke variasjonen i undervisningsformene. I 2018 har NHH revidert læringsutbytteskildringa i alle kursa i bachelorstudiet. I staden for å fokusere på mest mogleg variasjon i undervisningsformene, har NHH heller fokusert på kva som er dei mest nyttige undervisningsformene for å nå læringsutbytte i kvart enkelt kurs.

NHH nyttar fleire vurderingsformer. Skriftleg skuleeksamen er framleis den mest brukte vurderingsforma i bachelorstudiet, i tillegg prøver ein ut stadig nye former for vurdering. I dei obligatoriske kursa vart det i 2018 nytta to individuelle heimeeksamenar og fem gruppebaserte heimeeksamenar i tillegg til skuleeksamenar. I dei valfrie kursa er det meir variasjon og oftare to vurderingselement per kurs, gjerne skriftleg skuleeksamen i kombinasjon med ei anna vurderingsform. I 2018 var det ti heimeeksamenar/termpaper, åtte munnlege eksamenar, åtte gruppebaserte heimeeksamenar, fire mappevurderingar, ei fleirvalsprøve og eit eksperiment i tillegg til 28 skuleeksamenar.

Bruken av digital eksamen på NHH aukar. Hausten 2018 var 81,4 % av alle eksamenar på bachelor og master digitale. Av skuleeksamenar var om lag 65 % digitale. Førebels gir nokre avgrensingar i verkty utfordringar for digitalisering av matematikktunge eksamenar. Hausten 2018 var det på bachelor 23 digitale skuleeksamenar, 14 papireksamenar og fem munnlege eksamenar.

Talet på studiepoeng per student i bachelorstudiet var på 49,1 i 2018. Dette er ein liten nedgang frå i fjor og litt under måлтаlet på 50. Nedgangen frå i fjor kan forklarast med at talet no berre inneheld tal for studentar frå studieplanen av 2015.¹³ I 2017 var det ein mellombels auke i studiepoeng per student grunna at tala då også inneheldt studiepoeng for studentar i den gamle studieplanen og det vart sett i verk spesialtiltak for at studentane i den gamle ordninga skulle komme gjennom studiet før dei gamle kursa vart fasa ut.

Talet på studentar som gjennomfører bachelorstudiet på normal tid var 58,2 % i 2018. Dette er noko under måлтаlet, men framleis høgt for sektoren. Fråfallet på NHH er lågt. I 2018 var fråfallet i bachelorstudiet på 14 %. Det er noko over måлтаlet på 13 %, men likevel eit lågt tal.

Etter omlegginga til ny studieplan i 2015 kan studentane velje fritt mellom alle valfrie kurs – tidlegere måtte to av dei valfrie kursa vere innan dei økonomisk-administrative faga. Etter omlegginga låg det ikkje føringar på når desse kursa kunne gjennomførast. I 2018 har NHH hatt ein gjennomgang av tilbodet av valfrie kurs i bachelorstudiet og strukturert valfagsporteføljen med tilrådd semester. Dette for å sikre ein faglig progresjon også innanfor dei valfrie kursa.

Norsk er hovudundervisningsspråket i bachelorstudiet. Dei obligatoriske kursa går normalt berre på norsk, men eitt obligatorisk kurs går berre på engelsk, medan eitt kurs går både på norsk og engelsk.

Tilbodet til innkomande utvekslingsstudentar blir stadig vurdert. I tillegg til valfrie kurs som vert gjevne på engelsk, kan studentane også ta dei to obligatoriske kursa som blir gitt på engelsk. Vidare har NHH i 2018 utvikla eit eige kurs om Noreg, samt at NHH tilbyr kurs i norsk språk for innkomande utvekslingsstudentar.

¹³ Hausten 2018 var det berre 10 studentar igjen i den gamle studieplanen av 2004.



Det er viktig for NHH å kunne by på godt tilrettelagte og integrerte utvekslingsopphald. Omlegging av studieplanen for bachelorprogrammet i 2015 innførte eit tydeleg definert utvekslingssemester og gir studentane høve til å ta valfrie kurs når dei er på utveksling. Etter omlegginga ser høgskulen ein kraftig auke i utmobiliteten frå 193 i 2017 til 246 i 2018. Det inneber at 15,8 % av bachelorstudentane var på utveksling i 2018.

Mobiliteten inn på bachelornivå held seg på eit relativt stabilt nivå, noko som fører til at ubalansen mellom inn- og utreisande studentar har auka i 2018. Utfordringa i å tiltrekkje seg innreisande studentar på bachelornivå er å oppretthalde eit relevant kurstilbod på engelsk samt mangel på bustadgaranti gjennom *Studentsamskipnaden på Vestlandet - Sammen*, spesielt i haustsemesteret på bachelornivå med yngre studentar som vel å reise på utveksling andre stadar på grunn av usikkerheit knytt til å finne seg ein plass å bu i Bergen.

NHH innførte i 2017 høve til å gjennomføre praksisopphald etter fullført grad gjennom Erasmus+ programmet og ser ein moderat auke i talet på utreisande bachelorstudentar på praksismobilitet.

I 2018 vart det starta opp to prosjekt i InternAbroad-programmet med eit mål om å etablere strukturar og prøve ut ulike modellar for studiepoenggjevande praksismobilitet i Japan og Brasil både på bachelor- og masternivå. Dei fyrste bachelorstudentane reiser ut i regi av desse prosjekta våren 2019. Desse prosjektsamarbeida har også fungert som pilotar som har resultert i etableringa av eit permanent studiepoenggjevande internshipkurs. På bachelornivå har dette kurset eit fagleg fokus på interkulturell kommunikasjon.

Tiltak og planar for 2019

I 2018 har læringsutbytteskildringa i alle kurs blitt gjennomgått og revidert. I 2019 vil NHH ha fokus på å følge opp at vurderingane i dei enkelte kursa testar læringsutbyttet på ein god måte og at det er eigna vurderingsformer for å teste dei enkelte kursa sitt læringsutbytte.

NHH har starta eit arbeid med systematiske undersøkingar (Assurance of Learning) for å sikre at studentane når læringsutbytte på programnivå. I 2019 vil NHH fortsette dette arbeidet.

I strategiperioden vil NHH vurdere tiltak som kan føre til at studentane sine utvekslingsopphald i enda større grad bidreg til auka kvalitet i studieprogrammet, med å sjå på den faglege integreringa av utvekslingssemesteret og tiltak som kan bevisstgjere studentane på kva kompetanse, ferdigheter og kunnskap dei tileignar seg gjennom utveksling.

Det studiepoenggivande kurset med internasjonal praksismobilitet som vert etablert våren 2019 er ei viktig nyvinning for NHH og det vil i det komande året bli jobba med å etablere gode rutinar og strukturar som sikrar den faglege kvaliteten.

Programevaluering

I 2019 vil NHH gjennomføre ei programevaluering av bachelorstudiet. I programevalueringa vil det spesielt bli fokusert på å evaluere kor godt bachelorstudiet tilfredsstillar NHH sin nye strategi og dei strategiske satsingsområda.



Masterutdanninga

NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekke seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart fyrsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekke seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.

Tabell: Eksterne søkjarar MØA¹⁴

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Søkjarar med norsk bachelorgrad ¹⁵	725	871	786	589	634
Søkjarar med internasjonal bachelorgrad	1 147	1 273	1 506	1 312	1414
Søkjarar totalt	1 872	2 144	2 292	1 901	2 048

Tabell: Opptak MØA

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Opptakskrav eksterne søkjarar (haust) ¹⁶	3,9	3,9	4,1	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak eksterne søkjarar (haust) ¹⁷	4,2	4,2	4,3	4,3	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Møtt til studiestart, inkludert intern overgang	694	657	642	632	682	-	-	-
Kvinner (% av møtt)	40	43	41	40	43	40-60	40-60	40-60

Tabell: Opptak MØA, søkjarar med internasjonal bachelorgrad

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Søkjarar med internasjonal bachelorgrad	1 147	1 273	1 506	1 312	1414	-	-	-
Komplette søknader	-	375	353	498	472	-	-	-
Tilbod	152	214	118	227 ¹⁸	248 ¹⁹	-	-	-
Gjennomsnittleg GMAT-skår	656	657	640	650 ²⁰	652 ²¹	≥ 650	≥ 650	≥ 650
Tal på studentar med internasjonal grad (møtt)	55	70	74	90	117	≥ 100	≥ 120	≥ 120
Studentar med utanlandsk grad (% av møtt)	8	11	12	14	17	≥ 15,5	≥ 17,5	≥ 17,5
Kvinner, studentar med internasjonal grad (% av møtt)	47	33	46	44	53	40-60	40-60	40-60

¹⁴ Master i økonomi og administrasjon.

¹⁵ Søkjarar med MØA som førsteprioritet.

¹⁶ A=5, B=4 osv. Krav etter suppleringsopptak for søkjarar med norsk bachelorgrad.

¹⁷ Studentar med utanlandsk bachelorgrad og studentar med både bokstav- og talkarakterar er ikkje med i gjennomsnittsberekingane.

¹⁸ Inkludert dobbeltgrad: 20 tilbod, 15 studentar møtt.

¹⁹ Inkludert dobbeltgrad: 25 tilbod, 23 studentar møtt.

²⁰ Gjennomsnitt av resultat for 24 studentar.

²¹ Gjennomsnitt av resultat for 35 studentar.

**Tabell: Opptak MRR²²**

	Resultat					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017 ²³	2018	2018	2019	2023
Søkjarar totalt	379	372	299	447	368	-	-	-
Opptakskrav eksterne søkjarar til toårig MRR	4,3	4,0	4,1	4,1	4,0	≥4,0	≥4,0	≥4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak eksterne søkjarar til toårig MRR	4,5	4,3	4,4	4,3	4,2	≥4,2	≥4,2	≥4,2
Møtt til studiestart	110	115	165	170	134	-	-	-
Kvinner (% av møtt)	35	48	38	49	36	40-60	40-60	40-60

Vurdering av resultat og måloppnåing

Det totale måltalet for opptaket til MØA og MRR var 795 studentar i 2018. Totalt møtte det 816 (682+134) studentar til studiestart, altså godt over måltalet.

Talet på eksterne søkjarar til MØA auka frå 2017 til 2018, og det gjeld både søkjarar med norsk bachelorgrad og søkjarar med internasjonal bachelorgrad. Vi ser også at opptaket har auka, frå 632 i 2017 til 682 i 2018. Dette har skjedd utan at opptakskrav og gjennomsnittleg karakter for norske søkjarar, og heller ikkje GMAT-kravet for søkjarar med internasjonal bachelorgrad, er redusert. Alle desse måltala ligg også over ambisjonsnivået for 2018.

Spesielt gledeleg er det at talet på studentar frå det internasjonale opptaket har auka kraftig, til 117, og ligg godt over ambisjonsnivået for 2018, som var 100. Delen studentar med internasjonal bachelorgrad har auka jamt dei siste åra, og i 2018 kom 17 % av dei nye MØA-studentane frå det internasjonale opptaket.

To nye hovudprofilar i masterprogrammet vart lanserte hausten 2018: *business analytics* og *new business development*. NHH fekk for 2018 tilleggsløyvingar for å dekke 25 studieplassar knytt til IKT, som hovudsakleg var knytt til den nye masterprofilen i *business analytics*. Lanseringa av denne profilen har vore vellukka, og det var i overkant av 100 masterstudentar som valde denne profilen hausten 2018. Ein indikasjon på at satsinga har trekt til seg nye studentar som elles ikkje ville valt NHH, er at cirka ¼ av studentane i den nye masterprofilen er frå det internasjonale opptaket, som også var rekordhøgt i 2018. Hovudprofilen i *new business development* har derimot relativt få studentar, og det er også svært få studentar som vel denne retninga som støtteprofil. Det er likevel relativt god oppslutnad om einskildkurs som inngår i profilen, og eit av desse kvalifiserer også som forkurs til Gründerskulen.

I tillegg til arbeidet med å utvikle eit godt MØA-program med relevante kurs og profilar, har NHH ei rekkje rekrutteringsaktivitetar retta spesielt mot potensielle søkjarar til dette studiet, blant anna gjennom saker på høgskulen sine nettsider, målretta kommunikasjon via sosiale media, profilering på utdanningsportalar og «buddyprogram» for nye studentar.

Kvinnedelen i opptaket til MØA har auka frå 2017 til 2018 og er no tilbake på nivået frå 2015. Dette har delvis samanheng med den auka delen av internasjonale studentar, sidan over halvparten (53 %) av dei nye masterstudentane med internasjonal bakgrunn var kvinner. For MRR har kvinnedelen ved MRR i Oslo vore stabil på cirka 45 %, medan den i 2018 var under måltalet i Bergen. Kvinnedelen i vårt eige bachelorstudium har gått ned dei siste åra, også i 2018, og dette vil etter kvart få

²² Master i rekneskap og revisjon

²³ MRR Oslo starta i 2017 og er med i tala for 2017 og 2018 for søkjarar, møtt til studiestart og kvinner



konsekvensar for kvinnedelen i MØA og MRR. For å auke talet på kvinner i NHH sine masterprogram, er det difor viktig å gjere det femårige siviløkonomstudiet (BØA+MØA/MRR) meir attraktivt for kvinnelege søkjarar.

Opptakskrava er framleis høge for MRR. Den underliggjande trenden for talet på søkjarar viser ein nedgang dei siste åra. I 2018 var det også uvanleg mange studentar som takka ja til studieplass utan å møte til studiet. To moglege forklaringar på desse nedgangane er uvissa om når dei nye utdanningskrava for statsautoriserte revisorar vil bli vedtekne, og at mange høgskular og universitet har starta MRR-program siste åra.

Tiltak og planar for 2019

Eit internt utval har hausten 2018 jobba med å greie ut strukturen i MØA, med fokus på korleis ein kan oppnå auka kvalitet og relevans i programmet. Utover våren vil høgskulen vurdere kva endringar som eventuelt bør gjerast, med sikte på implementering frå hausten 2020. Eit av tiltaka som vert vurdert, er kor vidt alle profilane i MØA bør opnast opp for studentar med internasjonal bachelorgrad, noko som eventuelt vil kunne ha positiv effekt på opptaket.

Rekrutteringsarbeidet har gitt gode resultat, og det er ikkje planlagt store endringar for 2019. Det vart, for fyrste gong, gjennomført eit rekrutteringsmøte for innreisande utvekslingsstudentar i bachelorstudiet hausten 2018, og fleire av dei som var med på møtet har alt søkt opptak i masterstudiet. NHH vil gjennomføre liknande møter våren og hausten 2019.

Konkurransen frå fleire MRR-program og forslag til nye utdanningskrav for statsautoriserte revisorar gjer at det kan verte færre søkjarar til MRR ved NHH. Vi planlegg endringar i programmet som vil gjere det meir attraktivt som toårig masterprogram.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanningane der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell: Studieinnsats og tilfredsheit - MØA

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fagleg tidsbruk (timar) per veke blant heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	41,0	41,7	43,1	43,7	42,4	≥ 40	40-45	40-45
Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ²⁴	4,4	4,4	4,4	4,5	4,3	≥ 4,4	≥ 4,4	≥ 4,5
Kursevaluering NHH; totalvurdering ²⁵	-	4	4	4,1	3,9	≥ 4	≥ 4	≥ 4

²⁴ Tala gjev uttrykk for grad av tilslutning til påstanden «Eg er, alt i alt, nøgd med studieprogrammet eg går på», der 1=Ikkje einig og 5=Heilt einig.

²⁵ Gjennomsnitt av studentevaluering av alle emne på MØA, der 1=Svært misnøgd, og 5=Svært nøgd

**Tabell: Studieinnsats og tilfredsheit - MRR**

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fagleg tidsbruk (timar) per veke blant heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	42,7	40,7	44,4	53,2	43,6	≥ 40	40-45	40-45
Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ²⁶	4,1	4,2	4,2	4,5	4,4	≥ 4,4	≥ 4,4	≥ 4,5
Kursevaluering NHH; totalvurdering ²⁷	-	-	3,8	3,8	3,9	≥ 4	≥ 4	≥ 4

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

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Gjennomføring på normert tid (%; KD) ²⁸	67,4	74,0	77,2	78,5	79,4	≥ 75	≥ 80	≥ 80
Studiepoeng per student MØA ²⁹	49,7	49,6	49,5	47,7	50,7	-	-	-
Studiepoeng per student MRR ²⁹	48,4	45,8	50,1	47,5	45,7	-	-	-

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

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Kull start	H12+V13	H13+V14	H14+V15	H15+V16	H16+V17	H16+V17	H17+V18	H21+V22
Fråfall MØA etter to år (%)	6	4	5	5	5	≤ 5	≤ 5	≤ 5
Fråfall MRR etter to år (%)	3	10	7	1	5	≤ 5	≤ 5	≤ 5

Tabell: Internasjonalisering - MØA

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Internasjonale internships, CEMS, Gründerskole og <i>Innovation School</i>	-	-	64	100	104
Dobbelgradsstudentar inn og ut	28	20	28	26	32
Utvexling:					
- Innkomande studentar til NHH	-	-	238	252	295
- Del innkomande studentar til NHH (%) ³⁰	-	-	14,7	15,8	19,0
- Utreisande studentar frå NHH	-	-	314	281	278
- Del utreisande studentar frå NHH (%) ³⁰	-	-	19,4	17,6	17,9
Utreisande utvekslingsstudentar i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet)	-	-	137	155	140

²⁶ Tala gjev uttrykk for grad av tilslutning til påstanden «Eg er, alt i alt, nøgd med studieprogrammet eg går på», der 1=Ikkje einig og 5=Heilt einig.

²⁷ Gjennomsnitt av studentevaluering av alle emne på MRR, der 1=Svært misnøgd, og 5=Svært nøgd

²⁸ Registreringsmetoden er lagt litt om frå 2016 for å fange opp alle som faktisk har oppnådd kvalifikasjonen. Det kan medføre at tala for 2016-2018 ikkje er direkte samanliknbare med tidlegare tal.

²⁹ Gjennomsnitt heile året.

³⁰ Del av det totale talet på studentar på MØA/MSc



Vurdering av resultat og måloppnåing

Sjølv om MØA skårar relativt høgt på totalkvalitet i Studiebarometeret, ser vi ein negativ tendens for evalueringa av MØA i 2018. Skåren på totalkvalitet har gått ned frå 4,5 i 2017 til 4,3 i 2018.

Samanliknar ein utvikling langs dei ulike dimensjonane i Studiebarometeret, ser vi ein tilbakegang langs dei fleste dimensjonar, utan at nokre av dei merkar seg spesielt ut. Gjennomsnittet for totalkvalitet på NHH sine eigne kursevalueringar har også gått litt ned frå 2017 til 2018.

Det er vanskeleg å peike på konkrete årsaker til den negative utviklinga i evalueringane i Studiebarometeret. NHH har introdusert mange nye teknologirelaterte tilbod i dei seinare åra, blant anna den nye masterprofilen i *business analytics*. Sidan undersøkinga til KD blir gjort blant studentar som er i tredje semester i masterløpet, kan det vere at introduksjon av nye tilbod slår negativt ut, sidan det ikkje vil vere mogeleg for desse studentane å velje dei nye tilboda i særleg stor grad. Studiebarometeret vil bli følgd opp for å finne ut meir om dette.

Samanliknar vi MØA sine resultat i Studiebarometeret med gjennomsnittet for andre fulltids-masterprogram, ser vi at MØA skårar over gjennomsnittet langs dei fleste hovuddimensjonane i barometeret, særleg på organisering av studieprogrammet (+0,4), yrkesrelevans (+0,3) og medverknad (+0,3). Dei to dimensjonane der MØA-NHH gjer det dårlegare enn det nasjonale gjennomsnittet gjeld i kva grad studentane føler at det blir stilt forventningar til dei (-0,2) og tilbakemelding/rettleiing (-0,1). Av dei fire spørsmåla om forventningar er det særleg to som dreg ned i forhold til landsgjennomsnittet, og det er dei som dreier seg om å stille forberedt (-0,2) og delta aktivt (-0,4) i organiserte læringsaktivitetar. NHH arbeider for å legge betre til rette for studentaktiv undervisning. Her set blant anna fysisk infrastruktur grenser. For eksempel er dei klassiske auditoria godt eigna for tradisjonelle førelesingar, men mindre eigna for diskusjonar mellom studentar og førelesarar, eller mellom studentar. Høgskulen har det siste året difor teke i bruk aulaen, personalkantina og deler av biblioteket til undervisning i store grupper. I samband med rehabiliteringsprosjektet vil fleire av undervisningsromma bli bygde om slik at dei passar betre til case- og prosjektundervisning og andre former for studentaktiv undervisning.

MRR ligg og over landsgjennomsnittet på dei fleste hovuddimensjonane og skårar særleg høgt på relevans (+0,7). MRR har mange store kurs og skårar under landsgjennomsnittet på tilbakemelding/rettleiing (-0,3). Med verknad for studieåret 2017-2018 la MRR om undervisningsopplegget med meir fokus på studentaktiv læring, filming av tradisjonelle førelesingar og etablering av MRR-tilbod i Oslo. Studentane, både i Bergen og Oslo, er godt nøgde med endringa.

Tala for tidsbruk i Studiebarometeret viser at MØA-studentane jobbar godt over ei normal arbeidsveke (42,4 timar). Dette er over gjennomsnittet for tilsvarende program i Noreg (37 timar), men mindre enn studentane i siviløkonomprogrammet ved BI (49,6 timar). Delen av MØA-studentane som gjennomfører på normert tid held fram med å stige og var på 79,4 % i 2018, og dette er også svært høgt samanlikna med gjennomsnittet på 50,2 % for dei statlege utdanningsinstitusjonane i Noreg. Delen MØA-studentar som fell frå innan 2 år ligg stabilt på 5 % også for 2018.

Masterstudentane ved NHH kan velje mellom ei rekkje internasjonale moglegheiter, som semesterlang utveksling, deltaking i CEMS- eller dobbelgradsprogrammet, Gründerskolen og *Innovation School*. I MØA-programmet held utmobiliteten seg på eit høgt nivå, medan innmobiliteten aukar. Auka satsing på internasjonale tiltak for utreisande studentar som korttidsmobilitet i utdanningsprogram finansiert av virkemiddelapparatet i regi av Diku og Erasmus+, samt etableringa av *Innovation School* med praksisopphald i USA, fører til at enkelte studentar vel vekk semesterlang utveksling. Ei auka



strategisk satsing på arbeidslivsrelevans i studieprogramma, der eit av tiltaka er å introdusere fleire moglegheiter for internasjonale praksisopphald, kan også få studentar til å velje vekk tradisjonell utveksling. NHH ser likevel på dette som kvalitetshevande tiltak i studieprogrammet.

Eit stadig breiare kurstilbod på masternivå med introduksjon av nye engelskspråklege profilar gjer det lettare å rekruttere innreisande studentar.

Studentar som vart tatt opp til dobbelgradsprogrammet aukar i 2018, noko som kan tyde på at arbeidet med fagleg spissing, terminering av avtalar som fungerte dårleg og inngåing av ein ny avtale med Bocconi University gjev resultat.

Omfanget av utveksling i MRR-studiet er lite. Talet på utvekslingsstudentar i MRR viser likevel ei positiv utvikling med 12 utreisande studentar i 2018.

Tiltak og planar for 2019

Utvalet som har sett på strukturen i MØA-programmet har vurdert korleis ein kan betre kvaliteten i programmet. Programmet gjev studentane stor fridom i å setje saman si eiga kursportefølje, og den høge skåren på organisering tyder på at studentane set pris på det. Fleksibiliteten gjev også føremonar i form av stor grad av innovasjon i kursporteføljen, noko som bidrar til høg relevans. Samstundes har fleksibiliteten negative konsekvensar ved at fagleg progresjon blir vanskelegare å sikre, medan spesialiseringane (hovudprofilane) blir utydelege og vanskelege å forstå for studentar og arbeidsgjevarar. Utvalet tilrår ei rekkje tiltak for å betre kvaliteten i programmet, blant anna fastare struktur med meir obligatorisk innhald og krav til progresjon, nedlegging av små profilar, samt betra mekanismar for kvalitetsarbeid på profilmnivå. Rapporten frå utvalet vil vere utgangspunkt for vidare diskusjon våren 2019, med sikte på å vedta tiltak som kan setjast i verk frå hausten 2020.

NHH vil i 2019 gjennomgå Peer Review for CEMS-programmet og tek sikte på å utvikle ein eigen tiltaksplan for å følgje opp komiteen sine tilbakemeldingar og tilrådingar.

Resultata frå Studiebarometeret 2018 viser rom for forbetring i MØA, særleg med omsyn til forventningar til studentane, og den vil bli følgt opp med tilleggsanalyser og eventuelle tiltak. MRR er i ferd med å gjennomføre ei grundig programevaluering. I denne evalueringa blir det vurdert tiltak som kan betre studiekvaliteten.



NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrekte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt.

Tabell: Arbeidsmarknaden (MØA)³¹

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskapar	4,3	4,5	4,5	4,3	4,3	-	4,4	4,5
Studiet gjer meg konkurransedyktig også i ein internasjonalt arbeidsmarknad	3,8	4,1	4,1	3,8	3,9	-	4,0	4,0
Generelt var eg nøgd med kvaliteten på studiet	4,2	4,3	4,2	4,2	4,2	-	4,2	4,3
Del i arbeid innan 6 mnd. (%) ³²	87,9	90,0	86,7	88,1	92,1	-	-	-
Startlønn NHH-kandidatar (tall i 1 000 kr.) ³³	454	453	451	463	485	-	-	-
Del studentar som tek jobb i utlandet ³⁴ (%)	6	8	8	5	11	-	10	15

Tabell: NIFU/Kandidatundersøkinga

	Resultat ³⁵				
	2014	2015	2016	2017	2018
Masterkandidatar sysselsett i relevant arbeid eit halvt år etter fullført utdanning (% , KD)	-	89,0	-	88,9	-

Vurdering av resultat og måloppnåing

Arbeidsmarknadsundersøkinga til NHH viser at MØA-kandidatane framleis er svært attraktive i arbeidsmarknaden, ved at 92,1 % var i arbeid etter 6 månader. Undersøkinga til NIFU frå 2017, som spør etter relevant arbeid, stadfester dette inntrykket. Kandidatundersøkinga for 2018 viser at 100 % av MRR-studentane har relevant jobb to år etter avslutta eksamen.

Arbeidsmarknadsundersøkinga viser også at kandidatane jamt over er fornøgde med kvaliteten på studiet.

Ei interessant utvikling frå 2017 til 2018 er at ein langt høgare del av kandidatane (11 %) har fått arbeid i utlandet, sjølv om det er for tidleg å seie om dette er ein trend.

³¹ Tal frå NHH si arbeidsmarknadsundersøking. Grunna låg svarprosent er MRR-kandidatar ikkje inkludert i tabellen.

³² Relevant og ikkje relevant arbeid.

³³ Gjennomsnittleg brutto grunnlønn per år.

³⁴ Frå og med 2015 baserer talet for «Del studentar som tek jobb i utlandet» seg på både dei som er i relevant og dei som er i ikkje relevant arbeid. Tidligere rapporterte NHH berre på dei i relevant arbeid.

³⁵ Undersøkinga vert gjennomført annakvart år.



Tiltak og planer for 2019

MØA-utvalet har blant annet tilrådd ei styrking av referansegruppene for dei ulike spesialiseringane (profilane), med betre representasjon frå næringslivet og studentane. Dette vil styrke kvalitetsarbeidet i programmet og leie til auka relevans av profilane.

Frå våren 2019 kan studentane i MØA ta internships i utlandet og få vektall for det. Dette vil bidra til å styrke relevans og kopling mot næringslivet ytterlegare, samstundes som det bidrar til auka internasjonalisering i programmet.

Læringsutbytte

I samband med søknaden om AACSB-akkreditering blir det jobba med å implementere Assurance of Learning (AOL) i masterprogramma. Det vil bli gjennomført systematiske AOL-testar i løpet av 2019, og når eventuelle tiltak for å betre læringsutbyttet er gjort vil det bli gjennomført nye testar for å verifisere effekten av tiltaka.

Programevaluering

Programevalueringar vert gjennomført regelmessig på NHH med 5 års intervall. MRR gjennomfører no ei programevaluering som vil bli lagt fram våren 2019. I denne evalueringa foreslår vi både omleggingar på programnivå som følgje av ny revisorlov og auka konkurranse frå andre MRR-program og omleggingar på kursnivå for å sikre samsvar med NHH sin nye strategi og dei oppdaterte læringsmåla for MRR.



Ph.d.-utdanninga

NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekke seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHHs studieprogram skal vere eit klart fyrsteval innanfor økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekke seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.

NHH delmål 3: Forskarutdanninga (frå kap. om Forsking i NHHs strategi)

Doktorgradsutdanninga ved NHH skal tiltrekke seg dei beste norske og sterke internasjonale studentar. NHH skal uteksaminere fleire kandidatar som når opp i konkurransen om vitskapelege stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar.

Tabell: Søkjarar og opptak ph.d.

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Tal på søknader	337	349	217	597	576	-	-	-
Opptak/Nye doktorgradsavtaler	22	20	11	30	21	-	-	-
Del internasjonale ph.d.-studentar (% av nye doktorgradsavtaler)	70	30	46	63	62	40-60	40-60	40-60
Kvinnedel (% av nye doktorgradsavtaler)	45	50	38	44	10	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Vurdering av resultat og måloppnåing

NHH vil tiltrekke seg dei beste studentane frå norske lærestader og høgt kvalifiserte studentar frå utanlandske universiteter. I 2018 tok NHH imot eit høgt tal søknader, totalt 576, til stipendiatstillingane ved dei 4 institutta som lyste ut stillingar ved hovudutlysinga i 2018. Delen kvinner som søkte var 27 %, ei lita auking frå året før. Som i tidligare år, var majoriteten av søkarane utanlandske (91 %), men med ei lita auking i talet med norsk statsborgarskap.

Talet på nye doktorgradsavtaler per år vil variere. Nokon av spesialiseringane har berre opptak anna kvart år, noko som vil kunne bidra til svingingar i søkar- og opptakstal. Eksempelvis hadde Institutt for finans opptak i 2017 og vil fyrst ha opptak neste gong i 2019.

I det heile var ein fornøgd med kvaliteten på søkarmassen. Totalt i 2018 blei det tatt opp 21 nye ph.d.-studentar. 62 % av dei nye ph.d.-studentane har utanlandsk statsborgarskap, og dei fleste hadde sin mastergrad frå høgt rangerte skolar³⁶. Kvinnedelen av nye doktorgradsavtaler blei likevel berre 10 %. Dette er betydeleg under ambisjonsnivået. Marknadsføring og opptak følgde tilnærma same lest som tidlegare der ein fekk tilfredsstillande kvinnedeler, og kvaliteten på søkarmassen var god. Årets lave del er dermed vanskeleg å forklare, men kjem dels av at nokre kvinner avlo tilbodet om stilling, og dels av tilfeldige hendingar.

³⁶ Av dei 21 nye ph.d.-studentane hadde 13 fullført mastergraden sin ved NHH, og dei resterande hadde sin mastergrad frå El Colegio de Mexico, Handelshøjskolen i København (Danmark), Harvard University (USA), NTNU, Ruhr University Bochum (Tyskland), Universita di Padova (Italia), Uppsala Universitet (Sverige), og World Maritime University/Georgia Institute of Technology.



Ein analyserar årleg hovudopptaket, både med omsyn til marknadsføring, informasjon, opptakskrav, og meir, og vurderer årleg tiltak for forbetring. Opptaket i 2018 gjekk føre seg våren 2018 med kvalitetssikra prosesser som involverer prorektor for forskning, institutta, seksjon for forskarutdanning og HR-avdelinga. Marknadsføring gjennomført hausten 2018 for opptaket i 2019 følgde i hovudsak same lest som året før. Tiltaka inkluderte her som tidlegare målretta tiltak og tilpassa marknadsføring for å nå studentar på særskilte handelshøgskolar/universitet, og partane i prosessen blei gjort spesielt oppmerksom på problemstillinga omkring kvinnedelen.

