

NHH



ÅRSRAPPORT 2019-2020



Innhold

Kap. I. Styrets beretning	5
Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	8
Kap. III. Årets aktiviteter og resultater	11
UTDANNING	11
Bachelorutdanninga	11
Masterutdanninga	16
Ph.d.-utdanninga	22
Etter- og videreutdanninga	25
Kvalitet i utdanninga	28
Pedagogikk	31
Læringsmiljø og universell utforming	32
God tilgang til utdanning	33
Autorisasjonsprøven i omsetjing (Translatøreksamen)	34
FORSKNING	35
Kvalitet	35
Relevans	37
Randsone.....	38
SAMPEL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV	40
Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni.....	40
Forskingskommunikasjon	42
Posisjon	44
Møteplass	45
ORGANISASJON OG RESSURSER	46
Menneskelige ressurser.....	46
Organisasjonen.....	48
Økonomi.....	51
Midler til oppgradering av forsknings- og læringsareal.....	52
Midler tildelt over andre kapitler	52
Infrastruktur og digitalisering.....	52
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter	53
BÆREKRAFT	55



Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.....	57
Overordnet vurdering av styring og kontroll i virksomheten	57
Anskaffelser og arbeidslivskriminalitet.....	59
Samfunnssikkerhet og beredskap	60
Lærlinger.....	60
Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet	61
Inkluderingsdugnad	64
Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter	65
Strategi for NHH 2018-2021	65
Utviklingsavtale.....	68
Overordnet risikovurdering og tiltak.....	69
Budsjett 2020	73
Større byggeprosjekter	74
Campusutviklingsplaner.....	75
Kap. VI. Årsregnskap 2019	76



Kap. I. Styrets beretning

Året 2019 har vært preget av høy aktivitet rettet mot implementering av NHH sin strategi for 2018-2021. Særlig innsats er rettet mot strategiens spesifiserte satsingsområder:

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

En bred prosess i alle deler av organisasjonen ledet frem til en ny eksistenserklæring («mission») for NHH, og denne er «Sammen for bærekraftig verdiskapning». Dette gjenspeiles nå i læringsmålene for alle NHHs utdanningsprogrammer, i en rekke forskningsprosjekter, i formidlingsaktiviteter og også i innsats for å redusere miljøfotavtrykket av våre egne ulike aktiviteter.

Utdanning

Bachelor og master

Opptakskravene til bachelorstudiet holdt seg på omtrent samme høye nivå som tidligere, til tross for en liten nedgang i søkertallene. Søkningen til masterstudiene var også på samme nivå som 2018. NHH har et langsiktig mål om å ha jevn kjønnsfordeling i alle fulltidsprogrammene. Kvinneandelen for bachelorstudiet økte i 2018 med 2,5 prosentpoeng til 36,9 %, mens kvinneandelen for masterstudiet falt litt, hovedsakelig drevet av at bachelorkull med relativt lav kvinneandel nå er på vei over i masterprogrammene. Arbeidet med å få frem bredden i økonomifaget, med særlig fokus på bærekraft og samfunnsbidrag, må opprettholdes i rekrutterings- og kommunikasjonsarbeid for å sikre mangfold i studentmassen både når det gjelder kjønn, geografisk fordeling, etnisitet og andre karakteristika. NHH vil også fortsette tiltakene for et godt og inkluderende studiemiljø.

Tilbakemeldingene fra kursevalueringene er gode. Det samme gjelder Studiebarometerets indikasjoner på opplevd studiekvalitet. I denne undersøkelsen utmerker NHH-studentene seg særlig relativt til studentene ved andre utdanningsinstitusjoner ved å gi høy vurdering av tilknytning til arbeidslivet.

Tall for gjennomstrømning viser at andelen masterstudenter som gjennomfører på normert tid, har stabilisert seg på et nivå tett oppimot ambisjonsnivået. Andelen ligger noe under ambisjonen for bachelorstudentene.

Etterspørselen etter NHHs kandidater er også i 2019 svært god. NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse viser at 93 % av kandidatene fra masterstudiet i økonomi og administrasjon seks måneder etter avsluttet studium enten er i arbeid eller videre studier, mens lønnen for de nyutdannede kandidatene fortsetter å øke. Denne undersøkelsen viser også at andelen kandidater som arbeider i egen virksomhet like etter avsluttet utdanning har økt til 9 %.

Ph.d.

Antall disputaser i 2019 var 17, i tråd med NHHs målsetting. 72 % av uteksaminerte kandidater har gjennomført doktorgradsprogrammet på under seks år.



Etter- og videreutdanningen

Det har i 2019 samlet sett vært god rekruttering og høyt kvalifiserte kandidater til programmene på masternivå. Det har likevel vært en viss nedgang i antall søkere på enkelte av programmene. Antall studenter på program uten studiepoeng har økt som følge av satsingen på nye kortprogrammer som «Business Upgrade», «Tech Upgrade» og «Styreprogrammet». NHH samarbeider dessuten tett med AFF om en rekke bedriftsinterne programmer, og i 2019 hadde enkelte av disse et betydelig omfang.

Internasjonalisering

Når det gjelder internasjonalisering, holder ut- og inn-mobiliteten seg også i 2019 på et høyt nivå. Ut-mobiliteten er fremdeles i særklasse på nasjonalt nivå i sektoren og nye DBH-tall viser at 60 % av de som går ut fra NHH har vært på utveksling minst én gang. En økende del av ut-mobiliteten er praksismobilitet. Andelen internasjonale studenter på campus økte til 19 %, hvorav en betydelig del er gradsstudenter. NHH ønsket igjen godt over 100 internasjonale gradsstudenter velkommen til studiestart høsten 2019, med en særlig økning i tallet på dobbelgradsstudenter som kommer fra høyskolens samarbeidsinstitusjoner.

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 ideelle organisasjoner. Våren 2019 hadde NHH besøk av et *peer review team* som etter besøket kom med positive tilbakemeldinger på skolens arbeid med CEMS.

Forskning

Foreløpige tall viser at indikatorene for publikasjonspoeng har hatt en nedgang andre år på rad, og antallet publikasjoner på listen til ABS (Association of Business Schools, nivå 3, 4 og 4*) har også gått ned. Antall tildelinger på NHHs bonusliste for topp publikasjoner i 2019 er imidlertid rekordhøyt. Høyskolen vil fremover fortsatt legge stor vekt på publiseringsaktivitet.

NHHs senterordning er et virkemiddel for økt forskningskvalitet, økt forskningssamarbeid, fokus på flerfaglige perspektiver, økt synlighet av NHHs forskningsaktiviteter, samt et virkemiddel for å skape en plattform for bedre å lykkes med eksternfinansiert forskning. I 2019 begynte en prosess med revidering og fornying av senterstrukturen, for å reflektere nye forskningsområder.

I 2019 har det vært en betydelig økning i antall søknader til Norges forskningsråd og EU. Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd og EU for pågående prosjekter viser en markant økning i 2019.

NHHs Senter for fremragende forskning FAIR (Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality) har høy aktivitet både på publiserings-, formidlings- og søknadsfronten.

Som et ledd i NHHs rutiner for å kvalitetssikre fagmiljøene, vil instituttene jevnlig bli evaluert. I 2019 var det Institutt for foretaksøkonomi som var gjenstand for evaluering. Evalueringsrapporten konkluderer med at forskningen ved instituttet holder et jevnt høyt nivå, og er fremragende på enkelte områder.

Samspill med nærings- og samfunnsliv

NHH har et omfattende samarbeid med eksterne virksomheter – næringsliv, forvaltning, klynger, oppstartbedrifter, offentlige og private institusjoner. I 2019 ble dette samarbeidet ytterligere styrket. Det var særlig rettet mot partnerskap som er i tråd med NHHs ovennevnte nye eksistenserklæring. Blant annet har NHH inngått en samarbeidsavtale med Norsk klimastiftelse. Videre har NHH, sammen med UiB, NORCE og HVL, etablert kunnskapsklyngen Energiomstilling VEST. Et annet større samarbeid



som ble inngått i 2019 er mellom NHH og Telenor, som etablerer en åpen kompetanse- og samarbeidsarena for digital omstilling og innovasjon kalt «Digital Transformation HUB@NHH».

Opptrappingen av alumniaktiviteten fortsetter. NHH har i 2019 gjennomført 26 alumniarrangementer i inn- og utland (Singapore, New York, Paris, for å nevne noen), med faglige innslag fra både NHH-forskere og alumni. I tillegg har NHH gjentatt suksessen med *Mentor for en dag* i velkomstuken og arrangert et 8 måneders mentorprogram med 24 mentor/adept-par. Dette har til sammen involvert 1600 alumni som deltagere på arrangementer, foredragsholdere eller som mentorer.

NHHs forskere skal gi konstruktive bidrag til samfunnsdebatten, og høyskolen har høye ambisjoner for formidlingsaktiviteten. I 2019 var det en positiv utvikling i tallet på forskningsbaserte kronikker og rene forskningsrelaterte saker i media.

Rehabilitering, kontroll og økonomi

Rehabilitering av NHHs eldste bygningsmasse, inkludert Aulaen, er i gjennomføringsfasen og forventes ferdigstilt i desember 2020. Fremdriften er fullt ut i samsvar med planene. Det er også i gjennomføringsfasen lagt stor vekt på god informasjon og brukerinvolvering. En er godt fornøyd med at aktivitetene på høyskolen og i studentmiljøet er opprettholdt selv om rehabiliteringsprosjektet foregår «midt i» campus.

Høyskolen har fokus på etterlevelse av gjeldende krav for informasjonssikkerhet og personvern, herunder oppfølging av risikostyring og etterlevelse av GDPR. Videre er høyskolens systematiske arbeid med digitalisering høyt prioritert, herunder fokus på utvikling og innfasing av fellesløsninger i sektoren.

NHHs økonomi er god og aktiviteter knyttet til de strategiske satsningsområdene er i hovedsak gjennomført i henhold til budsjett. Pågående rehabilitering og overføring av deler av eiendomsmassen til Statsbygg har medført en viss usikkerhet i store budsjettposter i 2019. Høyskolen har lyktes i å holde god kostnadskontroll i disse postene, og holdt seg innenfor avsatt budsjett. Avsetningsnivået har økt, men en betydelig andel av reservene er planlagt benyttet i løpet av 2020. Blant annet skal midlene benyttes til brukerstyr ved innflytting i nye lokaler, og til videreføring av påbegynte aktiviteter innenfor de strategiske satsningsområdene. Ved utgangen av 2020 forventes samlede avsetninger å utgjøre 15 % av årets bevilgning. Dette vurderes å være på et nivå som er nødvendig for å sikre at NHHs aktivitetsnivå og prioriteringer er finansielt opprettholdbare, herunder at en har en robusthet i forhold til eventuelle uventede ekstrakostnader for brukerstyr i rehabilitert bygg.

Prioriteringer 2020 og videre fremover

Prioriteringene for aktiviteten i 2020 og videre fremover følger av NHHs strategi 2018-2021 og spesielt de utarbeidede handlingsplanene knyttet til strategiens over omtalte satsingsområder. Disse er konsistente med de tre punktene i NHHs utviklingsavtale med KD: i) Faglig fornyelse og relevans, ii) Økt mangfold, iii) Forskning på topp nivå.

Sentrale aktiviteter i 2020 og videre fremover vil inkludere kontinuerlig arbeid med utvikling av studieprogrammene, arbeid med internasjonale akkrediteringer som styrker kvalitetsarbeidet og sikrer benchmarking med fremragende internasjonale institusjoner, implementering av nye forskningssentre og arbeid for å sikre mangfold og høy inntakskvalitet.

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. NHHs eksistensklæring er «Sammen for bærekraftig verdiskaping». 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) Norges fremste senter for forskning og utdanning innen økonomi og administrasjon. Høyskolen har vel 3500 registrerte studenter på fulltidsprogrammene (bachelor, master og ph.d.) og om lag 530 studenter på masternivå på etter- og videreutdanningsprogrammene. Høyskolen har ca. 400 ansatte, hvorav vel 250 er i vitenskapelige stillinger.

Høyskolen har et betydelig internasjonalt nettverk og forsknings- og utdanningssamarbeid med ledende utenlandske institusjoner. NHH samarbeider med over 190 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 33 handelshøyskoler, kun én fra hvert land, 70 bedriftspartnere og syv ideelle organisasjoner.

Som statlig vitenskapelig høyskole har NHH en bevilgning fra KD på 501,4 mill. kr i 2020. I tillegg har NHH finansiering gjennom bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet på ca. 136,1 mill. kr.

Høyskolens studietilbud

Fulltidsprogrammer

- 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)

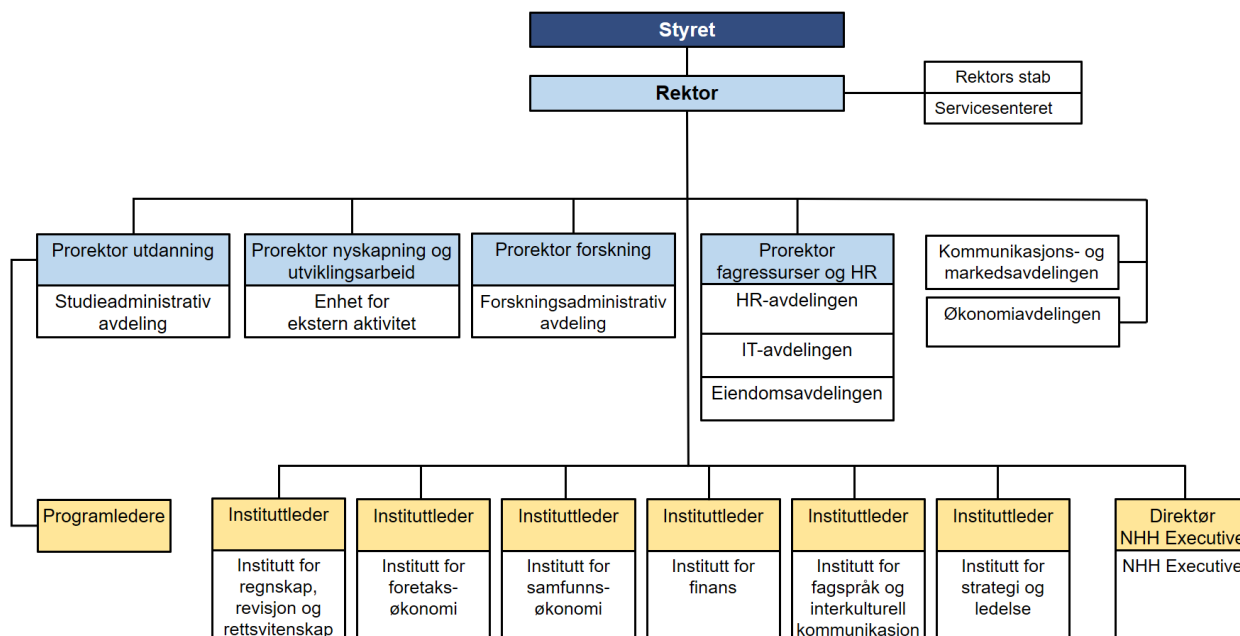
Etter- og videreutdanningstilbud

- Executive MBA
- Executive master i ledelse
- Moduler (kurs) på masternivå
- Autorisert finansanalytiker (AFA) og andre samarbeidsstudier i finans
- Bedriftsinterne program
- Seminarer og kortprogram



Organisasjon 2019

NHH vedtok i 2016 å gå fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. Enhetlig ledelse ble innført 1. august 2017. Nedenfor presenteres organisasjonskart for høyskolen for 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) (Formelt avsluttet som SFI i august 2019)
- 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

	2015	2016	2017	2018	2019
Bachelor- og masterstudier:					
Antall registrerte studenter	3 324	3 399	3 460	3 332	3 453
Internasjonale studenter på campus (%)	15 %	15 %	16 %	17 %	19 %
Utvekslingsstudenter (ut-/innreisende)	858	849	899	992	985
Studenter per UFF ²	12,8	13,4	13,5	13,3	13,5
Bachelor:					
Nye studenter	443	489	459	451	485
Uteksaminerte kandidater	389	390	317	383	389
Gjennomføring på normert tid (%)	53,3 %	58,2 %	63,8 %	58,2 %	56,4 %
Master:					
Nye studenter	772	807	802	816	841
Uteksaminerte kandidater	725	771	733	778	698
Gjennomføring på normert tid (%)	74,0 %	77,4 %	78,7 %	79,5 %	79,0 %
Ph.d.-studiet:					
Nye doktorgradsavtaler	20	11	30	21	26
Stipendiatstillinger	78	68	77	73	81
Avlagte doktorgrader	16	26	12	19	17
Forskning:					
Publikasjonspoeng	246,2	280,4	309,1	248,5	238,0 ³
Andel publikasjonspoeng nivå 2 (%)	50,8 %	57,9 %	57,0 %	57,9 %	50,4 % ³
Bidraginntekter fra Forskningsrådet (NFR) per faglig årsverk ⁴	74,4	79,1	103,2	136,2	166,0
Stab:					
Årsverk ved NHH	398	393	403	397	399
Årsverk ved NHH – kvinneandel (%)	44 %	43 %	43 %	42 %	43 %
Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UFF)	259	254	257	250	256
Økonomi: (1 000 kr)					
Totale inntekter	521 282	539 415	566 788	594 848	638 417
Total tildeling fra KD og andre departementer	418 264	428 593	453 158	472 755	502 958

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

² Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger.

³ Foreløpig tall for 2019

⁴ Tall i 1 000 kr. 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. stipendiat.



Kap. III. Årets aktiviteter og resultater

Dette kapittelet inneheld resultatrapportering i samsvar med NHH sine eigne verksemdsmål og styringsparameterar, sektormål og nasjonale styringsparameterar fastsette av Kunnskapsdepartementet (KD), samt mål og måleparameterar fastsette i utviklingsavtalen mellom KD og NHH. Høgskulen sine verksemdsmål er nedfelt i NHH sin strategi for 2018-2021.

Resultata vert vurdert i lys av utvikling over tid, fastsette mål og ambisjonsnivå. Det er sett ambisjonsnivå for dei styringsparameterane som NHH meiner det er hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for.

Dei nasjonale styringsparameterane fastsette av Kunnskapsdepartementet er merka KD, medan måleparameterane (kvantitative og kvalitative) i utviklingsavtalen er merka UA.

UTDANNING

KD Sektormål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

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

Utviklingsavtale mål 1: Fagleg fornying og relevans

Utviklingsavtale mål 2: Auka mangfald

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 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.

Tabell 1: Søkjarar og opptak

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Fyrsteprioritetssøkjarar	2 117	1 816	1 773	1 801	1 716	-
Poenggrense fyrstegangsvitnemål	53,4	52,9	52,6 ⁵	52,7 ⁵	52,7	55,0
Poenggrense ordinær kvote	56,3	56,5	56,0 ⁵	56,5 ⁵	56,4	58,5
Møtt til studiestart	443	489	459	451	485	500
Geografisk distribusjon (møtt) (UA):						
- Austlandet, av dette Oslo	201 69	244 80	203 51	199 68	229 75	-
- Vestlandet, av dette Bergen av dette Stavanger	168 82 12	187 106 17	207 113 16	200 116 15	208 122 10	- - -
- Midt-Noreg, av dette Trondheim	26 20	22 13	19 10	24 10	23 9	-

⁵ Etter supplering



- Sørlandet	32	15	16	11	8	-
- Nord-Noreg	15	16	7	14	10	-
Bydelar Oslo (møtt) (UA): ⁶						
- Del frå Oslo aust	-	-	-	-	18 %	-
Kvinner (% av møtt) (UA)	40,2 %	36,0 %	35,1 %	34,4 %	36,9 %	50 %

Vurdering av resultat og måloppnåing

Talet på fyrsteprioritetssøkjjarar har gått ned dei siste åra, og etter ei lita auke i 2018 har nedgangen halde fram i 2019. Nedgangen er 4,7 % sidan 2018, og 18,9 % sidan 2015. Same tendens, men ikkje like sterk, ser man på landsbasis, der talet på fyrsteprioritetssøkjjarar i tilsvarende utdanningar⁷ har gått ned med 1,6 % sidan 2018 og 13,0 % sidan 2015. Målt i fyrsteprioritetssøknader er bachelorutdanninga ved NHH Noregs nest mest søkte studieprogram i 2019 og har hatt 1. eller 2. plass dei ti siste åra.⁸

Måлтаlet (opptaksramma) for møtte studentar har sidan 2016 vore 470. Då talet på møtte studentar dei siste to åra har vore noko lågare enn dette, vart det i 2019 gjeve fleire tilbod enn tidlegare, og 485 studentar møtte denne gongen til studiestart. NHH har vedteke at måлтаlet for 2020 skal vera 500 møtte studentar, etter vurdering av fråfall og talet på studieplassar med basisfinansiering i bachelorutdanninga.

I 2019 var poenggrensa for opptak 52,7 poeng for søkjjarar med fyrstegangsvitnemål og 56,4 poeng for søkjjarar på ordinær kvote. Dette er på om lag same nivå som dei siste åra, sjølv om det er færre fyrsteprioritetssøkjjarar og det er gjeve fleire tilbod om studieplass i 2019 enn tidlegare.

Dei fleste studentane i bachelorstudiet kjem frå Austlandet eller Vestlandet. Desse to landsdelane har om lag 75 % av folketalet i Noreg, men 90 % av møtte studentar kjem derifrå. Tala varierer noko frå år til år, men det ser ut til at rekrutteringa frå Sørlandet og Nord-Noreg er fallande over tid.

Delen kvinnelege studentar blant nye bachelorstudentar var høgare i 2019 enn dei siste tre åra. Arbeidet med å rekruttera fleire kvinner har hatt høg prioritet i fleire år, og det kan sjå ut som om dette har gjeve resultat. Resultatet på 36,9 % er likevel lågare enn ambisjonen for 2019, som var 40–60 %, og det er difor naudsynt å fortsetja rekrutteringsarbeidet her. Den langsiktige ambisjonen er at NHH skal ha 50 % kvinnelege studentar.

Rekrutteringstiltaka i 2019 har følgd strategien som vart meisla ut året før. NHH har arbeidd vidare med marknadsføringa, og tre hovudbodskap har vore gjennomgåande: (1) Økonomi er breiare enn mange trur. (2) NHH utdannar økonomar som forstår teknologi, business og menneske. (3) Ei NHH-utdanning gjev analytisk styrke med samfunnsbidrag og berekraft i fokus. Mangfaldet i studentmassen er synleggjort gjennom bevisst bruk av bilete, val av studenthistorier og rekruttering av studentambassadørar.

Totalt 290 vidaregåande skular i alle fylke er besøkt av studentar, og 12 skular er besøkt av rektoratet. Jamsides med dette er lokalaviser kontakta, med 27 oppslag som resultat. Dei fleste oppslaga var i Nord-Noreg, på Nord-Vestlandet og i distriktet på Austlandet, som er område der NHH tradisjonelt har rekruttert få studentar. NHH har også fått 33 oppslag (9 ulike saker) i rikspressa om NHH-studentar som har hatt suksess på ulike område.

⁶ Fordelinga på bydelar i Oslo er basert på fordeling av postnummer etter det sosioøkonomiske aust-vest-skilje. Det manglar postnummer for 19 av 75 møtte studentar frå Oslo hausten 2019, så tala er noko usikre.

⁷ Samordna opptak: Bachelorutdanningar i økonomi og administrasjon, i økonomi og leiging, og siviløkonomutdanningar.

⁸ Søkjartall frå april.



I januar 2019 vart det arrangert open dag i samarbeid med andre høgre utdanningsinstitusjonar i Bergen. Totalt 308 personar var påmelde ved NHH, og dei fekk omvising og presentasjonar ved fagstab, alumni og studentar. Av dei påmelde fekk 60 personar (derav 37 jenter) utanfrå fylket tildelt reisestipend.

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

NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanninga 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 2: Studieinnsats, tilfredsheit og yrkesrelevans

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Fagleg tidsbruk (timer) per veke hjå heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	44,8	39,3	35,3	41,0	35,2	37-42
Skår på korleis studentane oppfattar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ⁹	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4	≥ 4,5
Skår på korleis studentane oppfattar yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) ¹⁰	-	-	-	4,1	4,0	≥ 4,4
Kursevaluering NHH; totalvurdering ¹¹	4,0	4,0	4,1	3,9	3,9	≥ 4,0

Tabell 3: Teknologirelaterte kurs

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Del vitnemål med kurs i programmering og/eller analyse av stordata(%) (UA) ¹²	-	-	-	-	50 %	50 %

Tabell 4: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Studiepoeng per student ¹³	47,5	49,0	49,2	49,1	47,3	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (%) (KD) ¹⁴	53,3 %	58,2 %	63,8 %	58,2 %	56,4 %	≥ 60,0 %

⁹ Tala gir 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.

¹⁰ Tala viser score på indeksen «Tilknytning til yrkeslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad.

¹¹ Gjennomsnitt av studentane si evaluering av alle kurs på bachelorstudiet. Spørsmålet for kvart enkelt kurs er: «Totalt sett, hvor fornøyd er du med kurset?», der 1=Veldig misnøgd og 5=Veldig nøgd.

¹² Utanom dei obligatoriske kursa.

¹³ Gjennomsnitt gjennom året. Tala f.o.m. 2018 gjeld berre studentar i den nye studieplanen for bachelorstudiet.

¹⁴ Registreringsmetoden er lagt litt om frå 2016 for å fange opp alle som faktisk har nådd kvalifikasjon. Det kan føre til at tala f.o.m. 2016 ikkje er direkte samanliknbare med dei tidlegare tala.



Tabell 5: Fråfall på tidspunkt for normert ferdig (start + 3 år)

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

Tabell 6: Internasjonalisering

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Internasjonale internships (UA)	-	2	6	8	19	-
Utteksling:						
- Innkomande studentar til NHH	127	130	164	161	142	-
- Utreisande studentar frå NHH	197	164	193	246	258	-
- Del innkomande relativt til utreisande studentar (%)	64 %	79 %	85 %	65 %	55 %	-
- Del vitnemål med utveksling (%) ¹⁵	51 %	50 %	48 %	52 %	58 %	≥ 50,0 %
Utreisande utvekslingsstudentar i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet)	-	46	56	76	96	-

Vurdering av resultat og måloppnåing

Studentane vurderer studie kvaliteten ved NHH som god. Studiebarometeret viser i 2019 ein heilskapsvurdering på 4,4 for bachelorprogrammet ved NHH. Dette har vore nokså stabilt over tid og er nær ambisjonsnivået på 4,5.

Studentane sin faglege tidsbruk varierer ein del frå år til år og er i 2019 noko under ambisjonsnivået. Det er ikkje nokon klar grunn til at tidsbruken etter 2016 skulle skifta frå år til år.¹⁶ Generelt er det rapporterte omfanget av organiserte læringsaktivitetar over tid på linje med gjennomsnittet av alle økonomisk-administrative fag, mens studentar ved NHH brukar vesentleg meir tid på eigenstudiar og mindre tid på betalt arbeid enn studentar i same fagområde ved andre institusjonar.