Tiltak og planar for 2019

Opptaket i 2019 skjer februar/mars 2019 basert på marknadsføringa hausten 2018. I opptaksprosessen vil partane ha spesiell fokus på målsettinga om høgare kvinnedel. Basert på årleg opptaksrapport med evaluering av hovudopptaket, vil ein som før vurdere generelle justeringar for marknadsføringa hausten 2019. Her vil ein spesielt ha ein brei gjennomgang og grundig vurdering av tiltak for å auke kvinnedelen av nye doktorgradsavtaler. Ordninga med «research master» held fram som før, men ein har igjen måtte utsetje evalueringa av ordninga, til 2019.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanningane der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell: Ph.d. studiekvalitet

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Tal på disputasar	13	16	26	12	19	≥ 17	≥ 17	≥ 17
Delen ph.d.-kandidatar som gjennomfører innan seks år (% , KD) ³⁷	58	46	62	77	76	70	75	75
Del av innleveringar verdig til disputas fullført på normert tid (%)	38	44	58	67	56	60	60	60
Fråfall (avbrote doktorgradsavtaler)	6	6	0	2	0	-	-	-
Stipendiatstillingar ³⁸	81	78	68	77	74	≥ 70	≥ 70	≥ 70

Vurdering av resultat og måloppnåing

Talet disputasar i 2018 var 19, og noko over målalet. Samtidig ser vi at delen ph.d.-kandidatar som gjennomfører innan seks år er høg; 76 %. Del av innleveringar verdig til disputas og fullført på normert tid ligg på 56 %, noko under målalet.³⁹

Som i tidlegare år legg ein vekt på ei tett oppfølging av ph.d.-studentar, både fagleg og administrativt, og det er stort fokus på kvalitet i opptaket. Etter innføring av ny modell for leiinga av NHH, blei det systematiske kvalitetsarbeidet ved NHH gjennomgått, og munna ut i eit revidert kvalitetssystem for utdanninga i januar 2018. Samtidig blei det utarbeidd nye utfyllande bestemningar for kvalitetsarbeidet for ph.d.-utdanninga. Kvalitetssystemet knytt til ph.d.-programmet blei vurdert og godkjent utan merknader i NOKUT-tilsyn gjennomført våren 2018.

³⁷ DBH-data: Ingen permisjonar blir trekt frå.

³⁸ Pr. 1. oktober i gjeldande år.

³⁹ 10 av 18 innleveringar (56 %) blei fullført innan 4 år (justert for permisjonar). 12 av 18 innleveringar (67 %) blei fullført innan ca. 4,5 år (også justert for permisjonar).



Kvalitetsarbeidet i ph.d.-programmet er, som tidlegare, i stor grad knytt til oppfølging av den enkelte studenten. I etterkant av årlege, individuelle rapporteringar av framdrift, har prorektor for forskning saman med Forskingsadministrativ avdeling og HR-avdelinga, dialogmøter med institutta. Her vurderer ein progresjonen til den enkelte student, og tiltak tilpassa den enkelte blir sette i verk ved behov.

I 2018 blei det utvikla eit nytt system for rapportering av framdrift. Ein har her gjennomgått innhald og rutinar for rapportering av framdrift, for å betre kunne følgje opp den enkelte, samt lette det administrative arbeidet (både for studentar, institutt og Forskingsadministrativ avdeling) med oppfølging og å sikre samsvar mellom faktisk progresjon, ph.d.-avtale og milepålar.

I samband med søknaden om AACSB-akkreditering har NHH begynt eit arbeid med systematisk undersøking for å sikre at studentane når læringsutbytte på programnivå (Assurance of Learning). I 2017 blei det utvikla ei matrise («rubric») for systematisk AoL testing for ph.d.-programmet. Pilottestinga blei vidareført i 2018.

Tiltak og planar for 2019

I 2019 vil ein arbeide vidare med AoL for ph.d.-programmet, der ein mellom anna skal gjere analysar av pilottestinga. Ein arbeidar og vidare med utvikling av det nye systemet for framdriftsrapportering basert på erfaringar etter fyrstegangs bruk.

NOKUT-tilsynet kom med råd for vidareutvikling av kvalitetssystemet på sikt. Det blei anbefalt å vurdere å innføre kursevaluering på ph.d.-nivå igjen. Formålet er å sjå om kursevalueringa vil gi meir og påliteleg informasjon om kvaliteten i kursa enn det ein fangar opp i dei andre undersøkingane. Ein vil difor i 2019 utføre pilotundersøkingar ved bruk av kursevalueringar i utvalte kurs.

Med omsyn til rettleiing, seier NOKUT at trainee-ordninga med ph.d.-rettleiarar er ei fin ordning, men anbefaler at ein i tillegg tilbyr regelmessige kurs i rettleiing. Dette vil bli gjort i 2019.

NOKUT anbefaler også å vidareutvikle piloten med systematisk innhenting av informasjon frå bedømningskomiteane på ph.d.-disputas og bruke denne til å vurdere nivået på ph.d.-utdanninga internasjonalt. Dette arbeidet vil bli gjort i 2019 i samband med testinga av læringsutbytte på programnivå.

Programevaluering

Ph.d.-programmet blir evaluert av ein ekstern komite kvart 5. år etter vedteke retningslinjer. Siste programevaluering blei slutført i 2016, og er tidlegare omtalt. Neste programevaluering er i 2021.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrekte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-programmer internasjonalt.



NHH delmål 3: Forskarutdanninga (frå kap. om Forsking i NHHs strategi)

Doktorgradsutdanninga ved NHH skal tiltrekke seg dei beste norske og sterke internasjonale studentar. NHH skal uteksaminere fleire kandidatar som når opp i konkurransen om vitskapelege stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar.

Tabell: Publikasjonar av ph.d.-studentar⁴⁰

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Publikasjonar eineforfattar	8	6	8	3	2
Publikasjonar saman med rettleiarar eller andre NHH-tilsette	15	12	13	17	8
Publikasjonar saman med andre ikkje-NHH-forskarar	12	4	16	18	4
Totalt	35	22	37	38	14

Tabell: Tal på publikasjonar frå aktive studentar samt uteksaminerte 2 år før

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Tal på publikasjonar frå aktive studentar, samt uteksaminerte opptil 2 år etter disputas - nivå 1 ⁴¹	24	20	27	30	33
Tal på publikasjonar frå aktive studentar, samt uteksaminerte opptil 2 år etter disputas – nivå 2 ⁴¹	7	6	6	8	8

Vurdering av resultat og måloppnåing

Ein stor del av årets 19 nye doktorgradskandidatar, 79 %, har fortsett sin karriere innan forskning; 10 i norske forskingsinstitusjonar (6 ved NHH og SNF, 4 ved NTNU, SSB, NORCE og Høgskolen i Innlandet), og 5 ved utanlandske forskingsinstitusjonar (University of Essex (Storbritannia), Hitotsubashi University (Japan), University of Naples Federico II (Italia), University of Amsterdam (Nederland), og Vatt Institutt for Economic Research (Finland). To kandidatar har fortsett i norsk næringsliv (Ernst&Young og Tieto), mens dei to resterande kandidatane er arbeidssøkande.

NHH arbeider med å aktivt promotere aktuelle kandidatar på den internasjonale arbeidsmarknaden. Dette er hovudsakeleg tiltak på institutta retta mot individuelle studentar. Målet er at ein stor del av desse vil gå til anerkjende forskingsuniversitet, men ein vil og forvente at ein del ønsker ein karriere innan næringsliv eller offentleg forvaltning.

Kandidatkvaliteten blir og spegla av i publikasjonsaktiviteten til kandidatane. Talet på publikasjonar ved aktive studentar viser ein stor nedgang, frå 38 til 14, mens talet på publikasjonar frå aktive studentar og nylig uteksaminerte har gått noko opp. Årsaker til dette vil bli nærmare vurdert i samband med den årlege analysen av publikasjonsaktiviteten ved NHH.

Tiltak og planar for 2019

NHH vil halde fram med å utvikle sitt arbeid med å aktivt promotere sine kandidatar. NHH jobbar og aktivt med å knytte ph.d.-studentar til aktive forskingsgrupper, noko ein forventar vil bidra til økt publisering og høgare kandidatkvalitet.

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

⁴¹ Indikatoren baserer seg på aktive ph.d.-studentar i 2018, samt dei som disputerte i 2016 og 2017. Publikasjonane til desse har blitt søkt opp i Cristin, Scopus og Google Scholar.



Etter- og vidareutdanninga

NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekke seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart fyrsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekke seg høg kvalifiserte internasjonale studentar.

Tabell: Opptak etter- og vidareutdanninga, masternivå med studiepoeng

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Tal på studentar tatt opp i opne program ⁴²	184	216	228	286	284	300	300	340
Tal på studentar tatt opp i skreddarsydde program (bedriftsinterne og næringsklynger)	171	154	168	104	55	200	200	300

Tabell: Opptak etter- og vidareutdanninga, program utan studiepoeng

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Tal på studentar tatt opp i opne program	-	-	-	-	101	-	150	200
Tal på studentar tatt opp i bedriftsinterne program	-	-	-	-	125	-	150	200

Vurdering av resultat og måloppnåing

Det har i 2018 vore god rekruttering og høgt kvalifiserte kandidatar til programma på masternivå, men NHHE opplever noko nedgang i talet på søkarar og opptak på eit par av dei etablerte programma. Dette har imidlertid blitt kompensert av det nyutvikla Executive MBA in Fintech, som starta opp med fullt kull hausten 2018. Talet på studentar på opne program i 2018 er dermed på nivå med 2017, og litt under måлтаlet for 2018, som var auka betydeleg i forhold til 2017. Talet på studentar på skreddarsydde program er betydeleg under måлтаlet. Det lave talet på studentar på skreddarsydde program skuldast primært følgande forhold, og er i tråd med tendens og forklaring for 2017:

- Tala på skreddarsydde program fangar kun opp studentar som tar executive-studiar med studiepoeng. Skreddarsydde program utan studiepoeng er ikkje inkludert i tala.
- Nye program er i aukande grad såkalla «hybride» program. Dei vert skreddarsydd mot ein spesifikk bransje eller klynge, men er samtidig opne for at andre som har nødvendige kvalifikasjonar også kan søke og bli tatt opp. Desse programma vert klassifisert som opne program, og aukar talet på studentar i den kategorien. I tillegg har det vore ei aukeing i program som ikkje gir studiepoeng, både opne og bedriftsinterne. Dette er summert i eigen tabell, kor det vert synleggjort resultat i 2018, samt ambisjonar framover for 2019 og 2023.

Kvinnedelen på dei opne executive MBA-programma i 2018 var 31 % (30,85 %).

⁴² Omfattar AFA-studiet, Corporate Finance, Porteføljeforvaltning, Verdsettelse, MØST, MASTRA, Design Thinking, Innovasjon, Master i ledelse, Omstilling og innovasjonsledelse - Brytningstid. Ca. 40 % av studentane tar gradsgivande (EMBA) program.



Tiltak og planar for 2019

Tiltak og planar for 2019 omfattar å fortsette satsinga på bedriftsinterne program, og hybridar. Erfaringar frå 2018 viser at dette er ein marknad i vekst, og dette er ein tendens som har fortsatt inn i 2019. Her skjer utviklinga av program i tett samarbeid med bedrifter, institusjonar og bransjar. Det vil også bli søkt samarbeid med klynger, finansieringskjelder og fagorganisasjonar kor kompetansegivande program kan vere attraktive satsingar, med felles måloppnåing og interesse. Executive MBA for sjømatnæringa, Brytningstid, *Business Upgrade* og Fintech er eksempel på satsingar som har vore vellykka og har bidratt både til fagutvikling og lønnsemd i 2018. NHH ønsker også å levere påbyggingsmodular til deltakarar som har tatt den nasjonale rektorutdanninga, og har levert anbod på utlysingar frå Utdanningsdirektoratet. I tillegg er det viktig å fornye og tilpasse dei etablerte programma kor NHH har opplevd ein nedgang i søkning og opptak.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanningane der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell: Gjennomføring masterstudiar⁴³

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Gjennomføring på normert tid (%)	96	96	100	96	97	≥ 95	≥ 95	≥ 95

Tabell: Innfridde forventningar til studiet⁴⁴

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Executive MBA (EMBA)	4,7	4,7	4,5	4,5	4,7	4,7	4,7	4,7
Program i samarbeid med AFF ⁴⁵	4,7	4,8	4,8	4,9	4,8	4,7	4,7	4,7
Bedriftsinterne utdanningsprogram	-	4,9	-	4,4	4,5	4,7	4,7	4,7

Tabell: Faglig kvalitet på studiet⁴⁶

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Executive MBA (EMBA)	4,7	4,7	4,6	4,7	4,7
AFA-studiet	4,2	4,3	4,3	4,2	4,2
Program i samarbeid med AFF ⁴⁷	4,9	5,0	4,9	4,8	4,9
Bedriftsinterne utdanningsprogram	-	4,9	-	4,5	4,6

⁴³ Opne gradsgivande Executive MBA-program.

⁴⁴ Skala 1-5 kor 5 er høgaste skår. Gjennomsnittstal.

⁴⁵ Rektorutdanning, Styrarutdanning.

⁴⁶ Skala 1-5 kor 5 er høgaste skår. Gjennomsnittstal.

⁴⁷ Rektorutdanning, Styrarutdanning.



Vurdering av resultat og måloppnåing

NHH skal vere kvalitativt ledande i Norden innanfor erfaringsbaserte etter- og vidareutdanningstilbod i økonomisk-administrative fag på masternivå, og sette standard for denne type program i Norden. Gjennomføringsgraden er jamt over svært høg.

Deltakarane sin vurdering av innfridde forventningar og fagleg kvalitet er også jamt over svært høg. Dette blir målt ved avslutta studium. Samarbeidsprogramma med AFF skårer heilt i toppsjiktet slik dei også har gjort tidlegare år, mens executive MBA-programma, som består av ei meir heterogen gruppe deltakarar, ligg på ein jamn og høg skår.

Tiltak og planar for 2019

Det vert arbeidd systematisk med å oppretthalde og vidareutvikle fagleg innhald og pedagogisk tilnærming i alle program. Spesielt i nye program vert det eksperimentert med nye pedagogiske modellar og nytt innhald. Det er utvikla interne prosessar for kompetanseutvikling for programleiarar og forelesarar. For å dele erfaringar og informasjon, møtast programleiarane på NHHE ca. to gonger per semester. Her vert det også henta inn eksterne ressurspersonar for å bidra med kunnskap, inspirasjon og kompetanseheving. Det er intensjonane å vidareføre ordninga med å la programleiarar/forelesarar gå på pedagogiske kurs blant anna i regi av Harvard Business School.

Det nyetablerte NHH Executive Fagråd har bidratt konstruktivt for å ivareta kvalitet og utvikling, og vert vidareført i 2019. Fagrådet er eit rådgivande organ som har som mandat å ivareta fagleg kvalitet i NHHE sine studiar.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrekte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt.

Tabell: Uteksaminerte kandidatar

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Executive MBA (EMBA)	105	123	106	134	109
AFA	39	43	33	40	34
Bachelor/deltid ⁴⁸	10	26	26	25	2
Bedriftsinterne program	143	78	194	107	172
Totalt	297	270	359	306	317

Vurdering av resultat og måloppnåing

Totalt tal på uteksaminerte auka frå 306 i 2017, til 317 i 2018. Tidspunkt for uteksaminering varierer, spesielt på program som går over fleire år, slik at tala må sjåast i lys av dette.

Heilt konkret hadde eit kull av *Nasjonale utdanning for barnehagestyrere* (bedriftsinternt) avslutning i 2016, og neste kull hadde avslutning i januar/februar 2018, og eit anna i desember 2018. Det er ikkje gjennomført eigne undersøkingar av kandidatar sin attraktivitet i marknaden, men tidlegare undersøkingar og erfaring tilseier at NHHE sine kandidatar vert føretrekte i den nasjonale arbeidsmarknaden. NHHE vil arbeide for å skaffe eit godt datagrunnlag for å få eit presist bilde av den internasjonale attraktiviteten for uteksaminerte kandidatar.

⁴⁸ Bachelor/deltid: Både grad, delfag og årsstudium. Siste kurs i 2017.



Årlege FT (Financial Times)-rangeringar gir moglegheit for benchmarking mot internasjonale executive-aktørar med omsyn til attraktivitet i form av lønnsauke osv. Slike målingar viser at det er rom for forbetring, sjølv om nokre parameterar til dels også vert styrt av nasjonale rammevilkår (lønnsnivå osv.). Sjå nærmare omtale av FT-rangeringar i avsnittet Posisjon.

Kvalitet handlar ikkje berre om talet på uteksaminerte kandidatar og deira attraktivitet i marknaden, det handlar også om relevans i utdanninga som vert tilbydd. For å sikre relevans, vert det samarbeidd tett med bransjeorganisasjonar, fagmiljø, klynger og andre interesseorganisasjonar innanfor NHHE si målgruppe.

Tiltak og planar for 2019

Det vert arbeidd med å utvikle nye internasjonale program som vil kunne auke attraktiviteten både nasjonalt og internasjonalt, heilt konkret gjeld dette nysatsinga International Executive MBA in Finance and Control, som er et samarbeid med Aalto University Executive Education og Vrije Universiteit Amsterdam School of Business Economics.

Pågåande samarbeid med bransjeorganisasjonar, klynger og andre fag- og interesseorganisasjonar vert vidareført og styrka. Det gjeld særleg innanfor tema der NHH ønsker å satse og bidra til å bygge opp nasjonal kompetanse, som Fintech er eit eksempel på. I tillegg vert satsinga på samarbeidsprogram med AFF vidareført og utvida, spesielt innanfor bedriftsmarknaden.

Læringsutbytte

Alle studieplanar inneheld læringsmål. Alle studietilbod ved NHHE som gir studiepoeng skal ha eit definert læringsutbytte i tråd med Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk. Læringsutbytte kjem fram i studiet sin studieplan. Direktør ved NHHE vedtar oppfølging i samråd med programleiarar, som følger opp tiltaka. Resultata vert rapportert til styret via ein årleg rapport. Det er i 2018 utarbeidd eit system for direkte testing av læringsutbytte. Før oppstart blir studieplanar og læringsutbytte behandla i det nyetablerte fagrådet. Det vert arbeidd med å utvikle ei heilskapleg oversikt over korleis læringsmåla på programnivå vert testa, i tråd med AACSB-prosessen. NHHE skal til ei kvar tid ha oppdaterte nettsider med riktig informasjon om studiet. Læringsutbytte, studiets oppbygging og vurderingsformer skal vere lett tilgjengeleg både for potensielle søkarar og deltakarar. Deltakarane sin evaluering av undervisninga skal bidra til å kontinuerleg vidareutvikle kvaliteten på undervisninga og studietilbodet.

Programevaluering

I executiveprogramma vert det gjennomført studentevalueringar etter alle modular. I tillegg vert det gjennomført sluttevaluering kort tid etter fullført program. I lys av at mange nye typar program har blitt etablert dei siste åra, var det planlagt å gjennomføre ei evaluering av programporteføljen i løpet av 2018. Som følge av stor aktivitet hausten 2018, kombinert med midlertidig redusert bemanning, blei denne utsatt til 2019.



Andre bidrags- og oppdragsinntekter

Tabell: Andre bidrags- og oppdragsinntekter

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per fagleg årsverk (KD) (1 000 kr) ⁴⁹	236,1	96,5	133,6	104,3	120,1

NHH Executive oppnådde i 2018 eit resultat som var om lag 2 mill. kr betre enn budsjett. Det positive avviket i forhold til budsjett skuldast i hovudsak vellykka nysatsingar som *Business Upgrade*, Brytningstid og Fintech. Ei viktig årsak til NHHE sin vekst er utvikling av nye studiar og program, som ledd i NHHE sin fornyings- og vekststrategi.

NHH Executive hadde i 2018 eit resultat på 13 mill. kr som går til NHH til vidare fordeling.

Omsetninga for NHHE omfattar både oppdragsinntekter og salsinntekter frå opne kurs.

⁴⁹ Omfattar andre bidrags- og oppdragsinntekter utanom EU, Forskringsrådet og Regionale forskingsfond.

Faglege årsverk er eit subsett av UFF. Årsverk for spesialistkandidatar, bibliotekarar, vitskaplege assistentar, samt «Andre stillingar, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglege årsverk er inkl. stipendiatar.

I tråd med føringar frå Riksrevisjonen blei prosjektporteføljen ved NHHE f.o.m. 2015 omklassifisert slik at alle bedriftsinterne kurs fortsatt vert klassifisert som oppdragsverksemd. Resterande aktivitet ved NHHE blir klassifisert som sal og ført mot avrekningskonto mot Kunnskapsdepartementet. Overskotet av denne aktiviteten skal ved kvart tertial bli avsett på konto for avrekning mot KD. Tala frå 2015 og framover er derfor ikkje samanliknbare med tala frå tidlegare år.

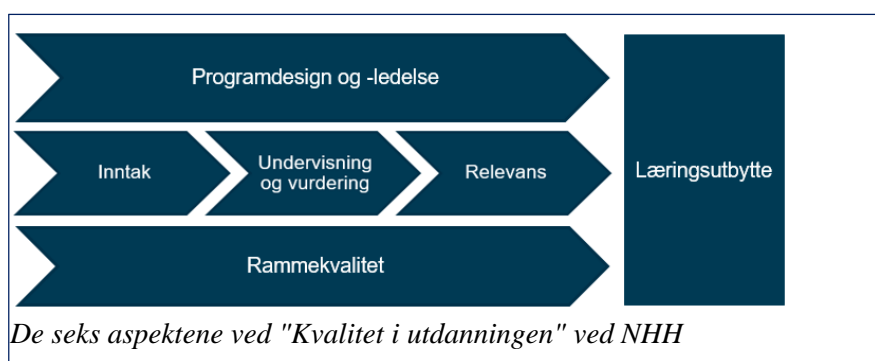
Kvalitet i utdanninga

Kultur for kvalitet i utdanninga

På NHH handlar kvalitetskultur om å skape medvit hos alle tilsette om at kvalitet skal stå i høgsetet i arbeidet med program og kurs på alle nivå. Leiinga har likevel eit spesielt ansvar for å utvikle kultur for kvalitet både direkte og indirekte. Direkte gjennom å velje kva som skal målast, kva som skal påskjønast, kva som blir tildelt ressursar, og kva for verkemiddel som blir brukte. Indirekte gjennom dei historiene og budskapa som blir fortalde, samt dei retningslinjene og systema som blir etablerte og følgde.

I samband med innføringa av ny leiingsmodell i 2017 hadde NHH ein større gjennomgang av det systematiske kvalitetsarbeidet. Arbeidet tok utgangspunkt i NHH sin strategi for perioden, Stortingsmelding nr. 16, samt den nye studietilsyns- og studiekvalitetsforskrifta.

Strategien for NHH i perioden 2014-2017 hadde tre delmål under hovudmålet for utdanning. Dette er vidareført i den nye strategien for perioden 2018-2021. Høgskulen har ei noko meir finmaska inndeling i kvalitetssystemet, med seks dimensjonar som dekker alle områda med innverknad på kvaliteten på læringsutbyttet til studentane.



Høgskulen jobbar systematisk med å overvake og følgje opp dei ulike kvalitetsaspekta. Faste undersøkingar, rapportar og dialogmøte følgjer opp elementa som er relevante for å vurdere om måla i strategien er nådd. Dette inkluderer faste brukarundersøkingar som kursevaluering (alle emna i bachelor- og mastergradane blir evaluerte kvar gong dei går), arbeidsmarknadsundersøkinga (blir gjennomført årleg), opptaks- og rekrutteringsrapportar, og ei rekke andre aktivitetar med ulik frekvens.

NHH vurderer at den nye leiingsmodellen er godt egna til å sikre tydeleg utdanningsleiing, og å utvikle ein tydeleg kvalitetskultur i heile organisasjonen. Eit viktig aspekt i dette arbeidet er å samtidig legge til rette for tydeleg utdanningsleiing gjennom å styrke den sentrale programleirolla, og samtidig tydeleggjere og incentivere utdanningsnær innovasjon og nyskaping ute på institutta.

Dette er blant anna søkt gjennomført ved at institutta har blitt gitt større ansvar, tydeleggjort blant anna gjennom at rolla til undervisningsansvarleg er blitt utvida til også å omfatte å inspirere til bruk av nye og varierte pedagogiske metodar i undervisning og vurdering, og å aktivt arbeide for ein kvalitets- og delingskultur blant instituttets kursansvarlege. Deling og samarbeid om kurs og kursinnhald i fagmiljøa er også ein sentral del av det høgskulen vil oppnå gjennom AACSB-akkrediteringa som NHH har vedtatt å arbeide mot. Det er forventa at dette arbeidet vil bli intensivert i åra framover.



Pedagogikk

Ein viktig del av arbeidet med kvalitet i utdanninga er det vidare fokuset på å ta i bruk ny og formålstenleg pedagogikk, under dette ulike studentaktive læringsformar. Pedagogikk er trekt fram som eit særskilt satsingsområde i strategiperioden og blir difor handsama i eit eige avsnitt.

Læringsutbytte

NHH arbeider systematisk med å styrke og vidareutvikle koplinga mellom høgskulen sine strategidokument, under dette *visjon og formål*, studieprogramma sine læringsutbytteskildringar, og korleis dette skal bli tatt vidare ut til studentane gjennom innhaldet i, samt undervisnings og vurderingsformene i, studieprogramma.

I samband med arbeidet med den internasjonale AACSB-akkrediteringa, sette NHH i 2016 i gong ein full gjennomgang av korleis bruk og oppfølging av læringsutbytta på programnivå fungerer. Dette arbeidet har halde fram i 2017 og 2018, og vil kontinuerleg vere i fokus også framover. Målet er å sikre at studieprogramma sine læringsutbytteskildringar legg klare føringar for så vel innhaldet i studieprogramma, som val av undervisnings- og vurderingsformer. Ein viktig del av AACSBs «Assurance of Learning» (AoL)-prosess er nettopp å kunne vise og dokumentere kor i programmet dei ulike elementa av læringsutbyttet blir oppnådde, samt å operasjonalisere læringsutbyttet på programnivå ytterlegare og å teste i kva grad studentane faktisk oppnår det fastsette læringsutbyttet. Vidare skal desse testane bli brukte til å vidareutvikle programdesign og innhald for å sikre at erfaringane frå dette arbeidet bidreg til ei stadig vidareutvikling av studiekvaliteten i programma.

Krava til AACSB-akkreditering samsvarar i stor grad med eksisterande nasjonale krav, og ikkje minst med det økte fokuset som no blir lagt på læringsutbytta si rolle både i forbindelse med NOKUT si nye studietilsynsforordning og i Stortingsmelding nr. 16, *Kultur for kvalitet i høgere utdanning*. Målet er at læringsutbyttet skal gjennomsyre arbeidet med studieprogramma og bidra til kontinuerleg fokus på vidare utvikling og styrking av studiekvaliteten.

Sjå også omtale av læringsutbytte i avsnitta om dei enkelte studieprogramma.

NHH fekk 25. oktober 2018, som ein av to institusjonar godkjent sitt systematiske kvalitetsarbeid⁵⁰ i NOKUT si pilotering av ny tilsynsordning heilt utan opprettingskrav. Sakkyndig komité uttalar i sin rapport:

«NHHs kvalitetsarbeid er klart forankret i en strategi, hvor kvalitetsarbeidet skal bidra til at høyskolen når de strategiske målene de har satt for utdanningsvirksomheten. Komiteen mener også at kvalitetsarbeidet dekker alle vesentlige områder av betydning for kvaliteten på studentenes læringsutbytte.»

Kvalitetsarbeidet er solid forankret i institusjonens styre og ledelse på alle nivåer, og det eksisterer en solid kvalitetskultur ved NHH. Komiteen vil særlig trekke frem medbestemmelse og medvirkning på alle nivåer, både blant ansatte og studenter. Institusjonen har et transparent, systematisk og godt gjennomtenkt organisasjonskart, hvor roller og ansvar er klart definert, og en åpen kultur for læring og utvikling.»

⁵⁰ NOKUT: [Norges Handelshøyskole – Periodisk tilsyn med systematisk kvalitetsarbeid](#), oktober 2018



Internasjonalisering

I inneverande strategiperiode 2018-21 er internasjonalisering integrert i alle delar av organisasjonen, utan å vere ei uttalt strategisk satsing. Det stiller nye krav til organisasjonen. Ansvar for internasjonalisering er no lagt under Prorektor for utdanning og formelt nedfelt i mandatet til programleiarane for studieprogramma, hjå undervisningsansvarlege på alle institutt, samt i mandatet til Utdanningsutvalet.

Om lag halvparten av studentane som tek ut ein grad frå NHH har hatt minst eitt utanlandsopphald som del av studiane (iht. Diku rapportserie 01/2019 Norske studentar på utveksling). Høgskulen sin ambisjon er å halde på posisjonen som leiande i Noreg på studentmobilitet, og vere på høgde med dei beste internasjonalt. Samstundes er internasjonalisering av utdanning meir enn semesterlang mobilitet og høgskulen har ambisjonar om å bruke internasjonalisering målretta for å utvikle kvalitet, drive innovasjon og utstyre studentane med den nødvendige kompetansen for å lykkast i arbeidslivet og bidra til å løyse framtidens samfunnsutfordringar.

Tabell: Internasjonale studentar (bachelor og master)

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Del internasjonale studentar på campus (statsborgarskap) (%) ⁵¹	15	15	15	16	17	≥ 15	20	20

Tabell: Erasmus+

	Resultat					Ambisjonar		
	2014 ⁵²	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Del utreisande utvekslingsstudentar på Erasmus+ av totaltalet på studentar (%), (KD)	5,6	6,4	5,4	5,8	6,5	6	6	7

Tabell: Utveksling

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Innkomande studentar i % av utreisande	62	63	77	86	85
Totalt tal på innkomande og utreisande studentar	865	858	849	899	992
Delen kandidatar med utveksling i studieløpet (DIKU) i %	-	56,6	61,4	57,0	-
Delen kvalifikasjonar med utveksling i %	42	48	48	36	41

NHH har som mål å ha god balanse mellom ut- og innmobilitet, og lykkast godt med det i 2018. Mobiliteten var rekordhøg begge vegar, noko som betyr at høgskulen kan fokusere på å oppnå best mogleg kvalitet i mobiliteten heller enn å bruke ressursar på å auke volum.

⁵¹ Delen internasjonale studentar (grad og utveksling) av det totale talet på fulltidsstudentar ved NHH (utreiste utvekslingsstudentar ekskludert).

⁵² Gjeld utvekslingsstudentar på Erasmus våren 2014 og Erasmus+ hausten 2014.



Ei av hovudutfordringane for høgskulen er integrering av det stadig aukande talet på internasjonale studentar. Det gjeld særleg heilgradsstudentane, som i Studiebarometeret, SHoT og NHH si eiga trivselsundersøking rapporterer om manglande kontakt med norske studentar og det sosiale miljøet på og utanfor høgskulen. Desse tilbakemeldingane vert følgt opp blant anna i Læringsmiljøutvalet, i Utdanningsutvalet og i handlingsplan for internasjonalisering. Studentforeningen er også aktivt involvert for å betre integreringa av dei internasjonale studentane i studentmiljøet.

Dei internasjonale studentane er fortsatt ein relativt utnytta ressurs i læringsmiljøet og undervisninga ved NHH. Eit av fokusområda i åra som kjem vil vere internasjonalisering heime. Her vil nettopp dei internasjonale studentane vere ein viktig bidragsytar for å sikre at også NHH-studentar som ikkje reiser på utveksling får internasjonal erfaring i løpet av studietida. Dei internasjonale studentane kan bidra med perspektiv og ressursar som hevar kvaliteten på utdanninga.

Vidare vurdering av resultat og måloppnåing på internasjonaliseringsområde samt skissering av planar og tiltak for 2019 er omtalt i avsnitta om studieprogramma.

Eksternfinansierte utdanningsprosjekt

Som nemnt i avsnittet om Bachelor, vart det i 2018 starta opp to prosjekt i InternAbroad-programmet med mål om å etablere strukturar og prøve ut ulike modellar for studiepoengsgivande praksismobilitet i Japan og Brasil både på bachelor- og masternivå. I tillegg vart det starta opp eit prosjekt med ein amerikansk partner i Nord-Amerika programmet og eit Utforsk-prosjekt med ein partner i Kina.

Det er eit strategisk mål at NHH skal vinne fram i konkurransen om eksterne prosjektmidlar i Erasmus+ og nasjonale partnerskapsprogram for å utvikle kvalitet i studieprogramma. I denne samanhengen er ei tettare kopling mellom forskning, utdanning og innovasjon ønskjeleg, og det vert satsa målretta for å betre samarbeid på tvers internt i organisasjonen i arbeidet med å etablere nye prosjektsamarbeid i 2019, der søknadar i Erasmus+ programmet og EEA Grants er under utvikling.

Pedagogikk

NHH har undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som strategisk satsingsområde. Målet er å tilby varierte læringsformer tilpassa innhaldet i faga som skaper engasjement og sikrar god læring for studentane. Det betyr at NHHs fagstab og administrasjon må kjenne til og ha kompetanse om ulike lærings- og vurderingsformer. Pedagogiske ressursar og anna informasjon er samla på nettsida «Teaching and learning Lab».