Kursa i bachelorstudiet blir evaluerte av studentane kvart år. Gjennomsnittsvurderinga på 3,9 er den same som i 2018. Dette er noko lågare enn åra før, og det er litt under ambisjonen på 4,0. To obligatoriske kurs skil seg ut med låg heilskapsvurdering, og dei blir følgde opp av institutta.

I 2019 og 2020 rehabiliterer NHH sine hovudbygg, og i 2021 vil fleire nye undervisningsrom bli tatt i bruk. Mellom anna vil NHH få både case-auditorium og prosjektauditorium, som vil vere betre eigna til studentaktiv undervisning enn tradisjonelle auditorium. Studentaktiv undervisning samt faglege diskusjonar og rettleiing frå fagleg tilsette, er dei områda i Studiebarometeret der bachelorprogrammet får lågast skår i 2019. Det vil difor vere særskilt viktig å arbeide for å nyttiggjere potensialet i dei nye undervisningsromma.

¹⁵ Del av vitnemål med utveksling relativt til totalt tal på vitnemål skrivne ut på bachelor det aktuelle året.

¹⁶ Tala frå 2015 er for studentar i den førre studieplanen, og arbeidsmengda kan ha vore annleis.



Tilknytning til yrkeslivet er ei ny spørsmålsgruppe i Studiebarometeret i 2019, og bachelorprogrammet får her eit resultat på 4,0. Dette er dei spørsmåla der bachelorprogrammet får best skår samanlikna med gjennomsnittet for alle økonomisk-administrative fag. Resultatet er likevel godt under ambisjonen på 4,4.

NHH sin strategi understrekar viktigheita av relevans og teknologiforståing. Knytt til dette har NHH ein ambisjon om at minst 50 % av bachelorstudentane skal velje minst eitt kurs som omhandlar programmering og/eller analyse av stordata utanom dei obligatoriske kursa. For tida har studentane tre slike kurs å velje mellom, og for 2019 når NHH akkurat ambisjonen på dette området.

Talet på studentar som gjennomfører bachelorstudiet på normert tid gjekk litt ned i 2019 og ligg litt under måtalet, sjølv om nivået framleis er høgt samanlikna med resten av sektoren. Fråfallet på NHH er lågt og heldt seg på same nivå som i føregåande år. 13 % fråfall er likevel noko over måtalet på 10 %.

Ein stor del av bachelorstudentane ved NHH reiser på utveksling eit semester. Studieplanen frå 2015 legg godt til rette for dette, og talet utreisande studentar har auka jamt sidan planen vart innført. Talet for 2019 på 258 utreisande studentar er det høgste som har vore.

Talet på innkomande utvekslingsstudentar har vore meir stabilt, og dette har gjeve ein auka ubalanse mellom utreisande og innkomande studentar. For å tiltrekkje seg innkomande studentar er det viktig å oppretthalde eit breitt og relevant kurstilbod på engelsk, og det store fleirtalet av økonomiske valfrie kurs er derfor på engelsk.

Norsk er hovudundervisningsspråket i bachelorstudiet, og dei obligatoriske kursa har med to unntak vore undervist berre på norsk. Det eine av desse kursa vil frå 2020 gå på norsk, grunna at få innkomande studentar har valt det dei siste åra, og språkbruken i det andre kurset vil bli evaluert i 2020.

NHH innførte i 2017 høve til å gjennomføre praksisopphald etter fullført grad gjennom Erasmus+ programmet, og talet på utreisande bachelorstudentar på praksismobilitet har auka i både 2018 og 2019. I 2018 vart dessutan prosjektet InternAbroad for studiepoenggjevande praksismobilitet i utlandet starta opp, i fyrste omgang i Brasil og Japan, og 19 bachelorstudentar reiste ut i regi av dette prosjektet i 2019.

Programevaluering

Ifølgje kvalitetssystemet til NHH skal bachelorprogrammet evaluerast kvart femte år. Førre gong var i 2014, og arbeidet med ny programevaluering starta opp i 2019 og vil fullførast i fyrste halvdel av 2020.



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 7: Søkjarar MØA¹⁷

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Eksterne søkjarar med norsk bachelorgrad	871	786	589	634	626	-
Eksterne søkjarar med internasjonal bachelorgrad	1 273	1 506	1 312	1 414	1 413	-
Søkjarar – intern overgang	332	442	385	411	406	-
Søkjarar totalt	2 476	2 734	2 286	2 459	2 445	-

Tabell 8: Opptak MØA

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Opptakskrav eksterne søkjarar (haust) ¹⁸	3,9	4,1	4,0	4,0	3,9	≥ 4,1
Gjennomsnittskaraktar ved opptak eksterne søkjarar (haust) ¹⁹	4,2	4,3	4,3	4,3	4,2	≥ 4,4
Møtt til studiestart, inkludert intern overgang ²⁰	657	642	632	682	706	-
Studentar med internasjonal grad (møtt) (UA)	70	74	90	117	111	120
Studentar med internasjonal grad (% av møtt) (UA)	11 %	12 %	14 %	17 %	16 %	17,5 %
Kvinner (% av møtt) (UA)	43 %	41 %	40 %	43 %	36 %	50 %
Kvinner, studentar med internasjonal grad (% av møtt) (UA)	33 %	46 %	44 %	53 %	44 %	50 %

Tabell 9: Opptak MRR²¹

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017 ²²	2018	2019	
Søkjarar totalt	372	299	447	368	335	-
Opptakskrav eksterne søkjarar til toårig MRR	4,0	4,1	4,1	4,0	3,8	≥ 4,1
Gjennomsnittskaraktar ved opptak eksterne søkjarar til toårig MRR	4,3	4,4	4,3	4,2	4,3	≥ 4,4
Møtt til studiestart	115	165	170	134	135	-
Kvinner (% av møtt) (UA)	48 %	38 %	49 %	36 %	47 %	50 %

¹⁷ Master i økonomi og administrasjon.

¹⁸ A=5, B=4 osv. Krav etter suppleringsopptak for søkjarar med norsk bachelorgrad.

¹⁹ Studentar med utanlandsk bachelorgrad og studentar med både bokstav- og talkarakterar er ikkje med i gjennomsnittsberekingane.

²⁰ Inkl. studentar med internasjonal grad

²¹ Master i rekneskap og revisjon

²² MRR i Oslo starta i 2017 og er med i tala f.o.m. 2017 for søkjarar, møtt til studiestart og kvinner



Vurdering av resultat og måloppnåing

Det totale talet på møtte masterstudentar (MØA og MRR) var 841 studentar, litt under måлтаlet på 845. Talet på møtte MØA-studentar har auka dei siste to åra, medan talet på møtte MRR-studentar har falle. Dette skuldast at opptaket til MRR dei siste åra har vore prega av forslaget til ny revisorlov som ville ha fjerna behovet for MRR som utdanningskrav for tittelen statsautorisert revisor. Talet på søkjarar og møtte studentar til MRR-studiet i Bergen har difor gått ned, og karaktergrensa for opptak er lågare enn på mange år. Søkinga til MØA-programmet har vore stabilt denne perioden, men opptaket har likevel auka dei siste to åra frå 632 studentar i 2017 til 706 studentar i 2019. Dette har redusert opptakskravet for eksterne nasjonale søkjarar frå 4,0 til 3,9.

I desember 2019 kom Finansdepartementet med proposisjonen sin til ny revisorlov. I motsetnad til det mange hadde venta, føreslår departementet at det framleis skal vere krav om MRR-grad for å kvalifisere for tittelen statsautorisert revisor. Dette vil truleg auke etterspurnaden etter MRR-gradar igjen, og ein ventar at talet på søkjarar og opptakskrav vil auke.

For MRR-programmet i Oslo har talet på søkjarar og talet på studentar gått opp siste året, og karaktergrensa held seg på eit høgt nivå. 47 % av studentane som møtte til studiestart haust 2019 var dessutan kvinner.

Opptaket av studentar med internasjonal bachelorgrad gjekk litt ned frå rekordnivået i 2018.

Kvinnedelen for MØA fall kraftig, frå 43 % i 2018 til 36 % i 2019. Dette var venta, sidan delen kvinner i opptaket til NHH sitt bachelorstudium fall kraftig i 2016 og dette tre år seinare byrjar å slå ut i opptaket til masterstudiet. Det er grunn til å tru at kvinnedelen i opptaket til MØA vil fortsetje å falle neste år grunna fleire etterfølgjande bachelorkull med relativt låg kvinnedel.

Den låge kvinnedelen i MØA er ei utfordring for NHH som skil seg frå resten av UH-sektoren, der delen kvinner i økonomiske og administrative fag har halde seg stabilt over 50 % i mange år.²³ Kvinnedelen ved NHH minner meir om det vi ser innanfor tekniske og naturvitskaplege fag. Vi ser også dette igjen i dei vala som kvinner og menn gjer blant profilane innanfor MØA, der meir analytiske profilar som Finansiell Økonomi og Business Analytics har lågare kvinnedel enn andre profilar. Sjølv om desse profilane er populære, relevante og har god kvalitet finn kvinner dei mindre attraktive enn menn. Erfaring tilseier at kvinner i større grad enn menn legg vekt på samfunnsnytte når dei vel utdanning, og det er viktig for NHH å innarbeide og vektlegge dette i studieprogramma. Fleire av profilane er under endring, og ei systematisk auka vektlegging av berekraft er ein del av dette arbeidet, i tråd med NHH sine strategiske prioriteringar. Berekraft er også eit av dei tre læringsmåla NHH har vald å jobbe med i samband med AoL-testinga som følgjer av arbeidet med å bli AACSB-akkreditert.

²³ SSB tabell 08823: Studenter i høyere utdanning i Norge og i utlandet, etter kjønn, fagfelt, statistikkvariabel og år.



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. Undervising, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell 10: Studieinnsats, tilfredsheit og yrkesrelevans - MØA

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Fagleg tidsbruk (timar) per veke blant heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	41,7	43,1	43,7	42,4	39,5	40-45
Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ²⁴	4,4	4,4	4,5	4,3	4,5	≥ 4,5
Skår på korleis studentane oppfatar yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) ²⁵	-	-	-	3,7	3,9	≥ 4,5
Kursevaluering NHH; totalvurdering ²⁶	4	4	4,1	3,9	4,1	≥ 4,0

Tabell 11: Studieinnsats, tilfredsheit og yrkesrelevans - MRR

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Fagleg tidsbruk (timar) per veke blant heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)	40,7	44,4	53,2	43,6	39,7	40-45
Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) ²⁷	4,2	4,2	4,5	4,4	4,1	≥ 4,5
Skår på korleis studentane oppfatar yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) ²⁸	-	-	-	4,1	4,2	≥ 4,6
Kursevaluering NHH; totalvurdering ²⁹	-	3,8	3,8	3,9	3,9	≥ 4,0

Tabell 12: Teknologirelaterte kurs (MØA OG MRR)

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Del vitnemål med kurs i programmering og/eller analyse av stordata(%) (UA) ³⁰	-	-	-	-	80 %	50 %

²⁴ Tala gir 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 Tala viser score på indeksen «Tilknytning til arbeidslivet», der 1= I lita grad og 5= I stor grad

²⁶ Gjennomsnitt av studentevaluering av alle emne på MØA, der 1=Svært misnøgd, og 5=Svært nøgd

²⁷ Tala gir 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.

²⁸ Tala viser score på indeksen «Tilknytning til arbeidslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad

²⁹ Gjennomsnitt av studentevaluering av alle emne på MRR, der 1=Svært misnøgd, og 5=Svært nøgd

³⁰ Alle kurs



Tabell 13: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid master (MØA og MRR)

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Gjennomføring på normert tid (%) (KD) ³¹	74,0 %	77,4 %	78,7 %	79,5 %	79,0 %	≥ 80 %
Studiepoeng per student MØA ³²	49,6	49,5	47,7	50,7	51,6	-
Studiepoeng per student MRR ³²	45,8	50,1	47,5	45,7	48,6	-

Tabell 14: Fråfall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 2 år)

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

Tabell 15: Internasjonalisering - Master

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Internasjonale internships, CEMS, Gründerskolen og Innovation School (UA)	-	64	100	104	89	-
Dobbelgradsstudentar inn og ut	20	28	26	32	40	50
Utteksling:						
- Innkomande studentar til NHH	-	238	252	295	305	-
- Utreisande studentar frå NHH	-	317	290	290	280	-
- Del innkomande relativt til utreisande studentar (%)	-	75 %	87 %	102 %	109 %	-
- Del vitnemål med utveksling MØA (%)	-	54 %	39 %	44 %	43 %	40 %
- Del vitnemål med utveksling MRR (%)	-	6 %	3 %	5 %	9 %	20 %
Utreisande utvekslingsstudentar i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet)	-	137	155	140	134	-

³¹ Registreringsmetoden er lagt litt om frå 2016 for å fange opp alle som faktisk har oppnådd kvalifikasjonen. Det kan medføre at tala f.o.m. 2016 ikkje er direkte samanliknbare med tidlegare tal.

³² Gjennomsnitt heile året.



Vurdering av resultat og måloppnåing

Studentane vurderer studiekvaliteten i masterprogramma ved NHH som god, og som tidlegare år ligg NHH også i år godt over det nasjonale gjennomsnittet. Dette er også konsistent med resultatene frå eigne kursevalueringar. Om ein samanliknar resultatene til NHH med det nasjonale snittet er det særleg indikatorane knytt til relevans og kontakt med næringslivet som skil seg positivt ut, sjølv om ein skår på rundt fire betyr at det framleis er rom for betring også ved NHH.

Studiebarometeret viser ein liten nedgang i oppfatta studiekvalitet blant MRR-studentane i 2019, medan gjennomsnittleg totalvurdering i kursevalueringane held seg stabil. Det er jamlege møter mellom fagleg leiging av MRR-programmet, studentane og næringslivet der ein får tilbakemeldingar på programmet og kursa i programmet. Desse tilbakemeldingane bruker ein til stadig å betre studiekvaliteten. Ein er også i ferd med å implementere handlingsplanen for MRR etter programevalueringa i fjor.

Blant studentane som går ut med mastergrad frå dei to programma har heile 80 % tatt teknologirelaterte kurs, her definert som kurs i programmering og/eller analyse av stordata. Dette er godt over målalet på 50 % og viser at dei aller fleste studentar som går ut med grad frå NHH har sikra seg denne typen kompetanse.

Studiepoengproduksjonen per student auka litt samanlikna med 2018, men held seg på om lag same nivå som føregåande år. Trass dette går delen masterstudentar som gjennomfører på normert tid ned med eit halvt prosentpoeng frå 2018.

Når det gjeld internasjonalisering er talet på dobbelgradsstudentar aukande og nærmar seg no målalet på 50 dobbelgradsstudentar inn og ut. Talet på utvekslingsstudentar til NHH fortset å auke, medan talet på utreisande masterstudentar frå NHH har falle litt samanlikna med nivået for nokre år sidan. NHH når målalet på MØA om at minst 40 % av dei som fullfører studiet skal ha vore på utveksling, men er godt unna målet for MRR. På MRR er det naturleg at det er færre vitnemål med utveksling, då ein del av MRR-studentane går på 1-årig studium som ikkje lar seg kombinere med utveksling.

Ein av dei minste profilane, International Business (INB), vart i 2019 vedtatt nedlagt frå og med opptaket for hausten 2020. Samstundes opnar to andre profilar for internasjonalt opptak, slik at alle MØA-profilane etter dette vil vere opne for internasjonale studentar. NHH sin språkpolitikk seier at både engelsk og norsk er viktige språk i masterprogramma ved NHH, samstundes som alle profilane skal kunne takast på engelsk. Dette gir dermed større valmoglegheiter for internasjonale studentar.



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 16: Arbeidsmarknaden (MØA) (UA)³³

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskapar	4,5	4,5	4,3	4,3	4,4	≥ 4,5
Studiet gjer meg konkurranse-dyktig også i ein internasjonal arbeidsmarknad	4,1	4,1	3,8	3,9	4,0	≥ 4,2
Generelt var eg nøgd med kvaliteten på studiet	4,3	4,2	4,2	4,2	4,3	≥ 4,5
Del i arbeid innan 6 mnd.(%) ³⁴	90,0 %	86,7 %	88,1 %	92,1 %	89,7 %	-
Startlønn NHH-kandidatar (tall i 1 000 kr) ³⁵	453	451	463	485	498	-
Del studentar som tek jobb i utlandet (%) ³⁶	8 %	8 %	5 %	11 %	7 %	≥ 15 %

Tabell 17: NIFU/Kandidatundersøkinga³⁷

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Masterkandidatar sysselsett i relevant arbeid eit halvt år etter fullført utdanning (%) (KD)(UA)	89,0 %	-	88,9 %	-	N/A	-

Vurdering av resultat og måloppnåing

Arbeidsmarknadsundersøkinga til NHH viser at MØA-kandidatane er attraktive. Delen som er i jobb etter seks månader er om lag som den har vore dei siste åra, sjølv om den er litt lågare enn i 2018. Undersøkinga viser vidare at 93 % av kandidatane seks månader etter avslutta studium enten er i arbeid eller vidare studiar. Andelen kandidatar som arbeider i eiga verksemd like etter avslutta utdanning har auka til 9 %.

Undersøkinga viser også at kandidatane er nøgde med kvaliteten på studiet, også etter at dei har byrja i jobb. Andelen som har fått jobb i utlandet har gått litt ned att frå toppen i 2018 og ligg i 2019 godt under det langsiktige ambisjonsnivået på 15 %.

Programevaluering

NHH gjennomfører programevalueringar med fem års intervall. For MRR vart siste programevaluering avslutta i 2019 og ein jobbar no med å implementere handlingsplanen frå dette arbeidet. Neste programevaluering av MØA-studiet vil starte i 2020.

³³ Tal frå NHH si arbeidsmarknadsundersøking. Skala 1-5 kor 5 er høgaste skår. Grunna låg svarprosent er MRR-kandidatar ikkje inkludert i tabellen.

³⁴ Relevant og ikkje relevant arbeid.

³⁵ Gjennomsnittleg brutto grunnlønn per år.

³⁶ Talet for «Del studentar som tek jobb i utlandet» baserer seg på både dei som er i relevant og dei som er i ikkje relevant arbeid.

³⁷ Undersøkinga vert gjennomført annakvart år.



Ph.d.-utdanninga

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.

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 kandidatlar som når opp i konkurransen om vitskapelege stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar.

Tabell 18: Søkjarar og opptak ph.d.

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Tal på søknader	349	217	597	576	780	-
Opptak / Nye doktorgradsavtaler	20	11	30	21	26	-
Del internasjonale ph.d.-studentar (% av nye doktorgradsavtaler)	30 %	46 %	63 %	62 %	58 %	40-60 %
Kvinnedel (% av nye doktorgradsavtaler) (UA)	50 %	38 %	44 %	10 %	42 %	50 %

Vurdering av resultat og måloppnåing

NHH vil tiltrekke seg dei beste studentane frå norske lærestader og høgt kvalifiserte studentar frå utanlandske universitet. I 2019 tok NHH imot eit høgt tal søknader, totalt 780, til stipendiatstillingane ved dei fem institutta som lyst ut stillingar ved hovudutlysinga i 2019. Delen kvinner som søkte var 30,5 %, ei lita auke frå året før. Som i tidligare år, var majoriteten av søkarane utanlandske (97 %). Ca. 53 % av topprangerte søkarar har master frå anerkjende skular, medan berre 16 % av resterande søkarar har master frå anerkjende skular.³⁸ Marknadsføring og opptak følgde tilnærma same lest som tidlegare der ein fekk tilfredsstillande kvinnedeler, og kvaliteten på søkarmassen var god.

Talet på nye doktorgradsavtaler per år vil variere. Til dømes har nokre av spesialiseringane med låge opptakstall berre opptak anna kvart år for å lage større kohortar og betre studentmiljø, men det bidrar til svingingar i søkar- og opptakstal. Eksempelvis hadde Institutt for finans opptak i 2019, og vil ha neste opptak i 2021.

Totalt i 2019 blei det tatt opp 26 nye ph.d.-studentar. 58 % av dei nye ph.d.-studentane har utanlandsk statsborgarskap, og dei fleste hadde sin mastergrad frå anerkjende skular. Kvinnedelen av nye doktorgradsavtaler blei 42 %. Dette er ein oppgang etter opptaket i 2018, men er framleis under ambisjonsnivået, og NHH held derfor fram fokuset på rekruttering av kvinner for å auke kvinnedelen ytterlegare.

³⁸ Tal er henta frå spørjeundersøking gjennomført i samband med opptak, svarprosent på 80 % på topprangerte søkarar og 65 % av total søkermasse.



NHH analyserer årleg hovudopptaket, med omsyn til marknadsføring, informasjon, opptakskrav og meir, og vurderer årleg tiltak for betring. Opptaket i 2019 gjekk føre seg våren 2019 med kvalitetssikra prosesser som involverer prorektor for forskning, institutta, seksjon for forskarutdanning og HR-avdelinga. Marknadsføring gjennomført hausten 2019 for opptaket i 2020 følgde i hovudsak same lest som året før. Som tidlegare inkluderte dette målretta tiltak og tilpassa marknadsføring for å nå studentar på særskilte handelshøgskular/universitet.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanninga 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 19: Ph.d. studiekvalitet

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Tal på disputasar årleg	16	26	12	19	17	-
Delen ph.d.-kandidatar som gjennomfører innan seks år (%; KD) ³⁹	46 %	62 %	77 %	76 %	72 %	80 %
Del av innleveringar verdig til disputas fullført på normert tid (%)	44 %	58 %	67 %	56 %	37 %	60 %
Fråfall (avbrote doktorgrads-avtaler i løpet av året)	6	0	2	0	2	-
Stipendiatstillingar ⁴⁰	78	68	77	74	81	-

Vurdering av resultat og måloppnåing

Talet disputasar i 2019 var 17. Delen ph.d.-kandidatar som gjennomfører innan seks år er 72 %. Samtidig er del av innleveringar verdig til disputas og fullført på normert tid på 37 %.⁴¹ NHH fortset å ha fokus på å betre gjennomstrøyminga.

Som i tidlegare år legg høgskulen vekt på ei tett oppfølging av ph.d.-studentar, både fagleg og administrativt. 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.

Som eit ledd i oppfølginga arrangerte NHH hausten 2019 eit seminar om stressmestring og mental helse for ph.d.-studentane saman med bedriftshelsetenesta. Det vart godt mottatt, og er noko NHH ynskjer å tilby våre studentar med jamne mellomrom.

I samband med søknaden om AACSB-akkreditering har ein arbeidt med Assurance of Learning på ph.d.-programmet. Vidare blei det som ei prøveordning gjennomført kursevaluering av eit utval kurs i

³⁹ DBH-data: Ingen permisjonar blir trekt frå.

⁴⁰ Pr. 1. oktober i gjeldande år.

⁴¹ 4 av 19 innleveringar (21 %) blei fullført innan 4 år (justert for permisjonar). 7 av 19 innleveringar (37 %) blei fullført innan ca. 4,5 år (også justert for permisjonar).



2019. Dei samla dataa vil bli brukt i det vidare kvalitetssikringsarbeidet og utvikling av kurstilbodet. Utvikling av tilbodet for opplæring av rettleiarar i ph.d.-programmet blir sett i samanheng med prosessen med eit tilbod retta mot heile fagstaben, jamfør avsnittet *Pedagogikk*.

Ph.d.-programmet blir evaluert av ein ekstern komité kvart femte år i tråd med kvalitetssystemet. Siste programevaluering blei slutført i 2016, og 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.-program 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.

Vurdering av resultat og måloppnåing

Ein stor del av årets 17 kreerte doktorandar, 65 %, har fortsett sin karriere i norske og utanlandske forskingsinstitusjonar, medan nokre har fortsett i norsk næringsliv.

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 eller ønske ein karriere innan næringsliv eller offentleg forvaltning.



Etter- og vidareutdanninga

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.

Tabell 20: Søkjarar og opptak, Opne program masternivå, med studiepoeng

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Søkjarar	-	-	648	645	526	1 000
Opptak	370	396	390	339	300	500
Kvinnedel (% av møtt) (UA)	-	-	-	-	57 %	50 %

Tabell 21: Opptak, program utan studiepoeng

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Opptak	-	-	-	226	552	500
Kvinnedel (% av møtt) (UA)	-	-	-	-	38 %	50 %

Vurdering av resultat og måloppnåing

Det har i 2019 vore god rekruttering og høgt kvalifiserte kandidatar til studiane på masternivå. Det er likevel noko nedgang i talet på søkjarar både til MBA-studiane og til samarbeidsstudiane med Norske Finansanalytikeres Forening (NFF), Autorisert Finansanalytiker-studiet og fordjupingsstudier i finans. Samtidig vart oppstart av nokre studiar utsett til 2020. Dette gjeld Corporate Finance og Design Thinking.

Talet på studentar på program utan studiepoeng har auka på bakgrunn av satsinga på kortprogram. Dette gjeld både Business Upgrade, Tech Upgrade og Styreprogrammet. NHH Executive samarbeider i tillegg tett med Administrativt forskningsfond (AFF) på ei rekke bedriftsinterne program.

NHH delmål 2: Studiekvalitet

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

Tabell 22: Gjennomføring Executive MBA (open gradsgivande)

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Gjennomføring normert tid (%)	96 %	100 %	96 %	97 %	98 %	100 %

Tabell 23: Innfridde forventningar og fagleg kvalitet - Executive MBA⁴²

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Innfridde forventningar	4,7	4,5	4,5	4,7	4,7	4,7
Fagleg kvalitet	4,7	4,6	4,7	4,7	4,8	4,7

⁴² Skala 1-5 kor 5 er høgaste skår. Gjennomsnittstal.



Vurdering av resultat og måloppnåing

Executive MBA-graden står sentralt hos NHH Executive og kandidatane knytter seg til ei av følgjande spesialiseringar som strekkjer seg over to år; strategisk leiing, økonomisk styring og leiing, seafood management og technology and innovation of finance. Dei to førstnemnde spesialiseringane vart lanserte på midten av 1990-tallet (over 40 kull har vore gjennom desse studia) og dei to sistnemnde vart lanserte som ein del av strategien for å utvikle nye studiar i perioden 2015-2018. I tillegg er det mogeleg å oppnå ein MBA i finans gjennom samarbeidsstudiane med NFF.

Gjennomføringsgraden er svært høg, og deltakarane si vurdering av innfridde forventingar og fagleg kvalitet er høg. Dette viser seg óg i den årlege EMBA-rangeringa til Financial Times, som i 2019 resulterte i ei rekordplassering (86).

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 24: Uteksaminerte kandidatar

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Executive MBA (EMBA)	123	106	134	109	70	150
Bedriftsinterne program	78	194	107	172	96	200
Øvrige program	-	-	-	-	122	750
Totalt	-	-	-	-	288	1 100

Vurdering av resultat og måloppnåing

Det er ein nedgang i talet på uteksaminerte kandidatar.

Dei årlege *Financial Times*-rangeringane av Executive MBA, oppdragsbaserte program og opne program gir moglegheit for samanlikning mot internasjonale aktørar i sektoren.

Programevaluering

Kvart femte år skal det gjennomførast ei omfattande programevaluering av gradsgjevande studieprogram (i samsvar med kvalitetssystemet). Slik evaluering vil bli gjennomført for Executive MBA i 2020.



Andre bidrags- og oppdragsinntekter

Tabell 25: Andre bidrags- og oppdragsinntekter⁴³

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per fagleg årsverk (KD) (1 000 kr) ⁴⁴	96,5	133,6	104,3	120,1	81,8	-

Vurdering av resultat og måloppnåing

I tidsrommet 2015-2018 har omlag 80 % av NHH sine inntekter innanfor «Sum tilskot frå bidrags- og oppdragsfinansierte aktivitet» vore oppdragsinntekter frå bedriftsinterne kurs ved NHHE. Størrelsen på desse inntektene har lege på omlag 22 mill. kr kvart år. Resterande årlege inntekter har difor vore omlag 5,8 mill. kr kvart år. I 2019 er samla oppdragsinntekter 22,6 mill. kr - dvs. på same nivå som føregåande år. Grunna reklassifisering og periodisering av inntekt i eit prosjekt under kategorien «Diverse bidragsinntekter», oppstår ei netto negativ inntekt her i 2019. Samstundes har også talet på faglege årsverk auka. Dette gjer at inntekt pr. fagleg årsverk vert lågare i 2019. Veksten i dei andre bidragsinntektene til NHH dei siste åra har kome frå NFR- og EU-prosjekt. Ettersom auken i talet på faglege årsverk i hovudsak skuldast ein auke i inntekter frå NFR og EU, vil ein naturleg følge av dette vere at forholdstalet i tabellen ovanfor går ned.

⁴³ Omfattar andre bidrags- og oppdragsinntekter utanom EU, Forskringsrådet og Regionale forskingsfond. I tråd med føringar frå Riksrevisjonen vert alle bedriftsinterne kurs ved NHHE f.o.m. 2015 klassifisert som oppdragsverksemd. Anna aktivitet blir klassifisert som sal og ført mot avrekningskonto mot Kunnskapsdepartementet.

⁴⁴ Faglege årsverk er ei delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidatar, bibliotekarar, vitskaplege assistentar, samt «Andre stillingar, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglege årsverk er inkl. stipendiatar.

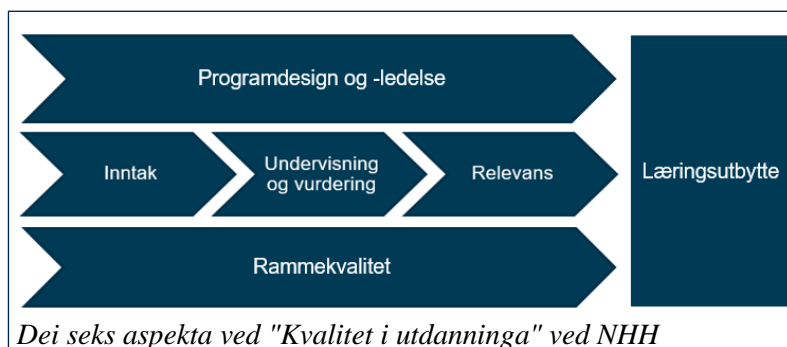
Kvalitet i utdanninga

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 særskild 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 vert tildelt ressursar og kva for verkemiddel som vert brukte. Indirekte gjennom dei historiene og budskapa som vert fortalde, samt dei retningslinjene og systema som vert 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 studie kvalitetsforskrifta.

Strategien for NHH har tre delmål under hovudmålet for utdanning. 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 vert evaluerte kvar gong dei går), arbeidsmarknadsundersøkinga som vert gjennomført årleg, opptaks- og rekrutteringsrapportar, og ei rekke andre aktivitetar med ulik frekvens.

Som ledd i den kontinuerlege betringa av kvalitetsarbeidet utviklar høgskulen i 2020 ein ny kvalitetsrapport til styret som søkjer å gjere dei i betre stand til å følgje utviklinga i studieprogramma.

NHHs systematiske kvalitetsarbeid vart sist godkjend av NOKUT 25. oktober 2018. Sakkyndig komité seier 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.»



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 læringsformer. 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, samt undervisnings- og vurderingsformene, i studieprogramma. Målet er å sikre at studieprogramma sine læringsutbytteskildringar legg klare føringar for så vel innhaldet i studieprogramma, som val av undervisnings- og vurderingsformer.

Høgskulen fortset arbeidet mot AACSB-akkreditering. Ein viktig del av AACSBs «Assurance of Learning» (AoL)-prosess er nettopp å kunne vise og dokumentere kor i programmet dei ulike «Learning Goals» vert oppnådde, samt å operasjonalisere læringsutbyttet og teste i kva grad studentane faktisk oppnår dette. 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. Ved å velje *Learning Goals* som underbyggjer og støtter oppunder læringsutbytteskildringane på programnivå bidreg AACSB også til å løfte programma direkte.

Internasjonalisering

Tabell 26: Internasjonale studentar og mangfald (bachelor og master)

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Del internasjonale studentar på campus (statsborgarskap) (%) ⁴⁵	15 %	15 %	16 %	17 %	19 %	20 %
Studentar som er innvandrare eller norskfødde med innvandrarbakgrunn frå land i gruppe 1 ⁴⁶ (UA)	113	95	73	86	N/A	-
Studentar som er innvandrare eller norskfødde med innvandrarbakgrunn frå land i gruppe 2 ⁴⁷ (UA)	209	195	205	255	N/A	-

Tabell 27: Erasmus+ (bachelor og master)

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Del utreisande utvekslingsstudentar på Erasmus+ av totaltalet på studentar(%),(KD)	6,4 %	5,4 %	5,8 %	6,5 %	6,7 %	8,0 %

⁴⁵ Delen internasjonale studentar (grad og utveksling) av det totale talet på fulltidsstudentar ved NHH (utreiste utvekslingsstudentar ekskludert).

⁴⁶ EU/EØS-land, USA, Canada, Australia og New Zealand.

⁴⁷ Asia inkl. Tyrkia, Afrika, Amerika unntatt USA og Canada, Oseania unntatt Australia og New Zealand og Europa unntatt EU/EØS.



Tabell 28: Utveksling (bachelor og master)

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Innkomande studentar i % av utreisande	63 %	77 %	86 %	85 %	83 %	90 %
Totalt tal på innkomande og utreisande studentar	858	849	899	992	985	-
Delen kandidatar med utveksling i studieløpet (DIKU) i %	56,6 %	61,4 %	57,0 %	N/A	60 %	60,0 %
Delen vitnemål med utveksling i %	48 %	48 %	36 %	41 %	44 %	50,0 %

Tabell 29: Samarbeid med internasjonale institusjonar

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Tal på internasjonale utdanningsinstitusjonar som NHH har eit samarbeid med (UA)	-	-	-	-	191	-
Tal på land som NHH har eit utdanningssamarbeid med (UA)	-	-	-	-	48	-
Tal på dobbelgradsavtalar (UA)	8	9	8	8	8	-

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 at organisasjonen jobbar kontinuerleg med å vurdere korleis internasjonalisering kan bidra som eit aktivt verkemiddel til å utvikle kvalitet og til at høgskulen når sine ambisiøse mål og målsettingar på dei strategiske satsingsområda.

Høgskulen sin ambisjon er å halde på posisjonen som leiande i Noreg på studentmobilitet og å vere på høgde med dei beste internasjonalt. Også i 2019 var mobiliteten på eit stabilt høgt nivå. 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 naudsynte kompetansen for å lykkast i arbeidslivet og bidra til å løyse dagens og framtidens samfunnsutfordringar.

Ein aukande del av studentmobiliteten er praksismobilitet, og i 2019 vart det etablert studiepoenggjevande internshipkurs på både bachelor- og masternivå der eit av krava er at internshipet skal vere internasjonalt. Gjennom dette tiltaket arbeider høgskulen systematisk med arbeidslivsrelevans i studieprogramma og brukar internasjonalisering for å auke kvaliteten ytterlegare.

NHH har også eit mål om å utvikle kvaliteten i studiemobiliteten. Resultata frå studiebarometeret 2017 viste at respondentane rapporterte om svak fagleg samanheng mellom utvekslingsopphaldet og studieprogrammet heime. Sidan volumet på mobiliteten ved NHH allereie er høg kan høgskulen i større grad fokusere på å auke det fagleg utbytte i utvekslinga, enn å bruke ressursar på å rekruttere fleire utvekslingsstudentar.

Ei anna hovudutfordring er integrering av det stadig aukande talet på internasjonale studentar. Eit av fokusområda er derfor internasjonalisering heime. Her vil nettopp dei internasjonale studentane vere viktige bidragsytarar 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 internasjonaliseringsområdet samt skissering av planar og tiltak for 2020 er omtalt under dei ulike studieprogramma.

I 2019 vart mange eksterntfinansierte utdanningsprosjekt avslutta, og resultatane er gode. Det vert særskilt lagt vekt på at prosjektmidlane skal brukast til å utvikle og innovere studieprogramma og byggje varige, skalerbare strukturar for framtida. Mellom anna har to InternAbroad-prosjekt i Japan og Brasil resultert i nyvinninga med studiepoenggjevande praksis ved NHH. I tillegg vart det i 2019 starta opp eit prosjekt med ein kanadisk partner i Nord-Amerika programmet og eit nytt InternAbroad-prosjekt med partnerar i Sør-Afrika. 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 2020.

Samarbeid med nasjonale institusjonar (utvikling, nye samarbeid) (UA)

NHH har eit godt samarbeid med andre nasjonale institusjonar i sektoren, og jobbar særleg tett saman med dei andre store utdanningsinstitusjonane i Bergen. NHH deltek blant anna i Kompetanseforum Vestland (tidl. Hordaland), som NHH har søkt om å få nytte som sitt Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) på same måte som HVL og UiB. Eit anna eksempel på NHHs samarbeid med UiB er avtalen med UiB sitt Institutt for økonomi som gjer at deira studentar kan ta spesialiserte kurs ved NHH og omvendt.

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. 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». Ansvar for pedagogisk utvikling i undervisinga 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. Høgskulens programleiarar (bachelor-, master- og doktorgradsprogrammet) har ansvar for kvalitetssikring og godkjenning av kurstilbodet. Prorektor for utdanning har det øvste ansvaret for pedagogikk. NHH leiger inn ressurspersonar frå UiB til å gjennomføre kurs i pedagogikk på NHH.

200-timersprogrammet for pedagogisk basiskompetanse ved NHH består av fire modular. Kvar modul har eit omfang på tre-fire kursdagar i tillegg til sjølvstendig arbeid.

NHH har relativt få nyttilsetjingar kvart år, og det har difor ikkje vore hensiktsmessig å sjølv tilby alle modulane. NHH har difor noko samarbeid med Universitetet i Bergen, Universitetet i Aarhus, Copenhagen Business School og Harvard Business School. Fagstaben vert oppfordra til å ta kurs ved desse eller andre institusjonar og få desse godskrivne som modular i NHHs program for pedagogisk basiskompetanse.



NHHs meritteringsordning vart for fyrste gong prøvd ut i 2019. Implementeringa av endringane i forskrift om tilsetjingar og opprykk i vitenskaplege stillingar er til behandling i høgskulens interne organ. Ordningane vil vere på plass i løpet av 2020.

Høgskulen sentralt arrangerer interne pedagogikkseminar kvart semester. Også på institutta er pedagogikk tema på internseminar. Eit tema NHH særleg vil prioritere framover er å styrke rettleiingskompetansen i fagstaben. Her er det sett i gong ein prosess for å få på plass eit opplæringstilbod knytt til rettleiing av master- og ph.d.-studentar som vil bli tatt vidare i 2020.

For å bidra til pedagogisk utvikling innanfor dei økonomisk-administrative fagområda 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 vert gitt av tilsette frå NHH og ei rekkje andre institusjonar i Noreg.

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 og i NHH sin strategi. I 2019 har NHH halde fram arbeidet med å leggje til rette for eit trygt, ope og inkluderande studie- og læringsmiljø for alle studentar. Dei siste resultatane frå Studiebarometeret er gode både for det sosiale og faglege miljøet blant studentane på bachelor- og masterstudia og når det gjeld den overordna tilfredsheit med studieprogramma.

NHH har jobba vidare med prosjektet ein starta i 2018 med å utvikle studiestarten med større vekt på fagleg innhald samt å skape nye møteplassar for dei nye studentane. Ideen om å auka det faglege innhaldet i studiestarten vart fyrste gong lansert før studiestarten 2018 og vart vidareført hausten 2019. I tillegg til at dei nye studentane skal verte kjende, er målet at dei skal verte fagleg stimulerte med vekt på arbeidslivsrelevans, på å lære seg god studieteknikk og å verte trygge i studentrolla. Studentane jobba saman i grupper på ein fagleg case gjennom heile velkomstveka under rettleiing av personar frå fagstab. Gruppene var med hensikt forskjellige frå faddergruppene for å skape nye møterom. Saman med tradisjonelle informasjonsmøte, felles frukost og eit tett samarbeid med studentforeininga, er studiestarten ein viktig del av å integrere nye studentar til NHH-kulturen.

I tillegg til det som skjer i samband med studiestarten, tilbyr studentforeininga (NHHS) ei mentorordning for alle nye bachelor- og masterstudentar. Gjennom denne ordninga får alle nye studentar ein studentmentor som dei kan kontakte med spørsmål eller for råd om studentlivet ved NHH.

Gode tiltak nemnt i førre årsrapport er med andre ord vidareutvikla og vidareført, mellom anna opplegget for velkomstveka, informasjon om varslingsrutinar og -kanalar og ulike kurs for studentane i å meistre vanskelege situasjonar. Dessutan har ei arbeidsgruppe med studentar og tilsette, oppnemnd av rektor utarbeidd ein rapport med forslag til ei rekkje sikkerheitsfremmande tiltak. Formålet var å vurdere om NHH-miljøet er fullt forsvarleg med omsyn til helse, tryggleik og velferd. Rapporten er lagt fram for høgskulens styre og tiltak er i ferd med å bli sett i verk.

Læringsmiljøutvalet (LMU) har i 2019 vidd mykje tid til å samordne to tiltaksplanar for psykososialt læringsmiljø og fysisk læringsmiljø. Formålet med samordninga var å heve planane til eit meir overordna nivå for å kunne styre arbeidet med læringsmiljø på ein meir heilskapleg måte. Slik blir LMU si rolle som bidragsytar, tilretteleggjar og initiativtakar vektlagt, og LMU sin tilsynsfunksjon styrka. I



samband med dette arbeidet innførte LMU temabaserte møte, der ein på kvart møte går gjennom eitt av dei fem primære læringsmiljøområda; fysisk læringsmiljø, psykososialt læringsmiljø, organisatorisk læringsmiljø, digitalt læringsmiljø og pedagogisk læringsmiljø.

LMU har og hatt særleg fokus på det fysiske læringsmiljøet på grunn av at delar av bygga på NHH er under rehabilitering. Det er ei eiga prosjektgruppe som driv fram rehabiliteringa, men det er etablert god kontakt til leiinga, ulike driftseiningar og LMU. Det har vore viktig at rehabiliteringa skapar minst mogleg problem for den daglege drifta av skulen og for studentane. LMU fekk tidleg i 2019 ei orientering frå prosjektleiar for rehabiliteringa, og har hatt ein open kanal til prosjektet dersom problem skulle oppstå. LMU har ikkje fått rapportar om større utfordringar verken frå studentar eller tilsette, men vil framleis ha fokus på fysisk læringsmiljø i 2020 og på at krav til universell tilrettelegging vert haldne også i siste delen av ombygningsperioden.

I samband med rehabiliteringa blir ein del av undervisningsromma tilpassa auka bruk av studentaktiv læring. Prosjektauditorium, caserom og særskilte rom utforma for gruppearbeid er under utvikling og vil hjelpe til med dei fysiske rammene for studentaktiv læring. Alle dei nye romma skal bli universelt utforma etter gjeldande standard.

LMU har i 2019 stifta ein læringsmiljøpris. Ein kan nominere studentar, studentgrupper eller tilsette ved NHH som har gjort eit godt arbeid for læringsmiljøet. Mottakar av prisen må ha gjort noko utover det ein normalt kan forventa for å inkludera og fremja trivsel for alle studentar ved NHH. Prisen er eit diplom og ein plakett.

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 ein verden 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 i takt med endringar i krav og forventingar. NHH sin strategi legg difor stor vekt på livslang læring, og alle studieprogram søkjer å fostre kritisk tenking, gi god teknologiforståing og 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 søkjer NHHE aktivt å ta i bruk ny teknologi og innovative pedagogiske tilnærmingar for å ivareta fleksibilitet og redusere tidsbarrierar for attraktive kandidatar.

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 tiltrekke seg studentar frå heile landet til sine fulltidsprogram, i tråd med høgskulen sin strategi om å rekruttere eit større mangfald av kandidatar. Hausten 2019 vart det også nedsett ei arbeidsgruppe som i løpet av 2020 skal levere ein rapport som vurderer om det er mogleg å opne opp for at godt kvalifiserte eksterne kandidatar kan få tilgang til å følgje kurs ved NHH utan å vere tatt opp i fulltidsprogramma. I tillegg til å auke mangfaldet i klasserommet og dermed bidra til kvalitet, vil dette kunne betre tilgangen til utdanningsprogramma ved NHH for kandidatar som ikkje har høve til å studere på fulltid.



NHH starta i 2017 opp eit studietilbod i rekneskap og revisjon i Oslo. Master i rekneskap 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 òg er tilgjengeleg i Oslo, aukar talet på studentar som kan gjere bruk av NHH sitt tilbod.

Auka bruk av teknologi i undervisinga gir studentar og kursansvarlege fleire valmoglegheit enn tidlegare, og såleis auka fleksibilitet i utdanninga. Spesielt gjeld dette dei store obligatoriske bachelorkursa, der utviklinga går mot å kombinerer korte, førehandsproduserte videoar med opptak av førelesingar og organisert arbeid i grupper.

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 2019, hadde dermed bestått heimeeksamen hausten 2018.

Skriftleg skuleeksamen i april 2019:

Prøve 1: Frå norsk til framandspråket. 4 kandidatar bestått (av totalt 20).

Prøve 2: Frå framandspråket til norsk. 4 kandidatar bestått (av totalt 17).

Heimeeksamen i oktober 2019:

Prøve 1: Frå norsk til framandspråket. 26 kandidatar bestått (av totalt 140).

Prøve 2: Frå framandspråket til norsk. 30 kandidatar bestått (av totalt 144).

Kandidatar som har bestått heimeeksamen hausten 2019, kan gå opp til skuleeksamen våren 2020.

NHH ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har i 2019 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

Utviklingsavtale mål 3: Forskning på topp nivå

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 30: Publikasjonspoeng

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019 ⁴⁸	
Publikasjonspoeng	246,19	280,43	309,09	248,52	238,00	-
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) ⁴⁹	1,40	1,58	1,77	1,42	1,38	1,80
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (KD)	0,97	1,15	1,23	1,00	0,94	1,24

Tabell 31: Publisering nivå

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019 ⁵⁰	
Publikasjonspoeng nivå 2 (UA)	125,12	162,23	175,91	143,79	120,00	-
Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk ekskl. stipendiater	0,71	0,92	1,01	0,82	0,70	1,00
ABS-publikasjoner ⁵¹ nivå 3, 4 og 4*	58	63	85	91	64	100
ABS-publikasjoner nivå 4 og 4* (UA)	21	19	32	33	25	40
Tildelinger på NHH bonusliste ⁵²	13	13	22	19	23	-

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 2019 vil være klare i begynnelsen av april. Foreløpige tall tyder på en nedgang i totalt antall publikasjonspoeng også for 2019, etter flere år med oppgang fra 2014 til 2017.

⁴⁸ Tallene for 2019 er foreløpige.

⁴⁹ 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.

⁵⁰ Tallene for 2019 er foreløpige.

⁵¹ 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.

⁵² Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.



NHH benytter tre indikatorer for kvalitet på vitenskapelige publikasjoner: Antall publikasjonspoeng på nivå 2, antall publikasjoner på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4*, og antall tildelinger i NHH sin publikasjonsbonusordning. Ordningen belønner publisering i de aller beste internasjonale tidsskrifter innenfor NHH sine fagområder. Også antall publikasjonspoeng på nivå 2 viser en nedgang i 2019. Antall ABS-publikasjoner nivå 3, 4 og 4* viser en nedgang i forhold til toppårene 2017 og 2018. 2019 er et rekordår i forhold til tildelinger på NHHs bonusliste.

Åpen forskning

Vitenskapelige artikler og bokkapitler som publiseres, lastes opp til NHHs institusjonsarkiv Brage. En har også et publiseringsfond for å støtte arbeidet med åpen tilgang til forskningspublikasjoner. NHH har økt andelen av publikasjoner med «Creative Commons»-lisens i 2019, og det pågår vurderinger med hensyn til ytterligere tilpasning til Plan S. Det har også blitt arbeidet med revidering av rutiner knyttet til forskningsdata i 2019. Videre har NHH i 2019 vurdert å signere «The San Francisco Declaration on Research Assessment (DORA)», men foreløpig konkludert med å ikke undertegne avtalen.

Begrunnelsen er som følger: «NHH støtter ambisjonen om at en vesentlig - og typisk avgjørende - vekt skal legges på forskningens egne meritter (fortjeneste) snarere enn bibliometriske mål. Imidlertid kan bibliometriske mål være nyttige kvalitetsindikatorer som gir utfyllende informasjon, og deres treffsikkerhet er under stadig utvikling. Mange kvalitetsindikatorer er imperfekte. Å fullstendig eliminere én bestemt gruppe kvalitetsindikatorer, som bibliometriske mål, bare fordi den er imperfekt, synes å være ineffektivt. NHH velger derfor ikke å signere DORA så lenge "eliminate the use of journal-based metrics" er et krav.»

Evaluering av institutt for foretaksøkonomi

Formålet med evalueringsordningen er å gi fagmiljøene bedre kunnskap om egen virksomhet og dermed grunnlag for å forbedre beslutningsgrunnlaget for eget utviklingsarbeid. Ordningen er lagt opp som en årlig rullerende prosess, slik at instituttene evalueres hvert sjette år. I 2019 har Institutt for foretaksøkonomi blitt evaluert. Evalueringsrapporten konkluderer med at forskningen ved instituttet holder et jevnt høyt nivå. Tre enkeltområder fremheves som særskilt sterke. Det gjelder forskningsgruppen i bedriftsbeskatning ved «Norwegian Centre for Taxation» (Excellent), forskningsgruppen i skipsfart, logistikk og operasjonell planlegging ved «Centre for Shipping and Logistics» (Very good / Excellent) og forskningsgruppen i insentiver, kontrakter og bedriftsatferd ved «Center for Business Economics» (Very good / Excellent).

Avslutning av Center for Service Innovation (CSI)

NHH har de siste åtte årene ledet CSI, et senter som har vært del av Forskningsrådets større satsinger innenfor ordningen «Senter for forskningsdrevet innovasjon» (SFI). Gjennom samarbeid mellom forskningsinstitusjoner og bedriftspartnere, har CSI bidratt til å støtte innovasjon i tjeneste- og serviceorganisasjoner. I løpet av prosjektperioden har CSI-forskere publisert mer enn 350 publikasjoner, veiledet 222 masterstudenter som har skrevet til sammen 160 masteroppgaver, utviklet en ny masterprofil på NHH (New Business Development) og holdt en rekke kurs både for studenter og næringslivet. Videre har 16 doktorgradsstudenter og syv postdoktorer vært tilknyttet CSI og jobbet tett sammen med fagstaben hos CSIs forskningspartnere. CSI har vært godt synlig i media med ca. 500 avisartikler/TV-intervjuer og formidlet forskning og praksis på mer enn 800 møter/workshops. I tillegg ble senteret evaluert i forbindelse med evaluering av samfunnsvitenskapelig forskning i Norge (SAMEVAL) hvor senteret oppnådde høyeste karakter (5 excellent). NHH sendte sammen med fremragende partnere en ny SFI-søknad i september 2019.



Fornyelse av NHHs senterordning

Forrige strategiperiode frembrakte tematiske og spissede forskningssentre innen utvalgte fagområder. I 2019 har ordningen blitt fornyet i form av en ny senterutlysning. Ordningen bygger videre på den allerede etablerte senterstrukturen, med innslag av både konsolidering og nye initiativ. Hensikten med NHHs forskningssentre er å øke forskningskvalitet og kapasitet, samt å skape en plattform for å lykkes bedre med eksternt finansiert forskning. Videre gir sentrene et godt grunnlag for å adressere flerfaglige perspektiver på samfunnsutfordringer, styrke forskningssamarbeid og øke synligheten av NHHs forskningsaktiviteter. Arbeidet med fornyelse av senterstrukturen er i ferd med å bli avsluttet.

Forskningens bidrag til samfunnsutfordringer - Impact Cases (UA)

NHH skal bidra med forskning som er relevant, nyskapende og uavhengig innenfor sentrale tema for en handelshøyskole på internasjonalt toppnivå og har alltid vært opptatt av forskningsformidling. I forbindelse med de nasjonale fagevalueringer som NHH har deltatt i de senere år, ble det utviklet *impact cases* for å illustrere og synliggjøre forskningens relevans. NHH bruker *impact cases* for å synliggjøre hvordan forskningen ved NHH bidrar til å løse samfunnsutfordringer og for på denne måten kunne utgjøre et kvalitativt mål på forskningens relevans. I 2019 har en fortsatt arbeidet med å utforme et hensiktsmessig format for *impact cases* og en ønsker å høste ytterligere erfaring fra miljøer som har benyttet dette virkemiddelet over tid. Dette arbeidet er pågående og forventes fremlagt i løpet av første halvår 2020.

Europakommisjonens Charter and Code

NHH vil i løpet av 2020 på nytt vurdere å implementere en helhetlig personal- og karrierepolitikk basert på de 40 prinsippene i *Charter and Code*.

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 32: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd (NFR)

(Tall i 1 000 kr)	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Bidragsinntekter fra NFR ⁵³ (UA)	18 882	19 357	25 881	33 729	42 100	-
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) (UA)	107,2	109,4	148,5	193,0	243,8	-
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk (KD) (UA)	74,4	79,1	103,2	136,2	166,0	-

⁵³ Ny ordning fra 2017 innebærer at det for NFR- og EU-prosjekter rapporteres periodisert basert på forbruk og ikke på innbetalinger fra prosjektene. Tallene f.o.m. 2017 er derfor ikke direkte sammenlignbare med tall før 2017.



Tabell 33: Bidragsinntekter fra EU/Horisont 2020

(Tall i 1 000 kr)	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Bidragsinntekter fra EU ⁵³ (RBO-tellende) (UA)	1 907	3 359	1 434	4 595	6 288	-
Inntekter fra EU-kontrakter per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) (UA)	10,8	19,0	8,2	26,3	36,4	-
Verdien av Horisont 2020- kontrakter per FoU-årsverk (KD)	-	-	-	27 828,34		-

Tabell 34: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd for NHH-miljøet samlet

(Tall i 1 000 kr)	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
NHH	18 882	19 357	25 881	33 729	42 100	-
SNF	34 640	28 500	29 813	28 391	32 293 ⁵⁴	-
Totalt	53 522	47 857	55 694	62 120	74 393	-

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 forskningsmidler. Det er en bred deltakelse fra næringslivspartnere, organisasjoner og offentlige instanser i NHHs forskningscentre og forskningsprosjekter.

Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd for pågående prosjekter viser igjen en markant økning i 2019 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 om økt eksternfinansiering, spesielt EU-midler. Også i 2019 viser bidragsinntekter fra EU en betydelig oppgang.

Søknadsaktivitet til Forskningsrådet og EU (omfang og kvalitet på søknader) (UA)

For å opprettholde og å øke prosjekttilgangen både fra Norges forskningsråd og EU er NHH avhengig av å holde søknadsaktiviteten oppe. I 2019 har det vært en betydelig økning i antall søknader til Norges forskningsråd. Omtrent halvparten av søknadene har blitt sent til FRIPRO og resten til ulike programmer og til ordningen med Senter for forskningsdrevet innovasjon. Det har også vært en økning i antall søknader til EU. Tidligere har søknadene her nesten utelukkende vært rettet mot de ulike virkemidlene til «The European Research Council (ERC)». I 2019 har det vært større bredde med hensyn til programmer det søkes til. Suksessraten for innsendte søknader i 2019 ser ut til å bli rundt 17 %. Suksessraten for programmene i Norges forskningsråd og EU ligger på 7-14 %.

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 fem-seks årene har det vært en prioritering å koordinere satsinger innen forskning for å få større forskningsmessig tyngde på disse områdene.

⁵⁴ Tallet for 2019 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. 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 fem ph.d.-kandidater og fire postdoktorer ansatt i egen stab.

Det blir også skrevet mange masteroppgaver knyttet til SNF-prosjekter, og de beste blir utgitt i SNFs rapportserie. 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.

Stiftelsen SNF (Fond for anvendt forskning) deler årlig ut inntil en million kroner til utenlandsopphold, arrangementer (workshops/konferanser), finansiering av gjesteforskere, forskerrekruttering, strategiske satsinger og forskningsinfrastruktur. Det meste av midlene går til å støtte NHH-ansattes aktiviteter.

NHHs forskere bidrar sammen med SNFs forskere på mange forskningsprosjekter. Noen viktige pågående prosjekter i 2019 var:

- RaCE – Managing radical technology-driven change in established firms (NFR)
- NTRANS – Norwegian Centre for Energy Transition Strategies (NFR)
- Freelancers, independent contractors and the organization of work (NFR)
- Norwegian aquaculture in the span between domestic social responsibility and international market demands (NFR)
- L3 Pilot – Automated Driving on European Roads (EU)
- PANDORA – Paradigm for Novel Dynamic Oceanic Resource Assessments (EU)
- MedAID – Mediterranean Aquaculture Integrated Development (EU)

SNF har hatt en positiv utvikling de siste årene - omsetningen har økt, antall egne forskerårsverk er stigende, publiseringen i vitenskapelige tidsskrift er forbedret og instituttet har tre EU-prosjekter samt annen internasjonal finansiering.

Tabell 35: SNF – Bidrags- og oppdragsvirksomhet

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2015	2016	2017	2018	2019 ⁵⁵
Nasjonale bidragsinntekter					
- Norges forskningsråd	34 640	28 500	29 813	28 391	32 293
Nasjonale oppdragsinntekter					
- Departementer og underliggende enheter	3 536	7 600	5 503	9 572	9 566
- Næringslivet	14 058	10 900	7 200	10 689	9 432
Internasjonale inntekter	806	100	699	1 957	3 947

⁵⁵ Tallene for 2019 er foreløpige.



SAMPEL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

KD Sektormål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

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

Utviklingsavtale mål 3: Forsking på topp nivå

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 samarbeidspartner innan forskning og utdanning. Samarbeid med eksterne verksemder, samt med eit vitalt alumninettverk, skal spele ei nøkkelrolle i utviklinga av NHH.

Tabell 36: Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
NOU-utval med NHH-deltakarar	-	-	-	10	8	10
Alumnimedlemmar	-	7 691	7 882	8 746	9 856	12 000
Alumniarrangement	-	8	12	16	26	25
Påmeldte deltakarar alumniarrangement	-	450	960	1 350	1 600	2 000

Vurdering av resultat og måloppnåing

Samarbeid med eksterne verksemder

NHH har eit omfattande samarbeid med eksterne aktørar. Desse inkluderer næringsliv, forvaltning, klynger, oppstartbedrifter, offentlege og private institusjonar. I 2019 har den eksternt retta innsatsen vore prega av arbeidet med å etablere ein tydelegare retning på avtalane med eksterne verksemder, slik at dei er på line med NHH si nye eksistenserklering; «Saman for berekraftig verdiskaping». Under følgjer eit utval av dei nye kontraktane som er inngått med eksterne verksemder som tydeleggjer denne satsinga.

- NHH har inngått eit samarbeid med Norsk klimastiftelse, som går ut på at NHH skal bidra til faktabasert formidling om klimaendringar og energiomstilling.
- Saman med UiB, NORCE og HVL, har NHH etablert kunnskapsklynga Energiomstilling VEST. Formålet er å etablere samarbeidsarenaer mellom kunnskapsaktørar, næringsliv og forvaltning for å få til energiomstilling.
- Eit anna større samarbeid som vart inngått i 2019, er mellom NHH og Telenor, som etablerer ein open kompetanse- og samarbeidsarena for digital omstilling og innovasjon kalla «Digital Transformation HUB@NHH». Målet er å auke suksessraten for norske digitaliseringsatsingar.

NHH arbeider for at fleire studentar skal ha internasjonale arbeidspraksis som ein integrert del av utdanninga. I 2019 blei det innført ei prøveordning der ei gruppe studentar hadde internships i utlandet i kombinasjon med eit akademisk kurs. Kurset er eit studiepoenggevendende valfag. Også i 2019 arbeidde NHH med internasjonale verksemder om karrieredagar og kurs for studentane. I tillegg blei den fjerde



internasjonale case-konkurransen ved NHH organisert, med deltakarar frå NHH og elleve andre universitet frå heile verda, med COOP som case-bedrift.

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 vurderte skattlegging av havbruk. Utvalet leverte innstillinga i november 2019 (NOU 2019: 18)
- Professor Karen Modesta Olsen vart utnemnd til medlem i ekspertutvalet «Fremtidens arbeidsliv» (NOU 21. juni 2021)
- Professor Kjell Gunnar Salvanes vart utnemnd til medlem i ekspertutvalet «Fremtidens arbeidsliv» (NOU 21. juni 2021)
- Professor emeritus Victor D. Norman vart utnemnd av Kommunal- og moderniseringsdepartementet til leiar av ekspertutvalet som skal utgreie konsekvensane av demografi-utfordringar i distrikta (NOU 21. desember 2020)
- Førsteamanuensis Jøril Mæland var medlem i ekspertutvalet «Skattlegging av vannkraftverk» (NOU 2019: 16), som leverte si innstilling til Finansdepartementet i september 2019
- 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 (utgis som NOU)
- Professor emeritus Victor D. Norman vart utnemnd av Kunnskapsdepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal vurdere regelverket for høgare utdanning (utgis som NOU)
- Professor Katrine Vellesen Løken vart utnemnd av Kunnskapsdepartementet til medlem i eit ekspertutval om kjønnskiltnader i skulen. Utvalet ga si innstilling 1. februar 2019 (NOU 2019:3)

Styreverv

Forskarar ved NHH er leiarar av og medlemmer i ei lang rekkje styre innan nærings- og samfunnsliv. I følgje NHH si offentleg tilgjengelege oversikt *Sidegjøremål ved NHH*, er NHH-forskarar representerte i cirka 50 styre (ekskl. NHH og Samfunns- og næringslivsforskning).

Gjesteførelsingar

Gjesteførelesarar har alltid vore svært viktige bidragsytarar i undervisninga, både på bachelor- og masternivå så vel som i etter- og vidareutdanninga. Dei siste åra har NHH årleg hatt meir enn 200 gjesteførelsingar eller andre bidrag frå næringsliv og forvaltning i ei rekke ulike kurs.

Gjesteførelesarane representerer eit breitt utval av framifrå leiarar, fagpersonar og agenda-setjarar, noko som gir eit solid bidrag til kursa sin arbeidslivsrelevans.

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 vidareutvikle samarbeidet med alumni, slik at dette blir ein endå sterkare ressurs for NHH si vidare utvikling.

Talet på medlemmar i NHH Alumni ligg på over 9850 i 2019, noko som er ein auke på ca. 1100 personar frå 2018. Aktiviteten har vore høgare enn nokon gong før, med totalt 26 arrangement. Alumnikonferansen FRAM i Oslo var den største samlinga i 2019, med omlag 550 deltakarar.



NHH sette i gong internasjonalt alumniarbeid i 2015, med ei samling i London med faglege foredrag. Dette arbeidet blei utvida i 2018 med arrangement også i København og Paris. I 2019 blei det ytterligare auka med nye arrangement i Singapore og i New York. Det blei også arrangert samlingar i etablerte utanlandsgrupper i Paris og i London.

I tillegg til dette arrangerte NHH alumnisamlingar i Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. I Noreg vert alumni óg invitert til ulike arrangement ved NHH.

NHH Alumni kommuniserte aktivt med alumni gjennom nyhendebrev, sosiale medium og magasinet NHH Bulletin.

NHH ønsker alumni som møtast oftare og kan engasjerast ved behov. Difor vart Alumnirådet etablert i april 2018. Medlemmane i Alumnirådet bidreg til alumnikonferansen og til generell utvikling av NHH Alumni.

I 2019 arrangerte NHH «Mentor for en dag» i velkomstveka for nye studentar. 45 næringslivsleiarar frå heile Noreg stilte opp som mentorar for nye bachelorstudentar. I 2019 har NHH og hatt eit pilotprosjekt på eit ordinært mentorprogram der mentorane fylgjer adeptane/studentane gjennom åtte månadar. Tilbakemeldingar er gode, og eit nytt program startar hausten 2020.

Eit nytt konsept har vore testa ut i 2019, der ein er på besøk «heime hos» alumni. I 2019 inviterte Avo Consulting, De Bergenske, SALTO Norway og Norwegian Rain/Paris til slike «heime hos samlingar».

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 37: Synlegheit i media

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Talet på forskingsrelaterte saker i media	3 319	2 949	2 910	2 499	2 956	3 500
Talet på saker i media	5 582	5 366	5 356	4 917	4 372	5 600
Talet på kronikkar i media ⁵⁶	105	92	99	80	109	150
Talet på følgjarar sosiale medium	-	-	72 000	75 711	84 775	85 000
Talet på unike brukarar NHH.NO	-	500 500	569 000	600 169	697 624	650 000
Talet på unike brukarar NHH Bulletin	-	-	63 903	73 000	103 075	80 000

⁵⁶ I tillegg kjem cirka 36 debattinnlegg, kommentarar o.l.



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 4 372 gonger i norske medium i 2019. Det er ein nedgang frå året før. Det er likevel verdt å merka seg tre positive utviklingstrekk. Det eine er ein solid oppgang i talet på forskarskrivne kronikkar og innlegg, det andre er at talet på reine forskingsrelaterte sakar i media går opp. Sist; stadig fleire les nett- og forskingsmagasinet NHH Bulletin. Samla sett indikerer desse utviklingstrekk vekst i formidlingsbidrag av høg kvalitet.

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. Saker og tema som gav NHH mange presseoppslag i 2019 var mellom anna NOU-en «Skattlegging av havbruksvirksomhet», luftfart, renteutvikling, korrupsjon, vindkraft, bustadsutvikling og daglegvarebransjen. Ser ein nærare på kva einskildsaker med NHH-forskarar som gjekk viralt i 2019, er det verdt å nemna NRK-oppslaget om vindmøller. Ei anna var E24-saka om millionløn til leiarane i bompengeselskapa. Sistnemnde var delt meir enn 13 700 gongar i sosiale media.

Aktive formidlarar

Fleire forskarar har vorte meir synlege i media i løpet av 2019, men NHH har mål om å auke delen synlege forskarar.

Sosiale medium og nettsider

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 og aktiviteten og talet på følgjarar aukar i alle kanalar.

Også NHH sine nettsider hadde oppgang i talet på brukarar og besøk i 2019. 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.

NHH Bulletin

Det eksternt retta papirmagasinet NHH Bulletin, som NHH publiserer saman med AFF og SNF, kom ut med éi utgåve i 2019. Satsinga på nettstaden NHH Bulletin, som er høgskulen sitt forskings- og nyhendemagasin, er vellukka. I løpet av 2019 har NHH publisert 225 artiklar på NHH Bulletin, meir enn 40 artiklar meir enn året før. Nettmagasinet har hatt ein formidabel auke i talet på unike besøkande. Nettmagasinet er ein viktig del av høgskulen si forskingsformidling og studentrekruttering.

Internasjonal forskingsformidling

I 2019 er forskning frå NHH omtalt i fleire internasjonale medium og på internasjonale nettstader. Enkelt saka som fekk størst merksemd internasjonalt i 2019 var finansstudien «Ownership, Wealth, and Risk Taking: Evidence on Private Equity Fund Managers». Ei anna studie med brei pressedekning var «Evidence that prenatal testosterone transfer from male twins reduces the fertility and socioeconomic success of their female co-twins». Eit godt døme på eit einskild oppslag med stor rekkevidde er Financial Times' omtale av forskning og undervisning med samfunnsnytte. Blant dei beste internasjonalt, meiner FT, er feltstudien «Investing with brain and heart?». Eit anna døme er at Kina sitt statlege nyhendebyrå i haust publiserte artikkelen «Norwegian labour market sees highest growth since oil crisis».



Arendalsuka

NHH deltok på seks større arrangement på Arendalsuka i 2019. Debatten om «Regioner i omstilling» var eit samarbeid med mellom anna PwC. Arrangementet «Ansvarlig skatt» sto Deloitte og NHH bak. Under Arendalsuka lanserte NHH og Telenor kunnskapsarenaen *Digital Transformation Hub*, som er lokalisert ved NHH. Dette er ein open kompetanse- og samarbeidsarena for digital omstilling og innovasjon.

Forskningsdagane i Bergen

NHH deltok på Forskningsdagane i 2019. Dette er ein festival spesielt retta mot barn og unge. Fagstab bidrog på fleire arrangement, mellom anna i Forskar Grand Prix, der NHH hadde ein kandidat i finalen, og med foredrag for elevar i ungdomsskulen. NHH hadde og ein debatt om leiing, der forskarar frå Institutt for strategi og leiing deltok.

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 38: Posisjon FT-rangeringar⁵⁷

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Open Programme	51 (68 %)	44 (58 %)	48 (64 %)	41 (51 %)	33 (41 %)	-
Custom Programme	78 (92 %)	73 (86 %)	79 (93 %)	86 (96 %)	-	-
Masters in Management	64 (80 %)	73 (86 %)	65 (68 %)	72 (72 %)	70 (70 %)	-
Executive MBA	-	-	88 (88 %)	98 (98 %)	86 (86 %)	-
European Business Schools	40 (47 %)	38 (42 %)	35 (37 %)	39 (41 %)	39 (41 %)	-

Vurdering av resultat og måloppnåing

Financial Times publiserer fem rangeringar og ein samlerangering (European Business Schools) kvart år. Stadig fleire skular kjem inn på FT-rangeringane, noko som var tilfelle i alle dei fyrste tre rangeringane i tabellen over. NHHs langsiktige målsetting er å vere på nivå med dei beste nordiske institusjonane.

Open Programme (Opne etter- og vidareutdanningsprogram): NHH og AFF deltok i fellesskap i denne rangeringa. I 2019 blei 80 institusjonar rangert, inkludert 13 CEMS-skular. Det var med sju nye institusjonar. NHH/AFF gjekk opp åtte plassar frå 41. plass i 2018 til 33. plass i 2019, og ligg no på andre plass i Norden og på 16. plass i Europa.

Masters in Management: NHH har deltatt i denne rangeringa sidan lansering i 2005 med det breitt anlagde MØA-programmet. 100 institusjonar blei rangerte i 2019, med åtte nye handelshøgskular på lista. NHH klatra to plassar frå 72. plass i 2018 til 70. plass i 2019.

⁵⁷ Prosentvis plassering i parentes fordi talet på institusjonar som deltek i FT-rangeringa, stadig aukar. Jo lågare prosent, dess betre plassering.



Executive MBA: NHH deltok med alle sine EMBA-spesialiseringar i denne rangeringa. I 2019 blei 100 institusjonar rangert, med seks nye handelshøgskular på lista. NHH gjekk opp 12 plassar frå 98. plass i 2018 til 86. plass i 2019 og fekk si beste plassering nokosinne.

European Business Schools: På den samla rangeringa sto NHH på staden kvil på 39. plass i 2019, ein plass framfor gjennomsnittet for deltakande CEMS-skuler.

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 2019 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 og digitalisering som tema.

Her følgjer eit utval av NHH sine konferansar i 2019:

- *Klimarisiko – finans, børs og norsk økonomi* i regi av Finans Norge, Finansforbundet, NHH og Norsk klimastiftelse
- *Developing sustainable innovation strategies* i regi av NHH og Virke
- CFO Forum: NHH møter næringslivet: *Den digitale CFO-ens muligheter og utfordringer*
- Shippingkonferansen *Leadership 2019*
- Jubileumskonferanse: *Markedsbasert kraftomsetning i Norge*
- Finans- og klima-konferanse: *How to show the climate effect of capital?*
- *Perspektivmeldingen 2020*. I samarbeid med Finansdepartementet og Konkurransetilsynet

Faste konferansar ved NHH:

- FIBE 2019 – Fagkonferansen i bedriftsøkonomiske emner: *The Future of Business Schools*
- Bergen Economic of Energy and Environment Research Conference
- Vårkonferansen 2019: *Plattformøkonomien*
- Lehmkuhlforelesningen 2019. Henrik Lie-Nielsen: *Appetite for deconstruction – an entrepreneur's perspectives*
- NHH Forum 2019 med Nordic Choice Hotels og Petter Stordalen: *Please disturb!*
- FOOD 2019: *Produktivitet og berekraft – same sak?* Årviss konferanse i samarbeid med daglegvarebransjen
- Thorolf Rafto Challenge 2019: Eldar Sætre, konsernsjef i Equinor
- Alumnikonferansen *FRAM* retta mot tidlegare NHH-studentar.



ORGANISASJON OG RESSURSER

KD Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem
Utviklingsavtale mål 2: Økt mangfold

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 39: Faste og midlertidige årsverk⁵⁸

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Undervisning, forskning og formidling (UFF) ⁵⁹	259	254	256,7	250,2	256,2	-
Administrative årsverk ⁶⁰	115	118	127,5	127,4	124,6	-
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling ⁶¹	17	13	12,2	12,0	10,0	-
Drift og vedlikehold ⁶²	6	6	5,0	6,0	6,6	-
Andre stillinger (lærlinger)	1	2	1,6	1,7	2,1	-
Totalt	398	393	403,0	397,3	399,5	-

Tabell 40: Andel midlertidig ansatte

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Andel midlertidig ansatte i støttestillinger til undervisning, forskning og formidling (%)	6 %	0 %	0,2 %	0 %	0 %	-
Andel midlertidig ansatte i saksbehandler- og utrederstillinger (%)	11 %	11 %	12,8 %	12,7 %	9,3 %	-
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (%) ⁶³ (KD)	11 %	12 %	12,4 %	12,2 %	10,8 %	-

⁵⁸ Per 1. oktober.

⁵⁹ Alle vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiater, postdoktorer, studentassistenter, bistillinger og universitetsbibliotekar.

⁶⁰ Kontorstillinger, lederstillinger, saksbehandler-/rådgiverstillinger i sentral adm. og på instituttene.

⁶¹ Bibliotekstillinger, ingeniørstillinger.

⁶² Driftsleder, driftstekniker, fagarbeider.

⁶³ Eksklusiv stipendiater, postdoktor og professor II (men inklusiv alle andre bistillinger, dvs. førsteamanuensis II og universitetslektor II).



Tabell 41: Vitenskapelig ansatte - årsverk

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II) ⁶⁴	47	49	47,2	51,3	48,9	-
Professor (ekskl. professor II) ⁶⁴	83	81	76,9	77,5	79,0	-
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%) ⁶⁵	53 %	67 %	50 %	80 %	60 %	≥ 50 %
Professorkvalifisering	1	3	1	3	4	-

Tabell 42: Andel internasjonal fagstab – årsverk (UA)⁶⁶

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Fast ansatte (%) ⁶⁷	19 %	21 %	26,4 %	27,3 %	29,7 %	≥ 30 %
Stipendiater (%)	63 %	61 %	62,8 %	55,4 %	60,6 %	≥ 50 %
Postdoktorer (%)	70 %	72 %	66,7 %	77,8 %	75,0 %	≥ 50 %
Professor II-stillinger (%)	62 %	62 %	60,0 %	65,5 %	69,7 %	≥ 50 %

Tabell 43: Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD)

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD) ⁶⁸	608,7	638,1	639,6	648,4	636,6	-

Vurdering av resultater og måloppnåelse

Vitenskapelig ansatte

Hovedregelen ved NHH er internasjonal rekruttering. NHH har også i 2019 lyktes med å rekruttere internasjonale kandidater til så vel postdoktorstillinger (både ordinære postdoktorer og innstegsstillinger), stillinger som førsteamanuensis, og professor II-stillinger. Nytt av året er ansettelse av en førsteamanuensis på innstegsvilkår. Vedkommende inngår i antallet midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger.

Flere av NHHs fagområder betrakter innstegsstillinger som den beste måten å oppnå rekruttering av spesielt lovende kandidater i internasjonale jobbmarkeder. NHH har i dag anledning til å bruke inntil 15 innstegsstillinger (hjemler), og har så langt ansatt i åtte av disse (hvorav én førsteamanuensis). Den første ansettelsen av disse fant sted i 2017. Innstegsstillingene er i prinsippet hovedkilden til rekruttering til faste stillinger, men det gjenstår å se om kandidatene lykkes med sin kvalifisering. Høyskolen vil fortsette å utlyse innstegsstillinger med sikte på å kunne rekruttere spesielt lovende kandidater.

⁶⁴ Fem personer (rektor og prorektorer) rapporteres som ledere f.o.m. 2017, og er tatt ut av stillingskategoriene «Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II)» og «Professor (ekskl. professor II)»

⁶⁵ Studentassistenter og bistillinger er ikke med.

⁶⁶ Ansatte med utenlandsk statsborgerskap.

⁶⁷ Professor, førsteamanuensis og universitetslektor.

⁶⁸ 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.



NHH hadde ingen utlysninger og derfor ingen professoransettelser i 2019, men fire førsteamanuenser ble gitt personlig opprykk til professor.

Andelen midlertidig ansatte i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger er noe lavere enn tidligere år. Ca. 45 prosent av de som inngår i denne andelen, er ansatt i bistilling som førsteamanuensis II og universitetslektor II. Dessuten inngår en 100 prosent førsteamanuensis på innstegsvilkår i andelen. Reell midlertidighet i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger er således mellom syv og åtte prosent. Alle som inngår i det reelle tallet er på korte kontrakter (overgangsstilling etter fullført doktorgrad; vikarstilling, studentassistenter mv).

Høyskolen har også i 2019 sett en økning i antallet eksternfinansierte stillinger, så vel stipendiat- og postdoktorstillinger som bistillinger (professor II og førsteamanuensis II). Dette har nær sammenheng med at NHH de siste årene er blitt tildelt flere Toppforsk-prosjekter og ERC-grants, i tillegg til SFF FAIR.

Studiepoeng per faglig 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 2019 viste det seg å bli en større turnover enn forventet i de administrative stillingene ved NHH, og dette har ført til at det har vært gjennomført betydelig flere rekrutteringer enn vanlig på et år. De fleste rekrutteringene er til faste stillinger, men det har også vært behov for noe midlertidighet. Bemanningen på administrativ side har økt med ytterligere to årsverk i 2019. Denne økningen er knyttet til opprettelsen av to nye stillinger: en digitaliseringsrådgiver og en informasjonssikkerhetsrådgiver.

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 2019 er det gjennomført ytterligere organisasjonsmessige tilpasninger i NHHs administrasjon. Avdeling for styring, økonomi og drift (SØD) er blitt splittet i tre nye avdelinger: Økonomiavdelingen, Eiendomsavdelingen og IT-avdelingen.

Høsten 2019 ble det startet en prosess der spørsmålet er om NHH skal fortsette å ha valgte instituttledere eller om høyskolen skal gå over til å ansette instituttledere. Saken er tatt opp bredt i organisasjonen, og det har også vært gjennomført en høringsrunde der svært mange enheter har gitt sine høringsvar. Spørsmålet skal endelig avgjøres på NHH sitt styremøte i mars 2020.

NHH vedtok en revidert lønnspolitikk i 2019, og partene var enige om å bruke den ved høstens lokale forhandlinger. Videre er det jobbet aktivt med å bedre rutiner for gjennomføring av de lokale lønnsforhandlingene. Arbeidet knyttet til lønnspolitikk og gjennomføring av lønnsforhandlingene har økt både kvaliteten og effektiviteten i prosessen.



I spørsmål knyttet til organisasjonsutvikling er både ledelsen og de tillitsvalgte med i prosessene, og det har også i 2019 vært høy aktivitet i både samarbeids- og arbeidsmiljøutvalget ved NHH.

Ledelse og kompetanseutvikling

NHH gir felles opplæring til alle sine ledere gjennom programmet «Hverdagsledelse». Opplæringen følger et konsept der lederne får felles opplæring i hva det vil si å være leder på NHH. I 2019 har det vært samlinger knyttet til lønnsoppgjøret, kompetanseutvikling, medarbeidersamtaler og lederatferd.

I 2019 ble det utarbeidet retningslinjer og rutiner for kompetanseutvikling for administrativt ansatte på NHH. Kompetanseheving er således satt i et større system, slik at både den enkelte enhet og høyskolen som helhet får en mer målrettet kompetanseutvikling.

Sidegjøremål

Høyskolen har kontinuerlig fokus på å sikre at prosessen for sidegjøremål fungerer i organisasjonen. Endringer i sidegjøremål rapporteres jevnlig inn gjennom hele året. Sist oppdaterte oversikt over sidegjøremål ble publisert i juni 2019. Det tas sikte på minst en årlig oppdatering, med mulighet for løpende oppdateringer etter behov.

Helse, miljø og sikkerhet

Våren 2019 fortsatte NHH gjennomføringen av Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK), utviklet av og for universitets- og høyskolesektoren. Alle enheter er i gang med å følge opp resultatene og utvikle konkrete bevarings- og forbedringstiltak.

I 2019 var NHH med i den nasjonale undersøkelsen som har kartlagt mobbing og trakassering i sektoren. Kartleggingen har som hovedhensikt å gi mer kunnskap om opplevd mobbing og trakassering. Kunnskapen skal gi økt bevissthet og vilje til å ta problemer med mobbing og trakassering på enda større alvor, og skape grunnlag for flere tiltak som vil bedre arbeids- og læringsmiljøet ved NHH.