Ansvaret for pedagogisk utvikling i undervisninga ligg hos dei vitenskapleg tilsette og på institutta. Kvart institutt har ein undervisningsansvarleg som følgjer opp pedagogiske initiativ i kurs, på instituttet og sentralt på høgskulen. Utover dette har dei programansvarlege (bachelor-, master- og doktorgradsprogrammet) ansvar for kvalitetssikring og godkjenning av kurstilbodet. Prorektor for utdanning har det øvste ansvaret for pedagogikk ved NHH.

Kompetanse

Eit av tiltaka i handlingsplanen frå 2016 var å utvide kurspakken i pedagogisk basiskompetanse for nyttilsette. Ein modell med innhald i tråd med tilrådingane frå UHR vart utarbeida. Modellen består av fire modular der kvar modul har hatt eit omfang av 3-4 kursdagar med sjølvstendig arbeid i tillegg. Den fyrste modulen har vore obligatorisk for nyttilsette. Basismodul 2 er prøvd ut med ulike tema og problemstillingar med heile fagstaben som målgruppe.



NHH har ikkje et eige fagmiljø innanfor pedagogikk og har relativt få nyttilsetjingar kvart år. Det har derfor ikkje vore mogleg å sjølv tilby alle modulane. Avtalar om samarbeid er derfor på plass med Universitetet i Aarhus, Copenhagen Business School og Harvard Business School. Fagstaben vert derfor oppfordra til å ta kurs ved desse eller andre institusjonar og få desse godskrivne som modular i NHHs program for pedagogisk basiskompetanse.

NHHs konkretisering av meritteringsordninga er til behandling i høgskulens interne organ. Det same gjeld implementeringa av endringane i forskrift om tilsetjingar og opprykk i vitskaplege stillingar. Ordningane vil vere på plass i løpet av fyrste halvår av 2019.

NHH har frå 2018 ein ny strategi. I tillegg har stortingsmeldinga ein del føringar med omsyn til undervising og pedagogikk. Utviklinga av ein ny handlingsplan for pedagogikk starta derfor i 2018. Planen vil vere ferdig i løpet av vårsemesteret 2019. Høgskulen vurderer samtidig korleis film kan nyttast i undervisinga. Ein rapport vil verte lagt fram for høgskulens organ i fyrste halvår 2019.

Arenaer for kompetansedeling

Høgskulen sentralt arrangerer interne pedagogikkseminar kvart semester. Også på institutta er pedagogikk tema på internseminar. For å bidra til pedagogisk utvikling innanfor økonomisk-administrative fagområder i heile sektoren, er undervising også tema på NHHs årlege FIBE-konferanse. Den to dagar lange konferansen er ein veletablert møteplass for bedriftsøkonomiske fagmiljø i Noreg. Innlegg om undervising blir gitt av tilsette frå NHH og ei rekkje andre institusjonar i Noreg.

Undervisingsformer

Undervisinga ved NHH er basert på at studentane er til stades på campus. Høgskulen fokuserer på at undervisinga skal leggjast opp etter læringsutbytte slik det er definert på program- og kursnivå. Høgskulen har ikkje definert kva undervisningsmetodar som skal nyttast, men det skal leggjast vekt på studentaktiv undervising. NHH har kurs som er organisert som ordinere førelesningsrekkjer, prosjektbaserte eller case-baserte kurs. Nokre kurs har karakter av omvendt klasserom («flipped classroom»). I tillegg vert ulike modellar for seminar prøvd ut i masterkurs.

NHH ønskjer å vidareutvikle den studentaktive undervisinga. Dei klassiske auditoria er godt eigna for førelesningsforma, men mindre eigna for diskusjonar mellom studentane og føreleserane eller studentane i mellom. Høgskulen har derfor det siste året tatt i bruk aulaen, personalkantina og deler av biblioteket til undervising i store grupper. Vidare vil høgskulen i samband med rehabiliteringsprosjektet byggje om fleire av undervisingsromma slik at dei passar betre til case- og prosjektundervising og andre former for studentaktiv undervising.

Undervisningsteknologi

NHH har dei siste åra fokusert på teknisk infrastruktur i auditorium og har etablert eit filmstudio med tanke på direktesendingar og produksjon av undervisingsrelaterte videoar. Et videoteam sørger i dag for direktesendingar (primært for MRR-studiet i Oslo), studioopptak, filming av arrangement på/utanfor NHH, opptak med drone, med meir. Videoteamet handterer heile prosessen med filming, produksjon, klipping, publisering og distribusjon av video sjølv, og kan levere video av høg kvalitet på kort varsel.



Videoopptak av førelesningar skjer framleis i forholdsvis stor skala. Dette vert godt tatt imot av studentane, medan det blant dei tilsette er delte meiningar. Førelesarar vert oppfordra til å vurdere produksjon av kortare og meir poengterte videoar, og dette skjer i større grad enn tidlegare. Video er ein sentral ingrediens i det å lage «flipped» eller «blended» undervisning, og både studentar og førelesarar synest å setja pris på denne forma for formidling.

Høgskulen har i løpet av 2017 og 2018 fasa ut itslearning til fordel for Canvas som læringsplattform. Frå og med haustsemesteret 2018 vart alle kurs gitt i Canvas. Canvas er bygd ut med funksjonalitet for video (Arc), plagieringskontroll (Urkund), kalenderinnhald (TimeEdit) og kursevaluering (Blue). UNIT har lagt til rette for godt samarbeid i sektoren på dette området.

NHH nyttar det digitale eksamenssystemet WISEflow. Eit fleirtal av alle ordinære skuleeksamenar er no digitale. Tilbakemeldingane frå studentane er svært positive. NHH jobbar kontinuerleg med forbetring og vidareutvikling av eksamenssystemet saman med dei andre institusjonane som bruker WISEflow og med leverandøren.

Læringsmiljø og universell utforming

Eit inkluderande og godt læringsmiljø som appellerer til eit mangfald av studentar, er ei sentral strategisk prioritering, noko som er spegla i NHHs utviklingsavtale med KD. Ein omfattande mediedebatt om NHH-miljøet i vårsemesteret 2018 intensiverte arbeidet ytterlegare. NHH har sett i verk tiltak som spenner frå konkrete forhold sett i verk med det same, slik som opplegget for velkomstveka for nye studentar, til langsiktig, haldningsskapande arbeid. Målet for dei ulike tiltaka er å bidra til at alle som ønskjer det, finn sin plass og vert godt inkludert og ivaretatt i studentmiljøet.

Generelt sett opplever studentane at studiemiljøet ved NHH er godt. Undersøkinga SHoT 2018 (studentenes helse- og trivselsundersøkelse) viser at NHH ligg over landsgjennomsnittet i dei fleste kategoriar. Som eksempel gav NHH-studentane ein skår på 79 (av 100) på spørsmål om kor nøgde dei er med studentmiljøet, medan landsgjennomsnittet var 68. NHH-studentane rapporterer i langt større grad deltaking i frivillig studentengasjement enn studentar på landsbasis og har mindre rapporterte psykiske plager. Sjølv om det er mange positive resultat for NHH i SHoT 2018, rapporterer NHH-studenten å ha eit høgare forbruk av alkohol enn landsgjennomsnittet. Samla sett gir resultatata i undersøkinga eit godt grunnlag for å jobbe vidare for eit inkluderande, trygt og ope studie- og læringsmiljø ved NHH.

Når det gjeld internasjonale studentar, er desse overrepresenterte blant dei som ikkje opplever å verte inkludert i miljøet, og det vart derfor gjort fleire endringar i korleis desse vart tatt i mot i 2018. Heller enn å tilby denne gruppa eit eige opplegg, hadde alle nye masterstudentar felles opplegg heile velkomstveka. I tillegg vart alle eksternt rekrutterte masterstudentar inviterte med i «bli kjent»-grupper på Facebook.

I samarbeid med studentane er køyrereglar for miljø og åtferd på NHH utarbeida («NHH-kulturen – slik vil vi ha det på NHH»), samstundes som ein har retta mykje merksemd mot å gjere varslingskanalane godt kjent. I kjølvatnet av *metoo*-kampanjen, gjorde NHH ein grundig gjennomgang av sine rutinar for varsling og trakassering, og har i ettertid jobba kontinuerleg med å gjennomgå og betre etablerte varslingsrutinar. NHH auka også innsatsen for å gjere varslingsrutinar og -kanalar kjent, blant anna ved å utarbeide nye nettsider om trakassering og varsling, halde allmøte for studentar med dette som



hovudtema, samt fortelje om «NHH kulturen», varsling og varslingsrutinar i rektoratet sine møter med alle nye studentar i velkomstveka. Tal frå Studiebarometeret 2018 viser at over 70 % av NHH-studentane som svara, og heile 80 % av bachelorstudentane (2. år) seier at dei «har fått informasjon fra universitetet/høgskolen om varslingssystemet», medan nærare 60 % av NHH-studentane «vet hvor man skal henvende seg i tilfeller av trakassering». Dette er langt over landsgjennomsnittet. NHH vil likevel fortsetje arbeidet med å informere studentar om varslingsrutinar og –kanalar med sikte på at heile studentmassen skal vere godt informert.

NHH har også jobba med å utvikle studiestarten med større fokus på fag og på å skape nye møteplassar for dei nye studentane. I tillegg til at dei nye studentane skulle verte kjent, var målet at dei skulle få fagleg stimulering med fokus på arbeidslivsrelevans, lære seg god studieteknikk og verte trygge i studentrolla. Dei nye bachelorstudentane som starta ved NHH i 2018 jobba saman i grupper på ein fagleg case gjennom heile velkomstveka. I tillegg fekk dei diskutere case, studiar, NHH og anna med ei gruppe NHH-alumni som dei også fekk tilbakemeldingar frå på case-løysingane sine siste dagen. Elles kunne alle NHH-studentar i 2018 melde seg på case-kurs i regi av NHH, eit tilbod som vil verte utvida i 2019.

Frå våren 2019 vil NHH-tilsette, etter initiativ frå Bergen kommune, verte kursa i førebygging av sjølv mord saman med UiB og studentsamskipnaden Sammen. Interesse for kurset har vore stor i organisasjonen, og NHH vil delta på det fyrste kurset med 11 representantar frå studieadministrativ avdeling, HR og institutta. Eit anna kompetansehevande tiltak gjennomført i 2018 er å utarbeide retningslinjer for korleis tilsette i ulike funksjonar ved NHH best møter/hjelper studentar som har det vanskeleg.

Læringsmiljøutvalet (LMU) har i 2018 via mykje tid til tiltaksplanane for psykososialt læringsmiljø og fysisk læringsmiljø. I utarbeidinga av tiltaksplanane brukte ein resultat frå Trivselsundersøkinga 2017 (TUS17) og tidlegare SHoT-undersøkingar. Målet for tiltaksplanane var å betre læringsmiljøet generelt gjennom å adressere særskilte problemstillingar som karakterpress, arbeidspress, inkludering, alkoholbruk og einsemd. Av nye tilbod og tiltak i 2018 kan nemnast bl.a. kurs i stressmestring, eksamensangst, jobbklar og studiemestring gitt av studentsamskipnaden Sammen på NHH. Sammen tilbyr også individuell rettleiing på NHH, karrierettleiing og rådgjeving knytt til rettigheter, studiemestring, relasjonar o.a., der sistnemnde tilbod var nytt i 2018. Av tidlegare tiltak som vart vidareførte er støtte til ulike aktivitetar og grupper som «Avbrekk», alkoholfri fadderordning, «Flink nok» og foreldrehelg, der foreldra til nye bachelorstudentar vart invitert til NHH i oktober for å bli kjent med høgskulen og studentane sin kvardag.

I 2019 vil LMU jobbe vidare med SHoT 2018 og Studiebarometeret, samt oppdatere tiltaksplanane for læringsmiljø. Vidareføring og evaluering av kurstilbodet frå Sammen vert ei praktisk oppgåve for 2019, med fokus på blant anna å få til eit kurstilbod på engelsk og større nærvær av Sammen på NHH. Alkoholbruk og psykososialt læringsmiljø er sannsynlege fokusområder for 2019. LMU vil framleis arbeide med tiltaka vedtatt i Handlingsplanen for studentar med funksjonsnedsetjing.

NHHs bygningsmasse består av bygg frå tre ulike periodar. Nybygget og Servicebygget er i all hovudsak utforma i tråd med krava til universell utforming. Bygningsmassen frå 1963 er i 2019-2020 under ombygging, og høgskulen vil i tida framover rette ekstra merksemd mot HMS i byggeperioden, samt at krav til universell tilrettelegging vert overhaldne også i ombyggingsperioden.



God tilgang til utdanning

KD Sektormål 3: God tilgang til utdanning

NHH legg stor vekt på å utdanne kandidatar som er relevante i arbeidsmarknaden. I ei verd som endrar seg stadig raskare, er det viktig at kandidatane ikkje berre har naudsynt kunnskap og kompetanse når dei forlét NHH, dei må også vere i stand til å tileigne seg ny kunnskap etterpå i takt med endringar i krav og forventingar. NHH sin strategi legg difor stor vekt på livslang læring, og alle studieprogram fokuserer på å fostre kritisk tenking, gi god teknologiforståing og det å få fram kandidatar som kan lære vidare på eiga hand også etter at dei forlét høgskulen.

Alle NHHE sine studietilbod er tilrettelagt for å kunne gjennomførast ved sida av full jobb, også krevjande leiarstillingar. I utvikling av nye program søker NHHE aktivt å ta i bruk ny teknologi og innovative pedagogiske tilnærmingar for å ivareta fleksibilitet og redusere tidsbarrierar for attraktive kandidatar. Ved i større grad å bruke nettbaserte løysingar, kan delar av undervisinga gjerast tilgjengeleg uavhengig av tid og stad, noko som vil auke fleksibiliteten, og dermed redusere tidsbarrieren for deltakarane. Vidare vil attraktiviteten kunne aukast ved å tilby løysingar der studiepoeng er valfritt, og kor ein gir moglegheiter for å ta delar av programma hos velrenommerte utanlandske utdanningsinstitusjonar.

Fulltidsprogramma på bachelor og master føreset at ein er på campus og deltek i ulike læringsaktivitetar. NHH har framleis ikkje som ambisjon å gjere fulltidsstudiane fleksible i den forstand at studentar kan gjennomføre kurs utan å vere til stades på campus. NHH er derimot svært opptatt av å tiltrekkje seg studentar frå heile landet til sine fulltidsprogram, i tråd med høgskulen sin strategi om å rekruttere eit større mangfald av kandidatar.

NHH starta i 2017 opp eit nytt studietilbod i regnskap og revisjon i Oslo. Master i regnskap og revisjon (MRR) har tradisjonelt hatt ei rekkje studentar som tek utdanninga med støtte frå arbeidsgjevar og mange av desse har vore busette i Oslo. Det at programmet no òg er tilgjengeleg i Oslo, aukar talet på studentar som kan gjere bruk av NHH sitt tilbod. Det faglige omfanget og innhaldet, kurskrav og eksamenar for MRR i Oslo er identisk med eittårig MRR i Bergen. Programmet er samlingsbasert, men det krev ikkje at ein er til stades på campus i Bergen. Alle førelesingane i dei åtte obligatoriske kursa vert filma og gjort tilgjengelege for studentar både i Bergen og Oslo.

Auka bruk av teknologi i undervisinga gir studentar og kursansvarlege fleire valmoglegheiter enn tidlegare, og såleis auka fleksibilitet i utdanninga. Spesielt gjeld dette dei store obligatoriske bachelorkursa, der ein gjerne kombinerer korte, førehandsproduserte videoar med opptak av heile førelesingar og organisert arbeid i grupper. Høgskulen eksperimenterer også med bruk av ulike teknologi i sjølve undervisinga, noko som tillet interaksjon med studentane i ein heilt anna skala enn tidlegare, jf. kapitlet ovanfor om pedagogikk.



Autorisasjonsprøven i omsetjing (Translatøreksamen)

Autorisasjonsprøven består av ein heimeeksamen som vert avlagt i haustsemesteret og ein skuleeksamen i vårsemesteret. Bestått heimeeksamen er ein føresetnad for å kunne gå opp til skuleeksamen, og begge må vere bestått for å få autorisasjon. Skuleeksamen er enten frå norsk til framandspråket (prøve 1) eller frå framandspråket til norsk (prøve 2). Kandidatane som gjekk opp til skuleeksamen i april 2018, hadde dermed bestått heimeeksamen hausten 2017.

Skriftleg skuleeksamen i april 2018:

Prøve 1: Frå norsk til framandspråket

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

Talet på kandidatar: 22

Bestått: 4 kandidatar (18 %)

Prøve 2: Frå framandspråket til norsk

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

Talet på kandidatar: 26

Bestått: 4 kandidatar (15 %)

Heimeeksamen i oktober 2018:

Prøve 1: Frå norsk til framandspråket

Språk representert: Engelsk, fransk, italiensk, kinesisk, persisk, russisk, spansk, tysk og ungarsk.

Talet på kandidatar: 75

Bestått: 20 kandidatar (27 %)

Prøve 2: Frå framandspråket til norsk

Språk representert: Engelsk, fransk, italiensk, kinesisk, persisk, russisk, spansk, tysk og ungarsk.

Talet på kandidatar: 77

Bestått: 18 kandidatar (23 %)

Kandidatar som har bestått heimeeksamen hausten 2018, kan gå opp til skuleeksamen våren 2019.

NHH ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har i 2018 hatt eit tilbod om språkovergrepande kurs for kandidatane til heimeeksamen. I tillegg har det vore gitt ei rettleiingsteneste til beståttkandidatar før skuleeksamen.



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.

Kvalitet

NHH delmål 1: Kvalitet

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

Tabell: Publikasjonspoeng⁵³

	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018 ⁵⁴
Publikasjonspoeng	217	246	280	309	250
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁵⁵	1,29	1,40	1,58	1,77	1,43
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (KD) ⁵⁵	0,87	0,97	1,15	1,23	1,01

Tabell: Publisering nivå

	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018 ⁵⁶
Publikasjonspoeng nivå 2 ⁵⁷	58	125	162	176	147
ABS-publikasjoner nivå 3, 4 og 4* ⁵⁸	50	57	66	79	82
Tildelinger på NHH bonusliste ⁵⁹	7	13	13	22	19

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 2018 vil være klare i begynnelsen av april. Foreløpige tall tyder på en nedgang i totalt antall publikasjonspoeng for 2018, etter flere år med oppgang.

NHH benytter i tillegg 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. Også antall publikasjonspoeng på nivå 2 har en nedgang i 2018. Antall ABS-publikasjoner nivå 3, 4 og 4* er stabilt, med en liten oppgang. Kvalitetsindikatoren andelen publikasjoner på nivå 2 har imidlertid økt med nær 2 prosentpoeng, og ligger an til å bli nær 59 %. Det er en mindre nedgang i tildelinger på NHHs bonusliste, men antallet er likevel større enn årene før 2017.

⁵³ Tall iht. ny beregningsmetode.

⁵⁴ Tallene for 2018 er foreløpige.

⁵⁵ Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.

⁵⁶ Tallene for 2018 er foreløpige.

⁵⁷ Ny modell for beregning av publikasjonspoeng gjelder f.o.m. 2015. Tallet for 2014 er derfor ikke sammenlignbart med øvrige tall.

⁵⁸ Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4*. Rapporterte tall fra tidligere år er noe justert. Dette skyldes justeringer i underliggende databaser.

⁵⁹ Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.



Åpen forskning

Vitenskapelige artikler og bokkapitler som publiseres, lastes opp til NHHs institusjonsarkiv Brage for vurdering av mulighet for parallellpublisering. Fortrinnsvis lastes vitenskapelige arbeider opp i forbindelse med Cristin-registrering. Så langt det er mulig skal forlagets publiserte pdf-versjon av artikkel eller bokkapittel lastes opp for vurdering. En har også et publiseringsfond for å støtte arbeidet med åpen tilgang til forskningspublikasjoner. Eventuell utvidet bruk av publiseringsfond for å øke graden av Open Access avventes mht. utfallet på forhandlinger sentralt i sektoren. Det arbeides med revidering av rutiner knyttet til forskningsdata. NHH har startet sin vurdering knyttet til eventuell signering av *The San Francisco Declaration on Research Assessment (DORA)*.

Evaluering av samfunnsvitenskapelig forskning i Norge (SAMEVAL)

Forskningsrådet har de siste to årene gjennomført en evaluering av det samfunnsvitenskapelige fagområdet i Norge. Evalueringen omfattet seks fagdisipliner, og til sammen har 3005 samfunnsvitere og 42 institusjonsheter deltatt. Resultatene fra denne nasjonale evalueringen forelå sommeren 2018. NHH deltok i to paneler og fikk følgende tilbakemeldinger:

- Panel 2 Economics: The quality of the output submitted to the review is excellent and represents the whole spectrum from theory to applied econometrics, experimental work and software. Assessment of scientific quality: Excellent
- Panel 6 Economic-Administrative Research: Overall, the research production and scientific quality are at an excellent level, and are thus in line with NHH's strategic aim. Assessment of scientific quality: Excellent

NHH har i siste strategiperiode hatt en sterk forskningssatsing for å styrke forskningskvalitet, forskningskultur og forskningssamarbeid. Hovedelementet i denne satsingen har vært å etablere tematiske og spissede forskningscentre (se figur). 11 forskergrupper fra disse sentrene ble meldt inn for vurdering i Sameval, hvorav 5 forskergrupper ble vurdert til «Scientific quality – Excellent», og 6 forskergrupper til «Scientific quality – Very good». I alt var 23 % av alle faggrupper som nasjonalt ble vurdert som eksellente ved NHH.



Evalueringen for de ulike forskergruppene var som følger:

Panel 2 Economics

- Centre for Empirical Labour Economics: Excellent
- Law and Economics of Markets and Organisations and Centre for Industrial Organisation: Very good
- Macroeconomics and Natural Resources: Very good
- The Choice Lab: Excellent



Panel 6 Economic-Administrative Research

- Centre for Corporate Finance: Excellent
- Energy, Natural Resources and Environment: Very good
- Shipping and Logistics: Very good
- Center for Service Innovation: Excellent
- Future-Oriented Corporate Solutions: Excellent
- Norwegian Centre for Taxation: Very good
- Strategy, Organisation and Performance: Very good

Tiltak og planer for 2019

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. Det er her utviklet instituttvis handlingsplaner. Det arbeides også med en revidering av tiltak knyttet til strategiske forskningsområder og sentre. Videre vil NHH gjøre en analyse av utviklingen i publisering, og vil vurdere behov for tiltak.

Relevans

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 frem forskningsresultater som skaper verdi og bidrar til bedre beslutninger i bedrifter og samfunnsinstitusjoner.

Tabell: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd (NFR)

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018
Bidragsinntekter fra NFR	17 664	18 882	19 357	25 881	33 729
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁶⁰	105,1	107,2	109,4	148,5	193,0
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk (KD) ⁶⁰	71,0	74,4	79,1	103,2	136,2

Tabell: Bidragsinntekter fra EU/Horisont 2020

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018
Bidragsinntekter fra EU (RBO-tellende) ⁶¹	0	1 907	3 359	1 434	4 595
Inntekter fra EU-kontrakter per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁶²	0	10,8	19,0	8,2	26,3
Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (KD)	-	-	0	0	0,008

⁶⁰ Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.

⁶¹ Ny ordning fra 2017 innebærer at det rapporteres periodisert basert på forbruk og ikke på innbetalinger fra prosjektene og er derfor ikke direkte sammenlignbar med tall fra tidligere år.

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

**Tabell: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd for NHH-miljøet samlet**

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018
NHH	17 664	18 882	19 357	25 881	33 729
SNF	35 121	34 640	28 500	29 813	28 817 ⁶³
Totalt	52 785	53 522	47 857	55 694	62 546

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.

Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd for pågående prosjekter viser igjen en markant økning i 2018 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. NHHs strategi har klare mål mht. økt eksternfinansiering, spesielt EU-midler. Bidragsinntekter fra EU viser en betydelig oppgang.

Flere større forskningsprosjekter ble startet opp i 2018, bl.a. fire EU-prosjekter (en Advanced Grant ERC, en Starting Grant ERC, og to ERA-NET-prosjekter), samt et Toppforsk-prosjekt og et prosjekt innen programmet Unge forskertalenter. Søknadsaktiviteten i 2018 har vært økende, men tilslagene på disse søknadene er foreløpig mindre enn ønskelig.

Tiltak og planer for 2019

NHH har som mål ytterligere å øke den eksternfinansierte forskningen fra EU og fra Norges forskningsråd. NHH vil også i 2019 arbeide for å følge opp utlysninger i EUs forskningsprogrammer, noe som sterkt vektlegges i NHHs nye strategi. NHH vil fortsatt fokusere på relevante utlysninger innen de ulike delene av programmet: «Excellence in Science», «Societal Challenges» og «Industrial Leadership». Det arbeides med oppfølging av enkeltforskere, så vel som opplysningsarbeid overfor fagmiljøene.

Randsone

Samarbeidet mellom NHH og SNF AS står 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 forskningsmessig tyngde på disse områdene. Stiftelsen SNF (Fond for anvendt forskning) deler årlig ut inntil 1 mill. kroner til utenlandsopphold, arrangementer (workshops/konferanser), finansiering av gjesteforskere, forskerrekuttering, strategiske satsinger og forskningsinfrastruktur. En vesentlig del av midlene går til å støtte NHH-ansattes aktiviteter.

⁶³ Tallet for 2018 er foreløpig.



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 ble *Shipping and Logistics* nytt programområde på SNF etter felles satsing med NHH de siste årene, og i løpet av året ble det startet tre store prosjekter for Norges forskningsråd på dette programmet. Alle med industripartnere fra næringen.

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 aktørene både i forskningen og som finansieringspartnere. I 2018 har SNF blant annet hatt prosjekter for Konkurransetilsynet, NAV, Kulturdepartementet, Samferdselsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Olje- og energidepartementet, Kunnskapsdepartementet, Finansdepartementet, Oljedirektoratet, Skattedirektoratet, Tibber, Norges Sildesalslag, Equinor, 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 totalt sett og øker rekrutteringsbasen av nye talenter også for NHH. SNF har for tiden fire ph.d.-kandidater og fire postdoktorer ansatt i egen stab. Det blir også skrevet mange masteroppgaver knyttet til SNF-prosjekter, og studenter har i en årrekke skrevet masteroppgaver på FOCUS-programmet. Det dreier seg om ca. 30 hvert år. De aller beste oppgavene blir utgitt i SNFs rapportserie, og også i 2018 er bearbejdede versjoner blitt utgitt i vitenskapelige tidsskrift.

I løpet av 2018 fikk SNF innvilget et EU-prosjekt som instituttet er partner på - PANDORA (*Paradigm for Novel Dynamic Oceanic Resource Assessments*). Prosjektet ledes av Danmarks tekniske universitet og har en økonomisk ramme på 5,6 mill. Euro og der SNFs del er 400 000 Euro. SNF har nå tre EU-prosjekter med en samlet verdi på om lag 15 mill. kroner. SNF har også fått tildelt prosjektet *Childcare for firm growth* fra DfID (bistandsmyndighetene i UK).

SNF er SFF FAIR partner og opprettet derfor et eget programområde – *FAIR Insight Team* (FIT). FIT har allerede flere prosjekter og arbeider aktivt både mot privat og offentlig sektor for å bygge opp prosjektporteføljen ytterligere innen atferds- og arbeidsmarkedsøkonomi. I løpet av 2018 ble to nye forskere ansatt, og gruppen lykkes med å kvalifisere seg for rammeavtale med NAV.

NHHs forskere bidrar sammen med SNFs forskere på mange forskningsprosjekter. Viktige pågående prosjekter i regi av Norges forskningsråd ved SNF i 2018 var bl.a. følgende:



- *Distribution and resource rent in fisheries*
- *The impact of new technology on fisheries*
- *Modelling ECO-system Services using AGE-structured approaches*
- *The general age-structured model for eco-system management*
- *Arctic marine resources under climate change: Environmental, socio-economic perspectives and governance*
- *Multi-species dynamics above and beneath the sea-surface*
- *Logistics and economics of autonomous vessels*
- *Smart digital contracts and commercial management*
- *Short sea pioneer logistics system and ship concept development*
- *Real energy efficiency and emissions in the seaway*
- *Sustainable cruises: Understanding and optimizing people, planet and profit*
- *Environmental impacts and risks of deep-sea mining*
- *Energimarked 2.0*
- *Child care for childhood and business development*
- *Algae to future*
- *Urbanization – Productivity, distribution and policy*
- *The welfare state and fairness in markets*
- *Understanding paternalism*
- *Intergenerational mobility, early health shocks and public policy*
- *Health and the labor market*
- *Developing managerial and organizational capabilities for cross-border value creation*

SNF har hatt en positiv utvikling de siste årene - antall egne forskerårverk er stigende, publiseringen i internasjonale tidsskrift er kraftig forbedret (2018: 23 publikasjonspoeng og 56 % på nivå 2) og instituttet har tre EU-prosjekter samt annen internasjonal finansiering.

Tabell: SNF – Bidrags- og oppdragsvirksomhet

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018 ⁶⁴
Nasjonale bidragsinntekter					
- Norges forskningsråd	35 121	34 640	28 500	29 813	28 817
Nasjonale oppdragsinntekter					
- Departementer og underliggende enheter	7 796	3 536	7 600	5 503	9 935
- Næringslivet	12 669	14 058	10 900	7 200	10 944
Internasjonale inntekter	940	806	100	699	1 957

⁶⁴ Tallene for 2018 er foreløpige.



SAMSPEL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

KD Sektormål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

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

NHH hovudmål: NHH skal sette premiss og påverke retning for samfunnsdebatten på tema som er relevante for ein handelshøgskule på internasjonalt toppnivå. NHH skal aktivt formidle forskingsbasert kunnskap til samfunns- og næringsliv og styrke dialog og interaksjon med næringsliv og forvaltning.

Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

NHH delmål 1: Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

NHH skal vere ein pådrivar for nytenking og berekraftig utvikling i næringsliv og forvaltning, og vere ein føretrekt samarbeidspartnar innan forskning og utdanning. Samarbeid med eksterne verksemdar, samt med eit vitalt alumninettverk, skal spele ei nøkkelrolle i utviklinga av NHH.

Tabell: Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Talet på ekspertutval	-	-	-	-	10	-	10	10
Talet på styreverv	-	-	-	-	45	-	45	-
Talet på alumnimedlemmar	-	-	7 691	7 882	8 746	-	9 300	10 500
Talet på alumniarrangement	-	-	8	12	16	-	18	-
Talet på påmeldte deltakarar alumniarrangement	-	-	450	960	1 350	-	1 500	1 700

Vurdering av resultat og måloppnåing

Samarbeid med eksterne verksemdar

NHH har eit omfattande samarbeid med næringsliv og forvaltning, og dette dekkjer spennet frå små start-ups til store selskap og offentlege institusjonar. Samarbeidsformene varierer frå avtaler om gjesteforelesingar og deltaking på spesifikke arrangement til fleirårige, breitt anlagde kontraktar. I det følgjande vert eit utval av NHH sine sentrale samarbeidspartnarar i 2018 nemnd.

I 2018 signerte NHH Akademia-avtale med Equinor. Den inneber ei finansiell støtte på 35 millionar kroner over fem år. Avtalen finansierer tre forskingsprosjekt. Konsulent- og revisjonsbransjen er viktig for NHH, og høgskulen har i 2018 hatt eit formalisert samarbeid med dei største aktørane i Noreg, slik som KPMG, Deloitte, PwC og EY. I 2018 kom AVO Consulting inn som ny samarbeidspartnar, noko som blant anna resulterte i eit nytt fagtilbod innan digitalisering på NHH. Innan bank og finans er verksemdar som Tryg, DNB, Nordea, Sparebanken Vest, Carnegie, SBanken og Norges Bank viktige samarbeidspartnarar. Ytterlegare samarbeidspartnarar inn mot våre utdanningstilbod inkluderer Microsoft, L'Oreal, ABB, Lærdal Medical, Innovasjon Norge og OECD.

Vidare er NHH med i fleire næringsklynger, mellom anna Finance Innovation, som fekk NCE (Norwegian Centres of Expertise)-status i 2018 og Seafood Innovation Cluster, ei verdsleiarande klynge med NCE-status. Dette klyngesamarbeidet har resultert i to program i regi av NHH Executive, høvesvis MBA in Technology and Innovation of Finance og MBA in Seafood Management. Eit tredje klyngesamarbeid er Science City Bergen, der både UiB, NHH, forskingsinstitutt og næringsliv er med. NHH er medeigar i Vis, tidlegare Bergen Teknologioverføring, og deira inkubator for gründerar



(Nyskapingsparken). Vidare er NHH partner i Trainee Vest, eit regionalt traineeprogram med mål om å tiltrekke seg dei beste nyutdanna talenta til næringsliv i Bergens-regionen. Det kan også nemnast at samarbeid med Bergen Rederiforbund bidrar til eit aktivt forskingsmiljø i skipsfartsøkonomi, noko som gir seg utslag i eit godt kurstilbod på området. Eit ytterlegare eksempel er Argentum si støtte til finansforskning med særleg fokus på private equity.

NHH har hatt eit ustrakt samarbeid med NorgesGruppen sidan 2016, noko som har styrka forskingsaktiviteten på eit strategisk viktig område for NHH. NHH har – særleg gjennom Center for Service Innovation (CSI) – partnerar i offentleg verksemd, slik som Bergen kommune og Posten Noreg. Forskingssenteret CSI hadde også partnerskapsavtaler med Evry og Abelia. Telenor har vore ein sentral partner i store forskingsprosjekt i fleire fagmiljø ved NHH, både innan tenesteinnovasjon, strategi og leing og åtferdsøkonomifeltet.

Deltaking i regjeringsoppnemnde ekspertutval

Ei rekkje NHH-tilsette har delteke i regjeringsoppnemnde ekspertgrupper. Her følgjer eit utval:

- Professor Linda Nøstbakken vart utnemnd av Finansdepartementet til medlem i Havbrukskatteutvalet, som skal vurdere skattlegginga av havbruk. Utvalet leverer innstillinga i november 2019
- Professor Jarle Møen vart utnemnd av Finansdepartementet til rådgjevar for Havbrukskatteutvalet
- Professor Trond Bjørnenak vart utnemnd av Nærings- og fiskeridepartementet til medlem i eit ekspertutval som skal kartleggje bruk av private aktørar i offentleg finansierte velferdstenester
- Professor Øystein Thøgersen vart utnemnd av Finansdepartementet til å leia ekspertutvalet som vurderte om Oljefondet framleis skal investere i olje- og gassaksjar. Utvalet kom med si innstilling i august 2018 (NOU 2018: 12)
- Professor emeritus Victor D. Norman vart utnemnd av Kunnskapsdepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal vurdere regelverket for høgare utdanning. Rapporten skal leverast februar 2020
- Professor Kjetil Bjorvatn vart utnemnd av Kunnskapsdepartementet til medlem i Kompetansebehovsutvalet som greier ut kva slags kompetanse norsk arbeidsliv vil trenge i framtida (NOU 2018: 2)
- Førsteamanuensis Aksel Mjøs og Jøril Mæland vart utnemnd av Nærings- og fiskeridepartementet til respektive leiar og medlem i Kapitaltilgangsutvalet, som leverte innstillinga i mars 2018 (NOU 2018: 5)
- Professor Linda Nøstbakken vart utnemnd av Finansdepartementet til medlem av eit ekspertutval som vurderte klimarelaterte risikofaktorar og deira betydning for norsk økonomi. Innstillinga levert desember 2018
- Professor Kjell G. Salvanes vart oppnemnd av Kongen til medlem i ekspertutvalet som vurderer finansiering av livsopphald for vaksne under opplæring. Utgreiinga levert desember 2018
- Professor Katrine Vellesen Løken vart oppnemnd av Kunnskapsdepartementet til medlem i eit ekspertutval om kjønsskilnader i skulen. Utvalet skal gje si innstilling innan 1. februar 2019 (NOU 2019: 3)

Styreverv

Forskarar ved NHH er leiarar av og medlemmer i ei lang rekkje styre innan nærings- og samfunnsniv. I følgje NHH si offentleg tilgjengelege oversikt *Sidegjøremål ved NHH*, er fagstab representerte i cirka 45 styre (NHH og Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) halden utanfor).



Gjesteforelesingar

Gjesteforelesarar har alltid vore svært viktige bidragsytarar i undervisninga, både på bachelor- og masterstudia. Dei siste åra har NHH årleg invitert cirka 200 personar til å halde forelesingar, og av desse er mange toppleiarar frå næringsliv og offentlig sektor.

Alumni

NHH Alumni er eit sosialt og fagleg nettverk for alle som er utdanna ved NHH. Alumniarbeidet ved NHH er eit strategisk satsingsområde. Ambisjonen er å utvikle samarbeidet med alumni, slik at dette blir ein enda sterkare ressurs for NHHs vidare utvikling.

Talet på medlemmar i NHH Alumni ligg på over 8740, ein auke på ca. 860 personar. Aktiviteten har vore høgare enn nokon gong før, med totalt 16 arrangement. Alumnikonferansen *Opptur* i Oslo var den største samlinga i 2018, med omlag 500 deltakarar.

NHH sette i gong internasjonalt alumniarbeid i 2015, med ei samling i London med faglege foredrag. Hausten 2018 samarbeidde NHH med Equinor i London. I 2018 hadde NHH for fyrste gong tilsvarende arrangement i København og Paris. I tillegg til dette arrangerte NHH alumnisamlingar i Oslo og Bergen.

Som eit resultat av eit alumnitreff i Oslo, tok gruppa *Kvinner i front-finans* initiativ til ei samling hos DNB, der 60 kvinner frå finansbransjen, mange av dei toppleiarar, møtte alumni og fagstab frå NHH, med mål om å auke kvinnedelen på finansstudiet og i bransjen.

NHH Alumni kommuniserte aktivt med alumni gjennom nyhendebrev, sosiale medium og magasinet NHH Bulletin. For lettare å rekruttere nye NHH-arar til alumni og ivareta medlemsdatabasen og styrke kontakten, vart eit nytt «Customer Relations Management» (CRM)-system tatt i bruk i juni 2018.

NHH ønsker alumni som møtast oftare og kan engasjerast ved behov. Difor vart Alumnirådet etablert i april 2018. Medlemmane har bidratt til alumnikonferansen *Opptur* og til generell utvikling av NHH Alumni. Hausten 2018 arrangerte NHH *Mentor for en dag* i velkomstveka for nye studentar. 40 næringslivtoppar frå heile Noreg stilte opp som mentorar for nye bachelorstudentar.

Tett knytta til alumniarbeidet vert det arbeidd med «fundraising» for å stimulere til gåver og donasjonar som kan finansiere kommande alumni-aktivitetar så vel som annan aktivitet på NHH. Eit eksempel er stipend til internasjonale studentar.

Tiltak og planar for 2019

For å sikre relevans og synlegheit overfor nærings- og samfunnsliv, vil utviklinga av nye, meir formaliserte partnerskapsmodellar og tettare integrering av forskingssentre, næringsklynger, innovasjonshub'ar og andre aktørar stå sentralt. I tillegg skal NHH jobbe for å få fleire aktive formidlalar i media. Dette vil og spele positivt inn på NHH-forskarane si deltaking i ekspertutval og i styrer. Fagstab ved NHH nyttar seg i svært stor grad av gjesteforelesarar i undervisninga, noko som gjer store positive effektar for synleggjering av forskarane sjølve, men også studentane sin kontakt med leiarar frå næringsliv og offentlig sektor. Dette vil fortsatt vere ein viktig del av NHH sin kontakt med omverda.

NHH ønsker at fleire kandidatar skal bli medlem av NHH Alumni. Dei siste åra har cirka ein tredjedel av studentane registrert seg som alumnimedlemmar. Ein ambisiøs målsetting er at 75 prosent av dei tidlegare studentane registrerer seg som medlem av NHH Alumni. Av arrangement i 2019, går prosjektet *Mentor pilot* i samarbeid med AFF i gong i februar, og *Mentor for en dag* skal



gjennomførast i velkomstveka i august. Begge desse tiltaka styrker relasjonen mellom NHH og alumnigruppa og bidreg til at dagens studentar blir betre rusta for arbeidslivet.

Alumnikonferansen *Opptur* er det viktigaste enkelttiltaket og vert arrangert i 2019. I 2019 kjem det også alumniarrangement i Trondheim og Stavanger. Internasjonalt alumniarbeid vert styrka, mellom anna med eit arrangement i Singapore, i tillegg til at NHH køyrer arrangement i London, Paris og København. I tillegg vil det bli jobba meir målretta med å auke alumnifondet gjennom ulike donasjonar og gåver.

Eit nytt CRM-system vart implementert i 2018, der alle eksterne relasjonar skal registrerast. Vidare utbygging av systemet og opplæring av tilsette fortset i 2019. Kommunikasjon med alumni betrast gjennom gode nyhende-brev og auka synlegheit i sosiale medium.

Forskingskommunikasjon

NHH delmål 2: Forskingskommunikasjon

Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHH si synlegheit nasjonalt og internasjonalt. NHH-forskarar skal kommunisere solid, forskingsbasert innsikt til samfunns- og næringsliv og vere journalister sitt fyrsteval for økonomisk-administrativ kunnskap.

Kommunikasjonen skal vere uavhengig, open og etterretteleg.

Tabell: Synlegheit i media

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Talet på forskingsrelaterte saker i media	3 151	3 319	2 949	2 910	2 499	3 400	3 400	-
Talet på saker i media	6 415	5 582	5 366	5 356	4 917	-	5 200	5 600
Talet på kronikkar i media ⁶⁵	109	105	92	99	80	-	100	150
Talet på følgjarar sosiale medium	-	-	-	72 000	75 711	-	76 000	77 500
Talet på unike brukarar NHH.NO	-	-	500 500	569 000	600 169	-	630 000	650 000
Talet på unike brukarar NHH Bulletin	-	-	-	63 903	73 000	-	75 000	80 000

Vurdering av resultat og måloppnåing

Medieomtale

Medieomtale av utdanning, forskning og NHH sine aktivitetar generelt er heilt sentralt for å få gjennomslag i samfunnsdebatten, gje nasjonal synlegheit og styrke NHH sitt omdømme. NHH vart omtalt 4917 gonger i norske medium i 2018. Det er 439 færre medieklipp samanlikna med fjoråret, då talet var 5356. Tala er likevel ikkje direkte samanliknbare. Dette skyldast mellom anna at Retriever ikkje tilbyr overvaking av Dagens Næringsliv på nett – ein av våre viktigaste mediekanalar. Det må også tas høgde for at enkeltsaker utan direkte tilknytning til NHH, kan ha blitt inkludert i registeret.

Frå år til år er det ein del variasjonar i talet på oppslag i dei ulike media. I nasjonale medium som Finansavisen og Dagens Næringsliv (DN), har NHH hatt ein tydeleg auke i talet på medieklipp på papir (høvesvis 14 og sju prosent). I tillegg er det registrert ein auke på fire prosent i talet på nettsaker i DN. Samtidig vart det ein nedgang i Aftenposten og E24 på høvesvis 25 og 20 prosent (totalt for nett

⁶⁵ Parameter er endra frå 2017, då debattinnlegg, kommentarar o.l. vart talt. For 2018 er det berre kronikkar som er tatt med i oversikten.



og papir). I regionale medium som Bergens Tidende var det ein nedgang i talet på saker både på nett og papir på 26 prosent.

Talet på oppslag i TV og radio har vore på same nivå dei siste åra.

Omtale av forskingsrelaterte saker

Denne kategorien omfattar registrerte medieklipp der forskarane er omtalt, brukt som kjelder eller er forfattarar sjølve. Medieklippa viser omfanget av saker og utviklinga i talet på medieklipp over tid, ikkje gjennomslag eller kvalitet på den enkelte saka.

Sakene som gav NHH flest oppslag i 2018, omhandla tematikk som investeringsstrategien til oljefondet, organiseringa av Statistisk Sentralbyrå, børsutviklinga og utforminga av det norske skattesystemet.

Aktive formidlarar

Fleire forskarar har vorte meir synlege i media i løpet av 2018. 28 personar vart registrert med 20 medieklipp eller meir i 2018. Åtte av desse er kvinner. Året før var det 19 forskarar som kom over 20 medieklipp kvar. Noko av dette skyldast styrka innsats med innsal til media. Dette har resultert i ei rekkje målretta nyheitsoppslag i lokal- og regionalaviser, samt rikspresse - og i NRK.

Sosiale medium

Sosiale medium er svært viktige kanalar for å dele innhald, skape engasjement og å nå ut til prioriterte målgrupper. NHH har profiler på Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat og Youtube.

Aktiviteten og talet på følgjarar aukar i alle kanalar. På Facebook har NHH 24 363 følgjarar, og dette er ca. 2 500 meir enn året før. LinkedIn er NHHs største kanal, med 33 074 følgjarar - ein auke på meir enn 3 500. NHH bruker betalt promotering av innhald for å nå ut til spesifikke målgrupper i sitt rekrutteringsarbeid. Aktiviteten på sosiale medium vert vurdert fortløpande og vert sett i samanheng med annonsering og trafikk til nhh.no. Det er ikkje eit mål å vere i flest mulig kanalar, men å ha relevant aktivitet, skape engasjement og ha kvalitet i innhaldet.

Nettsider

NHH sine nettsider hadde oppgang i talet på brukarar og besøk i 2018. I alt vart det registrert 600 169 unike brukarar i løpet av året. Det er meir enn 31 000 fleire enn i 2017. Til saman hadde nettsidene 1 634 079 besøk i 2018, som er ca. 34 000 fleire enn året før.

Eksternt retta sider - og særleg dei som er retta mot potensielle søkarar - er hovudprioritet på nhh.no, men studentane som allereie er ved NHH er også ei viktig målgruppe.

Det er gjort omfattande arbeid knytt til nettsidene i samband med innføring av EU-direktivet om personvern (GDPR) i 2018. Dette og arbeid som handlar om informasjonssikkerheit fortset i 2019. Eit område som skal utviklast vidare, er styrking av nettsidene med omsyn til nye krav om universell utforming (WCAG 2.1).

NHH Bulletin

Det eksternt retta magasinet NHH Bulletin, som NHH publiserer saman med AFF og SNF, kom ut med to utgåver i 2018. Bladet har eit opplag på ca. 11 000. Satsinga på NHH Bulletin på nett hausten 2016 har vore vellukka. I løpet av 2018 har NHH publisert 179 artiklar i digitalutgåva av NHH Bulletin og delt dei i sosiale medium. Unike besøkande auka frå ca. 63 900 til ca. 73 000 i løpet av 2018.



Internasjonal forskingsformidling

I 2018 er forskning frå NHH omtalt i fleire internasjonale medium og på internasjonale nettstader, og det er særleg tema som shipping, oljefond, skatteparadis og norske velferdsordningar som går igjen. NHH-forskarar er omtala i blant anna Financial Times, Wall Street Journal og på nettstader som Bloomberg og Reuter. Det er i mange tilfelle vanskeleg å spore internasjonale medieklipp fordi NHH/Norwegian School of Economics ikkje er med i omtalen.

Arendalsuka

NHH deltok for fyrste gong med egne arrangement på Arendalsuka i 2018. Høgskulen hadde frukostmøta «Tillit er den nye oljen», eit samarbeid mellom forskingssenteret FAIR og PwC, og «Finansteknologi», med forskarar, finansleiarar og ein politiskar. I tillegg var NHH representert på åtte arrangement i regi av ulike bedrifter og organisasjonar.

Forskingsdagane i Bergen

NHH deltok på Forskingsdagane i 2018. Dette er ein festival spesielt retta mot barn og unge. Fagstab bidrog på fleire arrangement, mellom anna på Forskingstorget i Forskar Grand Prix. NHH hadde og ein debatt om *influencere*, der forskarar frå FAIR Insight Team og CSI deltok. Debatten trakk fullt hus, med mellom anna to klassar frå ein vidaregåande skule i Bergen.

Openheit

Delmålet om at NHH sin kommunikasjon skal vere open, uavhengig og etterretteleg betyr at NHH som offentleg verksemd skal vere tilgjengeleg for omverda og legge til rette for openheit om prosessar og saker som har offentleg relevans. NHH praktiserer full openheit om sidegjere mål, og har sett i gong fleire tiltak for å styrke oppfølging av offentleglova. NHH har også utvikla ein mal for samarbeidsavtalar og ein tilhøyrande prosess for vurdering av sjølvstende når ein inngår avtalar. Dette skal bidra til å sikre kjernen i NHH si verksemd; uavhengig forskning, undervisning og formidling. Prinsippet om fri og uavhengig forskning og formidling er viktig for NHH. Formidling og faglege bidrag frå NHH-forskarar kan føre til diskusjon i saker som er politisk aktuelle. For NHH som institusjon er det positivt at forskarar bidreg med faglege perspektiv i samfunnsdebatten, også når dei har ulike faglege synspunkt i same sak. Dette styrker samfunnsdebatten og sikrar uavhengighet og tillit til forskinga.

Tiltak og planar for 2019

NHH har mange dyktige formidlarar, og fleire forskarar enn tidlegare er aktive i den offentlege debatten - ikkje minst kvinnelege NHH-forskarar. Men NHH er i skarp konkurranse om merksemd frå andre forskingsinstitusjonar. For betre å kome på banen, prioriterer NHH målretta innsal til media, støtte til nye formidlarar, vidare satsing på egne eksterne kanalar for forskingskommunikasjon og utprøving av premiering til aktive formidlarar.

I 2019 utviklar NHH eit nytt system for omdømmebygging, eit virkemiddel for målretta betring av attraktiviteten. Det vil bidra til at kommunikasjonen med omverda, inkludert potensielle søkarar, vert tydelegare, meir aktuell og relevant.



Posisjon

NHH delmål 3: Posisjon

NHH skal styrke sin nasjonale og internasjonale posisjon. NHH vil auke vektlegginga av internasjonale akkrediteringar og plassering på sentrale rangeringar i regi av Financial Times og andre aktørar.

Tabell: Posisjon FT-rangeringar⁶⁶

	Resultat				
	2014	2015	2016	2017	2018
Open Programme	45 (64%)	51 (68%)	44 (58%)	48 (64%)	41 (51%)
Custom Programme	71 (89%)	78 (92%)	73 (86%)	79 (93%)	86 (96%)
Masters in Management	60 (86%)	64 (80%)	73 (86%)	65 (68%)	72 (72%)
Executive MBA	-	-	-	88 (88%)	98 (98%)
European Business Schools	38 (48%)	40 (47%)	38 (42%)	35 (37%)	39 (41%)

Financial Times publiserer fem rangeringar og ein samlerangering (European Business Schools) kvart år. Stadig fleire skular kjem inn på FT-rangeringa, noko som var tilfelle i alle dei fyrste tre rangeringane i tabellen over. NHH deltok i følgjande rangeringar i 2018:

Open Programme: NHH og AFF deltok i fellesskap i denne del-rangeringa og gjekk opp sju plassar i 2018 og er med sin 41. plass nær gjennomsnittet for deltakande CEMS-skular. Dette til tross for at talet på skular som deltek i rangeringa gjekk frå 75 til 80 i 2018. Det er særleg undervisningsmetode og studentane sin tilbakemelding om nye ferdigheiter og kunnskap som har styrka seg.

Custom Programme: NHH og AFF deltok også saman i denne rangeringa med ei felles kundegruppe. Her gjekk ein ned sju plassar, til ein 86. plass. Også her kom ytterlegare fem nye skular inn på rangeringa.

Masters in Management: NHH har delteke i denne rangeringa sidan lansering i 2005 med MØA-programmet. Løn, høgt kvalifisert fagstab og «value for money» er blant høgskulen sine styrkar. Nedgangen frå 65. til 72. plass (av 100 skular i 2018) skuldast i stor grad litt svakare internasjonalisering blant forskarar og studentar samanlikna med andre europeiske institusjonar.

Executive MBA: NHH deltek med alle sine EMBA-spesialiseringar. Høgskulen klarte å halde seg blant topp 100 EMBA-skulane, trass i at det ikkje var opptak til Seafood-programmet i måleperioden. Mangfald i dette programmet bidrog til å trekke høgskulen inn blant dei 90 beste EMBA-programma i 2017-rangeringa.

European Business Schools: På samlerangeringa til FT, fekk NHH 39. plass, ned fire plassar frå 2017. Dette er på nivå med gjennomsnittet for CEMS-skulane som deltek i FT-rangeringa.

Tiltak og planar for 2019

NHH vil leggje auka vekt på internasjonale akkrediteringar og plassering på internasjonale rangeringar. Dette er eit av satsingsområda i høgskulen sin strategi.

⁶⁶ Prosentvis plassering i parentes fordi talet på institusjonar som deltek i FT-rangeringa stadig aukar. Jo lågare prosent, dess betre plassering.



Møteplass

NHH delmål 4: Møteplass

NHH skal vere ein open og tilgjengeleg institusjon i dialog med omverda. NHH skal tilby dei beste og mest relevante faglege møteplassane innanfor høgskulen sine kjerneområde og vere eit samlingspunkt for kunnskapsdeling.

I 2018 var NHH vertskap for eit breitt utval av konferansar og arrangement på ulike fagområde. Desse bidrog til utvikling og formidling av ny kunnskap, noko som er ein viktig del av NHH sitt samfunnsoppdrag. Ei rekkje av konferansane hadde berekraft, finans, teknologi og digitalisering som tema.

Her følgjer eit utval av NHH sine konferansar i 2018:

- FAIR Inaugural Conference. FAIR Centre of Excellence offisielt opna
- Shippingkonferansen *Leadership 2018*
- Kapitaltilgangskonferanse
- Competition Policy Conference i regi av Bergen Center for Competition Law and Economics
- European Development Research Conference med forskingssenteret FAIR
- Bergen FinTech Conference
- LSE-NHH Conference on Environmental and Development Economics
- Norwegian Tax Accounting Symposium av NHH og Deloitte
- Conference on Taxation and Regulation in the Digital Economy
- 40th annual Meeting of the Norwegian Association for Economists
- Business Model Innovation, konferanse i regi av CSI og CSI-partnar Telenor
- Digitalisering og transformasjon, konferanse i regi av CSI og CSI-partnar Posten
- *Innovasjonsbyen Bergen – next step*, konferanse i regi av NHH og CSI, VIS, Design Region Bergen og Bergen Næringsråd

Faste konferansar ved NHH:

- FIBE 2018 – Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner: *Facing the Challenges of Digitalisation*
- Vårkonferansen 2018: *Bærekraft i Norge – hva betyr det i praksis?*
- Lehmkuhlforelesningen 2018. Olaug Svarva: *Velstand 2.0: Verdiskapende næringsliv*
- NHH Forum 2018 med Telenor: *Innovating across global markets – with integrity*
- FOOD 2018: *Rammer i endring*. Årvis konferanse i samarbeid med daglegvarebransjen
- Alumnikonferansen *Opptur* retta mot tidlegare NHH-studentar. Konferansen, omtalt under avsnitt om alumni, samla i 2018 ca. 500 NHH-alumni til fagleg oppdatering i Oslo



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.

Menneskelige ressurser

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 med særlig vekt på bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

Tabell: Faste og midlertidige årsverk⁶⁷

	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018
Undervisning, forskning og formidling (UFF) ⁶⁸	254	259	254	256,7	250,2
Administrative årsverk ⁶⁹	122	115	118	127,5	127,4
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling ⁷⁰	18	17	13	12,2	12,0
Drift og vedlikehold ⁷¹	7	6	6	5,0	6,0
Andre stillinger (lærlinger)	-	1	2	1,6	1,7
Totalt	400	398	393	403	397,3

Tabell: Andel midlertidig ansatte

	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018
Andel midlertidig ansatte i støttestillinger til undervisning, forskning og formidling (%)	2	6	0	0,2	0
Andel midlertidig ansatte i saksbehandler- og utrederstillinger (%)	16	11	11	12,8	12,7
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (%) ⁷² (KD)	10	11	12	12,4	12,2

⁶⁷ Per 1.oktober.

⁶⁸ Alle vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiater, postdoktorer, studentassistenter, bistillinger og universitetsbibliotekar.

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

⁷⁰ Bibliotekstillinger, ingeniørstillinger.

⁷¹ Driftsleder, driftstekniker, fagarbeider.

⁷² Eksklusiv stipendiater, postdoktor og professor II (men inklusiv alle andre bistillinger, dvs. førsteamanuensis II og universitetslektor II).

**Tabell: Vitenskapelig ansatte - årsverk**

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II) ⁷³	40	47	49	47,2	51,3	-	-	-
Professor (ekskl. professor II) ⁷³	83	83	81	76,9	77,5	-	-	-
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%) ⁷⁴	83	53	67	50	80	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professorkvalifisering	0	1	3	1	3	3	-	-

Tabell: Andel internasjonal fagstab - årsverk⁷⁵

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fast ansatte (%) ⁷⁶	19	19	21	26,4	27,3	≥ 24	≥ 25	≥ 25
Stipendiater (%)	66	63	61	62,8	55,4	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktorer (%)	69	70	72	66,7	77,8	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	56	62	62	60,0	65,5	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tabell: Erasmus+

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Mobilitet administrativt ansatte	1	0	2	5	4	10	10	10
Mobilitet faglig ansatte	1	0	0	0	0	2	2	2

Tabell: Antall studiepoeng per faglige årsverk (KD)

	Resultater				
	2014	2015	2016	2017	2018
Antall studiepoeng per faglige årsverk (KD) ⁷⁷	632,2	608,7	638,1	639,6	648,4

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Vitenskapelige ansatte

NHH har i 2018 lyktes spesielt godt med å rekruttere internasjonale kandidater til så vel postdoktorstillinger som faste stillinger som førsteamanuensis. Samtlige 15 nytilsatte har utenlandsk statsborgerskap. Av disse har tre norsk doktorgrad, hvorav én fra NHH. Rekruttering til faste stillinger skjer i hovedsak fra gruppen interne postdoktorer. Dette er en rekrutterings- og karrierestrategi som NHH har lyktes med i flere år og som vil bli videreført. Fire av de nytilsatte er ansatt på innstegsvilkår

⁷³ 5 personer (rektor og prorektorer) rapporteres som ledere i 2017 og 2018, og er tatt ut av stillingskategoriene «Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II)» og «Professor (ekskl. professor II)»

⁷⁴ Studentassistenter og bistillinger er ikke med.

⁷⁵ Ansatte med utenlandsk statsborgerskap.

⁷⁶ Professor, førsteamanuensis og universitetslektor.

⁷⁷ Faglige årsverk er et subset av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.



(7 år). NHH vil i økende grad utlyse innstegsstillinger med sikte på å kunne rekruttere spesielt lovende kandidater i internasjonale markeder.⁷⁸

NHH hadde ingen utlysninger og derfor ingen professortilsetninger i 2018, men tre førsteamanuenser ble gitt personlig opprykk til professor. Tre av de fem siste professorene med embetsmann-status gikk over i pensjonistenes rekker i 2018.

Andel midlertidige ansatte i uff-stillinger ligger stabilt på rundt 12 prosent. 38 % av de som inngår i denne beregningen er ansatt i bistilling (førsteamanuensis II og universitetslektor II, med til sammen 6,37 årsverk), noe som innebærer at reell midlertidighet i uff-stillinger er på rundt 8 %. Alle midlertidige ansatte (utenom bistillingene) er på korte kontrakter (overgangsstilling etter ph.d., vikarstilling, studentassistenter mv).

Høyskolen har de siste årene sett en økning i antallet eksterntfinansierte kvalifiseringsstillinger og bistillinger (professor II). Dette har en nær sammenheng med at NHH de siste årene er blitt tildelt et senter for fremragende forskning (SFF FAIR), samt flere Toppforsk-prosjekter og ERC-grants.

Studiepoeng per faglige årsverk

Studiepoengproduksjon per faglig årsverk holder seg stabilt høyt på bortimot 650. Dette er mer enn 50 prosent over gjennomsnittet for statlige institusjoner i sektoren.

Administrativt ansatte

I løpet av 2018 har NHH avklart bemannings- og kompetansebehovet i stillingene som var vakante ved inngangen til 2018, og ved utgangen av året er det foretatt faste ansettelse i de fleste stillingene. Bemanningen på administrativ side har økt med ytterligere to årsverk i 2018. Denne økingen er knyttet til tildeling av eksternt finansierte forskningsprosjekter.

Tiltak og planer for 2019

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

For å øke kvaliteten i rekrutteringsprosesser, utarbeidet høyskolen retningslinjer og rutiner for rekruttering av administrativt ansatte. Disse har nå virket i et år, og vi ser at prosessene er mer effektive og forutsigbare. Både ledere, tillitsvalgte og HR har en bedre forståelse for rammene for prosessen.

Organisasjonen

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.

Organisasjonsutvikling

I 2018 har det blitt gjennomført ytterligere organisasjonsmessige tilpasninger i NHHs administrasjon. Bakgrunnen for dette er både å bedre samarbeidet på tvers av enheter, samt å løfte strategisk viktige felt frem.

⁷⁸ NHH er gitt anledning til å bruke inntil 15 innstegsstillinger, hvorav seks er benyttet pr. 31.12.18.



NHH hadde som ambisjon å revidere lønnspolitikken i 2018. Dette arbeidet ble forsinket, men er nå i ferd med å bli sluttført. Det samme gjelder for utarbeidelse av bedre rutiner for gjennomføring av de lokale forhandlingene. Samlet antas det at arbeidet knyttet til lønnspolitikk og gjennomføring av lønnsforhandlingene vil både øke kvaliteten og effektiviteten i prosessen.

I spørsmål knyttet til organisasjonsutvikling er både ledelse og de tillitsvalgte med i prosessene, og det har også i 2018 vært høy aktivitet i både samarbeids- og arbeidsmiljøutvalget ved NHH.

Ledelse og kompetanseutvikling

I 2018 har det blitt gjennomført felles opplæring for NHHs ledere knyttet til rekruttering av administrative ansatte, samt gjennomføring av lønnsforhandlinger på NHH. Opplæringen følger konseptet *Hverdagsledelse*, der lederne får felles opplæring i hva det vil si å være leder på NHH.

Høyskolen hadde som ambisjon å utarbeide felles retningslinjer for kompetanseheving for administrativt ansatte i 2018 - herunder også ledere. Dette arbeidet ble forsinket, men er nå i ferd med å bli sluttført. Det anses som viktig at lederne har god kunnskap om hvordan administrativt ansatte ved NHH skal ivaretas i forhold til kompetanseutvikling. Dette vil følgelig bli tema på vårens *Hverdagsledelse*.

Sidegjøremål

Høyskolen har kontinuerlig fokus på å sikre at prosessen for sidegjøremål fungerer i organisasjonen. Endringer i sidegjøremål rapporteres jevnlig inn gjennom hele året. Det vil bli publisert ny oppdatert oversikt over sidegjøremål for ansatte ved høyskolen første halvår 2019.

Helse, miljø og sikkerhet

Våren 2018 gjennomførte NHH vernerunder med tema «Varsling» i hele organisasjonen. Alle ansatte både i vitenskapelige og administrative enheter ble invitert til gjennomgang av regelverket og rutiner knyttet til varsling. Spørsmål knyttet til seksuell trakassering (Metoo) var et eget punkt på agendaen. Gjennomgangen ble også gitt på engelsk der det var nødvendig.

NHH skal også delta i den felles kartleggingen av mobbing og trakassering og seksuell trakassering, som skal gjennomføres i sektoren våren 2019.

Høsten 2018 gjennomførte NHH også en arbeidsmiljøundersøkelse, og høyskolen brukte verktøyet ARK, som er utviklet av og for universitets- og høyskolesektoren. Svarprosenten for NHH ble på 84 %, som er over gjennomsnittlig svarprosent for sektoren (67 %). Alle enheter ved høyskolen (institutter, avdelinger og seksjoner) er nå i gang med oppfølgingen av resultatene, og innen påske 2019 vil oppfølgingstiltakene være utarbeidet. Det overordnede bildet etter arbeidsmiljø-kartleggingen er at det generelt sett er et godt arbeidsmiljø på NHH. Selv om resultatene må tolkes i lokal kontekst, så kan det trekkes frem at av de 27 temaområdene som undersøkes, skårer NHH litt bedre enn gjennomsnittet for sektoren på 26 punkter. Når det gjelder fravær av arbeidsavhengighet så ligger NHH litt under gjennomsnittet. NHH er fornøyd med deltagelsen og det overordnede resultatet.

I forbindelse med rehabiliteringen av Hovedbygget har AMU vært holdt løpende orientert om status i arbeidet. Representanter for dem som er direkte berørt av byggeprosjektet er med i brukergrupper, som gir innspill på viktige spørsmål for dem som skal ha sine arbeidsplasser i det rehabiliterte bygget. Det er også opprettet brukergrupper for dem som må flytte midlertidig, mens rehabiliteringen pågår.



Språk ved NHH

Styret vedtok NHHs gjeldende språkpolitiske retningslinjer i 2010. Høsten 2018 satte rektor ned en arbeidsgruppe ledet av professor Trine Dahl ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon for å revidere de språkpolitiske retningslinjene. I tråd med Strategi for NHH 2018-2021 skal NHH ha en tydelig språkpolitikk som gir en effektiv avveining mellom det norske samfunnsoppdraget og hensynet til NHHs internasjonale ambisjoner. Styret skal ta stilling til forslaget til reviderte retningslinjer våren 2019, etter en intern høring. Målet er at NHHs nye språkpolitikk skal være godt forankret på alle nivåer i organisasjonen og satt i verk i løpet av 2019.