Undersøkelsen viste at resultatene på NHH er på linje med sektoren for øvrig. Høyskolen har nulltoleranse for mobbing og trakassering, og ledelsen har gitt klart og tydelig uttrykk for at det skal jobbes videre med saken. Temaet har blitt tatt opp i allmøter, i ledermøter og lokalt på enhetene. Mobbing og trakassering har dessuten vært tema på lederopplæring (tema: lederadferd), der også vernetjenesten og de tillitsvalgte deltok. I medarbeidersamtaler og på vernerunder ble det også lagt til rette for å ta opp spørsmål knyttet til temaet.

AMU har vært tett på både ARK og undersøkelsen knyttet til mobbing og trakassering. Da resultatene i undersøkelsen om mobbing og trakassering forelå, besluttet AMU at det umiddelbart var nødvendig å synliggjøre varslingskanalen(e) på NHH. Dette ble gjennomført, slik at det i dag er svært enkelt å finne frem til informasjon om og skjema for varslings.

Våren 2019 flyttet ca. halvparten av de ansatte i midlertidige lokaler i Merinobygget. Overgangen til midlertidige lokaler har stort sett gått bra, og i de tilfellene det har vært nødvendig har ledelsen fulgt enheter og medarbeidere tett for å finne gode løsninger.

Når det gjelder det fysiske arbeidsmiljøet, gjennomførte NHH høsten 2019 vernerunder med særlig fokus på ergonomi. Årsaken var at mange ansatte hadde flyttet til midlertidige lokaler i forbindelse med rehabiliteringen. Høyskolen er også i ferd med å bli en sykkelvennlig arbeidsplass, med hjelp fra Syklistenes Landsforbund. I 2019 innførte Høyskolen dessuten en prøveordning med trening i arbeidstiden, og startet arbeidet for å bli miljøfyrtårnsertifisert.



Norsk språk

NHH skal ha en tydelig språkpolitikk som gir en effektiv avveining mellom det norske samfunnsoppdraget og hensynet til NHHs internasjonale ambisjoner.

Styret vedtok nye språkpolitiske retningslinjer sommeren 2019 etter en intern høringsrunde preget av stort engasjement. Hovedtrekkene er at norsk fortsetter å være administrasjonsspråket ved NHH, ansatte i fast vitenskapelig stilling som ikke kan norsk, skal kunne norsk på B1-nivå tre år etter ansettelse, og både norsk og engelsk er viktige språk på masterstudiet i økonomi og administrasjon. Ansvar for å implementere og forvalte språkpolitikken og å etablere en praksis som sikrer at retningslinjene blir fulgt, følger nå de etablerte ansvarslinjene i organisasjonen tydeligere enn før.

I 2020 fortsetter arbeidet med å følge opp språkpolitikken, spesielt i forhold til rapportering. Høyskolen har stor tro på at språkpolitikken vil øke bevisstheten om valg av språk og mål i utdanning, forskning og i samspillet med nærings- og samfunnsliv.

Universitetene og høyskolene er også pålagt å følge lov om målbruk i offentlig tjeneste. På nettsider, i sosiale medier, stillingsannonser og rapporter og annet skriftlig tilfang skal ingen av de norske målformene være representert med mindre enn 25 prosent. I 2019 oppfyller høyskolen kravet i fem av sju kategorier, og aldri før har NHH brukt så mye nynorsk som i 2019. Den største fremgangen er i kategoriene 'periodisk over 10 sider' som inkluderer NHHs årsrapport, og i kategorien 'annonser'. Nytt stofftilfang publisert på nettsidene i 2019 ligger på 16,5 prosent. Dette er omtrent på samme nivå som året før. Høyskolen arbeider mer systematisk med opplæring av ansatte i nynorsk, og både studenter og ansatte blir mer eksponert for nynorsk nå enn tidligere. De skal også oppfordres til selv å bruke nynorsk.

Intern kommunikasjon og organisasjonskultur

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

NHHs interne kommunikasjon skal være åpen, tydelig, forutsigbar og inkluderende. Allmøter, ledere, intranett, nyhetsbrev og epost er de viktigste interne kanalene. Disse videreutvikles løpende.

Den interne kommunikasjonen i 2019 har blant annet dreid seg om disse temaene og prosjektene:

- ny eksistenserklæring for NHH
- ny revidert språkpolitikk
- kartlegging av trakassering og mobbing
- åpen tilgang til forskningsartikler
- videreutvikling av introduksjonsprogram for nyansatte
- handlingsplan for intern synliggjøring av det globale nettverket CEMS
- innføring av Microsoft Teams for ansatte

Høsten 2019 var arbeidet med å formulere en eksistenserklæring som oppsummerer høyskolens idegrunnlag, ferdig. Bred involvering av ansatte, studenter og styret resulterte i følgende erklæring: «Sammen for bærekraftig verdiskapning». I 2020 vil arbeidet med den nye eksistenserklæringen dreie seg om ytterligere forankring.



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 eksterntfinansiert virksomhet, partnerskap med næringsliv- og samfunnsinstitusjoner samt andre kilder.

For å skape handlingsrom for strategiske satsinger innenfor den bevilgningsfinansierte virksomheten (BFV), tilstreber høyskolen å holde kostnadene knyttet til de ordinære driftsaktivitetene på et lavest mulig nivå samtidig som kvaliteten på forskning og undervisning holdes på et høyt nivå. Årlig rullering av femårige langtidsbudsjetter bidrar også til å sikre at det blir balanse mellom årlige tildelinger og langsiktige forpliktelser.

I tillegg til årlige bevilgninger, skapes handlingsrom for strategiske satsinger ved omfordeling av eventuell ubrukt bevilgning fra tidligere år, ved økt andel forskningsaktivitet som finansieres av eksterne midler og gjennom tilførte overskuddsmidler fra NHHE.

I 2019 var det avsatt 21,9 mill. kr til strategiske satsinger, hvorav 16,9 var direkte knyttet til høyskolens følgende fem strategiske satsingsområder:

- Faglig fornyelse og relevans: 2,9 mill. kr
- Fremragende læringsmiljø og pedagogikk: 0,5 mill. kr
- Forskning på toppnivå: 9,7 mill. kr
- Et tydelig NHH-avtrykk i samfunnet og et revitalisert alumniarbeid 2,6 mill. kr
- Systematisk digitalisering 1,3 mill. kr

Ved utgangen av året er 13,6 mill. kr benyttet innenfor satsingsområdene nevnt ovenfor. Avviket er i stor grad knyttet til området «Forskning på toppnivå», og skyldes at forsinkelser i noen prosjekter har medført at behovet for overføring av midler til egenfinansiering har blitt mindre enn forutsatt.

Det har vært ansatt færre i vitenskapelige stillinger, og det har vært en noe høyere turnover i administrativ stab enn tidligere år. Dette bidrar til underforbruk i avsatte midler både til lønn og drift.

I 2019 har Statsbygg overtatt en del av bygningsmassen, og deler av høyskolens ansatte har i tillegg vært innkvartert i leide lokaler. Dette har medført en endring i kostnadsstrukturen og en viss usikkerhet knyttet til store budsjettposter innenfor BFV. Det er derfor gledelig å observere at det har vært god kontroll på disse kostnadene, og at de har holdt seg innenfor budsjett.

Omfanget av eksterntfinansierte forskningsprosjekter har vokst i tråd med vedtatt strategi. Budsjettert inntekt basert på inngåtte kontrakter ved årets slutt var 74,6 mill. kr mens periodisert inntekt var 59,5 mill. kr.

Etter- og videreutdanningsaktiviteten i regi av NHH Executive (NHHE) har vist en jevn økning de siste årene. I 2019 var omsetningen nærmere 69 mill. kr. Det er særlig innenfor oppdragsaktiviteten at veksten har kommet.

Ved utgangen av året vurderes den finansielle situasjonen som god.



Midler til oppgradering av forsknings- og læringsareal

NHH mottok i 2018 en supplerende bevilgning over statsbudsjettet på 30 mill. kr i forbindelse med planlagt rehabilitering av NHHs Hovedbygg. Ved utgangen av 2019 er 17,6 mill. kr benyttet. Midlene er benyttet til å dekke deler av ekstraordinære kostnader knyttet til midlertidig leie av lokaler mens rehabiliteringen pågår. Resterende midler vil bli benyttet i 2020 til å dekke deler av kostnadene knyttet til inventar og AV-utstyr i rehabilitert bygningsmasse.

Midler tildelt over andre kapitler

NHH har i 2019 ikke mottatt bevilgninger over andre kapitler.

Infrastruktur og digitalisering

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 (f.eks. FS, P360, Crismin og Canvas).

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.

Siden januar 2019 har IT-funksjonen vært organisert som egen avdeling og rapporterer til prorektor for fagressurser og HR. IT-sjefen er fast medlem i NHHs utvidede og administrative lederforum, og del av NHHs beredskapsledelse.

Digitalisering

Høsten 2019 ansatte NHH en digitaliseringsrådgiver i full stilling. Dette har bidratt til en betydelig styrking av digital fokus og satsning. NHH har i tillegg inngått et samarbeid med eksternt kompetansebedrift som har digitaliseringsarbeid som spesialfelt. IT-avdelingen anses som en sentral ressurs i det pågående og fremtidige digitaliseringsarbeidet ved NHH, og IT-sjefen er fast medlem i det nyopprettede digitaliseringsutvalget.

NHH er i ferd med å etablere et eget kompetansesenter for prosessforbedring og utvikling, som primært vil bruke lavkode verktøy for automatisering av prosesser og tjenester (RPA). Dette vil være i tråd med KDs handlingsplan for blant annet optimalisering og standardisering av studie- og forskningsadministrative prosesser.



NHH tar også sikte på å etablere en felles og sikker kommunikasjonskanal inn for både studenter og ansatte, som også har integrasjon mot eksempelvis saksbehandling og FS, primært ved hjelp av en digital skjemaløsning. Dette vil gjøre organisasjonen godt rustet og forberedt på fremtidige tiltak i sektoren, med standardisert, oversiktlig og sikker digital dataflyt i bunn.

I tillegg har det vært jobbet aktivt med forbedring av digital kompetanse i organisasjonen, hvor vi har hatt egne dagskurs i digitalisering for alle ansatte. Det vil også bli holdt kurs og gitt informasjon seksjonsvis, slik at kunnskap om hva som er mulig gjennom tjeneste- og prosessutvikling blir spredt ut i organisasjonen.

For øvrig har høyskolen startet forberedelser i forhold til innfasing av sektorens fellesløsninger for økonomi, lønn, sak/arkiv, og identitets- og tilgangsstyring.

Forvaltning av bygninger og lokaler

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.

NHHs opprinnelige bygningsmasse, som kalles Hovedbygget eller 1963-bygget, er under rehabilitering. Hovedbygget består av totalt 12.527 m² fordelt på en høyblokk, lavblokker, Aulaen og Stupet. Hovedbygget ligger sentralt og forbinder de to andre byggene i bygningsmassen (hhv. Servicebygget (fra 1995) og Nybygget (fra 2013)). I tillegg til disse tre byggene ble Jepsensenteret åpnet i 2014.

Det er fra 1.1.2019 gjennomført en forvaltningsoverføring av all bygningsmasse til Statsbygg.

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. Denne planen vil 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.

Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

Avsluttede byggeprosjekter

NHH har to avsluttede byggeprosjekter med samfunns- og effektmål: Nybygget og Jepsensenteret. I tidligere årsrapporter er det grundig redegjort for samfunns- og effektmål for disse prosjektene.



Prosjekter i byggefase - rehabiliteringsprosjektet

Samfunnsmål:

Samfunnsmålene beskriver hvilken samfunnsutvikling prosjektet skal bygge opp under, og er derfor knyttet til prosjektets virkning på samfunnet. Samfunnsmål skal være beskrevet av bruker/oppdragsgiver. 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.

Effektmål:

Effektmålene er knyttet til prosjektets virkninger for brukerne. Effektmålene skal være beskrevet av oppdragsgiver.

Oppdragsbrevet for skisseprosjektet definerte følgende:

- 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 kontor plass, jf. 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.



BÆREKRAFT

I 2019 fikk NHH ny eksistenserklæring: *Sammen for bærekraftig verdiskapning*. NHH ønsker å bidra til bærekraftig verdiskapning gjennom aktivitet knyttet til utdanning, forskning og formidling, i tillegg til å sikre at man tar bærekraftige valg i egen drift.

Miljøfyrtårnsertifisering

Høyskolen har iverksatt arbeid for at NHH skal bli miljøfyrtårnsertifisert. Miljøfyrtårn er et konkret og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, som hjelper private og offentlige virksomheter med å ta miljøansvar. Ordningen dokumenterer miljøinnsats og viser at NHH tar samfunnsansvar. I sertifiseringsarbeidet har en stor nytte av samarbeid med studentforeningen.

Ordningen bidrar til oppmerksomhet mot miljø i alle ledd og bidrar til systematisk arbeid med miljøtiltak i hverdagen. Med gode rutiner for arbeidsmiljø, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport oppnås en mer miljøvennlig og lønnsom drift – og NHH imøtekommer økende miljøkrav fra markedet.

Miljøfyrtårn dreier seg om å arbeide systematisk med å senke høyskolens CO₂-utslipp, energiforbruk og avfallsmengde og forbruk av produkter. Dette arbeidet vil redusere høyskolens klimagassutslipp. Miljøfyrtårn er Norges mest brukte miljøsertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Miljøfyrtårnordningen driftes av Stiftelsen Miljøfyrtårn.

Som en del av sertifiseringsarbeidet utarbeides miljøstrategiske målsettinger med tilhørende årlige handlingsplaner.

Ved NHH er det nedsatt en arbeidsgruppe som er ansvarlig for sertifiseringsarbeidet. Høyskolen har sertifisert internkonsulent. Det tas sikte på godkjenning i løpet av 2020.

Bærekraft i forskning og i utdanningsprogrammene

Bærekraftsutfordringene er en av samfunnets globale megatrender som integreres i både forskning og utdanning. NHH vektlegger hele bredden i bærekraftsbegrepet slik som det spennes ut av alle FNs bærekraftsmål. Dette innebærer at samtlige av NHHs institutter har betydelig forskningsaktivitet knyttet til bærekraft, og dette gjenspeiler seg i utdanningsprogrammene. Forskning ved NHH retter seg mot en rekke temaer knyttet til klimautfordringer og ressursknapphet, og også mot forhold som ulikhet, politisk polarisering, inkluderende vekst og menneskerettigheter.

Bærekraftsrelaterte problemstillinger og tema inngår i mange av kursene som tilbys ved NHH, herunder i mange av de tradisjonelle økonomikursene. I tillegg tilbyr NHH en relativt godt utbygd portefølje av spesialiserte bærekraftskurs i studieprogrammene. I etterkant av at NHH vedtok ny strategi for 2018-21 med økt vekt på bærekraft, la man en plan for hvordan vektleggingen av bærekraft skulle økes i studieprogrammene. En del av denne handlingsplanen gikk ut på å få inn bærekraft i læringsutbyttebeskrivelsene for de ulike studieprogrammene. I sammenheng med programevalueringen for masterprogrammet i regnskap og revisjon (MRR) i 2019 la man for eksempel til følgende nye læringsutbytte: «Kandidaten kan vurdere egne og andres aktiviteter i et bærekraftsperspektiv».

For å sikre at NHH-studentene i alle studieprogram lærer så mye om bærekraft som man ønsker, har man besluttet å bruke Assurance of Learning (AoL)-prosessen knyttet til AACSB-akkrediteringen NHH jobber mot, for å sikre dette. Bærekraft ble i 2019 introdusert som et eget Learning Goal i alle NHHs studieprogram. Dette innebærer at alle programledere må definere hva bærekraft innebærer i det aktuelle



programmet. Deretter brukes AoL-prosessen til å evaluere måloppnåelse for læringsmålet gjennom testing av et utvalg studenter, og til å sikre at programmene korrigeres ved behov. Gjennom AoL-prosessen skal skolen til enhver tid jobbe med et utvalg fokusområder man ønsker å bli bedre på. I tråd med strategien for 2018-21 har NHH valgt ut relevans og kommunikasjonsferdigheter i tillegg til bærekraft, som fokusområder.



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

Det er generelt god styring og kontroll i virksomheten. Høyskolen arbeider kontinuerlig med å forbedre og videreutvikle rutiner og systemer for rapportering og kvalitetskontroll.

Oppfølging av mål og resultatkrav

I tillegg til den månedlige periodeavslutningen, blir regnskap og budsjett gjennomgått ved hver tertialavslutning. Gjennom tett dialog mellom de respektive enheter og økonomiavdelingen, avdekkes og forklares årsaken til eventuelle avvik, og det utarbeides prognoser for året. Lønnsprognoser utarbeides annenhver måned. Rapporter med avviksforklaring og prognoser fremlegges for Styret hvert tertial samtidig med eksternregnskapet.

Overholdelse av lover og regler

Det er etablert gode rutiner for å sikre at lover og regler overholdes innen økonomiområdet. Det siste året har imidlertid vist at økonomisk kriminalitet blir stadig mer avansert og oppstår i nye former. Som en følge av dette, er endringer foretatt i flere av rutinene. I tillegg er det økt fokus på å ha en kontinuerlig og kritisk vurdering av de ulike rutinene med tanke på hvilke tiltak som vil redusere sannsynligheten for å bli utsatt for svindel.

Det vises også til avsnittene *Risikostyring og internkontroll* og *Informasjonssikkerhet og personvern*.

Relevant og pålitelig resultat- og regnskapsinformasjon

Høyskolen har gode rutiner for å sikre at regnskapet avlegges i henhold til bestemmelsene om økonomistyring i staten og de statlige regnskapsreglene. Gjennom informasjonsmøter med de ulike budsjettansvarlige, og ved utarbeidelse av interne retningslinjer og rutiner forsøker økonomiavdelingen å sikre en lik praktisering av regelverket i alle enheter. Områder som har hatt fokus i 2019 er eksempelvis bevertning og representasjon, reverse charge, aktivering, bruk av inngåtte avtaler ved anskaffelser, og periodisering av inntekter og kostnader.



Effektiv ressursbruk

NHHs ambisiøse målsettinger 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. Like viktig er utviklingen av organisasjonen for å sikre nødvendig styrings- og endringskapasitet samtidig som den organisatoriske forankringen er tilfredsstillende. 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. I 2019 har en utarbeidet et systematisk opplegg for kompetanseutvikling for de teknisk-administrativt ansatte.

NHHs overgang til enhetlig ledelse pr. 1. august 2017 utløste organisatoriske omstillinger som er utformet med siktemål om å bidra til høyere kvalitet og effektivitet. Studieadministrativ avdeling er nå 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 har rom for å vektlegge strategisk viktige saker, mens andre saker kan håndteres fortløpende av prorektor for utdanning eller programlederne uten utvalgsbehandling. Dette har redusert ressursbruken og muliggjør større smidighet og tempo i evnen til løpende faglig fornyelse i kurs, profiler og studieprogram. Kvalitetssystemet spiller en meget viktig rolle i denne sammenheng. Målsettingen er at raskere beslutningsprosesser med færre personer og utvalg direkte involvert ikke skal gå på bekostning av nødvendig faglig forankring og kvalitetssikring. En erfarer 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 nyskapning og utviklingsarbeid lagt til rette for effektivisering og kvalitetsheving gjennom et mer sømløst overlapp mellom faglige og administrative funksjoner. I 2019 har en også gjennomført en prosess hvor Kommunikasjons- og markedsavdelingen, Servicesenteret og Enhet for eksterne relasjoner samles i en ny avdeling for Kommunikasjon og samfunnskontakt. Dette implementeres våren 2020.

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 for digitalisering av eksamener er gjennomført, og en er over i driftsfasen. Det nyetablerte digitaliseringsutvalget har funnet sin form, og en har i 2019 økt bemanningen i IT-avdelingen med sikte på å øke kapasiteten for å gjennomføre digitaliseringsprosjekter. Digitaliseringskompetanse er også sterkt vektlagt i flere andre ansettelses, og det vil også bidra til dette.

Riksrevisjonen

NHH har ikke mottatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i 2019.



Risikostyring og internkontroll

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet system for internkontroll. Dette omfatter risikovurderinger for hovedområdene i høyskolens strategi; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser, samt 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 2019 gjennomført internkontroller for følgende områder: *Lønnsforhandlingsprosessen ved NHH, Opphavsrett og undervisning, Evalueringsrutiner NHHE og Relasjonen NHH-SNF*. Det utarbeides sluttrapport for alle gjennomførte internkontroller, og kopi av rapportene oversendes til Riksrevisjonen. I tillegg gjennomføres det evalueringer av internkontrollsystemet og de gjennomførte internkontrollene. Resultatene oppsummeres i en rapport, som også oversendes 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 utdanninga*, kap. III.

NHH gjennomfører på eget initiativ instituttevalueringer med fokus på forskning.

Akkrediteringer

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 være i tråd med gjeldende regelverk, herunder lover og forskrifter, NHHs fullmaktsregelverk og NHHs anskaffelsesregelverk.

NHH er tilknyttet flere fellesavtaler hvor Unit/Uninett og Statens Innkjøpscenter er avtaleeier. Det er avtaleeierne som er ansvarlige for å følge opp leverandørene på disse fellesavtalene i forhold til arbeidslivskriminalitet.

I tillegg til de nasjonale avtalene blir det gjennomført en rekke anskaffelser i regi av NHHs innkjøpsenhet. NHH benytter kontrakter med standardiserte krav knyttet til at leverandøren skal sørge for at ansatte hos leverandøren og eventuelle underleverandører som direkte medvirker til å oppfylle en kontrakt, 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. I 2019 ble det gjennomført en kontroll av lønns- og arbeidsvilkår knyttet til NHHs renholdsavtale. Her ble det ikke avdekket avvik.



Samfunnssikkerhet og beredskap

Øvelser

I løpet av 2018 og 2019 har NHH gjennomført to beredskapsøvelser. Den første, i april 2018, 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.

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

Den andre øvelsen, i slutten av desember 2019, var en diskusjonsøvelse basert på et scenario som handlet om informasjonssikkerhet og personvern: Hvordan håndterer beredskapsledelsen at personopplysninger har kommet på avveie?

Målet med øvelsen var at beredskapsledelsen skulle øve på å utføre sine roller ut fra beredskapsplan og tiltakskort. I etterkant av øvelsen er det gjennomført en evaluering, som viste at det er flere læringspunkter som beredskapsledelsen nå følger opp.

Informasjonssikkerhet og personvern

NHH har betydelig fokus på etterlevelse av gjeldende krav for informasjonssikkerhet og personvern. I den forbindelse ble det ultimo 2019 ansatt en informasjonssikkerhetsrådgiver, noe som har økt høyskolens kapasitet på dette området. Høyskolens sikkerhetsorganisering og styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern er under revisjon. Det samme gjelder beredskapsplanverket og rutiner for risikostyring. I denne forbindelse gjennomgås rutiner for å sikre at systemer og planer i tilstrekkelig grad dekker håndtering av uønskede digitale hendelser, og at hendeshåndteringsteamet (IRT) er forankret i og er en tydelig del av høyskolens sikkerhets- og beredskapsorganisasjon.

Høyskolen har gjennom hele perioden hatt fokus på etterlevelse av GDPR og generelt forbedringsarbeid relatert til personvern, herunder lukking av større avvik. Dette arbeidet vil fortsette i 2020. Det er igangsatt et initiativ i sektoren i forhold til å høyne fokuset på nettopp informasjonssikkerhet og personvern, og høyskolen startet rapporteringen til Unit mot slutten av 2019. Mye av personvernombudets tid har også gått med til generell rådgivning og involvering i vurderinger av forskningsprosjekter. Områdene informasjonssikkerhet og personvern vil kreve jevnlig høyt fokus i organisasjonen også i tiden fremover, spesielt med tanke på økt digitalisering. Det er i 2019 jobbet med fornyelse av avtalen med NSD og denne er nært forestående å bli signert. Personvernombudet ved høyskolen deltar for øvrig i sektorens forum for personvernombud.

Lærlinger

Tabell 44: Lærlinger

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Antall lærlinger per 1. oktober ⁶⁹	3	3	4	5	5	6

⁶⁹ Lærlingene regnes som deltidsansatte i 30-80 % stilling. I tabellen vises antall lærlinger – ikke årsverk.



NHH har avtale med Hordaland fylkeskommune om å gi fagopplæring i IKT og kontor- og administrasjonsfaget. Målsettingen er at NHH skal ta inn så mange lærlinger som vi har kapasitet og arbeidsoppgaver til. Vi rekrutterer vanligvis lærlinger direkte fra videregående opplæring etter fullført VG2.

NHH har høye kompetansekrav i administrative stillinger. Høyskolens erfaring er at kandidater med fagbrev i kontor- og administrasjonsfaget må konkurrere med kandidater som har utdanning på universitets- og høyskolenivå, og det er derfor svært sjelden vi kan tilby faste stillinger til kandidater med fagbrev.

Sommeren 2019 hadde NHH en lærling som besto fagprøven, og en annen lærling som sluttet etter eget ønske. To nye lærlinger ble tatt inn i høsten 2019. To lærlinger skal ha fagprøve i november 2020. Under rehabiliteringsfasen har vi utfordringer knyttet til plasskapasitet, og dette gjør at vi vil ta inn to lærlinger mindre kommende høst.

Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet

KD Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem
Utviklingsavtale mål 2: Økt mangfold

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.

Tabell 45: Andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Stipendiat (%)	43 %	41 %	40 %	35 %	34 %	≥ 40 %
Postdoktor (%)	41 %	34 %	30 %	19 %	30 %	≥ 40 %
Førsteamanuensis (%)	39 %	34 %	33 %	32 %	33 %	≥ 40 %
Professor (%)	16 %	18 %	18 %	20 %	20 %	≥ 40 %
Professor II (%)	13 %	14 %	18 %	26 %	27 %	≥ 40 %
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	32 %	30 %	30 %	28 %	29 %	≥ 40 %
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	16 %	18 %	17 %	20 %	20 %	≥ 40 %
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a) (%)	44 %	43 %	43 %	42 %	43 %	-



Tabell 46: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultat					Ambisjon
	2015	2016	2017	2018	2019	
Stipendiat (%)	50 %	40 %	42 %	5 %	44 %	≥ 50 %
Postdoktor (%)	44 %	29 %	13 %	25 %	55 %	≥ 50 %
Førsteamanuensis (%)	40 %	25 %	38 %	43 %	40 %	≥ 50 %
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	-	100 %	100 %	-	0 %	≥ 50 %

Vurdering av resultater og måloppnåelse

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

Totalt sett utgjør kvinneandelen i undervisnings, forsker- og formidlingsstillinger 29 %, en svak oppgang fra 2018. Samtidig ser en at nivået fortsatt er relativt konstant rundt 30 % og fortsatt langt under den langsiktige ambisjonen på minst 40 %. Handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger setter et mål at minst 50 % av alle nyrekrutterte til fagstillinger skal være kvinner. Andelen nyansatte kvinner varierer i ulike stillingskategorier fra 40 % til 55 %. Høyskolen anser måltallet som ambisiøst, men realistisk i et lengre tidsperspektiv.