På nettsider, i sosiale medier, stillingsannonser og rapporter og annen skriftlig tilfang skal ingen av målformene være representert med mindre enn 25 prosent. NHH har satt i gang en rekke tiltak for å nå dette målet. Tiltakene omfatter at alle nye tekster på nettsidene produsert av Studieadministrativ avdeling, som er den største avdelingen ved NHH, har vært på nynorsk fra og med siste halvdel av 2018. Avdelingen er også i gang med å oversette resten av de eksisterende tekstene de har ansvar for, til nynorsk.

Høyskolen har en stor produksjon av nyheter på nettsidene hvert år. I 2018 økte andelen nyhetssaker på nynorsk til 16 %.

Intern kommunikasjon og organisasjonskultur

NHHs organisasjon skal være preget av en kollektiv evne til å fremme NHHs felles mål og ambisjoner, og det skal stimuleres til kunnskapsdeling og erfaringsoverføring. Det skal også legges til rette for god intern kommunikasjon der ansvar og forventninger til den enkelte er avklart.

NHHs interne kommunikasjon skal være åpen, tydelig, forutsigbar og inkluderende. NHH bruker allmøter, ledere, intranett og epost som de viktigste interne kanalene. Høyskolen videreutvikler disse kanalene løpende.

De viktigste nye tiltakene gjennomført i 2018 er:

- etablering av faste møtearenaer for ledere
- tilgjengeliggjøring av sakspapirer for møter i ledergrupper og utvalg
- lederutvikling
- onboarding av nyansatte
- konkretisering av høyskolens verdier og merkevare

Planene for 2019 inkluderer måling av effekten av internkommunikasjon, og kommunikasjon knyttet til flytting til midlertidige lokaler og innflytting i rehabiliterte lokaler.

Et arbeid er i gang med å videreutvikle organisasjonskulturen på NHH. I tillegg til den omfattende arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK), ble NHHs verdier konkretisert i prosjektene «NHH-kulturen» og «Vi er NHH». Dette arbeidet fortsetter i 2019. Som del av dette arbeidet skal ansatte og studenter formulere en eksistenserklæring som oppsummerer høyskolens idégrunnlag på en konsis og fengende måte.



Økonomi

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.

I strategien for perioden 2018-2021 er det et mål at NHH skal ta en frontposisjon i utviklingen av nødvendig kunnskap og kompetanse i møtet med megatrender som rask teknologisk utvikling, globalisering og bærekraft. Strategien peker på fem satsingsområder. For NHH samlet er det utviklet en overordnet plan for implementering og oppfølging av disse satsingsområdene. Planen må sees i sammenheng med både andre former for direkte og indirekte strategirapportering i eksempelvis årsrapporten og i forbindelse med akkrediteringsarbeid og utviklingsavtalen med KD – og de lokale strategiske handlingsplanene som er blitt utarbeidet på institutter og administrative enheter.

I forbindelse med budsjettarbeidet for 2019 er følgende tiltak prioritert:

- i. Videreføre strategiarbeidet for perioden 2018-2021 med vekt på konsistens mellom NHH sentralt og institutter og enheter når det gjelder mål, måleparametere og handlingsplaner,
- ii. forberede organisasjonen på det kommende rehabiliteringsprosjektet som innebærer midlertidig relokalisering av en større andel av de ansatte,
- iii. arbeid med studentrekruttering basert på å utvikle informasjonsmateriell som retter oppmerksomheten mot bredden i arbeidsmulighetene til «fremtidens økonom» samt vektlegging av teknologisk innsikt og bærekraftsutfordringer, og
- iv. arbeid knyttet til søknader for større, langsiktige forskningsprosjekter

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. Styret behandlet i juni langtidsbudsjettet for perioden 2019-2022. Dette langtidsbudsjettet tok utgangspunkt i ny vedtatt strategi for perioden 2018-2021.

NHH har ambisjoner om å tiltrekke seg eksterne forskningsmidler fra EU (særlig ERC-grants), Toppforsk og SFF. Alle disse finansieringsordningene kan kreve til dels betydelig egenfinansiering/egeninnsats fra institusjonen. Egenfinansieringen/egeninnsatsen kan være i form av både lønns- og driftsmidler. Det settes av midler til dette formålet i de årlige budsjetter.

Det vises også til avsnittet om Budsjett 2019, i kapittel V.



Midler til oppgradering av bygg ved selvforvaltende institusjoner

NHH mottok i 2018 en supplerende bevilgning over statsbudsjettet på 30 mill. kroner i forbindelse med planlagt rehabilitering av NHHs Hovedbygg. I tråd med søknaden vil midlene benyttes til:

- Møblering av auditorier og øvrige læringsrom
- Møblering til arbeidsplasser (i første rekke aktivitetsbaserte) og fellesarealer
- Tidsmessig AV-utstyr

Midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger

NHH har i 2018 ikke mottatt midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger.

Midler tildelt over kap. 281 post 01 og post 45

NHH har i 2018 ikke mottatt bevilgninger over kapittel 281 post 01 og post 45.

Bygg og infrastruktur

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.

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. 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. Dette er nå gjennomført med virkning fra første januar 2019. Et digitaliseringsutvalg er opprettet med virkning fra første januar 2019. IT-sjef inngår som fast medlem i dette utvalget. IT-avdelingen anses som en sentral ressurs i det pågående og fremtidige digitaliseringsarbeidet ved NHH.



Forvaltning av bygninger og lokaler

Bygningsmasse og vedlikehold

Bygg og infrastruktur er viktige strategiske virkemidler for å oppnå høyere kvalitet i utdanning og forskning. Rehabilitering av bygningsmasse skal være kostnadseffektive og arealeffektive, miljøvennlige og fremtidsrettede løsninger som legger til rette for moderne arbeids- og læringsformer. NHH vil med utgangspunkt i strategisk arealplan (se omtale under) utvikle campusplaner.

NHHs egen bygningsmasse består av tre hovedbygg: Hovedbygget fra 1963, Servicebygget fra 1995 og Nybygget fra 2013. 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. Hovedbygget har varierende innhold og bygningsmessige kvaliteter, og rehabilitering av denne bygningsmassen har lenge vært påkrevd.

NHH har hatt som mål å gjennomføre vedlikehold og påkostninger på egen bygningsmasse i et slikt omfang at infrastrukturens bruksverdi opprettholdes eller bedres. NHH har selv hatt 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 et etterslep på vedlikehold.

Høyskolen leier Nybygget, som utgjør vel 1/3 av disponibelt areal, av Statsbygg. I 2018 er det fortsatt problemer med dører i publikumsområder. Det er lagt nytt betonggulv i «speilsalen».

I Servicebygget har det vært gjennomført ombygging av NHHs bibliotek. 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.

Fra 1.1.2019 overføres all bygningsmasse til Statsbygg.

Strategisk arealplan

I forbindelse med planlagt rehabilitering av Hovedbygget vedtok styret ved NHH 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. Som nevnt over vil denne planen være utgangspunkt for høyskolens videre arbeid med campusplaner.

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.

Leieklausuler

NHH disponerer i 2018 i all hovedsak egen bygningsmasse og bygningsmasse leid av Statsbygg. I kontrakten som er utformet i forbindelse med forvaltningsoverføringen av NHHs bygningsmasse til Statsbygg, gis NHH rett til å fremleie til statlige etater. Fremleie til andre krever utleiers skriftlige forhåndssamtykke. Dette forholdet er avklart med Statsbygg. Videre leier NHH kontor- og



undervisningslokaler av AFF i Oslo. I tillegg leier NHH en lesesal på Hatleberg av Studentsamskipnaden Sammen.

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. I forbindelse med den forestående forvaltningsoverføringen av NHHs bygningsmasse 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, i samråd med leietaker (NHH), utforme langtidsplaner for verdibevarende vedlikehold og oppgradering, samt forvaltningsplaner.

Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

NHH har to avsluttede byggeprosjekter med samfunns- og effektmål: Nybygget og Jepsensenteret. Videre er tilsvarende mål for rehabilitert bygningsmasse under utarbeidelse - se omtale under.

Nybygget

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

Samfunnsmål:

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

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 13 145 m², mens arealet høyskolen leide i Merinobygget var på knappe 15 000 m². Dette tilsvarer en reduksjon i arealer på 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 2018 er det i nybygget benyttet 1,44 mill. kWh til en kostnad av 1,1 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 var gjennomgående gode.



En stor andel av studentene 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 egnet. 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. Høyskolen planlegger å gjennomføre samme undersøkelse i 2019.

I tillegg kan nevnes at studentsamskipnadene hvert fjerde år gjennomfører nasjonale undersøkelser av studentenes helse og trivsel (SHOT - Studentenes Helse- og Trivselsundersøkelse). Denne undersøkelsen er innrettet på en annen måte enn ovennevnte tilfredshetsundersøkelse. I SHOT 2018 fremkommer at høyskolens lokaler vurderes som helt klart best blant utdanningsinstitusjonene når studentene skal gi sin vurdering av det fysiske læringsmiljøet. Høyskolen har forventninger til at disse vurderingene forblir gode når rehabilitert bygningsmasse tas i bruk.

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 undervisningssenter 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

For å kunne utnytte fasilitetene i Jebsensenteret enda bedre er det planlagt utbedringer som vil bidra til at tredje etasje i større grad kan benyttes til ulike arrangementer.

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. 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 Jepsensenteret som kurssted i 2018 evaluert. Som tidligere år er tilbakemeldingene gode, og på en skala fra 1 til 5 er tilbakemeldingene for 2018 innenfor spennet 4,6 til 4,8. Høyskolens vurdering er at disse tilbakemeldingene dokumenterer at brukerne vurderer Jepsensenteret som svært gode undervisningsarealer.

Lokalene er attraktive for flere typer arrangementer og har en høy utnyttelsesgrad. Sammenlignet med 2017 økte antall brukte dager fra 130 i 2017 til 150 i 2018.

Rehabiliteringsprosjektet

Omtalen av samfunns mål og effektmål for rehabilitert bygningsmasse vil frem mot ferdigstillelse av bygget bli bearbeidet og videreutviklet i et samarbeid mellom Statsbygg og NHH. Målene omtalt under må derfor sees på som et utgangspunkt for det videre arbeid. I den sammenheng er det viktig å understreke at NHH ønsker mål som kan måles og etterprøves når bygget tas i bruk.

Samfunns mål:

Samfunns målene beskriver hvilken samfunnsutvikling prosjektet skal bygge opp under, og er derfor knyttet til prosjektets virkning på samfunnet. Samfunns mål skal være beskrevet av bruker/ oppdragsgiver. Oppdragsbrevet for planleggingsfasen er en videreføring av målene fra skisseprosjektet. Prosjektet har som formål å etablere en helhetlig og funksjonell fysisk infrastruktur som gir NHH de beste muligheter til å løse sin samfunnsoppgave med forskning på høyt internasjonalt nivå innen økonomisk-administrative fag og utdanning av mennesker for verdiskapning, velferd og bærekraftig utvikling. Det må i denne sammenheng tas hensyn til at det skjer endringer i arbeids- og læringsformer ved høyere utdanningsinstitusjoner som kan ha betydning for prosjekteringsarbeidet.

Effektmål:

Effektmålene er knyttet til prosjektets virkninger for brukerne. Effektmålene skal være beskrevet av oppdragsgiver. I oppdragsbrevet for planleggingsfasen står det at målene fra skissefasen foreløpig skal videreføres men vil bli nærmere vurdert videre i byggeprosessen.

Oppdragsbrevet for skisseprosjektet definerte følgende mål:

- Gjennom bedret funksjonalitet skal arealbruken reduseres og effektiviseres. Det er et mål at man, ved hjelp av nye arbeidsformer og fleksible kontorløsninger, skal oppnå en økt arealeffektivitet på 20-25 %.



- Arbeidet med strategisk arealplan har pekt på en del aktuelle arealnormer. Norm for kontorareal bør ligge i spennet 6-9 m². (Arealmålet gjelder pr kontorplass, jfr regjeringskvartalrapporten) men det må tas hensyn til de fysiske begrensingene som ligger i Høyblokkens bæringssystem.
- Varig høyere tilfredshet med arbeidsmiljøet, målt ved regelmessige undersøkelser, samt varig høyere tilfredshet med inn klima o.l.
- Rehabiliteret, mer moderne bygningsmasse skal bidra til økt samarbeid og flere felles aktiviteter og prosjekter på tvers av avdelings- og instituttgrenser.
- Løsninger skal kostnadsoptimaliseres mht. reduserte driftskostnader og bedre energieffektivitet.
- Klimagassreduksjon
- Energireduksjon

I forbindelse med rehabiliteringsprosjektet vil det også utarbeides miljømål og mål for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA).



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 skal sørge for en forsvarlig økonomiforvaltning ut fra en langsiktig strategisk vurdering, og følge opp at lover og regler, føringer og krav fastsatt av departementet følges.

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 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.

Effektiv ressursbruk

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. Når turnover eller pensjonering skaper rom for nyrekruttering,



gjøres det detaljerte vurderinger av behov og kompetansekrav ut i fra et helhetlig perspektiv på hele NHHs organisasjon. Det arbeides også med å utvikle et systematisk opplegg for ansattes kompetanseutvikling.

NHHs overgang til enhetlig ledelse pr. 1. august 2017 utløste organisatoriske omstillinger som en har forventet skal bidra til høyere kvalitet og effektivitet. En har nå høstet erfaring med en studieadministrativ avdeling organisert under en prorektor for utdanning, og hvor antall utvalg med studieadministrativt ansvar er redusert fra fire til ett (utdanningsutvalget erstattet programutvalgene for bachelor- og masterutdanningen, internasjonalt utvalg og pedagogikkutvalget). Dette har gjort at utvalget kan fokusere på strategisk viktige saker, mens andre saker kan håndteres fortløpende av prorektor for utdanning eller programlederne uten utvalgsbehandling. Dette har redusert ressursbruken og bidratt til større smidighet og tempo i evnen til løpende faglig fornyelse i kurs, profiler og studieprogram. Kvalitetssystemet spiller en viktig rolle i denne sammenheng. En har erfart at raskere beslutningsprosesser med færre personer og utvalg direkte involvert ikke har gått på bekostning av nødvendig faglig forankring og kvalitetssikring. Tvert imot erfarer man at studieadministrativ avdeling i ny modell kommer tettere på viktige studierelaterte diskusjoner og beslutninger ved NHH.

Tilsvarende har enhetlig ledelse knyttet til forskning, fagressurser/HR og nyskaping og utviklingsarbeid lagt til rette for effektivisering og kvalitetsheving gjennom et mer sømløst overlapp mellom faglige og administrative funksjoner.

Ambisjonene om effektivisering gjennom digitalisering er betydelige. I NHHs strategi for 2018-2021 er ett av fem satsingsområder «systematisk digitalisering». Dette impliserer bredt anlagte og koordinerte digitaliseringsprosesser i hele organisasjonen. Et prosjekt knyttet til digitalisering av eksamener er i ferd med å slutføres, og andelen digitaliserte eksamener har høsten 2018 nådd 81,4 %.

Ved utgangen av 2018 har NHH fått en selvstendig IT-avdeling, og det er opprettet et bredt sammensatt digitaliseringsutvalg med ansvar knyttet til utviklingen av digitale funksjoner i hele organisasjonen.

Riksrevisjonen

NHH har ikke mottatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i 2018.

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 av målene i høyskolens strategi og gjennomføring av konkrete internkontroller. Internkontrollen er utformet for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innenfor områdene målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Det er utarbeidet et rammeverk for internkontrollen på NHH, og det er utarbeidet maler for gjennomføring og dokumentasjon av internkontrollene.

Det er i 2018 gjennomført internkontroll for området *Rapportering og analyse av opptaks- og søkertall*, samt det er påbegynt internkontroller for områdene *Lønnsforhandlingsprosessen* og *Relasjonen NHH-SNF*. Det utarbeides sluttrapport for alle gjennomførte internkontroller, og kopi av rapportene oversendes til Riksrevisjonen. I tillegg gjennomføres det som en fast, årlig rutine en evaluering av internkontrollsystemet og de gjennomførte internkontrollene. Det utarbeides en rapport med resultater av evalueringen, og kopi av rapporten sendes til Riksrevisjonen.



NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at studieprogrammene holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder. Se også avsnittet Kvalitet i utdanningen, kap. III.

NHH gjennomfører på eget initiativ instituttevalueringer med fokus på forskning.

Høyskolen har oppnådd EQUIS-akkreditering flere ganger, og er for tiden inne i en prosess med akkreditering gjennom AACSB. EQUIS og AACSB er begge internasjonale akkrediteringsorganer innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet. Gjennom disse akkrediteringene får NHH nyttige tilbakemeldinger om høyskolen holder internasjonal standard mht. forskning, utdanning, samfunnskontakt osv.

Anskaffelser og arbeidslivskriminalitet

Alle anskaffelser som gjennomføres ved NHH skal bygge på prinsippet om det gode innkjøp. I dette ligger det at behovet skal dekkes på en måte som sikrer NHHs behov for kvalitet på tilfredsstillende måte, samtidig som at anskaffelsen skjer i samsvar med gjeldende regelverk, herunder NHHs fullmaktsregelverk, NHHs anskaffelsesregelverk, samt lover og forskrifter, da primært lov og forskrift om offentlige anskaffelser.

NHH er tilknyttet Uninetts og Units fellesavtaler for sektoren og Statens innkjøpscenters fellesavtaler for staten. Det blir tatt en individuell og konkret vurdering for hver enkelt anskaffelse som gjennomføres nasjonalt om den vil tilfredsstille NHHs behov. NHHs utgangspunkt er å skulle være med på nasjonale fellesavtaler, enten det skjer i regi av sektoren eller Statens innkjøpscenter. I noen tilfeller blir det likevel, etter en nøye vurdering, konkludert med at fellesavtalene helt eller delvis ikke tilfredsstiller NHHs behov.

I tillegg til de nasjonale avtalene blir det gjennomført en rekke konkurranser i regi av NHHs innkjøpsenhet. Enheten er organisert under seksjon for økonomi og overvåker løpende kjøp som blir gjort i organisasjonen, og gjennomfører årlig en gjennomgang av leverandørreskontrollen for foregående år med det formål å avdekke eventuelle avvik og behov for nye avtaler. Gjennomgangen utføres i løpet av første kvartal hvert år.

Ved utlysninger av konkurranser ligger det i kontraktene NHH bruker et standardisert krav om at leverandøren er ansvarlig for at egne ansatte og eventuelle underleverandører har lønns- og arbeidsvilkår i samsvar med gjeldende regelverk. For bransjer som er underlagt allmenngjorte tariffavtaler, er det lagt inn særlige føringer knyttet til lønns- og arbeidsvilkår. Når det gjelder rutinemessig oppfølging av arbeidslivskriminalitet i kontrakter der det ikke er forhold som tilsier brudd, har NHH fremdeles mer å gå på. Det blir ikke gjennomført stikkprøver, men ved konkret mistanke blir dette tatt opp med leverandøren og eventuelt andre aktuelle aktører.



Samfunnssikkerhet og beredskap

NHH gjennomførte i 2018 en intern revisjon av den overordnede Risiko- og sårbarhetsanalysen (ROS-analyse). Revisjonen har gitt en oppdatert oversikt over risiko og sårbarhet ved institusjonen, og hendelser som kan utløse en beredskapssituasjon. NHH jobber nå med å lage en handlingsplan med nye tiltak for å redusere risiko og sårbarhet.

Høsten 2018 startet NHH arbeidet med en egen ROS-analyse for risikoområdet IKT, inkludert informasjonssikkerhet, personvern og beredskap. Konsulentfirmaet KPMG assisterer i denne prosessen.

En beredskapsøvelse ble gjennomført i april 2018. Dette var en fullskalaøvelse som tok utgangspunkt i en realistisk krisesituasjon i studentlokalene i kjelleren. Målet med øvelsen var å øke evnen til å håndtere en hendelse som omfattet studenter og ansatte ved NHH.

Planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging av øvelsen ble organisert via beredskapsavtalen NHH har med konsulentfirmaet Safetec Nordic AS. Etter innspill under og i etterkant av øvelsen, har NHH jobbet med å forbedre rutiner for etablering og drift av pårørendetelefon og mottaks-, evakuert- og pårørendesenter, samt retningslinjer for bruk av kjellerlokalet.

GDPR – Ny personopplysningslov

Gjennom hele 2018 har høyskolen hatt høyt fokus på forberedelser og implementering av nye regler som har fulgt med innføringen av personvernforordningen (GDPR) i Norge. NHH hadde allerede utnevnt personvernombud i 2017 som har hatt en sentral rolle i å bidra til at høyskolen har fått et løft på dette området. Etter nærmere avklaringer er det besluttet at høyskolen bare kan ha ett personvernombud, og dette vil videreføres med høyskolens eget personvernombud.

Det er i perioden arbeidet målrettet med rutiner, dokumentasjon, rådgivning og opplæring ovenfor ansatte som behandler personopplysninger på vegne av høyskolen. Dette arbeidet er av evigvarende karakter og vil fortsette med høyt fokus også i årene fremover. NHH jobber også videre tett med NSD i forbindelse med deres leveranser av personvernrådgivning på forskningsområdet. Det vil i løpet av 2019 bli inngått ny revidert avtale mellom høyskolen og NSD i forhold til samarbeidet på personvernområdet.

Høyskolen har hatt en representant i arbeidsgruppen som har sett på erfaringer med NSD og kommet med forslag til hvordan NSD sin rolle kan fungere etter innføringen av ny personvernforordning (GDPR). NHH har også hatt representant i teamet som har jobbet frem en standard sektoravtale vedrørende personverntjenester fra NSD.

Personvernombudet har i tillegg hatt gjennomgang med studentforeningen for å bevisstgjøre dem deres ansvar for korrekt håndtering av personopplysninger.

Informasjonssikkerhet

I forbindelse med innføringen av personvernforordningen har ledelsessystem for informasjonssikkerhet fått en intern gjennomgang med oppdateringer og endringer relatert til nye elementer i personvernforordningen (GDPR). Total systemliste ved høyskolen har blitt revidert og oppdatert. Det har blitt gjennomført en prosess for å tydeliggjøre rollen som systemeier og ansvaret som følger med denne rollen for henholdsvis informasjonssikkerhet, personvern og andre oppgaver relatert til drift og forvaltning.



Det har ikke blitt gjennomført internkontroll av prosessen for informasjonssikkerhet i 2018 som planlagt. Siden UH-sektoren skal innføre ny styringsmodell for informasjonssikkerhet og personvern, vil høyskolen nå avvente en internkontroll til etter at denne er gjennomgått og tydeliggjort. Dette for å være mest mulig synkron med det som skjer i sektoren.

NHH har i 2018 utarbeidet dokumentasjon beregnet på ledelsens gjennomgang. Denne vil bli gjennomgått med ledelsen i 1. kvartal 2019. Det fremkommer forslag til forbedringer som blir vurdert og implementert.

Lærlinger

Tabell: Lærlinger

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Antall lærlinger per 1. oktober ⁷⁹	1	3	3	4	5	-	7	7

NHH har avtale med Hordaland fylkeskommune om å gi fagopplæring innenfor IKT og kontor- og administrasjonsfaget. Det ble ansatt tre kontorlaglærlinger i 2018 innenfor områdene HR, studieadministrasjon og forskningsadministrasjon. Dette er i tråd med målsettingen om å uteksaminere tre kontorlaglærlinger hvert år.

Pr i dag er det ikke kapasitet til å utdanne flere kontorlaglærlinger, men det vil bli forløpende vurdert om antallet IKT-lærlinger kan økes.

Når det gjelder eventuelle nye områder, er det registrert et ønske om å definere elektronisk arkivbehandling som eget fag i denne sammenheng. Det kan også være aktuelt med lærling innenfor generell eiendomsdrift.

NHH har høye utdanningskrav til administrative stillinger og kan derfor ikke tilby faste stillinger til kandidater med fagbrev. I noen tilfeller har vi imidlertid tilbudt kortsiktige engasjementer etter avlagt fagprøve. Vår erfaring er at kandidater med fagbrev i kontor- og administrasjonsfaget må konkurrere med kandidater som har utdanning på universitets- og høyskolenivå i et nokså stramt arbeidsmarked. Media har også rettet søkelyset på det økende omfanget av arbeidssøkere med høyere administrativ utdanning, og at dette gjør det svært vanskelig for kandidater med fagbrev å nå opp i konkurransen på arbeidsmarkedet.

Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet

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 med særlig vekt på bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

⁷⁹ Lærlingene regnes som deltidsansatte i 30-80 % stilling. I tabellen vises antall lærlinger – ikke årsverk.

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Stipendiat (%)	43	43	41	40	35	-	-	-
Postdoktor (%)	35	41	34	30	19	-	-	-
Førsteamanuensis (%)	40	39	34	33	32	-	-	-
Professor (%)	16	16	18	18	20	≥ 20	≥ 22	≥ 25
Professor II (%)	12	13	14	18	26	≥ 20	≥ 28	≥ 30
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	32	32	30	30	28	≥ 34	≥ 34	≥ 34
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	16	16	18	17	20	≥ 20	≥ 22	≥ 25
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a) (%)	44	44	43	43	42	≥ 45	≥ 45	≥ 45

Tabell: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Stipendiat (%)	41	50	40	42	5	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	66	44	29	13	25	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	0	40	25	38	43	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	-	-	100	100	-	≥ 50	≥ 50	≥ 50

I 2018 fikk i tillegg tre personer opprykk til professor, herav 1 kvinne.

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Kvinneandelen for NHHs årsverk totalt er på 42 %. 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 tabellen over viser, er kvinneandelen i professorstillinger og øvrige faglige stillinger fortsatt lav, men det er gledelig at ambisjonsnivået for professorstillinger, både ordinære og professor II-stillinger, er nådd. Kvinneandelen blant professor II-stillinger viser en oppgang for sjette år på rad, fra 2017 til 2018 er oppgangen på hele åtte prosentpoeng. NHH er oppmerksom på at andelen kvinner i professorstillinger er blant de laveste i UH-sektoren. Kvinneandel i fagstaben generelt, og i professorstillinger spesielt, må sees i sammenheng med få ansatte i ulike stillingskategorier, lav turnover og få nytilsetninger. Utfordringene er store og utviklingen går sent og med svingninger fra år til år og mellom stillingskategorier.

Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger har lagt rammene for arbeidet. Det er et mål 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.

NHH har i 2018 hatt en positiv utvikling i andelen nyansatte kvinner i postdoktorstillinger, men utfordringene er fortsatt store. Rekruttering til stipendiatstillinger i 2018 tas på største alvor (5 %, eller 1 av 19 nye stipendiater var kvinner), og NHH vil arbeide med å avklare årsaksforhold og utforme tiltak i denne sammenheng. I 2018 fikk tre personer opprykk til professor, herav en kvinne.



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

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. Kjønnsperspektiver er i denne forbindelse integrert i arbeidet med økt eksternfinansiering, herunder NHHs H2020-satsing, eksempelvis som tema på seminar om H2020, og ved at kjønnsperspektiver er integrert og løftet frem på nettressurser for fagstaben i denne sammenheng.

I 2019 videreføres rekken av seminarer om likestilling for alle ansatte i vitenskapelige stillinger. Det er i denne forbindelse planlagt ett seminar om våren og ett seminar høsten 2019.

I «Statusrapport for handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger 2018», 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 ansatte skal ha en hverdag der de ikke på noen måte opplever å bli trakassert, verken på grunn av etnisitet, nedsatt funksjonsevne, kjønn, seksuell orientering eller annet. 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 tillegg utarbeidet skolens ledelse i samarbeid med studentene dokumentet «NHH-kulturen - slik vil vi ha det på NHH» våren 2018, som setter standarden for forventet adferd både for ansatte og studenter ved NHH.

I kjølvannet av den internasjonale *metoo*-kampanjen, foretok NHH en grundig gjennomgang av sine rutiner, inkludert rutinene for varsling og prosedyrer knyttet til trakassering både for studenter og ansatte. NHH økte også innsatsen for å gjøre varslingsrutiner og -kanaler kjent. De ansatte hadde varsling og varslingsrutiner som hovedtema under vernerunden i 2018. For å sikre at studentene i størst mulig grad vet hva som er trakassering, og hvordan de skal forholde seg til dette, herunder NHHs varslingskanaler og -rutiner, satte høyskolen i verk flere nye tiltak. Disse inkluderer nye nettsider om trakassering og varsling, allmøte for studenter med fokus på temaet, og informasjon om «NHH-kulturen», varsling og varslingsrutiner for alle nye studenter i velkomstuken.

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 (minst 40 %). NHH la i 2018 om på hvordan nye internasjonale gradsstudenter blir mottatt. Heller enn å tilby denne gruppen et eget skreddersydd opplegg som har blitt gjort tidligere år, la man i 2018 opp til at alle nye masterstudenter



hadde felles opplegg hele velkomstuken. I tillegg ble alle eksternt rekrutterte masterstudenter, både norske og internasjonale, inviterte med i «bli kjent»-grupper på Facebook, som også organiserte ulike aktiviteter for medlemmene. Begge disse grepene gjorde at internasjonale studenter fra dag 1 kom i kontakt med andre nye NHH-studenter. Et hovedvirkemiddel for å øke jenteandelen ved NHH har vært å endre hvordan høyskolen og økonomifaget presenteres, med økt fokus på bredden i faget, samspillet økonomi – teknologi – mennesker og det viktige samfunnsbidraget økonomer gjør. Dette er et virkemiddel NHH mener vil ha stor effekt over tid.

Tiltak og planer for 2019

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, herunder anmodningen om at styret må ha oppmerksomhet på problemstillingen. NHH vil vektlegge dette i arbeidet med revisjon av Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger som gjennomføres i 2019. Det vil i denne sammenheng bli lagt særlig fokus på rekruttering og kvalifisering.

Inkluderingsdugnad

NHH kan ikke rapportere inn at vi har ansatt noen fast som har nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen i perioden 01.07.18-31.12.18.

Administrativt ansatte

For å nå målene i inkluderingsdugnaden har NHH gitt generell informasjon til ledere og tillitsvalgte, samt implementert endringene i de nyutviklede retningslinjene for administrativt ansatte. NHH vil fremover videreutvikle utlysningstekstene og i tillegg jobbe for å ytterligere heve bevisstheten rundt inkluderingsmålet i hver enkelt rekrutteringsprosess.

Vitenskapelig ansatte

I rekrutteringen av vitenskapelige ansatte er hovedfokuset på deres vitenskapelige produksjon. Spørsmål knyttet til nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen er derfor i utgangspunktet lite relevante i rekrutteringen av vitenskapelig ansatte.

Generell kommentar

En av utfordringene NHH har sett i arbeidet med inkluderingsdugnaden er at NHH har svært få søkere som har nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen. NHH ser at høyskolen med fordel kan jobbe mer med utlysningstekstene, slik at vi kanskje kan nå flere søkere i denne kategorien.



Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Dette kapittelet inneholder den fremtidsrettede delen av årsrapporten. Rapporteringen inneholder risikovurderinger mht. forhold som kan virke inn på NHHs evne til å nå fastsatte mål og resultater, samt risikoreducerende tiltak. Videre presenteres utviklingsavtalen mellom Kunnskapsdepartementet og NHH, høyskolens virksomhetsmål og styringsparametere med ambisjonsnivå, høyskolens budsjett samt omtale av større byggeprosjekter. Konkrete tiltak og planer knyttet til årets resultater omtales i kap. III.

Risikovurderinger

NHH gjennomfører årlig risikoanalyser for høyskolens kjernevirksomhet – Utdanning, Forskning og Samspill med nærings- og samfunnsliv. Risikoanalysene utarbeides som en del av grunnlagsmaterialet for årsrapporten. Målsettingene i Strategi for NHH 2018-2021 er lagt til grunn for vurderingene.

Nedenfor følger en oppsummering av risikoanalysene for 2019 samt de konkrete analysene med skisserte tiltak. I risikoanalysene synliggjøres risiko ved fargekoder. Til grunn for valg av fargekodene ligger en vurdering av sannsynlighet for og konsekvens av at de skisserte risikofaktorene inntreffer.

Høyskolen vil opprettholde sin oppmerksomhet mot risikofaktorer knyttet til utdanning, forskning og samspill med nærings- og samfunnsliv. I tillegg vil det utvikles et bredere sett av risikoanalyser, blant annet rettet mot student- og læringsmiljøet, det pågående rehabiliteringsprosjektet og omdømmemessige forhold.

Utdanning

Bachelor

Mål om opprettholdelse av høye søkertall og aksepterte og karakterkrav, samt mål om kvinneandel på 40 % krever fortsatt fokus på rekrutteringsarbeidet. Rekrutteringsarbeidet er et langsiktig arbeid, og det kan ta noe tid før resultatene oppnås.

Programevalueringen av bachelorstudiet i 2019 vil fokusere på NHHs strategiske mål, og spesielt fokuset på teknologiforståelse.

Master

Inntakskvaliteten til MØA-studiet er stabil, og det er spesielt gledelig at en for 2018 har klart å nå måltallet for det internasjonale opptaket. Konkurransen om masterstudentene blir bare hardere, og det er viktig at NHH har kontinuerlig fokus på å utvikle et attraktivt program, og på rekruttering av studenter. Økt konkurranse og endring i utdanningskrav for revisorer kan påvirke søknaden til MRR, og NHH vil tilpasse utdanningen til de nye rammevilkårene.

For å opprettholde og utvikle kvaliteten i MØA-programmet kreves det prioriteringer mellom hensynet til fleksibilitet (for studentene) og faglig progresjon. Mer studentaktiv læring kan også gi høyere studiekvalitet.

Både NHH sin egen arbeidsmarkedsundersøkelse og NIFU sin undersøkelse viser at MØA-kandidatene er attraktive. Det kreves kontinuerlig fokus på alle de skisserte risikofaktorene for å opprettholde dette.



Ph.d.

Vedvarende fokus på opptaket med årlige evalueringer og tiltak, synes å bidra til å redusere risiko knyttet til inntakskvalitet. Stor konkurranse om attraktive kandidater, og spesielt kvinner, fordrer et stadig stort fokus. Særskilte tiltak skal bli vurdert for å øke kvinneandelen. Kontinuerlig fokus på og utvikling av kvalitetssystem bidrar til at NHH oppfatter risiko knyttet til studiekvalitet som lav. Dette gjelder også risiko knyttet til gjennomstrømning, der en legger stor vekt på individuell oppfølging og inntakskvalitet. Risiko knyttet til kandidat kvalitet vurderes også som lav, med gode «placements» av årets kandidater. En ytterligere opptrapping av fokus på «placement» ligger også i NHHs nye strategi.

Etter- og videreutdanning

NHHE opplever både muligheter og utfordringer som følge av endrede kundepreferanser og endret konkurransebilde, spesielt relatert til teknologi og digitalisering. For å imøtekomme dette satses det på utvikling av nye programmer og konsepter, samt oppdateringer av etablerte programmer, både tematisk, pedagogisk og markedsføringsmessig. I tillegg må det vurderes alternative løsninger og tilknytningsformer for fagressurser, så vel som modeller for samarbeid med institusjoner og aktører i relevante segmenter innen praksisfeltet.

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. Senere års utvikling synes å vise resultatene av tiltak som opprettelse av forskningssentre og incentiver. Til dels store årlige svingninger viser at et betydelig fokus på disse forholdene er fortsatt påkrevet.

Samspill med nærings- og samfunnsliv

NHH vurderer risikofaktorene som lite sannsynlig langs de fleste dimensjonene. Når det gjelder NHH sin samfunnsrolle er risikoen trolig lav, tatt i betraktning NHH sin posisjon i dag og skisserte tiltak. Risikoen anses også som lav mht. forskningsformidling, og konkrete tiltak er skissert. Det er knyttet størst risiko til NHH sin internasjonale posisjon.



Risikoanalyse 2019 - Bachelor

Hovudmål:	NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologiforståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg.
Delmål 1:	Inntakskvalitet: NHH skal tiltrekkje seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart fyrsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekkje seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.
Delmål 2:	Studiekvalitet: NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanningane der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.
Ansvarleg:	Programleiar for Bachelorutdanninga Linda Orvedal / Prorektor for utdanning Linda Nøstbakken
Dato:	15.02.2019

Risikofaktor og risikoskildring	Risiko-vurdering	Risikoreducerande tiltak
1. Inntakskvalitet Risiko for betydeleg redusert poenggrense for opptak i studiet, redusert tal på søkarar og redusert del som møter til studiestart		Tiltak: Systematisk arbeid i internt rekrutteringsnettverk bestående av personar frå fagleg leiing, studieadministrativ avdeling og kommunikasjons- og marknadsavdelinga. Utvide <i>Open dag</i> til to dagar, med reisestipend for elevar med lang reise, samt finansiere heimreise for eigne studentar for å marknadsføre NHH på vidaregåande skular i sitt heimdistrikt.
2. Studiekvalitet Risiko for at kurstilbodet ikkje er oppdatert til den teknologiske utviklinga		Gjennomgang av kursporteføljen for å sikre at studentane tileignar seg relevant teknologiforståing.
3. Kvinnedel Risiko for at kvinnedelen blir under 40 %		Tiltak: Spesielt fokus på at rekrutteringstiltak og marknadsføring appellerer til jenter. Framheve NHH sin visjon om å utdanne menneske for verdiskaping og berekraft.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Inntakskvalitet: Mål om å oppretthalde høge søkartal og akseptrate og karakterkrav, samt mål om kvinnedel på 40 % krev fortsatt fokus på rekrutteringsarbeidet. Rekrutteringsarbeidet er eit langsiktig arbeid, og det kan ta noko tid før resultatata vert oppnådd.

Studiekvalitet: Programevalueringa av bachelorstudiet i 2019 vil fokusere på NHH sine strategiske mål, og spesielt fokuset på teknologiforståing.



Risikoanalyse 2019 - Master

Hovudmål:	NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologiforståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg.
Delmål 1:	Inntakskvalitet: NHH skal tiltrekkje seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart fyrsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekkje seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.
Delmål 2:	Studiekvalitet: NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanningane der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.
Delmål 3:	Kandidatkvalitet: NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrakte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt.
Ansvarleg:	Programleiar Master i økonomi og administrasjon Endre Bjørndal / Programleiar Master i regnskap og revisjon Kjell Ove Røsok / Prorektor for utdanning Linda Nøstbakken
Dato:	15.02.2019

Risikofaktor og risikoskildring	Risiko-vurdering	Risikoreducerande tiltak
<p>1. Inntakskvalitet</p> <p>Globalisering av utdanningsmarknaden og strukturendringar i den norske marknaden gjer konkurransen hardare og kan gjere det vanskelegare for NHH å rekruttere gode studentar til masterprogramma.</p> <p>For MRR vil konkurransen om studentane auke som følge av at stadig fleire utdanningsinstitusjonar tilbyr MRR. Forslag til nye utdanningskrav for statsautorisert revisor vil kunne redusere etterspørselen etter eittårig MRR.</p>		<p>Kontinuerleg fokus på kvalitet og relevans i studieprogramma for å halde dei attraktive. Det nyleg avslutta arbeidet til eit utval som har sett på strukturen i MØA-programmet tilrår å styrke kvalitetsarbeidet på profilmnivå, og at studentar og eksterne representantar må vere med også her. Utvalet tilrår også at profilane i MØA blir tydelegare og meir fokuserte, noko som kan gjere det lettare å marknadsføre programmet. MRR har til vurdering tiltak for å tilpasse studiet til nye utdanningskrav og tiltak som vil auke og tydeleggjere programmet sine styrkar.</p>
<p>2. Struktur, progresjon og læringsutbytte</p> <p>MØA har ein struktur med stor fleksibilitet for studentane og lite obligatorisk innhald, noko som kan gjere at det blir vanskelegare å sikre at studentane oppnår ønska læringsutbytte på profil- og programnivå. Mykje fleksibilitet gjer også at det blir vanskeleg å oppnå fagleg progresjon. Samstundes ser vi at studentane set pris på fleksibiliteten, blant anna viser dette seg gjennom høg skår på organisering av studiet i Studiebarometeret.</p>		<p>MØA-utvalet (sjå punkt 1) tilrår blant anna meir obligatorisk innhald i MØA-profilane, slik at studentane i større grad oppnår ønska læringsutbytte. Dette vil også legge til rette for meir progresjon i vidaregåande kurs. Eksplisitte krav til progresjon, blant anna i forbindelse med tildeling av rettleiarar for masteroppgåva, kan også leggast inn.</p> <p>Implementering av Assurance of Learning (AoL) i forbindelse med AACSB-akkreditering vil bidra til å avdekke eventuelle manglar i oppnådd læringsutbytte, og få på plass nødvendige tiltak for å bøte på dette.</p>



<p>3. Studiekvalitet</p> <p>Studiebarometeret 2018 viser at studentane meiner at det i liten grad blir stilt krav til at dei skal delta i og forberede seg til undervisningsaktivitetar, og dei etterspør meir tilbakemelding/rettleiing.</p>		<p>Meir studentaktiv læring. Vektlegging av at førelesarane skal tydeleggjere forventningar til studentengasjement i førelesingar.</p>
<p>4. Relevans</p> <p>Risiko for at studieprogramma ikkje vert utvikla i tråd med endringar i framtidige kompetanse- og ferdigheitsbehov, blant anna knytt til ny teknologi og digitalisering.</p>		<p>Meir fokus på kvalitetsarbeid på profilmnivå i MØA, med involvering av studentar og eksterne representantar, vil bidra til meir relevante profilar. Nedlegging av profilar med liten oppslutning vil frigjere ressursar som kan brukast til å utvikle nye relevante kurs/profilar.</p>

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Inntakskvalitet: Inntakskvaliteten til MØA-studiet er stabil, og det er spesielt gledeleg at ein for 2018 har klart å nå måltalet for det internasjonale opptaket. Konkurransen om masterstudentane blir berre hardare, og det er viktig at NHH har kontinuerleg fokus på å utvikle eit attraktivt program, og på rekruttering av studentar. Auka konkurranse og endring i utdanningskrav for revisorar kan påverke søknaden til MRR, og NHH vil tilpasse utdanninga til dei nye rammevilkåra.

Studiekvalitet: For å oppretthalde og utvikle kvaliteten i MØA-programmet krevst det prioriteringar mellom omsynet til fleksibilitet (for studentane) og fagleg progresjon. Meir studentaktiv læring kan også gje høgare studiekvalitet.

Kandidatkvalitet: Både NHH si eiga arbeidsmarknadsundersøking og den til NIFU viser at MØA-kandidatane er attraktive. Det krevst kontinuerleg fokus på alle dei 4 risikofaktorane for å oppretthalde dette.



Risikoanalyse 2019 – Ph.d.

Hovudmål:	NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologiforståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg.
Delmål 1 utdanning (inkl. delmål 3 forskning)	Inntakskvalitet: NHH skal tiltrekke seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHHs studieprogram skal vere eit klart fyrsteval innanfor økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekke seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar. Forskarutdanninga: Doktorgradsutdanninga ved NHH skal tiltrekke seg dei beste norske og sterke internasjonale studentar.
Delmål 2 utdanning:	Studiekvalitet: NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanningane der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.
Delmål 3 utdanning (inkl. delmål 3 forskning)	Kandidatqualitet: NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrakte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt. Forskarutdanninga: NHH skal uteksaminere fleire kandidatar som når opp i konkurransen om vitskapelege stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar.
Ansvarleg:	Prorektor for forskning, Kenneth Fjell
Dato:	15.02.2019

Risikofaktor og risikoskildring	Risiko-vurdering	Risikoreducerande tiltak
1a. Inntakskvalitet Risiko for å få for dårleg kvalifiserte søkarar og/eller gjere mangelfull vurdering av søkerane		Halde fram med målretta marknadsføring, evalueringar av opptak, samt grundige vurderingar og intervju av aktuelle kandidatar. Einast opptak av dei beste kandidatane.
1b. Inntakskvalitet - Kvinnedel Risiko for å få for låg kvinnedel på nye doktorgradsavtaler		Vedvarande fokus på kvinnedel. Nye vurderingar etter opptak 2019. Vurdering og gjennomføring av målretta tiltak hausten 2019 retta mot rekruttering av kvinnelege doktorgradsstudentar.
2. Studiekvalitet Risiko for at programmet ikkje held eit høgt kvalitetsnivå og ein høg gjennomføringsgrad		Stor fokus på kvalitet med vidareutvikling av kvalitetsarbeidet. Stort fokus på rapportering av framdrift og individuell oppfølging.
3. Kandidatqualitet Risiko for at NHH sine kandidatar ikkje er attraktive på arbeidsmarknaden nasjonalt og internasjonalt.		Fortsatt fokus på <i>placement</i> , inntakskvalitet og studiekvalitet. Sikre at kandidatar er tilknytt forskingsgrupper.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Vedvarande fokus på opptaket med årlege evalueringar og tiltak synast å bidra til å redusere risiko knytt til inntakskvalitet. Stor konkurranse om attraktive kandidatar, og spesielt kvinner, fordrar eit stadig stort fokus. Særskilde tiltak skal bli vurdert for å auke kvinnedelen. Kontinuerleg fokus på og utvikling av kvalitetssystem bidrar til at NHH oppfatar risiko knytt til studiekvalitet som låg. Dette gjeld også risiko knytt til gjennomstrømming, der ein legg stor vekt på individuell oppfølging og inntakskvalitet. Risiko knytt til kandidatqualitet blir også vurdert som låg, med gode *placements* av årets kandidatar. Ei ytterlegare opptrapping av fokus på *placement* ligg også i NHHs nye strategi.



Risikoanalyse 2019 – Etter- og vidareutdanning

Hovudmål:	NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologiforståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg.
Delmål 1:	Inntakskvalitet: NHH skal tiltrekkje seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart fyrsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekkje seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.
Delmål 2:	Studiekvalitet: NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanningane der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.
Delmål 3:	Kandidatqualitet: NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrakte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt.
Ansvarleg:	Konstituert direktør NHHE Tore Hillestad / Fung. avd.leiar NHHE Gro Tufte
Dato:	15.02.2019

Risikofaktor og risikoskildring	Risiko- vurdering	Risikoreduserande tiltak
1. Sviktande rekruttering til etablerte program som AFA, MASTRA og MØST - Endringar i kundeåtfærd og preferansar, mindre fokus på/attraktivt med studiepoeng og grad - Nye og attraktive digitale program levert av velrenommererte internasjonale universitet - Økt fokus på teknologirelatert kompetanse		<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling av nye attraktive program, i samarbeid med internasjonale utdanningsinstitusjonar og aktørar • Bruk av ny teknologi som skapar meir fleksible løysingar • Utvikling og tilpassing av etablerte program • Utvikling av kompetanse i grensesnitt mellom økonomi/forretning og teknologi
2. Manglande opplevd relevans program - Behov for å oppdatere undervisningstema og områder, relatert til teknologi, plattformøkonomi etc. - Generell opptatthet av endra undervisnings- og programformat		<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling og oppdatering av fagressursar og program • Samarbeid med eksterne fagmiljø og praksisfeltet • Utforsking av nye program- og undervisningsformat
3. Fallande kvalitet på kandidatar - Generelt fallande kvalitet på kandidatar når det gjeld formalkompetanse, stillingsnivå og posisjon og type arbeidsgivarar		<ul style="list-style-type: none"> • Generelt profileringsarbeid overfor attraktive målgrupper • Samarbeid med bedrifter og institusjonar i målgruppa • Alumnitiltak og bransjesamarbeid
4. Manglande tilgang på kvalifiserte fagressursar - Auking i talet på program skaper behov for fleire fagressursar, spesielt programleiarar - Aukande krav til forskning, gjer at fagressursar nedprioriterer executive-bidrag - Rekruttering av internasjonale forskarar, som ikkje kan bidra i executive-program som følge av språklege barrierar		<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering av fleire kvalifiserte fagressursar • Frikjøp av undervisningsressursar på institutta • Nettverksavtaler med fagressursar, og deltidsstillingar

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

NHHE opplever både moglegheiter og utfordringar som følge av endra kundepreferansar og endra konkurransebilde, spesielt relatert til teknologi og digitalisering. For å imøtekomme dette blir det satsa på utvikling av nye program og konsept, samt oppdateringar av etablerte program, både tematisk, pedagogisk og marknadsføringsmessig. I tillegg må det vurderast alternative løysingar og tilknytingsformer for fagressursar, så vel som modellar for samarbeid med institusjonar og aktørar i relevante segment innan praksisfeltet.



Risikoanalyse 2019 - Forskning

Hovedmål:	NHH skal være en internasjonalt anerkjent handelshøyskole med forskning på internasjonalt toppnivå.
Delmål 1:	Kvalitet: NHH skal kjennetegnes ved forskning på internasjonalt toppnivå, og skal øke antall publikasjoner i internasjonale topptidsskrifter og vinne mer ekstern finansiering på anerkjente nasjonale og internasjonale søknadsarenaer.
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 frem forskningsresultater som skaper verdi og bidrar til bedre beslutninger i bedrifter og samfunnsinstitusjoner.
Ansvarlig:	Prorektor for forskning, Kenneth Fjell
Dato:	15.02.2019

Risikofaktor og risikobeskrivelse	Risiko-vurdering	Risikoreducerende tiltak
1. Kvalitet: Omfang og kvalitet på publisering Risiko for at andelen fagstab som publiserer aktivt er lav og for at antallet publikasjoner i høykvalitetstidsskrifter er for lavt.		Instituttvise handlingsplaner for økt publisering på topp nivå, og per faglig ansatt. Internasjonal benchmarking. Resultatoppfølging av instituttene. Incentivordninger. Fokus på rekruttering. Bruk av retningslinjer for forskningstermin og individuell oppfølging.
2. Kvalitet: Tilgang på eksterntfinansierte forskningsprosjekter på anerkjente søknadsarenaer Risiko for at NHH ikke når opp i kampen om midler fra EU og Norges Forskningsråd.		Instituttvise handlingsplaner for økt eksterntfinansiering. Styrket innsats fra Forskningsadministrativ avdeling. Oppfølging av miljøer og enkeltforskere. God anvendelse av prosjektetableringsstøtte-midler (PES-midler).
3. Relevans Risiko for at NHH ikke kontinuerlig utvikler seg med relevant, nyskapende og uavhengig forskning på de sentrale tema for en handelshøyskole på internasjonalt toppnivå.		Utvikling og oppfølging av strategiske forskningsgrupper. Økt bruk av <i>impact cases</i> for å synliggjøre forskningens relevans.

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. Senere års utvikling synes å vise resultatene av tiltak som opprettelse av forskningssentre og incentiver. Til dels store årlige svingninger viser at et betydelig fokus på disse forholdene er fortsatt påkrevet.



Risikoanalyse 2019 – Samspel med nærings- og samfunnsliv

Hovudmål:	NHH skal sette premiss og påverke retning for samfunnsdebatten på tema som er relevante for ein handelshøgskule på internasjonalt toppnivå. NHH skal aktivt formidle forskingsbasert kunnskap til samfunns- og næringsliv og styrke dialog og interaksjon med næringsliv og forvaltning.
Delmål 1:	Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni: NHH skal vere ein pådrivar for nytenking og berekraftig utvikling i næringsliv og forvaltning, og vere ein føretrekt samarbeidspartnar innan forskning og utdanning. Samarbeid med eksterne verksemder, samt med eit vitalt alumninettverk, skal spele ei nøkkelrolle i utviklinga av NHH.
Delmål 2:	Forskingskommunikasjon: Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHH si synlegheit nasjonalt og internasjonalt. NHH-forskarar skal kommunisere solid, forskingsbasert innsikt til samfunns- og næringsliv og vere journalister sitt fyrsteval for økonomisk-administrativ kunnskap. Kommunikasjonen skal vere uavhengig, open og etterretteleg.
Delmål 3:	Posisjon: NHH skal styrke sin nasjonale og internasjonale posisjon. NHH vil auke vektlegginga av internasjonale akkrediteringar og plassering på sentrale rangeringar i regi av Financial Times og andre aktørar.
Delmål 4:	Møteplass: NHH skal vere ein open og tilgjengeleg institusjon i dialog med omverda. NHH skal tilby dei beste og mest relevante faglege møteplassane innanfor høgskulen sine kjerneområde og vere eit samlingspunkt for kunnskapsdeling.
Ansvarleg:	Rektoratet / Kommunikasjons- og marknadsavdelinga
Dato:	15.02.2019

Risikofaktor og risikofråsegn	Risiko- vurdering	Risikoreduserande tiltak
1. Samfunnsrolle NHH har hatt og har ei leiande aktiv samfunnsrolle som handelshøgskule gjennom aktiv formidling, deltaking i regjeringsoppnemnde utval, styrer, konferansar og policy-utforming. Risiko for at auka konkurranse og passivitet kan svekke posisjonen.		For å sikre relevans og synlegheit overfor næringsliv, vil nye partnerskapsmodellar og tettare integrering av forskingssentre, næringsklynger, innovasjonshub'ar og andre aktørar stå sentralt. I tillegg: Fleire forskarar i media.
2. Forskingsformidling NHH har mange dyktige formidlarar og fleire forskarar enn tidlegare er aktive i den offentlege debatten, ikkje minst kvinnelege NHH-forskarar. Risiko for at NHH tapar i konkurransen med andre forskingsinstitusjonar - om merksemd og synlegheit.		Målrretta innsal til media, støtte til nye formidlarar, fortsett satsing på eigne kanalar for forskingskommunikasjon og utprøving av premiering til aktive formidlarar.
3. Internasjonal posisjon NHH er ein lite kjent handelshøgskule internasjonalt. Risiko for at auka konkurranse kan svekke posisjonen ytterlegare.		Auka satsing på rangeringane. NHH utviklar eit nytt system for omdømmebygging, eit virkemiddel for målrretta betring av attraktiviteten. Det vil bidra i omdømmearbeidet ved at kommunikasjon med omverda vert tydelegare og meir aktuell.
4. Møteplass NHH har ein stor portefølje av arrangement, med fagleg relevante tema. Risikoen ligg ikkje på kvalitet og relevans, men i kva grad ein er i stand til å kommunisere det og gjere møteplassane interessante for eit større publikum, inkludert alumni og media.		Bidra til arrangement-PR, kommunikasjon direkte til alumni og synleggjering av aktivitetane gjennom sosiale medium.

OPPSUMMERING AV RISIKOANALYSEN:

Risikofaktor nr. 1 er knytt til NHH si samfunnsrolle, og her er risikoen truleg låg, tatt i betraktning NHH si posisjon i dag og dei tiltaka som er nemnd. Risikofaktor nr. 2 tar for seg forskingsformidling og dekkar dei viktigaste punkta innanfor formidling og samfunnskontakt. Konkrete tiltak er skissert. Det er i hovudsak risikofaktor nr. 3 det er knytt størst risiko til. NHH vurderer risikofaktorane som lite sannsynleg langs dei fleste dimensjonane.



Planer

Utviklingsavtale

Det er i 2018 utarbeidet utviklingsavtale mellom Kunnskapsdepartementet og NHH. Innholdet i avtalen er utarbeidet gjennom en prosess i 2018 med innspill fra NHH og dialog med departementet. Avtalen skal tjene som instrument for å løfte områder der styret og ledelsen ser behov for særskilt oppmerksomhet og trykk på gjennomføring. Målene i utviklingsavtalen er samordnet med NHHs øvrige målstruktur. Målene har alle en nær sammenheng med de utvalgte satsingsområdene i NHHs strategi 2018-2021, og er områder hvor NHH ønsker å ha et særlig trykk på gjennomføring. Målene i utviklingsavtalen skal realiseres innen våren 2022.

Mål og måleparametere i utviklingsavtalen:

1. Faglig fornyelse og relevans

- Utvikling av kurs-/programinnhold knyttet til analyseferdigheter, forretningsmodeller og ledelsesutfordringer i en digital økonomi med høy innovasjonstakt (kvantitative og kvalitative mål mht. utvikling i perioden i alle studieprogram, bl.a. basert på læringsutbyttebeskrivelser)
- Relevans (kvantitative og kvalitative mål mht. utvikling i perioden, inkl. utvikling på omfang internships, arbeidsmarkedsundersøkelser, studiekvalitetsmål i Studiebarometeret).
- Utvikling mht. samarbeid med nasjonale og internasjonale institusjoner (kvantitative og kvalitative mål).

2. Økt mangfold

- Øke antall og andel internasjonalt rekrutterte fulltids masterstudenter
- Kjønnssandeler blant studentene i alle NHHs utdanningsprogrammer, jf. at NHHs strategi presiserer et mål på minst 40 % av hvert kjønn i alle utdanningsprogrammer
- Jevnere fordeling av studenter med hensyn til geografiske og andre sosioøkonomiske karakteristika
- Øke kvinneandelen i innstegsstillingene og andelen internasjonalt tilsatte i faste stillinger i fagstaben.

3. Forskning på topp nivå

- Øke antall publikasjoner i topp tidsskrifter
- Øke oppnådde forskningsrådsmidler og EU-midler
- Øke søknadsaktivitet til Forskningsrådet og EU (omfang og kvalitet på søknader)
- Kvalitativ vurdering i form av *impact cases* som viser forskningens bidrag til samfunnsutfordringer.



Virksomhetsmål og styringsparametere med ambisjonsnivå

Nedenfor presenteres målene i NHHs strategi for 2018-2021, samt KD sine sektormål. Videre presenteres de styringsparametere som NHH anser som hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for. Rapporteringen tar hensyn til både ettårig og flerårig perspektiv.

UTDANNING

KD Sektormål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

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

KD Sektormål 3: God tilgang til utdanning

NHH hovudmål:

NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologiforståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg.

NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekkje seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart fyrsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekkje seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanningane der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrekte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt.

Bachelorutdanninga

Tabell: Søkjarar og opptak

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Poenggrense fyrstegangsvitnemål	53,0	53,4	52,9	52,6	52,7	53,0	53,2	54,0
Poenggrense ordinær kvote	56,2	56,3	56,5	56,0	56,5	56,0	56,5	57,0
Møtt til studiestart	453	443	489	459	451	470	470	470
Kvinner (% av møtt)	41,3	40,2	36,0	35,1	34,4	≥ 40	40-60	40-60

**Tabell: Studentane sin studieinnsats og tilfredsheit**

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fagleg tidsbruk (timer) per veke hjå heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	38,5	44,8	39,3	35,3	41,0	≥ 37,5	37-42	37-42
Skår på korleis studentane oppfattar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret)	4,2	4,4	4,5	4,3	4,5	≥ 4,2	≥ 4,4	≥ 4,5
Kursevaluering NHH; totalvurdering	4,0	4,0	4,0	4,1	3,9	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0

Tabell: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Studiepoeng per student	46,1	47,5	49,0	49,2	49,1	≥ 50,0	≥ 50,0	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (%; KD)	51,6	53,3	58,2	63,8	58,2	≥ 60,0	≥ 60,0	≥ 60,0

Tabell: Fråfall på tidspunkt for normert ferdig (start + 3 år)

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Kull start	H11	H12	H13	H14	H15	H15	H16	H20
Fråfall BØA normert tid (%)	13	10	13	13	14	≤ 13	≤ 13	≤ 13

*Masterutdanninga***Tabell: Opptak MØA**

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Opptakskrav eksterne søkjarar (haust)	3,9	3,9	4,1	4,0	4,0	≥ 4,0	≥ 4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskaraktar ved opptak eksterne søkjarar (haust)	4,2	4,2	4,3	4,3	4,3	≥ 4,2	≥ 4,2	≥ 4,2
Kvinner (% av møtt)	40	43	41	40	43	40-60	40-60	40-60

Tabell: Opptak MØA, søkjarar med internasjonal bachelorgrad

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Gjennomsnittleg GMAT-skår	656	657	640	650	652	≥ 650	≥ 650	≥ 650
Tal på studentar med internasjonal grad (møtt)	55	70	74	90	117	≥ 100	≥ 120	≥ 120
Studentar med utanlandsk grad (% av møtt)	8	11	12	14	17	≥ 15,5	≥ 17,5	≥ 17,5
Kvinner, studentar med internasjonal grad (% av møtt)	47	33	46	44	53	40-60	40-60	40-60

**Tabell: Opptak MRR**

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Opptakskrav eksterne søkjarar til toårig MRR	4,3	4,0	4,1	4,1	4,0	≥4,0	≥4,0	≥ 4,0
Gjennomsnittskarakter ved opptak eksterne søkjarar til toårig MRR	4,5	4,3	4,4	4,3	4,2	≥4,2	≥4,2	≥ 4,2
Kvinner (% av møtt)	35	48	38	49	36	40-60	40-60	40-60

Tabell: Studieinnsats og tilfredsheit - MØA

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fagleg tidsbruk (timar) per veke blant heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	41,0	41,7	43,1	43,7	42,4	≥ 40	40-45	40-45
Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret)	4,4	4,4	4,4	4,5	4,3	≥ 4,4	≥ 4,4	≥ 4,5
Kursevaluering NHH; totalvurdering	-	4	4	4,1	3,9	≥ 4	≥ 4	≥ 4

Tabell: Studieinnsats og tilfredsheit - MRR

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fagleg tidsbruk (timar) per veke blant heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	42,7	40,7	44,4	53,2	43,6	≥ 40	40-45	40-45
Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret)	4,1	4,2	4,2	4,5	4,4	≥ 4,4	≥ 4,4	≥ 4,5
Kursevaluering NHH; totalvurdering	-	-	3,8	3,8	3,9	≥ 4	≥ 4	≥ 4

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

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Gjennomføring på normert tid (%; KD)	67,4	74,0	77,2	78,5	79,4	≥ 75	≥ 80	≥ 80

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

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Kull start	H12+V13	H13+V14	H14+V15	H15+V16	H16+V17	H16+V17	H17+V18	H21+V22
Fråfall MØA etter to år (%)	6	4	5	5	5	≤ 5	≤ 5	≤ 5
Fråfall MRR etter to år (%)	3	10	7	1	5	≤ 5	≤ 5	≤ 5

**Tabell: Arbeidsmarknaden (MØA)**

	Resultat					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper	4,3	4,5	4,5	4,3	4,3	-	4,4	4,5
Studiet gjør meg konkurransedyktig også i ein internasjonalt arbeidsmarknad	3,8	4,1	4,1	3,8	3,9	-	4,0	4,0
Generelt var eg nøgd med kvaliteten på studiet	4,2	4,3	4,2	4,2	4,2	-	4,2	4,3
Del studentar som tek jobb i utlandet (%)	6	8	8	5	11	-	10	15

*Ph.d.-utdanninga***Tabell: Søkjarar og opptak ph.d.**

	Resultat					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Del internasjonale ph.d.-studentar (% av nye doktorgradsavtaler)	70	30	46	63	62	40-60	40-60	40-60
Kvinnedel (% av nye doktorgradsavtaler)	45	50	38	44	10	≥ 40	≥ 40	≥ 40

Tabell: Ph.d. studiekvalitet

	Resultat					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Tal på disputasar	13	16	26	12	19	≥ 17	≥ 17	≥ 17
Delen ph.d.-kandidatar som gjennomfører innan seks år (% KD)	58	46	62	77	76	70	75	75
Del av innleveringar verdig til disputas fullført på normert tid (%)	38	44	58	67	56	60	60	60
Stipendiatstillingar	81	78	68	77	74	≥ 70	≥ 70	≥ 70

*Etter- og vidareutdanninga***Tabell: Opptak etter- og vidareutdanninga, masternivå med studiepoeng**

	Resultat					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Tal på studentar tatt opp i opne program	184	216	228	286	284	300	300	340
Tal på studentar tatt opp i skreddarsydde program (bedriftsinterne og næringsklynger)	171	154	168	104	55	200	200	300

**Tabell: Opptak etter- og videreutdanninga, program utan studiepoeng**

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Tal på studentar tatt opp i opne program	-	-	-	-	101	-	150	200
Tal på studentar tatt opp i bedriftsinterne program	-	-	-	-	125	-	150	200

Tabell: Gjennomføring masterstudiar

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Gjennomføring på normert tid (%)	96	96	100	96	97	≥ 95	≥ 95	≥ 95

Tabell: Innfridde forventningar til studiet

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Executive MBA (EMBA)	4,7	4,7	4,5	4,5	4,7	4,7	4,7	4,7
Program i samarbeid med AFF	4,7	4,8	4,8	4,9	4,8	4,7	4,7	4,7
Bedriftsinterne utdanningsprogram	-	4,9	-	4,4	4,5	4,7	4,7	4,7

*Internasjonalisering - utdanning***Tabell: Internasjonale studentar (bachelor og master)**

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Del internasjonale studentar på campus (statsborgarskap) (%)	15	15	15	16	17	≥ 15	20	20

Tabell: Erasmus+

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Del utreisande utvekslingsstudentar på Erasmus+ av totaltalet på studentar (%), (KD)	5,6	6,4	5,4	5,8	6,5	6	6	7



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 handelshøgskole med forskning på internasjonalt toppnivå.