Stillingskategoriene professor og førsteamanuensis hadde i 2019 en andel på hhv. 20 % og 33 % kvinner. Dette er hovedsakelig faste stillinger preget av stabilitet, lav turnover og få nyansettelser. Disse faktorene, sammen med sterk konkurranse innen fagfeltet, både nasjonalt og internasjonalt, om dyktige kvinner, er viktige forklaringsfaktorer til en relativt konstant trend. Samtidig kan en observere en oppgang på fire prosentpoeng fra 2015 til 2019 i stillingskategorien professor, som dels forklares av nyansettelser og dels opprykk fra stillingskategorien førsteamanuensis. Fire personer fikk opprykk til professor i 2019, hvorav én kvinne.

De øvrige stillingskategoriene, stipendiat, postdoktor og professor II er stillinger med en avgrenset stillingsperiode. Dette gir et noe større handlingsrom på kort sikt, noe som gjenspeiles i større variabilitet over tid. NHH har spesiell oppmerksomhet rettet mot kvinneandelen i stipendiat-, postdoktor- og professorstillinger. En rekke tiltak er rettet mot rekruttering til disse stillingskategoriene, samtidig som en utfordring både er tilgangen på kvinnelige søkere og sterk konkurranse. NHH har sterk fokus på rekruttering av kvinner i innstegstillinger (UA). Tanken er at en økt kvinneandel her på sikt vil bidra til økt rekruttering av kvinnelige førsteamanuenser og professorer. I 2017 og 2018 ble det hvert år ansatt én person i innstegstilling, begge kvinner. I 2019 ble fem innstegstillinger besatt. Til tross for flere gode søkere, innkalling av en forholdsmessig større andel kvinner til intervju, og at kvinner ble prioritert inn som de første flyouts (og dermed de første som får tilbud), nådde ikke høyskolen opp i den harde internasjonale konkurransen om godt kvalifiserte kvinner. Kun én av fem innstegstillinger ble derfor besatt av kvinner i 2019.

Blant ordinære postdoktor ansatt i 2019 er det derimot en overvekt av kvinner. Således er den samlede andelen kvinner av nyansatte i postdoktorstillinger 55 %.

I «Statusrapport for handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger 2019», gis det en oversikt over tiltak i 2019, som innbefatter likestillingseminarer og nettverkstiltak, fokus på kvinner som rollemodeller, og tiltak for rekruttering og videre kvalifisering av kvinner i vitenskapelige stillinger. Rapporten gir også en nærmere vurdering vedrørende resultater, måloppnåelse og tiltak.



Rapporten tilstreber å tilfredsstillende redegjørelsesplikten som NHH har etter den nye likestillings- og diskrimineringsloven og etter mal utarbeidet av UHR.

Arbeid pågår i 2019/2020 med revidering av handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. I dette arbeidet, som slutføres og styrebehandles tidlig i 2020, vektlegges både et overordnet perspektiv mht. integrering av likestilling i overordnede strategier og planer, så vel som rettede tiltak knyttet til rekruttering og kvalifisering.

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 arbeider for å tilrettelegge for et inkluderende og godt fysisk og psykisk læringsmiljø som appellerer til et mangfold av studenter. Et hovedvirkemiddel for å øke mangfoldet inklusiv jenteandelen ved NHH har i inneværende strategiperiode vært å endre hvordan høyskolen og økonomifaget presenteres, med økt fokus på bredden i faget, inklusiv alt som skjer ved NHH, og at økonomifaget er viktig om samfunnet skal klare å løse de store samfunnsutfordringene verden står ovenfor.

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. 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.

NHHs innsats mot seksuell trakassering som ble intensivert etter den internasjonale metoo-kampanjen, førte til at varslingskanaler og –rutiner ble etablert og informasjon om temaet ble formidlet til studentene i ulike kanaler og til ulike tider. I 2019 er dette arbeidet videreført og utvidet med flere tiltak innenfor områder som varslings-, kulturbygging og trygghet på campus.

- Etter ønske fra studentene er det laget en kryptert løsning for varslingsnett med nettskjema hvor det er mulig å være anonym, hvis ønskelig.
- Kort (visittkortstørrelse) med oppfordring om å varsle og med kontaktinformasjon til de en kan varsle til, er laget (på norsk og engelsk). Dette er spredd til nye studenter på flere måter, blant annet via faddere til fadderbarn.
- Det gis en presentasjon av NHH Kulturen og varslingsrutiner ved NHH som del av de nye studentenes møter med ledelsen i velkomstuken.
- Flere informasjonsmøter med ansvarlige studenter i studentforeningen er holdt. De som behandler bekymringsmelding og varsel (prorektor for utdanning og seniorrådgiver) informerer om hvorfor det er viktig å si fra, om alle de ulike måtene det kan gjøres på og om hvordan slike saker blir fulgt opp. Å skape tillit, støtte og samarbeide med studentene uten at konfidensialiteten tapes, anses som viktig.



- Siden studenter som har det vanskelig kan henvende seg til forskjellige personer i NHH-organisasjonen, på ulike steder og på ulike måter, er det laget retningslinjer for hvordan møte slike studenter, enten de er på NHH eller på utenlandsopphold. Målgruppen for retningslinjene er primært studieveiledere, men alle med kontakt med studenter, også i fagmiljø vil få tilgang til retningslinjene som fins på norsk og engelsk.
- Rektor oppnevnte høsten 2019 en arbeidsgruppe av ansatte og studenter som fikk i oppdrag blant annet å vurdere hvorvidt sikkerheten på campus er tilstrekkelig, å foreslå sikkerhetsfremmende tiltak og retningslinjer for en trygg bruk av lokalene på campus. Rapporten som inneholder en rekke sikkerhetsfremmende tiltak, ble lagt fram for høyskolens styre i desember. Tiltakene er i ferd med å bli iverksatt. Mange av tiltakene tar sikte på å forbedre kontrollen gjennom reduksjon av åpningstider, begrensninger i arealtilgjengelighet, forsterket vakthold (eksternt vakthold etter kl. 22, utvidet ordning med vakttelefon), oppgradering av utelys og elektronisk adgangskontroll i studentarealer som benyttes til ulike arrangementer.

Det vises også til avsnittet *Helse, miljø og sikkerhet* under Organisasjon og ressurser.

Inkluderingsdugnad

NHH kan ikke rapportere inn at vi har ansatt noen fast som har nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen i perioden 01.01.19-31.12.19.

Administrativt ansatte

For å nå målene i inkluderingsdugnaden har NHH jobbet for å øke bevisstheten både blant ledere og tillitsvalgte. Ved hver rekruttering er det fast rutine at komiteen som har ansvaret, ser særskilt etter søkere som oppfyller vilkårene i inkluderingsdugnaden. I forkant av utlysningen utarbeider alle ledere en jobbanalyse, slik at det blir tydelig hvilke arbeidsoppgaver som er aktuelle og hvilken kompetanse som kreves for å fylle stillingen.

NHH har også videreutviklet utlysningstekstene sine, slik at de enda tydeligere gjenspeiler inkluderingsaspektet.

Vitenskapelig ansatte

I rekrutteringen av vitenskapelige ansatte vil hovedfokuset være på vitenskapelig produksjon og andre faglige meritter. 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 høyskolen får svært få søkere som rapporterer om nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen. NHH ser at høyskolen fortsatt kan jobbe ytterligere med utlysningstekstene, slik at vi kanskje kan nå flere søkere i denne kategorien.



Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Dette kapitlet inneholder den fremtidsrettede delen av årsrapporten. Målene og strategiske satsingsområder i høyskolens strategi for perioden 2018-2021 blir presentert, samt utviklingsavtalen mellom KD og NHH. Videre inneholder dette kapitlet risikovurderinger mht. forhold som kan virke inn på NHHs evne til å nå fastsatte mål og resultater, samt risikoreducerende tiltak. Til slutt gis en omtale av budsjett, større byggeprosjekter og campusutviklingsplaner.

For å få et helhetlig, samlet bilde av høyskolens virksomhet, blir ambisjonsnivå for aktuelle styringsparametere presentert sammen med årets resultater i kap. III.

Strategi for NHH 2018-2021

Målsettingene i høyskolens strategi er inndelt i fire hovedområder; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser. Alle målene i strategien blir rapportert i årsrapportens kap. III, fordelt på de fire hovedområdene. Årsrapporten er således en årlig oppfølging av høyskolens strategi. Nedenfor gis en samlet presentasjon av målene og de strategiske satsingsområdene i strategien, samt KD sine sektormål.

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.



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 verksemdar, 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.

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 eksterntfinansiert 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.

STRATEGISKE SATSINGSOMRÅDER

Høgskolen har fem satsingsområder i strategiperioden 2018-2021:

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

De strategiske satsingsområdene blir fulgt opp gjennom særskilt rapportering til styret, hvor det bla. gis en vurdering av status for tiltaksplaner og utvikling i spesifiserte måleindikatorer.



Utviklingsavtale

Det ble i 2018 inngått utviklingsavtale mellom Kunnskapsdepartementet og NHH. 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, og har en nær sammenheng med de utvalgte satsingsområdene i NHHs strategi 2018-2021. Målene i utviklingsavtalen skal realiseres innen våren 2022. Status for måleparameterne i utviklingsavtalen presenteres i kap. III, sammen med de øvrige virksomhetsmålene. Måleparameterne i utviklingsavtalen er merket (UA).

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.



Overordnet risikovurdering og tiltak

NHH har gjennomført risikovurderinger for hovedområdene i høyskolens strategi; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser. Målsettingene og de strategiske satsingsområdene i Strategi for NHH 2018-2021, samt utviklingsavtalen mellom KD og NHH er lagt til grunn for risikovurderingene.

UTDANNING

NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologiforståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg. I tillegg til dette skal NHH sitt ph.d.-program halde eit høgt vitenskapelig nivå og uteksaminere kandidatar som når opp i konkurransen om vitenskaplege stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar. For å levere på dette må NHH også framover klare å tiltrekkje seg engasjerte studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. Dette fordrar at NHH til ei kvar tid tilbyr relevante utdanningsprogram av høg kvalitet samt eit godt fysisk og psykososialt læringsmiljø som appellerer til eit mangfald av studentar både nasjonalt og internasjonalt.

NHH jobbar kontinuerleg med å sikre god kvalitet i utdanninga og med vidareutvikling av kvalitetssystema som støttar dette arbeidet. NHH vurderer difor risikoen knytt til fall i studiekvalitet og læringsmiljø som låg. Om ein tek omsyn til konsekvens, vurderer ein at den største risikoen er at NHH ikkje lenger klarer å tiltrekkje seg like sterke studentar, og om inntakskvaliteten går ned vil dette kunne slå ut negativt også på andre dimensjonar ved kvalitet. Den største og viktigaste utfordringa for NHH er difor å sikre ei brei forståing av kva økonomi er, samt kor viktige også økonomar og økonomifaget vil vere for å løyse dei store samfunnsutfordringane Noreg og verda står ovanfor. Dette meiner ein også er viktig for å klare å rekruttere breiare og sikre eit endå større mangfald i studentpopulasjonen. Det å få fram breidda i økonomifaget og det store samfunnsbidraget er difor hovudfokuset i NHH sitt kommunikasjons- og rekrutteringsarbeid. I tillegg jobbar NHH systematisk med studieprogramma for auka vektlegging av dei ulike berekraftsdimensjonane i desse.

For ph.d.-studiet er det også ein viss risiko knytt til inntakskvalitet og gjennomstrøyming, men tiltak som individuell oppfølging og systematisk innsats for å sikre kvaliteten i opptaket bidrar til å redusere denne. NHH ønskjer å rekruttere dei beste studentane. I 2020 vil ein analysere konsekvensar av utviklinga mot at ein stor del stipendiatar er rekrutterte internasjonalt.

Det å til ei kvar tid tilby relevante utdanningsprogram inneber ein særleg risiko for etter- og vidareutdanningsprogramma i regi NHHE, som opplever nye moglegheiter og utfordringar som følgje av endra kundepreferansar og eit endra konkurransebilde, spesielt relatert til teknologi og digitalisering. For å imøtekoma dette vert det satsa på utvikling av nye program og konsept, samt oppdateringar av etablerte program, tematisk, pedagogisk og marknadsføringsmessig.

Avhengigheita av enkeltpersonar representerer ein risikofaktor for NHHE sin aktivitet. Dette inkluderer både ein avgrensa tilgang på relevante fagressursar, og at NHHE har ein relativt liten studieadministrasjon. NHHE vurderer difor nye løysingar og tilknytingsformer for fagressursar, så vel som modellar for samarbeid med relevante institusjonar og aktørar. NHHE samarbeider dessutan med relevante einingar på NHH for å effektivisere og optimalisere drifta av studietilboda, med målsetnad om å fundamentera ei berekraftig plattform for vidare utvikling og vekst.



FORSKNING

NHH skal satse på å øke antall forskergrupper som jevnlig publiserer på toppnivå innenfor tema som er sentrale for en internasjonal handelshøyskole. Det skal jobbes systematisk med å identifisere områder med slikt potensiale og legges til rette for at disse kan nå internasjonalt toppnivå, både med hensyn til publikasjoner og forskningsmidler. Dette satsingsområdet har to underpunkter: NHH skal øke antall publikasjoner på internasjonalt toppnivå. NHH skal få økt uttelling i konkurransen om nasjonale og internasjonale forskningsmidler.

Basert på årets resultater, så vel som de årlige variasjonene i måleindikatorer påviser behovet for tiltak for å nå NHHs langsiktig ambisjoner knyttet til forskning. De viktigste risikofaktorer er også faktorer som gjenspeiler seg i tiltak og strategier. Dette er først og fremst a) risiko for at andelen fagstab som publiserer er for lav og for at antallet publikasjoner i kvalitetstidsskrifter er for lavt; b) risiko for at forskere ved NHH ikke når opp i konkurransen om midler fra EU og Norges forskningsråd; og c) risikoen for at NHH ikke kontinuerlig utvikler seg med relevant, nyskapende og uavhengig forskning.

Neste års tiltak baserer seg på vår langsiktige strategi med vekt på følgende:

- Instituttvise handlingsplaner for økt publisering, både med hensyn til kvalitet og per faglig ansatt. Internasjonal benchmarking. Incentivordninger og resultatoppfølging av instituttene. Fokus på rekruttering og bruk av retningslinjene for forskertermin og individuell oppfølging.
- Instituttvise handlingsplaner for økt eksternfinansiering. Tett oppfølging fra Forskningsadministrativ avdeling av sentere, faggrupper og enkeltforskere. Strategisk bruk av prosjektetablerings-midler (PES-midler).
- Utvikling og oppfølging av forskningsmiljøene. Økt bruk av *impact cases* for å synliggjøre forskningens relevans.
- Kartlegge instituttenes vurdering av risiko på områder som; - publisering på toppnivå, -eksterne forskningsmidler, - relevans og impact, samt generell forskningsaktivitet og publikasjonsvolum.

SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

NHH skal sette premisser og påvirke retning for samfunnsdebatten på temaer som er relevante for en handelshøyskole på internasjonalt toppnivå. NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap til samfunns- og næringsliv og styrke dialog og interaksjon med næringsliv og forvaltning. Høyskolens alumniarbeid skal revitaliseres, og NHH skal tilrettelegge for og bidra til et levende, relevant og handlingskraftig alumninettverk.

NHH har en bred og omfattende kontaktflate med næringslivet og samfunnsinstitusjonene. Kontakten er diversifisert og inkluderer eksempelvis deltagelse i offentlige ekspertutredninger (NOU-utvalg mm.), deltagelse i samfunnsdebatten, partnerskap i store og små forskningsprosjekter, gjesteforelesninger, referansegrupper og advisory board med deltagere fra næringslivet samt et stort antall konferanser og seminarer. Antall enkeltforskere og forskergrupper som er involvert i denne typen aktivitet er høy, og risikoen for at kontaktflaten samlet sett skal svekkes i omfang eller kvalitet fremstår derfor som lav.

NHHs ambisjoner for formidling og deltagelse i samfunnsdebatten tilsier høy oppmerksomhet om utviklingen i antall forskere som er aktive på dette området. Risikoen for at NHH ikke deltar i samfunnsdebatt og formidling på noen områder som faller inn under en handelshøyskoles fagfelt, fremstår som middels. I strategioppfølgingen er derfor oppmerksomheten rettet mot å få flere aktive formidlere på ulike fagområder skjerpet. Antall aktive formidlere rapporteres jevnlig, og forventningene til instituttene kommuniseres tydelig. Det er også en omdømmerisiko knyttet til kvaliteten på



formidlingen og betydningen av at NHHs forskere er uavhengige av partsinteresser i den enkelte sak. Samlet sett fremstår også denne risikoen som moderat, men det er likevel grunn til å vektlegge utviklingen av rett kultur og normer på dette området, herunder at høyskolens «code of conduct» og øvrige retningslinjer er kjent i organisasjonen.

NHHs generelle omdømme påvirkes av publikums oppfatninger om kvalitet og relevans i forskning, utdanning og formidling så vel som karakteristika ved NHHs organisasjon og studentmiljø. En moderat risiko er knyttet til hvorvidt bredden i økonomifaget og dets store bidrag til å løse vår tids samfunnsutfordringer er vel forstått i samfunnet. Den pågående utviklingen av NHH sitt kommunikasjonskonsept adresserer nettopp dette. Organisasjonsutvikling og studentmiljø får stor oppmerksomhet, og indikatorer slik som Studiebarometeret og arbeidsmiljøundersøkelser følges nøye. Varslingsrutinene for både ansatte og studenter er godt utviklet, og en har et etablert system for rask oppfølging. NHH har et studentmiljø med en involvering og et aktivitetsnivå som fremstår unikt. Høyskolen har et svært godt samarbeid med studentforeningen, herunder når det gjelder arbeid for å bidra til at alle skal oppleve et inkluderende og trygt miljø.

ORGANISASJON OG RESSURSER

Menneskelige ressurser

NHH har som mål å rekruttere og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere. Høyskolen har spesielt høye ambisjoner når det gjelder rekruttering av vitenskapelig ansatte. Det settes inn mye ressurser på å lykkes med rekruttering i internasjonale jobbmarkeder. Konkurransen om de mest lovende kandidatene er imidlertid stor og risikoen for ikke å lykkes fullt ut er alltid til stede.

NHH har spesielt fokus på arbeidet med å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger. Målsettingen er at minst 50 prosent av alle nyansettelser skal være kvinner. I de fleste ansettelsessakene tilstrebes en høyest mulig kvinneandel blant kvalifiserte søkere. Det gis relativt ofte tilbud om ansettelse til kvinner, men erfaringen er at nettopp de kvinnelige kandidatene svært ofte takker nei. Forklaringen til dette er sammensatt. Oppsummert kan det sies at det er stor risiko for at kjønnsbalansen ikke blir nevneverdig bedret.

Høyskolen har i 2019 hatt relativt høy turnover i administrative stillinger. Dette har ført til perioder med stort press på gjenværende ressurser, blant annet som følge av behov for opplæring av nyansatte. Til tross for høy turnover i 2019, ansees risikoen å være lav for at høyskolen mislykkes med å rekruttere og beholde høyt kvalifiserte medarbeidere i administrative stillinger.

Organisasjonen

NHHs organisasjon er preget av høy kompetanse, profesjonalitet og til dels effektive arbeidsprosesser. Det er iverksatt flere tiltak som skal effektivisere arbeidsprosesser og forbedre samhandling på tvers av enheter og funksjoner. Digitalisering/robotisering er sentrale elementer i dette arbeidet. Til tross for at IT- og digitaliseringsprosjekter generelt sett er krevende og risikofylte, ansees risikoen for å være relativt lav for de tiltakene som er iverksatt. Det er like fullt utfordrende å få engasjert organisasjonen i utviklingen, og involvert og frigjort nødvendige ansattressurser i et slikt omfang som kreves. Dette kan representere en moderat risiko.



Økonomi

Den finansielle situasjonen vurderes som god. Gjennom langtidsbudsjettet har en oppnådd en god balanse mellom årlige tildelinger over statsbudsjettet og langsiktige forpliktelser. Rehabilitering av høyblokken medfører betydelige kostnader til brukerstyr etc., men dette er under kontroll og representerer ikke noen ekstra risiko med hensyn til den finansielle situasjonen.

Infrastruktur

Med rehabilitering av høyskolens eldste bygningsmasse vil NHH fremstå som en kompakt og moderne campus. Målet er at moderniseringen skal legge til rette for et fremragende arbeids- og læringsmiljø. Det vil være en utfordring å utnytte nye arealer i samsvar med intensjonene. Det er således en moderat risiko for at organisasjonen ikke makter å utnytte nye muligheter på en god måte.

I tiden fremover vil det bli mye fokus på campusutvikling. I denne sammenheng er det uklart hvilken betydning bybaneutviklingen vil få for NHH og mulighetene for campusutvikling. Dette og andre forhold vil kunne representere en betydelig risikofaktor.

NHH har en hensiktsmessig IT-infrastruktur og en kompetent IT-organisasjon som til sammen gir stabile leveranser av moderne og tidsriktige IT-tjenester. Utviklingen fremover når det gjelder IT-tjenester vil troligvis bli preget av en rekke fellesløsninger for sektoren i regi av UNIT. Samtidig vil utvikling og drift av egne digitaliseringsløsninger kreve støtte fra en effektiv IT-organisasjon. Et risikoelement i denne forbindelsen er knyttet både til rekruttering av riktig IT-kompetanse og det å beholde kritiske ressurser i IT-organisasjonen.

Systematisk digitalisering

Hovedingrediensene i satsningen på systematisk digitalisering er oppbygning av digital kompetanse i organisasjonen, samt digitalisering av utvalgte arbeidsprosesser og utvikling av brukervennlige digitale tjenester for studenter og ansatte.

Oppbygning av digital kompetanse er krevende i den forstand at behovene blant ansatte og studenter er svært varierte, blant annet fordi eksisterende kompetansenivå er nokså ulikt. Det tas sikte på å etablere et program som har fokus på alt fra generell digital kompetanse og forståelse til konkrete opplæringsbehov på spesifikke verktøy. Risikofaktorer i denne sammenheng er at tilgjengelige ressurser ikke strekker til og at en ikke treffer godt nok med de tilbudene som gis.

Digitalisering av arbeidsprosesser og utvikling av digitale tjenester forutsetter ekstern bistand. I tiden som kommer vil fokus være rettet mot robotisering av enkle, men viktige prosesser. Videre vil det anskaffes en digital skjema-løsning som vil muliggjøre utvikling av brukervennlige digitale tjenester. Risikofaktorer i denne sammenheng er knapphet på ressurser og at de forventede gevinstene ikke realiseres.



Budsjett 2020

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. I budsjettprosessen har det innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) vært fokusert på å skape økonomisk handlingsrom, og å foreta prioriteringer som vil bidra til å nå målene i vedtatt strategi. I tillegg er den største budsjettmessige utfordringen på kort sikt knyttet til gjennomføringen av rehabilitering av store deler av NHHs eiendomsmasse. Dette innebærer forholdsvis store ekstraordinære kostnader i 2020, dels til brukerutstyr i det rehabiliterede bygget og dels til midlertidig leie av lokaler mens rehabiliteringsprosessen pågår.

Tildelt bevilgning fra Kunnskapsdepartementet i 2020 er 501,4 mill. kr. Dessuten mottok høyskolen en ekstrabevilgning fra KD i 2018 på 30 mill. kr relatert til rehabiliteringsprosjektet. Deler av disse midlene er benyttet, men ved utgangen av 2019 gjenstår 12,4 mill. kr i ubrukte midler. I tillegg har høyskolen bygget opp reserver for å finansiere de ekstraordinære kostnadene som vil påløpe i 2020. Dette er også reflektert i budsjettet, som har en samlet kostnadsramme på 591,8 mill. kr. Dette medfører et overforbruk innenfor BFV på 90,4 mill. kr.

Prioriteringene i budsjettet er relatert til NHH sin strategi, og omfanget av strategiske prioriteringer knyttet direkte til de fem satsingsområdene er følgende:

- Faglig fornyelse og relevans – 2,6 mill. kr
- Fremragende læringsmiljø og pedagogikk – 1,5 mill. kr
- Forskning på toppnivå – 11,5 mill. kr
- Et tydelig NHH-avtrykk i samfunnet og et revitalisert alumniarbeid – 2,8 mill. kr
- Systematisk digitalisering – 4,4 mill. kr

I tillegg er det avsatt 0,9 mill. kr til studentrekrutteringsarbeid og 1,8 mill. kr til kompetanseheving for administrativt ansatte.

For å få et fullstendig bilde av ressursene som støtter opp om de ulike satsingsområdene, må en se de over nevnte bevilgningene i sammenheng med budsjettet forøvrig. Eksempelvis må satsingen på «Fremragende læringsmiljø og pedagogikk» også sees i lys av blant annet avsatte midler til en forskerstilling i pedagogikk (lønnsbudsjettet) og brukerutstyr i de ny-rehabiliterede auditoriene.

Rehabiliteringen av NHHs eiendomsmasse medfører store ekstraordinære kostnader, og det er avsatt 21,3 mill. kr til husleie og drift i Merinobygget samt 46,4 mill. kr til brukerutstyr i rehabiliterede lokaler.

Bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA) er voksende, og forventes i 2020 å ha en omsetning på 136 mill. kr og et overskudd på 10,3 mill. kr.

Tabellen nedenfor viser høyskolens samlede budsjett for 2020:



Tall i 1.000 kr.	Bevilgnings- finansiert virksomhet (BFV)	BOA Totalt	NHH totalt
- Årets bevilgning fra KD	501 412	0	501 412
- Inntekt		136 085	136 085
- Dekningsbidrag	2 900	-2 900	0
Sum Dekningssiden	504 312	133 185	637 497
- Fastlønn	338 562	95 664	434 226
- Driftskostnader	216 844	62 861	279 705
- Investeringer	8 564	0	8 564
- Strategiske satsinger / Prosjektrettede tiltak	30 772	0	30 772
- Ekstern overskuddsdeling		1 700	1 700
- Netto tilført fra BFV		-37 372	-37 372
Sum Kostnadssiden	594 742	122 853	717 595
Årets over- (+) underskudd (-)	-90 430	10 332	-80 098
Ubrukte midler KD	77 972		
Bevilgning fra KD, øremerket rehabilitering	12 375		
Overskuddsmidler NHHE	83		
Inndekking overforbruk 2020	90 430		
Overskuddsmidler NHHE	22 615		
Fri virksomhetskapital NHHE	55 014		
Sum avsetninger UB 2020	77 629		

Ved utgangen av 2020 forventes alle tilførte midler fra KD å være benyttet. Høyskolen vil fortsatt ha reserver som følge av oppsparte midler fra tidligere års overskudd ved NHH Executive (NHHE). NHH har en målsetting om å øke inntekten fra eksternfinansierte prosjekter. Det vil være en viss finansiell risiko knyttet til uforutsette hendelser i prosjektgjennomføringen. Høyskolens samlede avsetninger på 77,6 mill. kr ved utgangen av 2020 utgjør 15 % av årets bevilgning, og vurderes å være på et nivå som er nødvendig for at NHHs finansielle situasjon skal være bærekraftig på lang sikt.

Større byggeprosjekter

Rehabiliteringsprosjektet har i tidligere årsrapporter blitt omtalt i dette avsnittet. Nå er prosjektet en realitet og det er inngått avtale mellom Statsbygg og NHH.