NHH delmål 1: Kvalitet

NHH skal kjennetegnes ved forskning på internasjonalt toppnivå, og skal øke antall publikasjoner i internasjonale topptidsskrifter 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 handelshøgskole på topp internasjonalt nivå. NHH skal bringe frem 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.

SAMSPEL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

KD Sektormål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

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

NHH hovudmål:

NHH skal sette premiss og påverke retning for samfunnsdebatten på tema som er relevante for ein handelshøgskule på internasjonalt toppnivå. NHH skal aktivt formidle forskingsbasert 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 vere ein pådrivar for nytenking og berekraftig utvikling i næringsliv og forvaltning, og vere ein føretrekt samarbeidspartnar innan forskning og utdanning. Samarbeid med eksterne verksemder, samt med eit vitalt alumninettverk, skal spele ei nøkkelrolle i utviklinga av NHH.

NHH delmål 2: Forskingskommunikasjon

Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHH si synlegheit nasjonalt og internasjonalt. NHH-forskarar skal kommunisere solid, forskingsbasert innsikt til samfunns- og næringsliv og vere journalister sitt fyrsteval for økonomisk-administrativ kunnskap.

Kommunikasjonen skal vere uavhengig, open og etterretteleg.



NHH delmål 3: Posisjon

NHH skal styrke sin nasjonale og internasjonale posisjon. NHH vil auke vektlegginga av internasjonale akkrediteringar og plassering på sentrale rangeringar i regi av Financial Times og andre aktørar.

NHH delmål 4: Møteplass

NHH skal vere ein open og tilgjengeleg institusjon i dialog med omverda. NHH skal tilby dei beste og mest relevante faglege møteplassane innanfor høgskulen sine kjerneområde og vere eit samlingspunkt for kunnskapsdeling.

Tabell: Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Talet på ekspertutval	-	-	-	-	10	-	10	10
Talet på styreverv	-	-	-	-	45	-	45	-
Talet på alumnimedlemmar	-	-	7 691	7 882	8 746	-	9 300	10 500
Talet på alumniarrangement	-	-	8	12	16	-	18	-
Talet på påmeldte deltakarar alumniarrangement	-	-	450	960	1 350	-	1 500	1 700

Tabell: Synlegheit i media

	Resultat					Ambisjonar		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Talet på forskingsrelaterte saker i media	3 151	3 319	2 949	2 910	2 499	3 400	3 400	-
Talet på saker i media	6 415	5 582	5 366	5 356	4 917	-	5 200	5 600
Talet på kronikkar i media	109	105	92	99	80	-	100	150
Talet på følgjarar sosiale medium	-	-	-	72 000	75 711	-	76 000	77 500
Talet på unike brukarar NHH.NO	-	-	500 500	569 000	600 169	-	630 000	650 000
Talet på unike brukarar NHH Bulletin	-	-	-	63 903	73 000	-	75 000	80 000

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 med særlig vekt på bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

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		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%)	83	53	67	50	80	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tabell: Andel internasjonal fagstab - årsverk

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Fast ansatte (%)	19	19	21	26,4	27,3	≥ 24	≥ 25	≥ 25
Stipendiater (%)	66	63	61	62,8	55,4	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktorer (%)	69	70	72	66,7	77,8	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor II-stillinger (%)	56	62	62	60,0	65,5	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Tabell: Erasmus+

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Mobilitet administrativt ansatte	1	0	2	5	4	10	10	10
Mobilitet faglig ansatte	1	0	0	0	0	2	2	2

Tabell: Lærlinger

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Antall lærlinger per 1. oktober	1	3	3	4	5	-	7	7

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Professor (%)	16	16	18	18	20	≥ 20	≥ 22	≥ 25
Professor II (%)	12	13	14	18	26	≥ 20	≥ 28	≥ 30
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	32	32	30	30	28	≥ 34	≥ 34	≥ 34
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	16	16	18	17	20	≥ 20	≥ 22	≥ 25
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a) (%)	44	44	43	43	42	≥ 45	≥ 45	≥ 45

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

	Resultater					Ambisjoner		
	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2023
Stipendiat (%)	41	50	40	42	5	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Postdoktor (%)	66	44	29	13	25	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Førsteamanuensis (%)	0	40	25	38	43	≥ 50	≥ 50	≥ 50
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	-	-	100	100	-	≥ 50	≥ 50	≥ 50

Budsjett 2019

Høyskolens styre vedtok i møte 12.12.2018 budsjettet for 2019. Som foregående år har høyskolen et begrenset økonomisk handlingsrom. En stor andel av budsjettet benyttes til å dekke faste lønnsforpliktelser. Videre er store deler av driftsbudsjettet bundet opp i faste forpliktelser. Rehabiliteringsprosjektet tilsier også gjennomgående stor nøkternhet i ressursbruken. Det har vært gjort et grundig arbeid i enhetene for å omprioritere og redusere kostnader. Arbeidet med kostnadsreducerende tiltak vil fortsette.

Det overordnede målet for budsjettarbeidet er 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 22 millioner i 2019.

De strategiske prioriteringene er relatert til målene i NHHs strategi, og da spesielt til de spesifiserte satsingsområdene. Omfanget av strategiske prioriteringer knyttet direkte til satsingsområdene kan oppsummeres som følger:

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

NHH fikk over statsbudsjettet for 2019 en bevilgning på 479,4 mill. kr. Dette innebærer en økning i tildelt bevilgning på 18,9 mill. kr. i forhold til 2018. Budsjettet ble styrket med kr. 2,1 mill. kr. som følge av videreføring av studieplasser opprettet i 2017 og 2018. NHH ble ikke bevilget midler til flere stipendiatstillinger. Videre ble det gitt 13,4 mill. kr. i pris- og lønnskompensasjon. Høyskolens budsjetttramme ble redusert som konsekvens av tiltak for avbyråkratisering og effektivisering.

I forbindelse med styrets behandling av årsregnskapet for 2018 i møte 7.2.19 ble 15,7 mill. kr. av ubrukte midler innen bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) overført til 2019. Videre ble det vedtatt budsjettjusteringer på 3,5 mill. kr. Med disse korrigeringene vedtok styret justert budsjett 2019. Innen BFV er justert budsjett 527,5 mill. kr. Inklusive bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA) er justert budsjett 644 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. Deler av den tildelte bevilgningen mottatt fra KD ble ikke benyttet.



Styrets samlede disponible reserver ved inngangen til 2019 etter at justert budsjett er vedtatt er 63,9 mill. kr. fordelt på sentral virksomhetskapital (VK) 27 mill. kr, overskuddsmidler fra NHHE 12,7 mill. kr. og ubrukt bevilgning KD 24,2 mill. kr.

Enhetenes samlede disponible reserver ved inngangen til 2019 er 31,2 mill. kr. fordelt på VK 23,1 mill. kr. og overskuddsmidler fra NHHE 8,1 mill. kr.

NHHE budsjetterer med et overskudd på 13 mill. kr. i 2019. Gitt en normal overskuddsfordeling vil fri VK styrkes med 6 mill. kr.

Lønnsbudsjett knyttet til fagstab i 2019 er på 174 årsverk. Videre er det satt av midler til fire årsverk knyttet til satsingsområdet spissing av forskning. Det er satt av midler til 70 stipendiatårsverk. Administrativ bemanning ved instituttene er 20,6 årsverk. Administrativ bemanning sentralt er 106,7 årsverk. Det er satt av 6 mill. kr. til lønnsjusteringer. Vedtatt budsjett finansierer 375,3 årsverk. Inklusive lønnsjusteringer, felles lønn og forventet underforbruk er det avsatt 328, 8 mill. kr. til fastlønnsbudsjett innen bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV).

Eksklusive investeringer og prosjektrettede tiltak er det avsatt 175,8 mill. kr. til driftsbudsjett (BFV).

Det er avsatt 6,9 mill. kr. til investeringer (BFV).

Det er avsatt 15,9 mill. kr. til prosjektrettede tiltak (BFV).

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

Oversikten under viser omfanget av all aktivitet ved NHH i 2019 og hvordan den finansieres av ulike finansieringskilder.

Tall i 1.000 kr.	Bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV)	Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA)	NHH totalt
- Bevilgning fra KD	479 409		479 409
- Ubrukt bevilgning fra KD	28 739		28 739
- Tilleggsbevilgning KD	16 085		16 085
- Inntekt		132 992	132 992
- Dekningsbidrag NHHE	1 200	-1 200	0
- Dekningsbidrag øvrig BOA	2 046	-2 046	0
Sum Dekningsside	527 479	129 746	657 225
- Fastlønn	328 823	84 758	413 581
- Driftskostnader	175 812	52 626	228 438
- Investeringer	6 903	0	6 903
- Prosjektrettede tiltak	15 941	0	15 941
- Ekstern overskuddsdeling		2 000	2 000
- Netto tilført fra BVF		-22 801	-22 801
Sum drift	198 656	31 825	230 481
Sum Kostnadsside	527 479	116 583	644 062
Årets overskudd	0	13 163	13 163



Større byggeprosjekter

Kunnskapsdepartementet ønsker bedre oversikt over planlagte, større byggeprosjekter. Dette gjelder både byggeprosjekter institusjonene fremmer som satsingsforslag, og byggeprosjekter som er forutsatt dekket innenfor institusjonens nåværende bevilgning, slik som for eksempel Statsbyggs kurantprosjekter eller andre leieprosjekter. Rehabiliteringsprosjektet har i tidligere årsrapporter blitt omtalt i dette avsnittet. Nå er prosjektet en realitet og det er inngått avtale mellom Statsbygg og NHH. Det vises også til omtale (under avsnittet om midler til oppgradering av bygg ved selvforvaltende institusjoner) av de 30 mill. kr. NHH mottok som supplerende bevilgning over statsbudsjettet i forbindelse med rehabiliteringsprosjektet.

NHH har ikke andre større byggeprosjekter under planlegging.



Kap. VI. Årsregnskap 2018

Styret godkjente årsregnskap med noter og ledelseskomentarar 2018 for NHH på sitt møte 7. februar 2019. Regnskapet er utformet i henhold til krav fastsatt i økonomiregelverket, rundskriv R-115 fra Finansdepartementet og de krav Kunnskapsdepartementet har fastsatt.

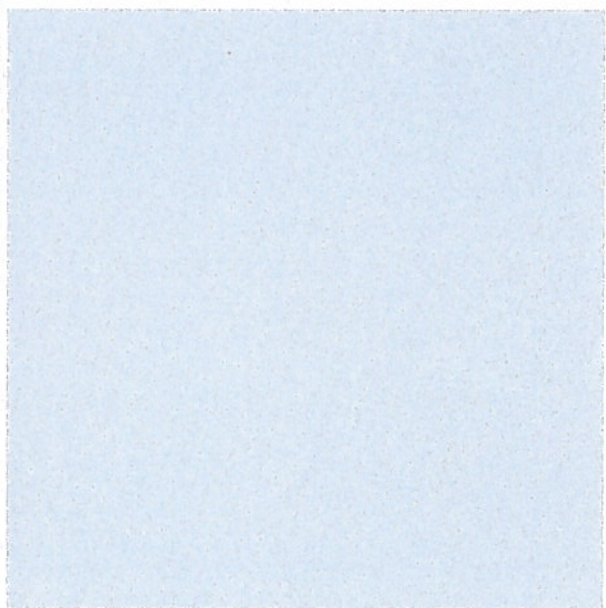
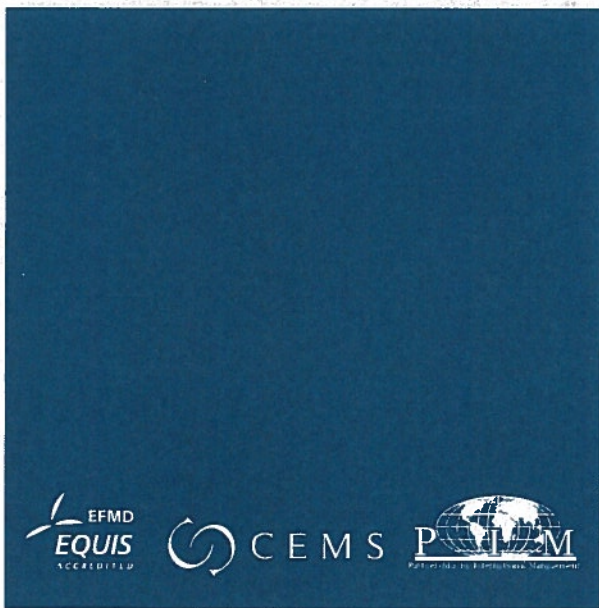
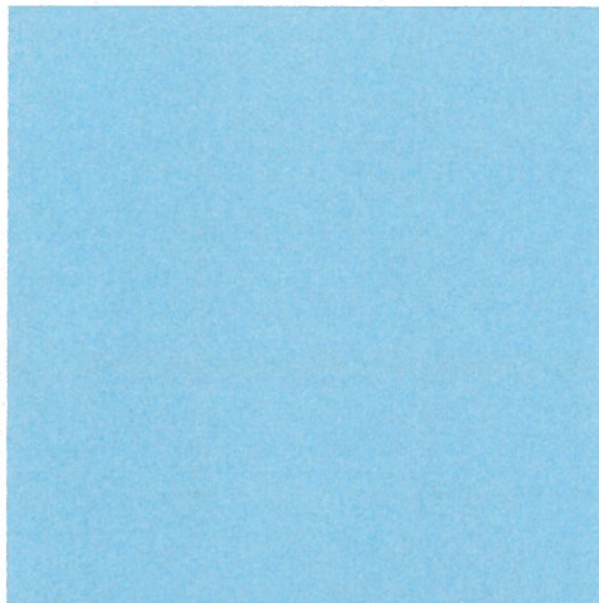
Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.

REGNSKAP 3. TERTIAL 2018

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Seksjon for økonomi

NHH



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 er med mindre annet ikke er særskilt angitt, å anse som opptjent på balansedagen. Dette innebærer at slike bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet er presentert i regnskapet i den perioden midlene er bevilget. Bevilgninger til ordinær drift som ikke er benyttet på balansedagen, er klassifisert som forpliktelse og ført opp i avsnitt C II Avregninger i del C Statens kapital i balanseoppstillingen. Bevilgninger som gjelder særskilte tiltak og som ikke er benyttet på balansedagen, er klassifisert som forpliktelse og presentert i avsnitt C IV i balanseoppstillingen. Dette gjelder også bevilgningsfinansiert aktivitet hvor det er dokumentert at midlene av bevilgende myndighet er forutsatt benyttet i senere terminer. 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 verdivurderinger utarbeidet av uavhengige tekniske miljøer. Verdi knyttet til nasjonaleiendom og kulturminner, samt kunst og bøker er i utgangspunktet ikke inkludert i åpningsbalansen. Slike eiendeler er inkludert i den grad det foreligger en reell bruksverdi for virksomheten. Finansieringen av varige driftsmidler, som er inkludert i åpningsbalansen for første gang, er klassifisert som en langsiktig forpliktelse. Denne forpliktelsen løses opp i takt med avskrivningen på de anleggsmidler som finansieringen dekker.

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

Immaterielle eiendeler

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

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

Varebeholdninger

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

Fordringer

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

Resultatregnskap

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2018	31.12.2017
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	472 755	453 158
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	50 710	37 980
Salgs- og leieinntekter	1	67 196	67 431
Andre driftsinntekter	1	4 187	8 219
Sum driftsinntekter		594 848	566 788
Driftskostnader			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	376 047	355 417
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	20 185	22 600
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	0	0
Andre driftskostnader	3	156 886	160 401
Sum driftskostnader		553 118	538 418
Driftsresultat		41 729	28 370
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter	6	189	111
Finanskostnader	6	187	267
Sum finansinntekter og finanskostnader		2	-156
Resultat av periodens aktiviteter		41 732	28 215
Avregninger og disponeringer			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	-38 405	-26 102
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)	8	-3 327	-2 113
Sum avregninger og disponeringer		-41 732	-28 215
Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten			
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9	0	0
Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten		0	0
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten			
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning	10	0	0
Utbetalinger av tilskudd til andre	10	0	0
Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten		0	0

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2018	31.12.2017
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
I Immaterielle eiendeler			
Forskning og utvikling	4	0	0
Programvare og lignende rettigheter	4	6 784	6 739
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
Sum immaterielle eiendeler		6 784	6 739
II Varige driftsmidler			
Bygninger, tomter og annen fast eiendom	5	270 297	279 529
Maskiner og transportmidler	5	204	277
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	35 151	36 225
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
Sum varige driftsmidler		305 652	316 031
III Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler	11	660	660
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer		0	0
Sum finansielle anleggsmidler		660	660
Sum anleggsmidler		313 096	323 429
B. Omløpsmidler			
I Beholdninger av varer og driftsmateriell			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	12	0	0
Sum beholdning av varer og driftsmateriell		0	0
II Fordringer			
Kundefordringer	13	9 498	10 169
Andre fordringer	14	22 150	23 213
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	287	387
Sum fordringer		31 935	33 769
III Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	281 064	180 110
Andre bankinnskudd	17	1 797	2 973
Kontanter og lignende	17	0	0
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		282 862	183 083
Sum omløpsmidler		314 797	216 853
Sum eiendeler		627 893	540 282

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2018	31.12.2017
STATENS KAPITAL OG GJELD			
C. Statens kapital			
I Virksomhetskapi tal			
Innskutt virksomhetskapi tal	8	0	0
Opptjent virksomhetskapi tal	8	50 749	47 422
Sum virksomhetskapi tal		50 749	47 422
II Avregninger			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	81 090	42 686
Sum avregninger		81 090	42 686
III Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	312 436	322 770
Sum statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler		312 436	322 770
IV Statens finansiering av særskilte tiltak			
Statens finansiering av særskilte tiltak med utsatt inntektsføring	15 III	28 072	0
Sum statens finansiering av særskilte tiltak		28 072	0
Sum statens kapital		472 347	412 877
D. Gjeld			
I Avsetning for langsiktige forpliktelser			
Avsetninger langsiktige forpliktelser		0	0
Sum avsetning for langsiktige forpliktelser		0	0
II Annen langsiktig gjeld			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
Sum annen langsiktig gjeld		0	0
III Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		31 264	25 128
Skyldig skattetrekk		19 306	18 224
Skyldige offentlige avgifter		12 907	12 604
Avsatte feriepenger		29 688	28 572
Ikke inntektsførte tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15 II	28 407	11 849
Mottatt forskuddsbetaling	16	4 981	1 264
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	28 993	29 763
Sum kortsiktig gjeld		155 546	127 404
Sum gjeld		155 546	127 404
Sum statens kapital og gjeld		627 893	540 281

Kontantstrømoppstilling for nettobudsjetterte virksomheter (direkte m

Beløp i 1000 kroner	31.12.2018	31.12.2017	Budsjett 2019
Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter			
Innbetalinger			
innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettobudsjetterte)	490 493	438 069	479 409
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	76 634	69 954	74 838
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer	45 185	26 938	44 222
innbetaling av refusjoner	0	0	0
innbetalinger knyttet til konsortie-/samarbeidsavtaler	0	0	0
andre innbetalinger	22 083	16 492	16 983
Sum innbetalinger	634 395	551 453	615 453
Utbetalinger			
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader	373 585	353 549	437 231
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester	150 834	156 688	218 240
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter	203	-709	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater	0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)	0	0	0
andre utbetalinger	115	1 064	0
Sum utbetalinger	524 738	510 592	655 470
Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*	109 657	40 861	-40 017
Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter			
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)	-9 852	-7 512	-6 410
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler (-)	0	0	0
innbetalinger ved salg av obligasjoner og andre fordringer (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av obligasjoner og andre fordringer (-)	0	0	0
innbetalinger av utbytte (+)	0	0	0
innbetalinger av renter (+)	-15	-12	0
utbetalinger av renter (-)	-12	-4	0
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-9 879	-7 527	-6 410
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 (+/-)	1	164	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)	99 779	33 498	-46 427
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	183 083	149 584	0
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	282 862	183 082	-46 427

*** Avstemming**

	31.12.2018	31.12.2017
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet	38 405	26 102
disponering av periodens resultat (til virksomhetskaptal)	3 327	2 113
bokført verdi avhendede anleggsmidler	0	0
ordinære avskrivninger	20 185	22 600
nedskrivning av anleggsmidler	0	0
inntekt fra bevilgning (gjelder vanligvis bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0
arbeidsgiveravgift/gruppeliv ført på kap. 5700/5309	0	0
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)	-9 852	-7 512
resultatandel i datterselskap	0	0
resultatandel tilknyttet selskap	0	0
endring i ikke inntektsført bevilgning knyttet til anleggsmidler	-10 334	-15 088
endring i varelager	0	0
endring i kundefordringer	671	-2 830
endring i ikke inntektsførte bevilgninger og bidrag	16 558	3 900
endring i ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger	0	0
endring i leverandørgjeld	6 136	3 394
effekt av valutakursendringer	-1	-164
inntekter til pensjoner (kalkulatoriske)	0	0
pensjonskostnader (kalkulatoriske)	0	0
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter	9 879	7 527
endring i andre tidsavgrensingsposter	34 682	820
Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*	109 657	40 861

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Prinsipp for bevilgningsoppstilling

Virksomhetsregnskapet for statlige forvaltningsorganer med særskilte fullmakter til bruttoføring utenfor statsregnskapet (nettobudsjetterte virksomheter) er utarbeidet og avlagt etter nærmere retningslinjer i bestemmelser om økonomistyring i staten. Virksomhetsregnskapet er i henhold til krav i bestemmelsenes punkt 3.4.1, nærmere bestemmelser i Finansdepartementets rundskriv R-115 og tilleggskrav fastsatt av Kunnskapsdepartementet.

Virksomheten er tilknyttet statens konsernkontoordning i Norges Bank i henhold til bestemmelsenes punkt 3.7.1. Nettobudsjetterte virksomheter får bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet innbetalt på sin bankkonto. Beholdninger på virksomhets oppgjørskonto i Norges Bank overføres til nytt år.

Bevilgningsoppstillingen omfatter perioden fra 1. januar til den aktuelle balansedagen.

Bevilgningsoppstillingens del I viser hva virksomheten har fått stilt til disposisjon i henhold til tildelingsbrev og hvilke utbetalinger 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.

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 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.

Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2018 for nettobudsjetterte virksomheter

Del I

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev				
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Samlet utbetaling
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler	490 493
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				490 493
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
Samlet sum på kapitler og poster under programområde 07 Kunnskapsdepartementet				490 493
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
Sum utbetalinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet				0
Sum utbetalinger i alt				490 493

DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport ¹⁾	Note	Regnskap
Oppgjørskonto i Norges Bank		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	180 109
Endringer i perioden (+/-)		100 956
Sum utgående saldo oppgjørskonto i Norges Bank	17	281 064
Øvrige bankkonti Norges Bank ²⁾		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	2 973
Endringer i perioden (+/-)		-1 176
Sum utgående saldo øvrige bankkonti i Norges Bank	17	1 797

Del III

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	31.12.2018	31.12.2017	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	281 064	180 109	100 956
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		1 797	2 973	-1 176

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2018	31.12.2017	Budsjett 2019
Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet			
Overført bevilgning fra foregående år (bruttobudsjetterte virksomheter)			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	490 493	438 069	479 409
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-)	-9 852	-7 512	-6 410
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	20 185	22 600	20 185
+ 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
- periodens tilskudd til andre (-)	0	0	0
Ubrukt bevilgning øremerket til rehabilitering av bygg ¹⁾	-28 072	0	0
Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet	472 755	453 158	493 184
Inntekt fra bevilgninger 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
- tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører tilskudd og overføringer fra andre departement (spesifiseres)	0	0	0
Sum inntekt fra bevilgninger fra andre departement	0	0	0
<i>1) Vesentlige tilskudd/overføringer skal spesifiseres på egne linjer under oppstillingen.</i>			
Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)	472 755	453 158	493 184
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
<i>1) Vesentlige inntekter av denne typen skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Dette avsnittet skal bare brukes når gebyrene eller lisensene skal klassifiseres som driftsinntekt for institusjonen. 2) Dersom institusjonen krever inn gebyrer eller mottar midler knyttet til lisenser på vegne av staten og som skal overføres til statskassen, skal slike midler klassifiseres som innkreivingsvirksomhet og presenteres i avsnittet for innkreivingsvirksomhet i resultatregnskapet og spesifiseres i note 9.</i>			
Tilskudd og overføringer fra statlige etater ¹⁾			
Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	2 654	1 510	714
+ 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	2 654	1 510	714
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	34 943	25 488	43 508
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	3 571	4 672	0
- periodens tilskudd/overføring fra NFR til andre (-)	-4 785	-4 280	-1 667
Periodens netto tilskudd fra NFR	33 729	25 881	43 508
Andre poster som vedrører tilskudd/overføringer fra andre statlige etater (spesifiseres) ²⁾		0	
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	36 383	27 391	42 555
<i>1) Vesentlige bidrag skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Linjene NI.21 skal bare omfatte tilskudd/overføringer som omfattes av bestemmelsene i rundskriv I-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.</i>			
<i>2) Vesentlige bidrag skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Linje NI.30 skal omfatte tilskudd/overføringer som ikke omfattes av bestemmelsene i rundskriv I-07-13.</i>			
Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet ¹⁾			
Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra RFF til andre (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	250	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	2 013	1 092	587
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	1 735	1 639	2 000
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere	582	1 288	1 060
- periodens tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre virksomheter (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	4 330	4 268	3 647
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)	4 829	1 434	10 478

+ periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning til andre (-)	-234	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)	4 595	1 434	10 478
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	8 925	5 702	14 126

1) Vesentlige bidrag skal spesifiseres på i egne avsnitt under oppstillingen. Midler som benyttes til investeringer skal behandles etter forpliktelsesmodellen og spesifiseres i KD-avsnittet. Avsnittet gjelder bidrag som tilfredsstiller kravene i rundskriv F-07-13.

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

<i>Tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger¹⁾</i>			
Mottatte gaver/gaveforsterkninger i perioden	5 736	6 376	5 481
- ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger (-)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra mottatte gaver/gaveforsterkninger (+)	-334	-699	-438
Sum tilskudd fra gaver og gaveforsterkninger	5 402	5 677	5 043

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)	50 711	38 770	61 723
---	---------------	---------------	---------------

Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter

<i>Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet¹⁾</i>			
Statlige etater	12 306	11 555	10 731
Kommunale og fylkeskommunale etater	697	614	750
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	9 769	8 217	6 453
Andre	0	0	0
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	22 771	20 386	17 934

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

Andre salgs- og leieinntekter

Salgssinntekter åpne kurs NHHE	39 892	41 390	50 341
Andre salgssinntekter	1 655	2 793	2 172
Andre leieinntekter	2 878	2 862	2 632
Sum andre salgs- og leieinntekter	44 424	47 046	55 145

Sum oppdrags-, salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)	67 196	67 431	73 079
---	---------------	---------------	---------------

Andre driftsinntekter

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	4 244	7 137	1 659
Øvrige andre inntekter NHHE	-57	293	100
Øvrige andre inntekter ¹⁾	0	0	0
Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)	4 187	7 429	1 759

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	0	0
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.6 i resultatregnskapet)	0	0	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	594 848	566 788	629 746
----------------------------	----------------	----------------	----------------

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 2 Lønn og sosiale kostnader

DEL I

Beløp i 1000 kroner	31.12.2018	31.12.2017
Lønninger	268 133	255 700
Feriepenger	31 462	29 730
Arbeidsgiveravgift	45 241	42 740
Pensjonskostnader ¹⁾	30 868	27 385
Sykepenger og andre refusjoner	-6 227	-6 408
Andre ytelser	6 571	6 268
Sum lønnskostnader	376 047	355 417

Antall årsverk: 397 403

1) Gjelder virksomheter som betaler pensjonspremie selv (alle som har unntak fra bruttoprinsippet)

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

Premiesats til Statens pensjonskasse er 12,35 prosent for 2018.

DEL II

Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	1510282	15383
Ekstern styreleder (gjelder institusjoner som har tilsatt rektor)	217900	
Administrerende direktør		

Godtgjørelse til styremedlemmer	Fast godtgjørelse	Godtgjørelse pr. møte
Styremedlemmer fra egen institusjon	647300	7400-10500
Eksterne styremedlemmer	561600	7400-10500
Styremedlemmer valgt av studentene	242600	7400-10500
Varamedlemmer for styremedlemmer fra egen institusjon		
Varamedlemmer for eksterne styremedlemmer	71200	7400-10500
Varamedlemmer for studenter		

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner i samsvar med faktiske utbetalinger for regnskapsåret 2018. For styremedlemmer som har fast godtgjørelse, oppgis godtgjørelsen for regnskapsåret 2018. Når det gis godtgjørelse pr. møte, oppgis satsen pr. møte.

Note 3 Andre driftskostnader

Beløp i 1000 kroner	31.12.2018	31.12.2017
Husleie	34 421	32 931
Vedlikehold egne bygg og anlegg	3 064	4 178
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	0	0
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	13 514	13 635
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	2 166	2 378
Mindre utstyrsanskaffelser	3 405	2 735
Tap ved avgang anleggsmidler	0	0
Leie av maskiner, inventar og lignende	6 529	5 860
Konsulenter og andre kjøp av tjenester fra eksterne	31 324	38 530
Reiser og diett	20 362	16 715
Øvrige driftskostnader ¹⁾	42 100	43 439
Sum andre driftskostnader	156 886	160 401

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 4 Immaterielle eiendeler

Beløp i 1000 kroner

	F&U ¹⁾	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter mv.	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2017	0	17 548	0	0	17 548
+ tilgang pr. 31.12.2018 (+)	0	707	0	0	707
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2018 (-)	0	0	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0
Anskaffelseskost 31.12.2018	0	18 255	0	0	18 255
- akkumulerte nedskrivninger 31.12.2017 (-)	0	0	0	0	0
- nedskrivninger pr. 31.12.2018 (-)	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2017 (-)	0	-10 809	0	0	-10 809
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2018 (-)	0	-662	0	0	-662
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2018 (+)	0	0	0	0	0
Balanseført verdi 31.12.2018	0	6 784	0	0	6 784

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

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

Tilleggsopplysninger når det er avhendet immaterielle eiendeler:

Salgssum ved avgang anleggsmidler	0	0	0	0	0
- Bokført verdi avhendede anleggsmidler	0	0	0	0	0
Regnskapsmessig gevinst/tap	0	0	0	0	0

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 5 Varige driftsmidler

Beløp i 1000 kroner

	Tomter	Drifts- bygninger	Øvrige bygninger	Anlegg under utførelse	Infrastruktur- eiendeler	Maskiner, transportmidle		Annet inventar og utstyr	Sum
						r	r		
Anskaffelseskost 31.12.2017	16 500	342 851	15 563	0	0	515	132 425	507 853	
+ tilgang nybygg pr. 31.12.2018 - eksternt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	
+ tilgang nybygg pr. 31.12.2018 - internt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	
+ andre tilganger pr. 31.12.2018 (+)	0	0	0	0	0	0	9 145	9 145	
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2018 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0	0	0	0	
Anskaffelseskost 31.12.2018	16 500	342 851	15 563	0	0	515	141 569	516 998	
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2017 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	
- nedskrivninger pr. 31.12.2018 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2017 (-)	0	-95 385	0	0	0	-238	-96 200	-191 822	
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2018 (-)	0	-9 233	0	0	0	-73	-10 218	-19 524	
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2018 (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	
Balansført verdi 31.12.2018	16 500	238 233	15 563	0	0	204	35 151	305 652	

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

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

Note 6 Finansinntekter og finanskostnader

Beløp i 1000 kroner

	<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
Finansinntekter		
Renteinntekter	15	12
Agio gevinst	174	100
Oppskrivning av aksjer	0	0
Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor)	0	0
Annen finansinntekt	0	0
Sum finansinntekter	189	112

Finanskostnader

Rentekostnad	12	4
Nedskrivning av aksjer	0	0
Agio tap	175	263
Annen finanskostnad	0	0
Sum finanskostnader	187	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.