NHH har ikke andre større byggeprosjekter under planlegging.



Campusutviklingsplaner

I langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019 – 2027 (Meld. St. 4) er forventninger til campusutvikling formulert slik:

- *«Regjeringen forventer: at statlige universiteter og høyskoler har campusutviklingsplaner som legger til rette for rasjonell bruk av arealene, og som støtter opp under institusjonens faglige og strategiske prioriteringer.»*
- *«Campusutvikling er en del av organisasjonsutviklingen og krever ledelsesforankring og eierskap til omstillingsprosessene i alle ledd i organisasjonen.»*

Høyskolen vil videreføre arbeidet med strategisk arealplan i utvikling av campusutviklingsplan. En slik plan er et langsiktig og strategisk plandokument som setter visjon, mål og strategi i system. Planen angir helhetlig og langsiktige strategier for utvikling av bygg, eiendom og infrastruktur og identifiserer mulige tiltak og aktiviteter. Planen er et felles verktøy for NHH og Statsbygg.

NHH og Statsbygg har hatt innledende samtaler vedrørende campusutviklingsplaner. Det er avtalt at arbeidet skal igangsettes høsten 2020. Det planlegges oppstart av arbeidet i 2021. Statsbyggs erfaringer med denne type arbeid tilsier at det vil ta ett år å ferdigstille disse planene.



Kap. VI. Årsregnskap 2019

Styret godkjente årsregnskap med noter og ledelseskommenterer 2019 for NHH på sitt møte 5. mars 2020.

Det ble etter dette tidspunkt avdekket at det hadde oppstått en misforståelse knyttet til tidspunktet for korrigering av balansen som følge av forvaltningsoverføring av deler av NHH sin bygningsmasse til Statsbygg.

Dette førte til at regnskapet måtte korrigeres, og styret godkjente årsregnskapet på nytt i møte 14. mai 2020.

Følgende korreksjoner er foretatt:

Avskrivninger foretatt i 2019 knyttet til eiendomsmassen er reversert. Dette medfører en reduksjon i periodisert bevilgning som motsvares av en tilsvarende redusert kostnad knyttet til avskrivninger på 9,2 mill. kr.

Balanseposten «Tomter, bygninger og annen fast eiendom» er redusert med 249,8 mill. kr. og motposten «Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler» er redusert tilsvarende.

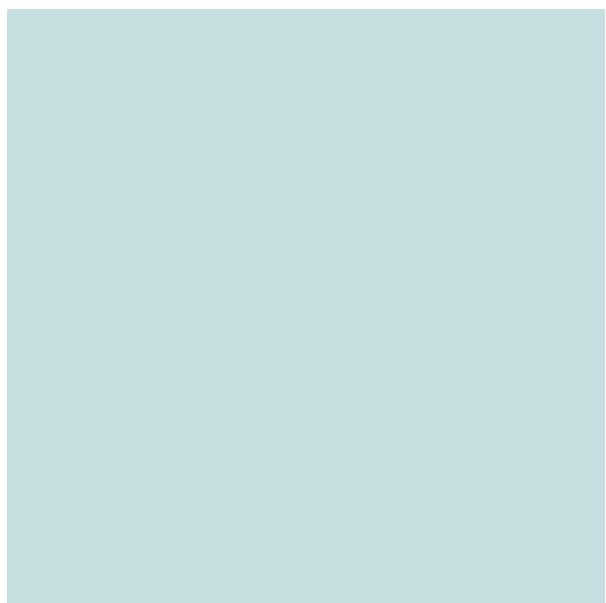
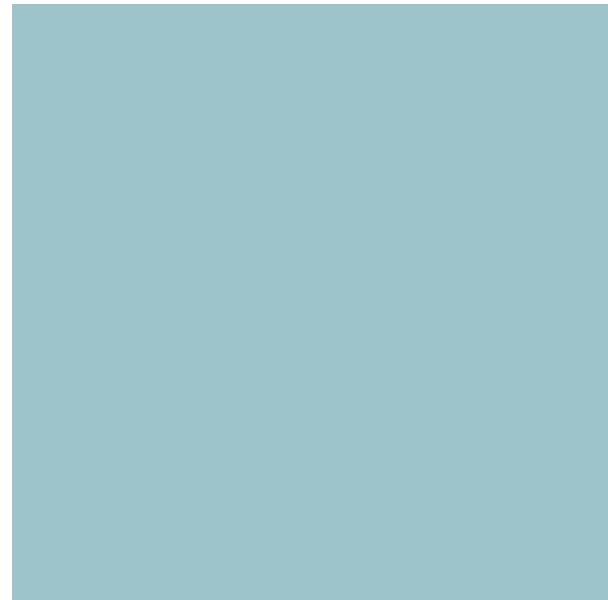
Korrigert årsregnskap med noter er implementert i årsrapporten. Korreksjonen har ikke medført noe behov for å utarbeide en ny versjon av ledelseskommentarene. Regnskapet er utformet i henhold til krav fastsatt i økonomiregelverket, rundskriv R-115 fra Finansdepartementet og de krav Kunnskapsdepartementet har fastsatt.

ÅRSREGNSKAP 2019

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Økonomiavdelingen

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

Generelt

Virksomhetsregnskapet er satt opp i samsvar med de statlige regnskapsstandardene (SRS) av desember 2018. Virksomheten har tatt i bruk alle de oppdaterte standardene, også oppdaterte SRS 1 Presentasjon av virksomhetsregnskapet og SRS 10 Inntekt fra bevilgninger, tilskudd og overføringer, samt overføringer til og fra staten.

Som følge av forenklinger i de oppdaterte statlige regnskapsstandardene er det gjort enkelte endringer i presentasjon av regnskapet og i presentasjon av fjorårets regnskapstall. I avsnittet for statens kapital del C, punkt III er overskriften endret fra Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler til Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte). Her presenteres regnskapslinjen Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler, og ny regnskapslinje Ikke inntektsført bevilgning. Sammenligningstall for 2018 er endret tilsvarende.

I avsnittet for gjeld del D, punkt III er teksten på regnskapslinjen Ikke inntektsført bevilgning, tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte) endret til Ikke inntektsført tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte). Sammenligningstall for 2018 er endret tilsvarende.

Alle regnskapstall er oppgitt i 1000 kroner dersom ikke annet er særskilt opplyst.

Anvendte regnskapsprinsipper

Inntekter fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer

Ordinære driftsbevilgninger fra Kunnskapsdepartementet er med mindre annet ikke er særskilt angitt, ansett som opptjent på balansedagen. Dette innebærer at slike bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet er inntektsført i den perioden midlene er bevilget. Overskudd fra bevilgningsfinansiert aktivitet er persentert som Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet i del C Statens kapital i balansen. Bevilgninger der det er angitt en konkret oppgave med et angitt beløp i tildelingsbrev som ikke er utført på balansedagen, er ubenyttet bevilgning knyttet til denne oppgaven og klassifisert som ikke inntektsført bevilgning i avsnitt CIII Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte) i balanseoppstillingen. Bidrag og tilskudd fra statlige etater og tilskudd fra Norges forskningsråd samt bidrag og tilskudd fra andre som ikke er benyttet på balansedagen, er presentert som annen kortsiktig gjeld på regnskapslinjen ikke inntektsført tilskudd og overføringer i balanseoppstillingen. Tilsvarende gjelder for gaver og gaveforsterkninger.

Den andelen av inntekt fra bevilgninger og tilsvarende som benyttes til anskaffelse av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler som balanseføres, inntektsføres ikke på anskaffelsestidspunktet, men avsettes i balansen på regnskapslinjen statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler.

I takt med kostnadsføringen av avskrivninger av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler inntektsføres et tilsvarende beløp fra avsetningen statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler. Periodens inntektsføring fra avsetningen resultatføres som inntekt fra bevilgninger. Dette medfører at kostnadsførte avskrivninger inngår i virksomhetens driftskostnader uten å få resultatteffekt.

Inntekter fra transaksjonsbaserte inntekter

Transaksjoner resultatføres til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet. Inntekt resultatføres når den er opptjent. Inntektsføring ved salg av varer skjer på leveringstidspunktet hvor overføring av risiko og kontroll er overført til kjøper. Salg av tjenester inntektsføres i takt med utførelsen.

Kostnader

Utgifter som gjelder transaksjonsbaserte inntekter er kostnadsført i samme periode som tilhørende inntekt.

Utgifter som finansieres med inntekt fra bevilgning og inntekt fra tilskudd og overføringer, er kostnadsført i samme periode som aktivitetene er gjennomført og ressursene er forbrukt.

Pensjoner

SRS 25 Ytelser til ansatte legger til grunn en forenklet regnskapsmessig tilnærming til pensjoner. Statlige virksomheter skal ikke balanseføre netto pensjonsforpliktelser for ordninger til Statens pensjonskasse (SPK).

Vi har resultatført arbeidsgiverandelen av pensjonspremien som pensjonskostnad. Pensjon er kostnadsført som om pensjonsordningen i SPK var basert på en innskuddsplan.

Leieavtaler

Vi har valgt å benytte forenklet metode i SRS 13 om leieavtaler og klassifiserer alle leieavtaler som operasjonelle leieavtaler.

Klassifisering og vurdering av anleggsmidler

Anleggsmidler er varige og betydelige eiendeler som disponeres av virksomheten. Med varige eiendeler menes eiendeler med utnyttbar levetid på 3 år eller mer. Med betydelige eiendeler forstås eiendeler med anskaffelseskost på kr 30 000 eller mer. Anleggsmidler er balanseført til anskaffelseskost fratrukket avskrivninger.

Kontorinventar og datamaskiner (PCer, servere m.m.) med utnyttbar levetid på 3 år eller mer er balanseført som egne grupper.

Varige driftsmidler nedskrives til virkelig verdi ved bruksendring, dersom virkelig verdi er lavere enn balanseført verdi.

Egenutvikling av programvare

Kjøp av bistand til utvikling av programvare er balanseført. Bruk av egne ansatte til utvikling av programvare er kostnadsført.

Investeringer i aksjer og andeler

Investeringer i aksjer og andeler er balanseført til kostpris på anskaffelsestidspunktet. Investeringer i aksjer og andeler er vurdert til laveste verdi av balanseført verdi og virkelig verdi. Dette gjelder både langsiktige og kortsiktige investeringer. Mottatt utbytte og andre utdelinger er inntektsført som annen finansinntekt.

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* avsnitt C1 Virksomhetskapital i balanseoppstillingen. Aksjer og andeler som er finansiert av overskudd av eksternt finansiert oppdragsaktivitet, har motpost i *Opptjent virksomhetskapital*. Dette gjelder både

Klassifisering og vurdering av omløpsmidler og kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter anskaffelsestidspunktet. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmidler/langsiktig gjeld.

Omløpsmidler vurderes til det laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på opptakstidspunktet.

Beholdning av varer og driftsmateriell

Beholdninger omfatter varer for salg og driftsmateriell som benyttes i eller utgjør en integrert del av virksomhetens offentlige tjenesteyting. Innkjøpte varer er verdsatt til anskaffelseskost ved bruk av metoden først inn, først ut (FIFO). Beholdninger av varer er verdsatt til det laveste av anskaffelseskost og netto realisasjonsverdi. Beholdninger av driftsmateriell er verdsatt til anskaffelseskost.

Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene.

Valuta

Pengeposter i utenlandsk valuta er vurdert til kursen ved regnskapsårets slutt. Her er Norges Banks spotkurs per 31.12 lagt til grunn.

Statens kapital

Statens kapital utgjør nettobeløpet av virksomhetens eiendeler og gjeld. Statens kapital består av virksomhetskapital, avregninger og utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte). Universiteter og høyskoler kan bare opptjene virksomhetskapital 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 virksomhetskapital ved enhetene.

Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler

Avsetningen statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler viser inntekt fra bevilgninger og tilsvarende som er benyttet til anskaffelse av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler.

Kontantstrøm

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

Statlige rammebetingelser

Selvassurandørprinsipp

Staten opererer som 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 innbetalinger og utbetalinger daglig gjøres opp mot virksomhetens oppgjørskontoer i Norges Bank.

Virksomheten tilføres likvider løpende gjennom året i henhold til utbetalingsplan fra overordnet departement og disponerer en egen oppgjørskonto i konsernkontoordningen i Norges Bank. Denne renteberegnes ikke. Nettobudsjetterte virksomheter beholder likviditeten ved

Resultatregnskap

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr:974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2019	31.12.2018
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	493 726	472 755
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	58 762	50 710
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	72 176	67 196
Andre driftsinntekter	1	4 521	4 187
<i>Sum driftsinntekter</i>		629 185	594 848
Driftskostnader			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	387 219	376 047
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	10 369	20 185
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	0	0
Andre driftskostnader	3	194 873	156 886
<i>Sum driftskostnader</i>		592 460	553 118
Driftsresultat		36 724	41 729
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter	6	116	189
Finanskostnader	6	239	187
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		-123	2
Resultat av periodens aktiviteter		36 601	41 732
Avregninger og disponeringer			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	7		
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	-31 677	-38 405
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskaper)	8	-4 925	-3 327
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>		-36 601	-41 732
Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten			
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9	0	0
<i>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		0	0
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten			
Tilskudd til andre	10	0	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning		0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		0	0

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2019	31.12.2018
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
I Immaterielle eiendeler			
Programvare og lignende rettigheter	4	6 323	6 784
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		6 323	6 784
II Varige driftsmidler			
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	5	11 263	270 297
Maskiner og transportmidler	5	673	204
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	36 523	35 151
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		48 460	305 652
III Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler	11	660	660
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer	11A	0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		660	660
Sum anleggsmidler		55 443	313 096
B. Omløpsmidler			
I Beholdninger av varer og driftsmateriell			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	12	0	0
<i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>		0	0
II Fordringer			
Kundefordringer	13	17 600	9 498
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	4 101	287
Andre fordringer	14	10 593	22 150
<i>Sum fordringer</i>		32 294	31 935
III Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	304 597	281 064
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger	17	6 238	1 797
Andre bankinnskudd	17	0	0
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		310 835	282 862
Sum omløpsmidler		343 129	314 797
Sum eiendeler drift		398 572	627 893
IV Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer			
Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten	9	0	0
<i>Sum fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		0	0
Sum eiendeler		398 572	627 893

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2019	31.12.2018
STATENS KAPITAL OG GJELD			
C. Statens kapital			
I Virksomhetskaper			
Innskutt virksomhetskaper	8	0	0
Opptjent virksomhetskaper	8	55 673	50 749
Sum virksomhetskaper		55 673	50 749
II Avregninger			
Avregnet med statskassen (bruttobudsjetterte)			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	112 767	81 090
<i>Sum avregninger</i>		112 767	81 090
III Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	54 783	312 436
Ikke inntektsført bevilgning	15 III	12 375	28 072
<i>Sum utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</i>		67 158	340 508
Sum statens kapital		235 598	472 347
D. Gjeld			
I Avsetning for langsiktige forpliktelser			
Avsetninger langsiktige forpliktelser		0	0
<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktelser</i>		0	0
II Annen langsiktig gjeld			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
<i>Sum annen langsiktig gjeld</i>		0	0
III Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		15 134	31 264
Skyldig skattetrekk		19 326	19 306
Skyldige offentlige avgifter		14 119	12 907
Avsatte feriepenger		31 958	29 688
Ikke inntektsført tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15 II	40 626	28 407
Mottatt forskuddsbetaling	16	24 415	4 981
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	17 397	28 993
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>		162 973	155 546
Sum gjeld		162 973	155 546
Sum statens kapital og gjeld drift		398 572	627 893
IV Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer			
Ikke utbetalt bevilgning mottatt til tilskuddsforvaltning (nettobudsjetterte)	10A,10B	0	0
Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten	10C	0	0
<i>Sum gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</i>		0	0
Sum statens kapital og gjeld		398 572	627 893

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Kontantstrømpoppstilling for nettbudsjetterte virksomheter (direkte modell)

Beløp i 1000 kroner	Note	31.12.2019	31.12.2018	Budsjett 2020
Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter				
Innbetalinger				
innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettbudsjetterte)		479 409	490 493	501 412
innbetalinger av bevilgninger fra andre departementer (nettbudsjetterte)		0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester		92 137	76 634	70 579
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser		0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer		46 147	45 185	49 653
innbetaling av refusjoner		0	0	0
innbetalinger knyttet til konsortie-/samarbeidsavtaler		0	0	0
andre innbetalinger		24 834	22 083	24 659
Sum innbetalinger		642 527	634 395	646 303
Utbetalinger				
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader		385 876	373 585	455 904
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester		208 736	150 834	262 033
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter		698	203	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater		0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter		0	0	0
andre utbetalinger		7 660	115	0
Sum utbetalinger		602 970	524 738	717 937
Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*		39 557	109 657	-71 634
Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter				
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)		1	0	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)		-11 750	-9 852	-37 802
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 (+)		28	-15	0
utbetalinger av renter (-)		-7	-12	0
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		-11 728	-9 879	-37 802
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 fagdepartementet til tilskudd til andre (+)		0	0	0
innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre (+)		0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)		0	0	0
skatter, avgifter og gebyrer direkte til statskassen (+)		0	0	0
avregning med statskassen vedrørende innkrevingsvirksomhet (-)		0	0	0
Netto kontantstrøm knyttet til overføringer		0	0	0
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		144	1	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		27 973	99 779	-109 436
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		282 862	183 083	0
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt		310 835	282 862	-109 436

* Avstemming

	Note	31.12.2019	31.12.2018
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet		31 677	38 405
disponering av periodens resultat (til virksomhetskaper)		4 925	3 327
bokført verdi avhendede anleggsmidler		0	0
ordinære avskrivninger		10 369	20 185
nedskrivning av anleggsmidler		259 033	0
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)		-11 750	-9 852
endring i statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler		-257 653	-10 334
endring i beholdninger av varer og driftsmateriell		0	0
endring i kundefordringer		-8 102	671
endring i ikke inntektsført bevilgning, tilskudd og overføringer		12 219	16 558
endring i ikke inntektsførte gaver og gaveforsterkninger		0	0
endring i leverandørgjeld		-16 130	6 136
effekt av valutakursendringer		-144	-1
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter		11 728	9 879
poster klassifisert som kontantstrømmer knyttet til overføringer		0	0
endring i andre tidsavgrensingsposter		3 385	34 682
Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*		39 557	109 657

Prinsippnote for bevilgningsoppstilling

Årsregnskapet for statlige forvaltningsorganer med særskilte fullmakter til bruttoføring utenfor statsbudsjettet (nettobudsjetterte virksomheter) er utarbeidet og avlagt etter nærmere retningslinjer i bestemmelser om økonomistyring i staten ("bestemmelsene"). Årsregnskapet er i henhold til krav i bestemmelsene 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 2019 for nettobudsjetterte virksomheter pr. 31.12.2019

Del I

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev				
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Samlet utbetaling
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler	479 409
280	Felles enheter	01	Driftsutgifter	0
280	Felles enheter	21	Spesielle driftsutgifter	0
280	Felles enheter	50	DIKU Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning	0
280	Felles enheter	51	UNIT Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning	0
281	Felles tiltak for universiteter og høyskoler	01	Driftsutgifter, kan nyttes under post 70	0
281	Felles tiltak for universiteter og høyskoler	45	Større utstyrsanskaffelser, kan overføres	0
281	Felles tiltak 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				479 409
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
Samlet sum på kapitler og poster under programområde 07 Kunnskapsdepartementet				479 409
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
Sum utbetalinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet				0
Sum utbetalinger i alt				479 409

DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport ¹⁾	Note	Regnskap 31.12.2019
Oppgjørskonto i Norges Bank		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	281 064
Endringer i perioden (+/-)		23 532
Sum utgående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	304 597
Øvrige bankkonti Norges Bank²⁾		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	1 797
Endringer i perioden (+/-)		4441
Sum utgående saldo på øvrige bankkonti i Norges Bank	17	6238

Del III

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	31.12.2019	31.12.2018	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	304 597	281 064	23 532
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		6 238	1 797	4 441

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

	31.12.2019	31.12.2018	Budsjett 2020
<i>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</i>			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	479 409	490 493	501 412
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-)	-11 750	-9 852	-37 802
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	10 369	20 185	10 369
+ 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
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet ¹⁾	15 697	-28 072	12 375
Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet	493 726	472 755	486 354

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

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

Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)	493 726	472 755	486 354
---	----------------	----------------	----------------

Gebyrer og lisenser^{1) 2)}

Gebyrer	0	0	0
Lisenser	0	0	0
Sum inntekt fra gebyrer (linje RE.2 i resultatregnskapet)	0	0	0

1) Vesentlige inntekter av denne typen skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Dette avsnittet skal bare brukes når gebyrene eller lisensene skal klassifiseres som driftsinntekt for institusjonen. 2) Dersom institusjonen krever inn gebyrer eller mottar midler knyttet til lisenser på vegne av staten og som skal overføres til statskassen, skal slike midler klassifiseres som innkrevingsvirksomhet og presenteres i avsnittet for innkrevingsvirksomhet i resultatregnskapet og spesifiseres i note 9.

Tilskudd og overføringer fra statlige etater¹⁾

Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	1 708	2 654	1 005
+ periodens tilskudd fra andre statlige etater via andre virksomheter	0	0	0
- periodens tilskudd til andre virksomheter (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	1 708	2 654	1 005
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	42 005	34 943	45 990
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	4 284	3 571	2 672
- periodens tilskudd/overføring fra NFR til andre (-)	-4 190	-4 785	
Periodens netto tilskudd fra NFR	42 100	33 729	48 662
Andre poster som vedrører tilskudd/overføringer fra andre statlige etater (spesifiseres) ²⁾	0	0	0
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	43 808	36 383	49 667

1) Vesentlige bidrag skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Linjene N1.21 skal bare omfatte tilskudd/overføringer som omfattes av bestemmelsene i rundskriv F-07-13. Midler som benyttes til investeringer, skal behandles etter forpliktelsesmodellen og spesifiseres i KD-avsnittet. Oppdragsinntekter og salgs- og leieinntekter skal spesifiseres i de respektive avsnittene nedenfor.

2) Vesentlige bidrag skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Linje N1.30 skal omfatte tilskudd/overføringer som ikke omfattes av bestemmelsene i rundskriv F-07-13.

Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet¹⁾

Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra RFF til andre (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	1 107	2 013	3 530
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	1 503	1 735	325
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere	-6 199	582	585

- periodens tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre virksomheter (-)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	-3 589	4 330	4 440
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)	6 288	4 829	11 476
+ periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0
- periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning til andre (-)	0	-234	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)	6 288	4 595	11 476
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	2 700	8 925	15 916

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.

Inntektsførte gaver og gaveforsterkninger¹⁾

Inntektsførte gaver og gaveforsterkninger	12 255	5 402	12 417
Sum inntektsførte gaver og gaveforsterkninger	12 255	5 402	12 417

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 inntekt fra tilskudd og overføringer (linje RE.3 i resultatregnskapet)	58 762	50 711	78 001
---	---------------	---------------	---------------

Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter

Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet¹⁾

Statlige etater	10 700	12 306	10 799
Kommunale og fylkeskommunale etater	636	697	0
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	11 302	9 769	8 246
Andre	0	0	0
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	22 639	22 771	19 045

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

Andre salgs- og leieinntekter

Salgsinntekter åpne kurs NHHE	44 036	39 892	44 536
Andre salgsinntekter	2 226	1 655	2 167
Andre leieinntekter	3 275	2 878	2 704
Sum andre salgs- og leieinntekter	49 537	44 424	49 407

Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)	72 176	67 196	68 452
--	---------------	---------------	---------------

Andre driftsinntekter

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	4 518	4 244	2 107
Øvrige andre inntekter NHHE	3	-57	0
Øvrige andre inntekter ¹⁾	0	0	0
Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)	4 521	4 187	2 107

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 øremerking av midlene. Merk at det er den regnskapsmessige gevinst og ikke salgssum som skal spesifiseres under driftsinntekter.

Sum driftsinntekter	629 185	594 848	634 914
----------------------------	----------------	----------------	----------------

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 2 Lønn og sosiale kostnader

DEL I

Beløp i 1000 kroner	31.12.2019	31.12.2018
Lønninger	275 833	268 133
Feriepenger	32 579	31 462
Arbeidsgiveravgift	46 463	45 241
Pensjonskostnader	32 109	30 868
Sykepenger og andre refusjoner	-7 234	-6 227
Andre ytelser	7 468	6 571
Sum lønnskostnader	387 219	376 047

Antall årsverk: 399 397

Pensjoner kostnadsføres i resultatregnskapet basert på faktisk påløpt premie for regnskapsåret.
Premiesats til Statens pensjonskasse er 13,2 prosent for 2019.

DEL II

	Lønn	Andre godtgjørelser	SUM
Lønn og godtgjørelser til ledende personer			
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	1 553 797	9 246	1 563 043
Ekstern styreleder (gjelder institusjoner som har tilsatt rektor)	207 750		207 750
Administrerende direktør			

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner i samsvar med faktiske utbetalinger for regnskapsåret 2019.

Note 3 Andre driftskostnader

Beløp i 1000 kroner	31.12.2019	31.12.2018
Husleie	52 469	34 421
Vedlikehold egne bygg og anlegg	2 111	3 064
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	0	0
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	18 447	13 514
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	2 195	2 166
Mindre utstyrskaffelser	2 685	3 405
Tap ved avgang anleggsmidler	0	0
Leie av maskiner, inventar og lignende	7 334	6 529
Kjøp av konsulenttenester	981	977
Kjøp av andre fremmede tenester	42 992	0
Reiser og diett	17 405	20 362
Øvrige driftskostnader ¹⁾	48 254	42 100
Sum andre driftskostnader	194 873	126 539

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

Tilleggsinformasjon om operasjonelle leieavtaler

	Type eiendel					Sum
	Immaterielle eiendeler	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og transportmidler	Driftsløse, inventar, verktøy og lignende	Infrastruktur eiendeler	
Varighet inntil 1 år		2 553				2 553
Varighet 1-5 år		11 425				11 425
Varighet over 5 år		38 490				38 490
Kostnadsført leiebetalning for perioden	0	52 469	0	0	0	52 469

Note 4 Immaterielle eiendeler

Beløp i 1000 kroner

	Programvare og lignende rettigheter	Andre rettigheter mv.	Immaterielle eiendeler under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2018	18 255	0	0	18 255
+ tilgang pr. 31.12.2019 (+)	81	0	0	81
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2019 (-)	0	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0
Anskaffelseskost 31.12.2019	18 336	0	0	18 336
- akkumulerte nedskrivninger 31.12.2018 (-)	0	0	0	0
- nedskrivninger pr. 31.12.2019 (-)	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2018 (-)	-11 470	0	0	-11 470
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2019 (-)	-542	0	0	-542
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2019 (+)	0	0	0	0
Balanseført verdi 31.12.2019	6 323	0	0	6 323

Avskrivningssatser (levetider)

5 år / lineært

5 år / lineært

Ingen

Tilleggsopplysninger når det er avhendet immaterielle eiendeler:

Salgssum ved avgang anleggsmidler	0	0	0	0
- Bokført verdi avhendede anleggsmidler	0	0	0	0
Regnskapsmessig gevinst/tap	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 r	Annet inventar og utstyr	Sum
Anskaffelseskost 31.12.2018	16 500	342 851	15 563	0	0	515	141 569	516 998
+ tilgang nybygg pr. 31.12.2019 - eksternt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0	0
+ tilgang nybygg pr. 31.12.2019 - internt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0	0
+ andre tilganger pr. 31.12.2019 (+)	0	0	0	0	0	648	11 020	11 668
- avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2019 (-)	-16 500	-342 851	-4 300	0	0	0	0	-363 651
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0	0	0	0
Anskaffelseskost 31.12.2019	0	0	11 263	0	0	1 163	152 589	165 016
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2018 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0
- nedskrivninger pr. 31.12.2019 (-)	0	0	0	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger 31.12.2018 (-)	0	-104 617	0	0	0	-311	-106 418	-211 346
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2019 (-)	0	0	0	0	0	-179	-9 648	-9 827
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2019 (+)	0	104 617	0	0	0	0	0	104 617
Balansført verdi 31.12.2019	0	0	11 263	0	0	673	36 523	48 460
Avskrivningssatser (levetider)	Ingen avskrivning	10-60 år dekomponert	20-60 år dekomponert	Ingen avskrivning	Virksomhets- spesifikt	3-15 år lineært	3-15 år lineært	
Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:								
Vederlag ved avhending av anleggsmidler	0	0	0	0	0	0	0	0
- bokført verdi av avhendede anleggsmidler (-)	0	0	0	0	0	0	0	0
Regnskapsmessig gevinst/tap	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".