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 randsonesvirksomhet. 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 01.01.2018	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
Kjøp av eierandeler i perioden (+)	0
Innskutt virksomhetskaper 31.12.2018	0
<i>Bunden virksomhetskaper:</i>	
Bunden virksomhetskaper pr. 01.01.2018	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 31.12.2018	660
Innskutt og bunden virksomhetskaper 31.12.2018	660
<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 01.01.2018	46 762
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper (-)	0
Overført fra periodens resultat	3 327
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	0
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2018	50 089
Sum virksomhetskaper 31.12.2018	50 749

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

Aksjer	Organisasjons- nummer	Ervervsdato	Antall aksjer/andeler	Eierandel	Årets resultat*	Balansført egenkapital**	Balansført verdi i virksom- hetens regn- skap	Rapportert til kapital- regnskapet (1)
Samfunns- og næringslivsforskning AS	984 005 776	22.11.2006	8 000	85,1 %	3 519	40 991	160	800
Bergen Teknologioverføring AS	987 753 153	23.05.2016	1 698	1,2 %	446	36 631	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					3 965	77 622	660	1 300
Andeler (herunder leieboerinnskudd)								
Selskap 1			0		0	0	0	0
Selskap 2			0		0	0	0	0
Øvrige selskap***			0		0	0	0	0
Sum andeler			0		0	0	0	0
Balansført verdi 31.12.2018					3 965	77 622	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>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
Anskaffelseskost		
Beholdninger anskaffet til internt bruk i virksomheten	0	0
Beholdninger beregnet på videresalg	0	0
Sum anskaffelseskost	<u>0</u>	<u>0</u>
Ukurans		
Ukurans i beholdninger til internt bruk i virksomheten (-)	0	0
Ukurans i beholdninger beregnet på videresalg (-)	0	0
Sum ukurans	<u>0</u>	<u>0</u>
Sum varebeholdninger	<u>0</u>	<u>0</u>

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 tidsskrifter.

Note 13 Kundefordringer*Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
Kundefordringer til pålydende	9 498	10 466
Avsatt til latent tap (-)	0	-297
Sum kundefordringer	<u>9 498</u>	<u>10 169</u>

Note 14 Andre kortsiktige fordringer*Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
Forskuddsbetalt lønn	530	518
Reiseforskudd	0	0
Personallån	0	0
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalte kostnader	20 303	21 201
Andre fordringer	1 318	1 494
Fordring på datterselskap mv. ¹⁾	0	0
Sum	<u>22 150</u>	<u>23 213</u>

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

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

Beløp i 1000 kroner

Den andel av ordinære bevilgninger og midler som er inntektsført, men ikke 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 ordinær bevilgningsfinansiert aktivitet og aktivitet som skal behandles tilsvarende:

Del I: Inntektsførte ordinære bevilgninger:	Avsetning pr. 31.12.2018	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2017	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet				
<i>Utsatt virksomhet</i>				
Bygnings- og IT- relaterte anskaffelser	224	0	0	224
Diverse tidsavgrensede prosjekttrettede tiltak	881	0	9 777	-8 896
Forskningstiltak institutter	2 552	0	2 682	-130
Program- og fagutvalg	2 768	0	0	2 768
Fastlønn fagstab	13 894	0	0	13 894
Fastlønn stipendiatstillinger	-1 835	0	0	-1 835
Fastlønn administrativ stab	-1 535	0	0	-1 535
Lønnsrefusjoner / -justering	2 559	0	0	2 559
Drift institutter	7 884	0	0	7 884
Drift administrative enheter	11 846	0	0	11 846
Andre oppgaver ⁰⁾	0	0	0	0
SUM utsatt virksomhet	39 238	0	12 459	26 780
<i>Strategiske formål</i>				
Satsningsprogram i bedr.øk. analyse/Satsing i finans	1 801	0	1 846	-45
Kompensasjon fra master i øk.styring	209	0	265	-56
Enheter finansiert av oppspart VK	0	0	0	0
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	8 083	0	5 206	2 877
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	12 748	0	7 542	5 206
Opptjent overskudd NHHE	8 084	0	8 987	-903
Tilført DB	4 244	0	0	4 244
Andre oppgaver ⁰⁾	0	0	0	0
SUM strategiske formål	35 170	0	23 847	11 323
<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 oppgaver ⁰⁾	0	0	0	0
SUM større investeringer	0	0	0	0
<i>Andre avsetninger</i>				
Andre avsetninger	156	0	0	156
Udisponert ubrukt bevilgning	7 338	0	7 191	147
Feriepengeforpliktelse	-811	0	-811	0
Andre formål ⁰⁾	0	0	0	0
SUM andre avsetninger	6 683	0	6 380	303
Sum Kunnskapsdepartementet	81 091	0	42 686	38 405
Andre departementer				
Oppgave 1	0	0	0	0
Oppgave 2	0	0	0	0
Oppgave 3	0	0	0	0
Andre oppgaver ⁰⁾	0	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0	0
Sum avsatt andel av bevilgningsfinansiert aktivitet	81 091	0	42 686	38 405

0) Vesentlig poster spesifiseres i egen oppstilling

Inntektsførte bidrag³⁾:

Andre statlige etater	0	0	0	0
Norges forskningsråd	0	0	0	0
Regionale forskningsfond	0	0	0	0
Andre bidragsyttere ³⁾	0	0	0	0

Sum avsatt andel av tilskudd til statlig og bidragsfinansiert aktivitet	81 091	0	42 686	38 405
--	---------------	----------	---------------	---------------

Tilført fra annen opptjent virksomhetskapi tal, se note 8				0
---	--	--	--	---

Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet				38 405
---	--	--	--	---------------

Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (nettobudsjetterte virksomheter), forts**Del II: Ikke inntektsførte ordinære bevilgninger, tilskudd, bidrag og gaver:**

	Avsetning pr. 31.12.2018	Avsetning pr. 31.12.2017	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet (Kun til bruk ved delårsrapportering)			
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum Kunnskapsdepartementet	0	0	0
Andre departementer (Kun til bruk ved delårsrapportering)			
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0
Andre statlige etater (unntatt NFR)			
Diverse prosjekter	340	434	-93
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum andre statlige etater (unntatt NFR)	340	434	-93
Norges forskningsråd			
Forskingskolen (NFB)	1 980	1 980	0
Senter for tjenesteinnovasjon (CSI)	6 595	4 280	2 316
SFF: FAIR	4 904	-4 678	9 582
Diverse prosjekter	-1 008	1 996	-3 004
Tiltak/opp-gave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum Norges forskningsråd	12 471	3 578	8 893
Regionale forskningsfond			
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål ⁶⁾	0	0	0
Sum regionale forskningsfond	0	0	0
Andre bidragsyttere³⁾			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	13	367	-354
Næringsliv og private bidragsyttere	-27	763	-790
Øvrige andre bidragsyttere	1 595	2 828	-1 233
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	10 598	797	9 801
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag¹⁾	12 179	4 755	7 424
Andre tilskudd og overføringer²⁾	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	12 179	4 755	7 424
Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag	24 991	8 767	16 224

Gaver og gaveforsterkninger			
Gave fra DNB	742	737	4
Gave fra Bergen Rederiforening	798	1 158	-359
Gave fra Norgesgruppen	1 547	926	621
Gave fra Den norske revisorforening	273	261	12
Gaver alumnisatsning	56	0	56
<i>Tiltak/opp-gave/formål/giver⁵⁾</i>	0	0	0
Sum gaver og gaveforsterkninger	3 416	3 082	334
Sum ikke inntektsførte tilskudd, bidrag og gaver mv	28 407	11 849	16 558

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

	Forpliktelse pr. 31.12.2018	Forpliktelse pr. 31.12.2017	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet			
<i>Ekstrabevilgning rehabilitering, 30 mill. kr.</i>	28 072	0	28 072
<i>Tiltak/opp-gave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/opp-gave/formål</i>	0	0	0
Sum Kunnskapsdepartementet	28 072	0	28 072
Andre departementer			
<i>Tiltak/opp-gave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/opp-gave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/opp-gave/formål</i>	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0
Sum ikke inntektsførte bevilgninger til særskilte tiltak	28 072	0	28 072

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

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

3) I avsnittet "Andre bidragsytere" skal vesentlige poster spesifiseres etter bidragsyter.

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

7) Del III gjelder bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet til øremerkede tiltak omhandlet i tildelingsbrevet 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.

8) Gjelder regnskapsmessig resultat for fullførte prosjekter der resultatet etter forutsetningene skal tilfalle institusjonen.

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.

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>	31.12.2018	31.12.2017
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater ¹⁾	88	122
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater ¹⁾	0	117
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private ¹⁾	199	148
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre ¹⁾	0	0
Andre prosjekter ²⁾	0	0
Sum fordringer	287	387

DEL II

<i>Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter</i>	31.12.2018	31.12.2017
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater ¹⁾	1 947	302
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater ¹⁾	261	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private ¹⁾	2 774	963
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre ¹⁾	0	0
Andre prosjekter ²⁾	0	0
Sum gjeld	4 981	1 264

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 lignende¹⁾

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2018	31.12.2017
Innskudd på oppgjørskonto i statens konsernkontosystem ³⁾	281 064	180 109
Øvrige bankkonti i Norges Bank ^{1) 3)}	1 797	2 973
Øvrige bankkonti utenom Norges Bank ¹⁾	0	0
Håndkasser og andre kontantbeholdninger ¹⁾	0	0
Sum bankinnskudd og kontanter	282 862	183 082

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

	31.12.2018	31.12.2017
Skyldig lønn	10 847	8 990
Skyldige reiseutgifter	0	0
Annen gjeld til ansatte	0	0
Påløpte kostnader	12 228	14 833
Midler som skal videreformidles til andre ¹⁾	0	0
Annen kortsiktig gjeld	5 918	5 940
Gjeld til datterselskap m.v. ²⁾	0	0
Sum	28 993	29 763

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

	<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2017</u>
Videreformidlet til virksomhet AHO	917	1 375
Videreformidlet til virksomhet Sintef	1 220	1 530
Videreformidlet til virksomhet SNF	1 375	1 375
Videreformidlet til virksomhet Institute for Fiscal Studies/London	407	
Videreformidlet til virksomhet Uni.of Chicago	865	
Videreformidlet fra virksomhet SNF	-2 988	-4 672
Andre videreformidlinger	-583	0
Sum videreformidlinger	1 214	-392

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

Note 30 EU-finansierte prosjekter

Relat i 1000 kroner

Prosjektets kortnavn (hos EU)	Prosjektnavn (tittel)	Tilskudd fra Horisont 2020	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning (FP6 og FP7)	Tilskudd fra EUs randsoneprogram til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	Koordinatorrolle (ja/nei)
HuCIAW	Human Capital and inequality during adolescence and working life/462-16-091			1 132		NEI
GUODLCCI	Growing up Unequal? The Origins, Dynamics and Lifecycle Consequences of Childhood Inequalities/462-16-060			1 151		JA
CIVICS	Criminality, Victimization and Social Interactions/757279	3 997				JA
FAIR	Fairness and the Moral Mind/788433	8 349				JA
Sum	Sum	12 346	0	2 284	0	14 630

Forklaring

Tabellen omfatter de tiltak/prosjekter ved institusjonen som finansieres av EU og som er ubetalt i regnskapsperioden. Prosjekter som er EU-finansiert, størrelsen på finansieringen (ubetalings) og navnnet 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 randsoneprogram til FP7 skal oppgis særskilt. Institusjoner som har koordinatrolle i EU-finansierte prosjekter, skal opplyse om dette. Det vises til departementets brev av 16. desember 2011 som inneholder en oversikt over aktuelle randsoneprogrammer til FP7.

Note 31 Resultat - Budsjettoppfølgingsrapport

Beløp i 1000 kroner

	Budsjett pr 31.12.2018	Regnskap pr 31.12.2018	Avvik budsjett/ regnskap pr 31.12.2018	Regnskap pr 31.12.2017
Driftsinntekter				
Inntekt fra bevilgninger	476 006	472 755	3 251	453 158
Inntekt fra gebyrer	0	0	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	62 360	50 710	11 650	37 980
Salgs- og leieinntekter	65 754	67 196	-1 443	67 431
Andre driftsinntekter	6 002	4 187	1 815	8 219
Sum driftsinntekter	610 122	594 848	15 274	566 788
Driftskostnader				
Varekostnader	0	0	0	0
Lønn og sosiale kostnader	414 940	376 047	38 892	355 417
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	20 185	20 185	0	22 600
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0	0	0	0
Andre driftskostnader	176 008	156 886	19 121	160 401
Sum driftskostnader	611 132	553 118	58 014	538 418
Driftsresultat	-1 010	41 729	-42 740	28 370
Finansinntekter og finanskostnader				
Finansinntekter	0	189	-189	111
Finanskostnader	0	187	-187	267
Sum finansinntekter og finanskostnader	0	2	-2	-156
Resultat av periodens aktiviteter	-1 010	41 732	-42 742	28 215
Avregninger				
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	0	0	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	0	-38 405	38 405	-26 102
Tilført annen opptjent virksomhetskapital	0	-3 327	3 327	-2 113
Sum avregninger	0	-41 732	41 732	-28 215
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
Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten	0	0	0	0
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten				
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning	0	0	0	0
Utbetalinger av tilskudd til andre	0	0	0	0
Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten	0	0	0	0

Virksomhet:

Note 32 Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet

Beløp i 1000 kroner

Indikator	31.12.2018	31.12.2017
<i>Tilskudd fra EU</i>	<i>4 595</i>	<i>1 434</i>
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	33 729	25 881
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	0	0
<i>Sum tilskudd fra NFR og RFF</i>	<i>33 729</i>	<i>25 881</i>
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	4 330	4 268
- tilskudd fra statlige etater	2 654	1 510
- oppdragsinntekter	22 771	20 386
<i>Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet</i>	<i>29 756</i>	<i>26 164</i>

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Utgiftsart/inntektsart	Regnskap			Budsjett 2019
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	
1. Utgifter				
<i>Driftsutgifter</i>				
Lønnsutgifter	357 774	353 549	373 585	437 231
Varer og tjenester	150 118	157 042	151 152	218 240
Sum driftsutgifter	507 892	510 592	524 738	655 470
<i>Investeringsutgifter</i>				
Investeringer, større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	15 042	7 512	9 852	6 410
Sum utgifter til større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	15 042	7 512	9 852	6 410
<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	500	0	0	0
Andre finansielle utgifter	159	4	12	0
Sum finansielle aktiviteter	659	4	12	0
SUM UTGIFTER	523 593	518 107	534 601	661 880
2. Inntekter				
<i>Driftsinntekter</i>				
Inntekter fra salg av varer og tjenester	74 550	69 954	76 634	74 838
Inntekter fra avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0	0
Refusjoner ¹⁾	6 013	0	0	0
Andre driftsinntekter	12 789	16 492	22 083	16 983
Sum driftsinntekter	93 352	86 446	98 717	91 822
<i>Inntekter fra investeringer</i>				
Salg av varige driftsmidler	3	0	0	0
Sum investeringsinntekter	3	0	0	0
<i>Overføringer til virksomheten</i>				
Inntekter fra statlige bevilgninger	442 809	465 007	535 678	523 631
Andre innbetalinger	0	0	0	0
Sum overføringer til virksomheten	442 809	465 007	535 678	523 631
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Innbetaling ved salg av aksjer og andeler	0	0	0	0
Andre finansielle innbetalinger (f.eks. innbet. av rente)	18	152	-14	0
Sum finansielle aktiviteter	18	152	-14	0
SUM INNTEKTER	536 182	551 605	634 380	615 453
3. Netto endring i kontantbeholdning (2-1)	12 589	33 498	99 779	-46 427

Kontroller

Netto endring fra kontantstrømoppstillingen	0	33 498	99 779	-46 427
Samsvarstest tabell/oppstilling		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:

Inntektstype	Regnskap 31.12.2016	Regnskap 31.12.2017	Regnskap 31.12.2018	Budsjett for 2019
Bevilgninger til finansiering av statsoppdraget				
Bevilgninger fra fagdepartementet	420 995	438 069	490 493	479 409
Bevilgninger fra andre departement	0	0	0	0
Bevilgninger fra andre statlige forvaltningsorganer	1 256	1 809	-2 224	-953
Tildelinger fra regionale forskningsfond	0	0	0	0
Tildelinger fra Norges forskningsråd	22 430	24 119	42 622	43 508
Sum bevilgninger til statsoppdraget	444 681	463 998	530 891	521 964
Offentlige og private bidrag				
Bidrag fra kommuner og fylkeskommuner	0	250	0	0
Bidrag fra private	6 691	7 126	1 953	3 647
Tildelinger fra internasjonale organisasjoner	2 515	2 990	14 396	10 478
Sum bidrag	9 206	10 366	16 349	14 126
Oppdragsinntekter m.v.				
Oppdrag fra statlige virksomheter	18 698	11 734	14 165	10 731
Oppdrag fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter	2 347	497	958	750
Oppdrag fra private	6 624	9 032	12 343	6 453
Andre inntekter og tidsavgrensninger	54 625	55 978	59 674	61 429
Sum oppdragsinntekter m.v.	82 294	77 241	87 140	79 363
SUM INNTEKTER	536 182	551 605	634 380	615 453

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Balansedag 31. desember Beløp i TNOK	Regnskap 31.12.2016	Regnskap 31.12.2017	Regnskap 31.12.2018	Endring 2017 til 2018
Kontantbeholdning				
Beholdning på oppgjørskonto i Norges Bank	146 455	180 110	281 064	100 955
Beholdning på andre bankkonti	3 129	2 973	1 797	-1 176
Andre kontantbeholdninger	0	0	0	0
Sum kontanter og kontantekvivalenter	149 584	183 083	282 862	99 779
Avsetninger til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår :				
Feriepenger m.v.	27 366	28 572	29 688	1 116
Skattetrekk og offentlige avgifter	30 772	30 828	32 213	1 385
Gjeld til leverandører	21 678	24 741	30 977	6 236
Gjeld til oppdragsgivere	-4 324	-8 905	-4 517	4 388
Annen gjeld som forfaller i neste budsjettår	4 786	6 549	6 843	293
Sum til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår	80 278	81 785	95 204	13 418
Avsetninger til dekning av planlagte tiltak der kostnadene helt eller delvis vil bli dekket i fremtidige budsjettår:				
Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd	5 339	3 578	12 471	8 893
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	333	17 361	39 238	21 878
Andre avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte formål	17 249	26 001	35 170	9 169
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av bevilgninger fra andre departementer	0	0	0	0
Sum avsetninger til planlagte tiltak i fremtidige budsjettår	22 922	46 939	86 879	39 940
Andre avsetninger:				
Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål	1 922	7 596	50 691	43 095
Fri virksomhetskapital	44 463	46 762	50 089	3 327
SUM andre avsetninger	46 385	54 358	100 780	46 422
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	149 584	183 083	282 862	99 780

Kontroll

0 0 0 -1

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

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.

Regnskapstall i kolonne B må fylles ut manuelt.

Balanseoppstilling

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

EIENDELER	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
A. Anleggsmidler			
<i>I Immaterielle eiendeler</i>	6 784	6 739	6 705
<i>II Varige driftsmidler</i>	305 652	316 031	331 153
<i>III Finansielle anleggsmidler</i>	660	660	660
Sum anleggsmidler	313 096	323 429	338 518
B. Omløpsmidler			
<i>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</i>	0	0	0
<i>II Fordringer</i>	31 935	33 769	21 832
<i>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</i>	282 862	183 083	149 584
Sum omløpsmidler	314 797	216 853	171 416
Sum eiendeler	627 893	540 282	509 934
STATENS KAPITAL OG GJELD			
C. Statens kapital			
<i>I Virksomhetskaptal</i>	50 749	47 422	45 122
<i>II Avregninger</i>	81 090	42 686	16 895
<i>III Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler</i>	312 436	322 770	337 858
<i>IV Statens finansiering av særskilte tiltak med utsatt inntektsføring</i>	28 072	0	0
Sum statens kapital	472 347	412 877	399 876
D. Gjeld			
<i>I Avsetning for langsiktige forpliktelsø</i>	0	0	0
<i>II Annen langsiktig gjeld</i>	0	0	0
<i>III Kortsiktig gjeld</i>	155 546	127 404	110 058
Sum gjeld	155 546	127 404	110 058
Sum statens kapital og gjeld	627 893	540 281	509 934



Kommentarer til regnskap 2018 – Norges Handelshøyskole

Institusjonens formål og visjon

Institusjonens mål og visjon følger av NHH sin strategi for perioden 2018-2021. I henhold til denne skal NHH

- være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling
- utdanne mennesker for verdiskapning og bærekraftig utvikling
- være en ledende internasjonal handelshøyskole
- vise vei i utvikling og formidling av kunnskap og kompetanse

Institusjonens drift i perioden

For de siste månedene vil vi særlig peke på følgende prioriteringer: i) Videreføre strategiarbeidet for perioden 2018-2021 med vekt på konsistens mellom NHH sentralt og institutter og enheter når det gjelder mål, måleparametere og handlingsplaner, ii) forberede organisasjonen på det kommende rehabiliteringsprosjektet som innebærer midlertidig relokalisering av en større andel av de ansatte, iii) arbeid med studentrekruttering basert på å utvikle informasjonsmateriell som retter oppmerksomheten mot bredden i arbeidsmulighetene til «fremtidens økonom» samt vektlegging av teknologisk innsikt og bærekraftsutfordringer, og iv) arbeid knyttet til søknader for større, langsiktige forskningsprosjekter.

I strategien for perioden 2018-2021 er det et mål at NHH skal ta en frontposisjon i utviklingen av nødvendig kunnskap og kompetanse i møtet med megatrender som rask teknologisk utvikling, globalisering og bærekraft. Strategien peker på fem satsingsområder:

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

For NHH samlet er det utviklet en overordnet plan for implementering og oppfølging av de nevnte satsingsområdene. Planen må sees i sammenheng med både andre former for direkte og indirekte strategirapportering i eksempelvis årsrapporten og i forbindelse med akkrediteringsarbeid og utviklingsavtalen med KD – og de lokale strategiske handlingsplanene som er blitt utarbeidet på institutter og administrative enheter.

Det kommende rehabiliteringsprosjektet knyttet til NHHs eldste bygningsmasse fra 1963 vil starte opp i løpet av våren 2019, og relativt store deler av NHHs virksomhet vil da bli midlertidig re-lokalisert til nærliggende bygningsmasse som leies i prosjektperioden. Det er etablert en prosjektgruppe for å styre prosjektet inn mot og gjennom denne gjennomføringsfasen av rehabiliteringen. Viktige oppgaver har omfattet styring, kontroll



og informasjon til studenter og ansatte - i tillegg til løpende kontakt med Statsbygg.

I forbindelse med NHHs aktiviteter knyttet til studentrekruttering, er det lagt ned betydelig innsats i å presentere hvordan NHHs fagtilbud reflekterer de store utfordringene næringslivet og samfunnet står overfor som følge av utviklingstrekk knyttet til teknologi, bærekraft, globalisering, urbanisering etc. Informasjonsaktivitet og -materiell er videreutviklet for å gi en god presentasjon av den betydelige bredden i arbeidsmuligheter som fremtidens økonom kan se frem til.

På forskningssiden jobbes det blant annet intensivt med prosjektutvikling. Betydelig aktivitet finner sted på NHHs senter for fremragende forskning, "FAIR". I tråd med NHHs ambisjoner jobbes det med å utvikle andre, store og langvarige prosjekter, og disse er knyttet til digitalisering og innovasjon samt logistikk.

Driften for øvrig har i hovedsak gått som planlagt i perioden.

Lønnsrammer for faglig stab var forutsatt å finansiere inntil 174 årsverk innenfor BFV i 2018. Et mindre underforbruk var lagt inn i budsjettet, men regnskapstallene viser en betydelig ledighet innenfor lønnsrammene. Dette er for øvrig i samsvar med prognosen utarbeidet pr. 2. tertial. Det har vært avsatt 66 årsverk til finansiering av stipendiater, men på grunn av forlengelser i noen stipendiatkontrakter fra tidligere år, ble antall årsverk på årsbasis ca. 68. Det ble budsjettet med til sammen 125 administrative årsverk fordelt mellom instituttene og sentraladministrasjonen, hvorav 123 årsverk er blitt brukt. Effekten av årets lønnsoppgjør ble som varslet i rapporten for 2. tertial en del høyere enn forutsatt i budsjettet. Årets regnskap viser et samlet underforbruk på fastlønsbudsjettet i 2018.

Ved utgangen av året er det et underforbruk knyttet til driftsmidler ved både faglige og administrative enheter. Dette skyldes i mange tilfeller forsinkelser i planlagte aktiviteter. Innenfor eiendomsdrift har det imidlertid vært reelle besparelser som følge av god kostnadskontroll og nye forbedrede avtaler knyttet til renhold og håndverk-tjenester.

I løpet av 2017 ble internt regelverk endret, noe som medførte at ekstern sensur ved skriftlige skoleeksamener ble betydelig redusert, og lå under budsjett. Det har vært antatt at kostnadene i 2018 også ville ligge på omtrent samme lave nivå, men på grunn av usikkerhet ble budsjett holdt på samme nivå som for 2017 med en liten justering for å ta høyde for flere doktorgradsdisputaser. Regnskapet viser at de nye retningslinjene har hatt en effekt, og regnskapet viser som antatt i prognosen at kostnadene på årsbasis ble noe høyere enn i 2017, men lavere enn budsjett.

Budsjettet inntekt av årets aktivitet ved NHHE er 63,4 mill. kr. med et budsjettet resultat på 12,2 mill. kr. Inntekten ble omtrent som budsjettet og resultatet ble noe over budsjett.

Basert på eksisterende kontrakter, ble inntekt fra øvrig bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) budsjettet til 49,7 mill. kr. i desember i fjor. Ny aktivitet i løpet av året har medført en økning i kontraktsfestede inntekter til 62,4 mill. kr. I hovedsak er dette knyttet til økte bidrag fra NFR og EU. På grunn av at aktiviteten i noen større NFR-prosjekter har vært lavere enn planlagt, er periodisert inntekt fra øvrig BOA 51,7 mill. kr. Det ble budsjettet med et dekningsbidrag fra øvrig BOA på 0,8 mill. kr. Som en følge av at TDI-modellen er implementert på nye prosjekter, har dekningsbidraget økt til 3,2 mill. kr.



Bekreftelse på at regnskapet er avlagt i henhold til statlige regnskapsstandarder

Regnskapet for 3. tertial 2018 gir et dekkende bilde av virksomheten. Regnskapet er avlagt i henhold til bestemmelser om økonomistyring i staten, og i samsvar med statlige regnskapsstandarder som gjelder for virksomheter underlagt Kunnskapsdepartementet. Regnskapet er presentert i samsvar med regnskapsmal fra Kunnskapsdepartementet. NHHs revisor er Riksrevisjonen.

Vesentlige avvik periodisert resultatbudsjett mot resultatregnskap (note 31)

Inntekt fra bevilgninger – negativt avvik 3,3 mill. kr.

Avviket skyldes at aktiverte anskaffelser 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 – negativt avvik 11,7 mill. kr

Avviket er i all hovedsak knyttet til prosjekter finansiert av NFR. Noen forskningsaktiviteter tilknyttet forskningssenteret FAIR har hatt en senere oppstart enn planlagt. Prosjektperioden for Senter for tjenesteinnovasjon går ut i mai 2019, og det er ubrukte midler ved dette senteret som man nå søker om å få benytte for å finansiere en videreføring av senteret.

Salgs- og leieinntekter – positivt avvik 1,4 mill. kr.

Avviket er i hovedsak knyttet til økte inntekter ved NHHE som en følge av at flere oppdragsprosjekt er blitt avsluttet.

Lønn og sosiale kostnader – underforbruk 38,9 mill. kr.

Lønnskostnadene innen BFV viser et netto underforbruk på 26,8 mill. kr. Avviket er i hovedsak knyttet til fastlønnsbudsjettet, hvorav ca. 19 mill. kr. skyldes lavere antall vitenskapelige og administrative årsverk enn budsjettet. I tillegg oppstår et avvik som følge innføring av TDI-modellen fordi all lønn er budsjettet på kontogruppe 5, men egenfinansiering relatert til lønn blir regnskapsført på kontogruppe 9. Det er i tillegg et underforbruk knyttet til eksamensvakter og ekstern sensurering på 2,4 mill. kr. Det er dessuten budsjettmidler avsatt til midlertidige årsverk som ikke er blitt benyttet. Ved andre budsjettenheter innenfor BFV er det et negativt avvik på 3 mill. kr. Dette er skyldes at budsjett og regnskap relatert til gruppeundervisning er kommet på ulike kontoklasser.

Ansettelse i prosjektene relatert til det nye senteret for fremragende forskning, FAIR, er noe forsinket, og derfor er det stillinger som ikke er blitt besatt som forutsatt. Dette bidrar til et underforbruk på ca. 11 mill. kr.

NHHE har et underforbruk på ca. 3,2 mill. kr. som i hovedsak skyldes forskyvning i aktivitet, og at man i større grad har kjøpt undervisningstjenester fremfor å engasjere forelesere som lønsmottakere.

Andre driftskostnader – underforbruk 19,1 mill. kr.

Innenfor BFV er det et samlet underforbruk på 18,6 mill. kr. Av samme grunn som nevnt under avsnittet om lønnskostnader, er det reelle underforbruket innenfor BFV større. Til sammen 15,2 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. Ved administrative enheter er det et underforbruk på 9,1 mill. kr. jevnt fordelt på mange ulike aktiviteter. Avvikene skyldes i stor grad at planlagt aktivitet ikke er blitt gjennomført, eller



blitt forskjøvet i tid. Innenfor eiendomsdriften har det vært en reell innsparing knyttet til håndverkstjenester og renhold.

Innen øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet ekskl. NHHE er et underforbruk på 2,2 mill. kr. jevnt fordelt på alle prosjekter, som i hovedsak skyldes noe lavere aktivitet enn planlagt.

For NHHE er driftskostnadene i hovedsak på budsjett med unntak av kjøp av undervisningstjenester som har hatt et større omfang enn forutsatt. Dette må sees i sammenheng med underforbruk på lønn.

Utvikling i avsatt andel av tilskudd til bevilgningsfinansiert virksomhet

Ved utgangen av 2017 gjenstod det 21,8 mill. kr. som ubrukt bevilgning. Avsetningen knyttet til overskudd generert ved NHHE utgjorde ved utgangen av året 21,7 mill. kr. Korrigert for statlige feriepengeforpliktelser på 0,8 mill. kr. var avsetningen ved utgangen av 2017 42,7 mill. kr. Ved utgangen av 3. tertial 2018 er ubrukt bevilgning 52,9 mill. kr. og avsetning knyttet til overskudd generert ved NHHE 28,9 mill. kr. Korrigert for statlige feriepengeforpliktelser på 0,8 mill. kr. er samlet avsetning økt til 81,1 mill. kr.

NHH har i 2018 mottatt en supplerende bevilgning på 30 mill. kr. til oppgradering av bygg. Ved utgangen av 3. tertial er 1,9 mill. kr. av bevilgningen benyttet. Resterende bevilgning er registrert i regnskapets note 15 del III som ikke inntektsført bevilgning til særskilte tiltak.

Høyskolens samlede reserver ved utgangen av 2018 er høye, men med tanke på den forestående rehabiliteringen av høyskolebygget, er det viktig å ha tilstrekkelige reserver for å kunne finansiere ekstraordinære kostnader som vil påløpe. I tillegg er det en målsetning å øke inntekten fra eksternfinansierte prosjekter, noe som vil kreve betydelige beløp i form av egenfinansiering.

Gjennomførte og planlagte investeringer

Det er i løpet av perioden gjennomført investeringer knyttet til IT-anskaffelser på 6,5 mill. kr. og investeringer knyttet til eiendom på 1,1 mill. kr.

Som omtalt i ledelseskomentarene for 2017, er nye lokaler for forskningssenteret FAIR etablert i nybygget. Kostnaden ved ombyggingen blir dekket gjennom økt husleie. I tillegg var det behov for å anskaffe inventar og AV-utstyr estimert til en samlet kostnad på 2,6 mill. kr. Omtrent halvparten av denne investeringen ble gjennomført i 2017, og det er i løpet av 2018 benyttet ytterligere 1,3 mill. kr. til formålet.

Det er gjennomført en ombygging for 1 mill. kr. i biblioteket.

Rehabilitering av bygningsmassen har den største prioritet i høyskolens budsjettarbeid. I langtidsbudsjett 2019 – 2022 er det satt av 38 mill. kr. til brukerutstyr i rehabilitert bygningsmasse. Det er også satt av 43 mill. kr. til leie og relokalisering. I årlige budsjetter for 2019 og 2020 vil investeringen konkretiseres. Overordnet vil investeringene benyttes til a) møblering av auditorier, andre læringsrom og arbeidsplasser, og b) AV-utstyr.



Bergen, 07.02.2019

Kari Olrud Moen
Styreleder

Aase Aamdal Lundgaard
Styremedlem, eksternt repr.

Mette Bjørndal
Styremedlem, intern repr.

Frode Sættem
Styremedlem, intern repr.

Seidali Kurtmollaiev
Styremedlem, midl. ansatte

Eilev Haukaas
Styremedlem, student

Tord Lien
Styremedlem, eksternt repr.

Pontus Troberg
Styremedlem, eksternt repr.

Tor W. Andreassen
Styremedlem, intern repr.

Marita Kristiansen
Styremedlem, intern repr.

Frid Helén Hop
Styremedlem, student

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

NHH