I forbindelse med forvaltningsoverføring til Statsbygg med virkning fra 01.01.2019, er bygningsmassen som er omfattet av avtalen ført ut av balansen til bokført restverdi 259 mill. kr

Virksomhet: Norges Handelshøyskole**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader***Beløp i 1000 kroner***31.12.2019** 31.12.2018**Finansinntekter**

Renteinntekter	28	15
Agio gevinst	88	174
Oppskrivning av aksjer	0	0
Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor)	0	0
Annen finansinntekt	0	0
Sum finansinntekter	116	189

Finanskostnader

Rentekostnad	7	12
Nedskrivning av aksjer	0	0
Agio tap	232	175
Annen finanskostnad	0	0
Sum finanskostnader	239	187

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.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 8 Innskutt og opptjent virksomhetskaper (nettobudsjetterte virksomheter)

Beløp i 1000 kroner

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

Universitet og høyskoler kan anvende opptjent virksomhetskaper til å finansiere investeringer i randsoneraktivitet. Når virksomhetskaper er anvendt til dette formålet, er den å anse som bundet opptjent 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 01.01.2019	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 31.12.2019	0
<i>Bunden opptjent virksomhetskaper:</i>	
Bunden opptjent virksomhetskaper pr. 01.01.2019	660
Kjøp av aksjer i perioden	0
Bokført verdi solgte aksjer i perioden (-)	0
Oppskrivning av aksjer i perioden	0
Nedskrivning av aksjer i perioden (-)	0
Bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2019	660
Innskutt og bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2019	660
<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 01.01.2019	50 089
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper (-)	0
Overført fra periodens resultat	4 925
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	0
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2019	55 014
Sum virksomhetskaper 31.12.2019	55 673

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

	Organisasjons- nummer	Ervervsdato	Antall aksjer/andeler	Eierandel	Stemme- andel	Årets resultat*	Balansført egenkapital**	Balansført verdi i virksom- hetens regn- skap	Rapportert til kapital- regnskapet (1)
<i>Aksjer</i>									
Samfunns- og næringslivsforskning AS	984005776	22.11.2006	8 000	85,1 %	85,1 %	1 506	42 497	160	800
VESTLANDETS INNOVASJONSSELSKAP AS	987753153	23.05.2016	1 698	1,2 %	1,2 %	3 092	39 960	500	500
Selskap 3			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
Selskap 4			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
Selskap 5			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
Øvrige selskap***			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
<i>Sum aksjer</i>			<i>9 698</i>			<i>4 598</i>	<i>82 457</i>	<i>660</i>	<i>1 300</i>
<i>Andeler (herunder leieboerinnskudd)</i>									
Selskap 1			0			0	0	0	0
Selskap 2			0			0	0	0	0
Øvrige selskap***			0			0	0	0	0
<i>Sum andeler</i>			<i>0</i>			<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Balansført verdi 31.12.2019						4 598	82 457	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>31.12.2019</u>	31.12.2018
Anskaffelseskost		
Beholdninger anskaffet til internt bruk i virksomheten	0	0
Beholdninger beregnet på videresalg	0	0
Sum anskaffelseskost	0	0
Ukurans		
Ukurans i beholdninger til internt bruk i virksomheten (-)	0	0
Ukurans i beholdninger beregnet på videresalg (-)	0	0
Sum ukurans	0	0
Sum varebeholdninger	0	0

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

Note 13 Kundefordringer*Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2019</u>	31.12.2018
Kundefordringer til pålydende	17 622	9 498
Avsatt til latent tap (-)	-22	0
Sum kundefordringer	17 600	9 498

Note 14 Andre kortsiktige fordringer*Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2019</u>	31.12.2018
Forskuddsbetalt lønn	545	530
Reiseforskudd	0	0
Personallån	0	0
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalt leie	0	0
Andre forskuddsbetalte kostnader	8 599	20 303
Andre fordringer	1 449	1 318
Fordring på datterselskap mv. ¹⁾	0	0
Sum andre fordringer	10 593	22 150

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. 31.12.2019	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2018	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet				
<i>Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter og oppgaver</i>				
Bygnings- og IT- relaterte anskaffelser	880	0	0	880
Diverse tidsavgrensede prosjektrettede tiltak	-95	0	0	-95
Rehabiliteringsprosjekt - ekstraord. kostnader	-25	0	12 017	-12 042
Forskningstiltak institutter	7 775	0	11 885	-4 111
Program- og fagutvalg	2 403	0	3 036	-633
Fastlønn fagstab	18 002	0	0	18 002
Fastlønn stipendiatstillinger	2 469	0	0	2 469
Fastlønn administrativ stab	3 995	0	0	3 995
Lønnsrefusjoner / -justering	-2 267	0	0	-2 267
Drift institutter	8 350	0	0	8 350
Drift administrative enheter og styret	5 343	0	0	5 343
Andre oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
SUM konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter og oppgaver	46 830	0	26 938	19 892
<i>Vedtatte, ikke igangsatte prosjekter og oppgaver</i>				
Satsningsprogram i bedr.øk. analyse/Satsing i finans	1 801	0	1 801	0
Enheter finansiert av oppspart VK	0	0	0	0
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	9 012	0	8 083	929
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	16 388	0	12 748	3 640
Opptjent overskudd NHHE	9 396	0	8 084	1 311
Tilført DB	5 093	0	0	5 093
Andre oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
SUM vedtatte, ikke igangsatte prosjekter og oppgaver	41 691	0	30 717	10 974
<i>Påbegynte investeringsprosjekter</i>				
Andre oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
Andre oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
SUM påbegynte investeringsprosjekter	0	0	0	0
<i>Andre formål</i>				
Udisponert ubrukt bevilgning	24 246	0	24 246	0
Feriepengeforspliktelser	0	0	-811	811
Andre formål ¹⁾	0	0	0	0
SUM andre formål	24 246	0	23 435	811
Sum Kunnskapsdepartementet	112 767	0	81 090	31 676
Andre departementer				
Oppgave 1	0	0	0	0
Oppgave 2	0	0	0	0
Oppgave 3	0	0	0	0
Andre oppgaver ¹⁾	0	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0	0
Sum avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	112 767	0	81 090	31 676
Tilført fra annen virksomhetskapital				0
Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet				31 676

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

Del II: Ikke inntektsførte tilskudd, bidrag og gaver:

	Avsetning pr. 31.12.2019	Avsetning pr. 31.12.2018	Endring i perioden
Statlige etater (unntatt NFR og RFF)			
Diverse prosjekter	608	340	267
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ¹⁾	0	0	0
Sum andre statlige etater (unntatt NFR og RFF)	608	340	267
Norges forskningsråd			
Senter for tjenesteinnovasjon (CSI)	3 136	6 595	-3 459
SFF: FAIR	4 597	4 904	-307
Diverse prosjekter	7 092	972	6 120
Tiltak/oppgave/formål ¹⁾	0	0	0
Sum Norges forskningsråd	14 825	12 471	2 354
Regionale forskningsfond			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ¹⁾	0	0	0
Sum regionale forskningsfond	0	0	0
Andre bidragsytere			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	-1	13	-14
Næringsliv og private bidragsytere	42	-27	68
Øvrige andre bidragsytere	7 298	1 595	5 703
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	11 908	10 598	1 311
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag²⁾	19 247	12 179	7 068
Andre tilskudd og overføringer ³⁾	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	19 247	12 179	7 068
Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag	34 680	24 991	9 689
Gaver og gaveforsterkninger			
Gave fra DNB	745	742	4
Gave fra Bergen Rederiforening	425	798	-373
Gave fra Norgesgruppen	1 757	1 547	210
Gave fra Den norske revisorforening	158	273	-115
Gaver alumnisatsning	0	56	-56
Gave Equinor	465	0	465
Gave Telenor	1 503	0	1 503
Diverse gaver	892	0	892
Tiltak/oppgave/formål/giver ¹⁾	0	0	0
Sum gaver og gaveforsterkninger	5 945	3 416	2 529
Sum ikke inntektsførte tilskudd og overføringer	40 626	28 407	12 219

Del III: Ikke inntektsførte bevilgninger (utsatt inntektsføring)⁴⁾

	Forpliktelse pr. 31.12.2019	Forpliktelse pr. 31.12.2018	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet			
<i>Periodisering driftsbevilgning - KD ekstrabevilgning rehabiliteringsprosjekt</i>	12 375	28 072	-15 697
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
Sum Kunnskapsdepartementet	12 375	28 072	-15 697
Andre departementer			
<i>Periodisering driftsbevilgning - andre departementer (delårsregnskap)</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0
Sum ikke inntektsførte bevilgninger	12 375	28 072	-15 697

1) Vesentlige poster spesifiseres om nødvendig i egne avsnitt under oppstillingen

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

3) Skal omfatte tilskudd og overføringer som ikke tilfredsstillt kravene til bidragsfinansiert aktivitet i rundskriv F-07/13

4) Del III gjelder bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet til tiltak som er 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 presenteres på egen linje i denne delen av noten.

Generelle merknader:

I del I Inntektsførte ordinære bevilgninger 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 "Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter og oppgaver" skal institusjonene føre opp tildelinger til påbegynte aktiviteter virksomhet som ikke er fullført i perioden. I avsnittet "Avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte prosjekter og oppgaver" skal institusjonene føre opp avsetninger til tiltak som i henhold til institusjonens strategiske plan eller annet planvedtak er forutsatt gjennomført i senere perioder og som ikke er dekket gjennom ordinære bevilgninger i de terminer tiltakene planlegges gjennomført. I avsnittet "Påbegynte investeringsprosjekter" skal institusjonene føre opp avsetninger til påbegynte investeringsprosjekter med dekning over den løpende driftsbevilgningen som er forutsatt fullført i senere perioder og som ikke er dekket gjennom slike bevilgninger i de terminer investeringene er planlagt gjennomført. I avsnittet "Andre formål" 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 spesifiseres i notens del III, jf. fotnote 4) ovenfor.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole**Note 16 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter***Beløp i 1000 kroner*

DEL I

<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	31.12.2019	31.12.2018
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater ¹⁾	3 849	88
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private ¹⁾	252	199
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre ¹⁾	0	0
Andre prosjekter ²⁾	0	0
<i>Sum opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	4 101	287

DEL II

<i>Mottatt forskuddsbetaling</i>	31.12.2019	31.12.2018
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater ¹⁾	8 767	1 947
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater ¹⁾	0	261
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser ¹⁾	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private ¹⁾	15 648	2 774
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre ¹⁾	0	0
Andre prosjekter ²⁾	0	0
<i>Sum mottatt forskuddsbetaling</i>	24 415	4 981

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 tilfredsstillter kravene i F-07-13. Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 17 Bankinnskudd, kontanter og lignende²⁾

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2019	31.12.2018
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank ³⁾	304 597	281 064
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger ³⁾	6 238	1 797
Andre bankinnskudd ¹⁾	0	0
Kontanter og lignende ¹⁾	0	0
Sum bankinnskudd og kontanter	310 835	282 862

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

	31.12.2019	31.12.2018
Skyldig lønn	11 895	10 847
Skyldige reiseutgifter	0	0
Annen gjeld til ansatte	0	0
Påløpte kostnader	1 184	12 228
Midler som skal videreformidles til andre ¹⁾	0	0
Annen kortsiktig gjeld	4 318	5 918
Gjeld til datterselskap m.v ²⁾	0	0
Sum	17 397	28 993

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>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
Viderformidlet til virksomhet AHO	932	917
Viderformidlet til virksomhet Sintef	573	1 220
Viderformidlet til virksomhet SNF	474	1 375
Viderformidlet til virksomhet Institute for Fiscal Studie	268	407
Viderformidlet til virksomhet Uni.of Chicago	914	865
Viderformidlet til virksomhet Uni.of Carlifornia Berkele	833	0
Viderformidlet fra virksomhet SNF	-3 693	-2 988
Andre videreformidlinger	-395	-583
Sum videreformidlinger	-95	1 214

Merknad: Noten skal tas i bruk av de institusjoner som foretar videreformidlinger

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 30 EU-finansierte prosjekter

Beløp 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 randsonerprogram til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	SUM	Koordinatorrolle (ja/nei)
HuCIAW	Human Capital and inequality during adolescence and working life/462-16-091			1 747		1 747	Nei
GUODLCCI	Growing up Unequal? The Origins, Dynamics and Lifecycle Consequences of Childhood Inequalities/462-16-050			1 732		1 732	Ja
CIVICS	Criminality, Victimization and Social Interactions/757279	2 978				2 978	Ja
FPRWS	Fairness, personal responsibility and the welfare state			1 141		1 141	Ja
Sum	Sum	2 978	0	4 621	0	7 599	

Forklaring

Tabellen skal omfatte de tiltak/prosjekter ved institusjonen som finansieres av EU og som er utbetalt i regnskapsperioden. Prosjekter som er EU-finansiert, størrelsen på finansieringen (utbetalingen) og navnet og kortnavnet på prosjektene skal rapporteres. Det skal skilles mellom prosjekter som finansieres via Horisont 2020, EUs rammeprogram for forskning (FP7 og eventuelt FP6) og andre EU-finansierte prosjekter. Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7 skal oppgis særskilt. Institusjoner som har koordinatorrolle i EU-finansierte prosjekter, skal opplyse om dette.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 31 Resultat - Budsjettoppfølgingsrapport

Beløp i 1000 kroner

	Budsjett pr 31.12.2019	Regnskap pr 31.12.2019	Avvik budsjett/ regnskap pr 31.12.2019	Regnskap pr 31.12.2018
Driftsinntekter				
Inntekt fra bevilgninger	508 223	493 726	14 497	472 755
Inntekt fra gebyrer	0	0	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	76 548	58 762	17 786	50 710
Salgs- og leieinntekter	70 547	72 176	-1 629	67 196
Andre driftsinntekter	4 599	4 521	78	4 187
<i>Sum driftsinntekter</i>	<i>659 916</i>	<i>629 185</i>	<i>30 732</i>	<i>594 848</i>
Driftskostnader				
Varekostnader	0	0	0	0
Lønn og sosiale kostnader	443 717	387 219	56 498	376 047
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	19 602	10 369	9 233	20 185
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0	0	0	0
Andre driftskostnader	215 660	194 873	20 787	156 886
<i>Sum driftskostnader</i>	<i>678 978</i>	<i>592 460</i>	<i>86 518</i>	<i>553 118</i>
Driftsresultat	-19 062	36 724	-55 786	41 729
Finansinntekter og finanskostnader				
Finansinntekter	0	116	-116	189
Finanskostnader	0	239	-239	187
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>	<i>0</i>	<i>-123</i>	<i>123</i>	<i>2</i>
Resultat av periodens aktiviteter	-19 062	36 601	-55 663	41 732
Avregninger				
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	0	0	0	0
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	0	-31 677	31 677	-38 405
Tilført annen opptjent virksomhetskaptal	0	-4 925	4 925	-3 327
<i>Sum avregninger</i>	<i>0</i>	<i>-36 601</i>	<i>36 601</i>	<i>-41 732</i>
Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten				
Inntekter av avgifter og gebyrer direkte til statskassen	0	0	0	0
Avregning med statskassen innkrevingsvirksomhet	0	0	0	0
<i>Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten				
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning	0	0	0	0
Tilskudd til andre	0	0	0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

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

Indikator	31.12.2019	31.12.2018
<i>Tilskudd fra EU</i>	6 288	4 595
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	42 100	33 729
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	0	0
<i>Sum tilskudd fra NFR og RFF</i>	42 100	33 729
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	-3 589	4 330
- tilskudd fra statlige etater	1 708	2 654
- oppdragsinntekter	22 639	22 771
<i>Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet</i>	20 758	29 756

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Utgiftsart/inntektsart	Regnskap			Budsjett 2020
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	
1. Utgifter				
<i>Driftsutgifter</i>				
Lønnsutgifter	353 549	373 585	385 876	455 904
Varer og tjenester	157 042	151 152	217 094	262 033
Sum driftsutgifter	510 592	524 738	602 970	717 937
<i>Investeringsutgifter</i>				
Investeringer, større utstysanskaffelser og vedlikehold	7 512	9 852	11 750	37 802
Sum utgifter til større utstysanskaffelser og vedlikehold	7 512	9 852	11 750	37 802
<i>Overføringer fra virksomheten</i>				
Utbetalinger til andre statlige regnskaper	0	0	0	0
Andre utbetalinger	0	0	0	0
Sum overføringer fra virksomheten	0	0	0	0
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Kjøp av aksjer og andeler	0	0	0	0
Andre finansielle utgifter	4	12	7	0
Sum finansielle aktiviteter	4	12	7	0
SUM UTGIFTER	518 107	534 601	614 727	755 739
2. Inntekter				
<i>Driftsinntekter</i>				
Inntekter fra salg av varer og tjenester	69 954	76 634	92 137	70 579
Inntekter fra avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0	0
Refusjoner ¹⁾	0	0	0	0
Andre driftsinntekter	16 492	22 083	24 834	24 659
Sum driftsinntekter	86 446	98 717	116 972	95 238
<i>Inntekter fra investeringer</i>				
Salg av varige driftsmidler	0	0	1	0
Sum investeringsinntekter	0	0	1	0
<i>Overføringer til virksomheten</i>				
Inntekter fra statlige bevilgninger til drift	465 007	535 678	525 556	551 065
Innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre	0	0	0	0
Innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre	0	0	0	0
Andre innbetalinger	0	0	0	0
Sum overføringer til virksomheten	465 007	535 678	525 556	551 065
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Innbetaling ved salg av aksjer og andeler	0	0	0	0
Andre finansielle innbetalinger (f.eks. innbet. av rente)	152	-14	173	0
Sum finansielle aktiviteter	152	-14	173	0
SUM INNTEKTER	551 605	634 380	642 700	646 303
3. Netto endring i kontantbeholdning (2-1)	33 498	99 779	27 973	-109 436

Kontroller

Netto endring fra kontantstrømoppstillingen	0	99 779	27 973	-109 436
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 (kreditposter) på linjen for lønnsutgifter.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Inntektstype	Regnskap 31.12.2017	Regnskap 31.12.2018	Regnskap 31.12.2019	Budsjett for 2020
Bevilgninger til finansiering av statsoppdraget				
Bevilgninger fra fagdepartementet	438 069	490 493	479 409	513 787
Bevilgninger fra andre departement	0	0	0	0
Tildelinger fra andre statlige forvaltningsorganer	1 809	2 561	1 976	1 005
Tildelinger fra Norges forskningsråd	24 119	42 622	44 453	48 662
Sum bevilgninger til statsoppdraget	463 998	535 676	525 838	563 454
Offentlige og private bidrag				
Bidrag fra kommuner og fylkeskommuner ¹⁾	250	0	0	0
Bidrag fra private	7 126	1 953	2 169	4 440
Tildelinger fra internasjonale organisasjoner	2 990	14 396	7 599	11 476
Sum bidrag	10 366	16 349	9 768	15 916
Oppdragsinntekter m.v.				
Oppdrag fra statlige virksomheter	11 734	14 165	15 619	10 799
Oppdrag fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter	497	958	636	0
Oppdrag fra private	9 032	12 343	26 698	8 246
Andre inntekter og tidsavgrensninger	55 978	54 889	64 142	47 888
Sum oppdragsinntekter m.v.	77 241	82 355	107 094	66 932
SUM INNTEKTER	551 605	634 380	642 700	646 303

Regnskapstall i kolonne B og C må fylles ut manuelt.

1) Tildelinger fra regionale forskningsfond inngår på denne linjen.

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Balansedag 31. desember Beløp i TNOK	Regnskap 31.12.2017	Regnskap 31.12.2018	Regnskap 31.12.2019	Endring 2018 til 2019
Kontanter og kontantekvivalenter				
Beholdning på oppgjørskonto i Norges Bank	180 110	281 064	304 597	23 532
Beholdning på andre bankkonti	2 973	1 797	6 238	4 441
Andre kontantbeholdninger	0	0	0	0
Sum kontanter og kontantekvivalenter	183 083	282 862	310 835	27 973
Avsetninger til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår :				
Feriepenger m.v.	28 572	29 688	31 958	2 269
Skattetrekk og offentlige avgifter	30 828	32 213	33 444	1 231
Gjeld til leverandører	24 741	30 977	11 033	-19 944
Gjeld til oppdragsgivere	-8 905	-4 517	6 815	11 332
Annen gjeld som forfaller i neste budsjettår	6 549	6 843	6 804	-39
Sum til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår	81 785	95 204	90 054	-5 150
Avsetninger til dekning av planlagte tiltak i fremtidige budsjettår:				
Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd	3 578	12 471	14 825	2 354
Større påbegynte, flerårige investeringsprosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	0	0	0	0
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	17 361	26 938	46 830	19 892
Andre avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte formål 1)	26 001	30 717	41 691	10 974
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av bevilgninger fra andre departementer	0	0	0	0
Sum avsetninger til planlagte tiltak i fremtidige budsjettår	46 939	70 127	103 346	33 219
Andre avsetninger:				
Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål	7 596	67 443	62 421	-5 021
Fri virksomhetskapskapital	46 762	50 089	55 014	4 925
Sum andre avsetninger	54 358	117 532	117 435	-97
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
Annen gjeld knyttet til overføringer (netto)				
Gjeld vedrørende tilskudsforvaltning og andre overføringer	0	0	0	0
Sum annen gjeldknyttet til overføringer	0	0	0	0
SUM NETTO GJELD OG FORPLIKTELSE	183 083	282 862	310 834	27 973

Kontroll 0 0 0 0

Regnskapstall i kolonne B må fylles ut manuelt.

1) Tildelinger fra regionale forskningsfond inngår på denne linjen.

Balanseoppstilling

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

EIENDELER	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017
A. Anleggsmidler			
<i>I Immaterielle eiendeler</i>	6 323	6 784	6 739
<i>II Varige driftsmidler</i>	48 460	305 652	316 031
<i>III Finansielle anleggsmidler</i>	660	660	660
Sum anleggsmidler	55 443	313 096	323 429
B. Omløpsmidler			
<i>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</i>	0	0	0
<i>II Fordringer</i>	32 294	31 935	33 769
<i>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</i>	310 835	282 862	183 083
Sum omløpsmidler	343 129	314 797	216 853
Sum eiendeler drift	398 572	627 893	540 282
<i>IV Fordringer verørende innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>	0	0	0
Sum eiendeler	398 572	627 893	540 282
STATENS KAPITAL OG GJELD	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017
C. Statens kapital			
<i>I Virksomhetskaptal</i>	55 673	50 749	47 422
<i>II Avregninger</i>	112 767	81 090	42 686
<i>III Utsatt inntektsføring av bevilgninger</i>	67 158	340 508	322 770
Sum statens kapital	235 598	472 347	412 877
D. Gjeld			
<i>I Avsetning for langsiktige forpliktelser</i>	0	0	0
<i>II Annen langsiktig gjeld</i>	0	0	0
<i>III Kortsiktig gjeld</i>	162 973	155 546	127 404
Sum gjeld	162 973	155 546	127 404
Sum statens kapital og gjeld drift	398 572	627 893	540 281
<i>IV Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</i>	0	0	0
Sum statens kapital og gjeld	398 572	627 893	540 281

Merknad: Regnskapstall i kolonne D må fylles ut manuelt ut fra forrige års spesifikasjon



Kommentarer til årsregnskapet 2019 – 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

I 2019 har følgende oppgaver vært prioritert: i) strategiarbeidet for perioden 2018-2021 er videreført med vekt på konsistens mellom NHH sentralt og institutter og enheter når det gjelder mål, måleparametere og handlingsplaner, ii) en større andel ansatte er flyttet til midlertidig relokalisering, og rehabiliteringsarbeidet ble startet opp i begynnelsen av året og går som planlagt, iii) arbeid knyttet til søknader for større, langsiktige forskningsprosjekter, iv) en omdømmeundersøkelse blant et bredt anlagt utvalg av eksterne interessegrupper er gjennomført, v) det er gjennomført en bredt anlagt prosess i organisasjonen for å vedta et hensiktsmessig «mission statement» for NHH, vi) vurdering av ledelsesmodell på instituttnivå og vii) arbeidet med miljøsertifisering.

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. Status for dette rapporteres til Styret to ganger i året, og i tråd med dette har Styret blitt presentert for tiltak og resultater bedømt ut i fra utvalgte måleindikatorer. Denne rapporteringen 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.

Rehabiliteringsprosjektet knyttet til NHHs eldste bygningsmasse fra 1963 følger oppsatt fremdriftsplan. Store deler av NHHs virksomhet er midlertidig re-lokalisert til nærliggende bygningsmasse som leies i



prosjektperioden. En er svært fornøyd med at aktiviteten i organisasjonen ikke har blitt skadelidende som følge av dette. I desember ble det avklart at også aulaen blir innlemmet i prosjektet..

På forskningssiden har det blitt jobbet intensivt med prosjektutvikling, og mye innsats har blitt rettet mot utarbeidelse av ambisiøse SFI-søknader til Norges Forskningsråd. Den ene av disse, prosjektet *Digital Innovations for Growth*, vil ha sin base på NHH, og trekke på samarbeid med blant annet NTNU, Telenor med flere. For en annen SFI søknad, *Climate futures*, vil NHH være partner i et prosjekt hvor det samarbeides med blant annet Bjerknes-senteret og Norsk regnesentral. Svar på søknadene er forventet medio 2020.

Et nytt forskningsprosjekt som startet opp høsten 2019, er *Norwegian Centre for Energy Transition Strategies* (NTRANS) som er ett av to sentre som har fått status som nye forskningssentre for miljøvennlig energi (FME). NHH er partner i dette prosjektet som ledes av NTNU, og det vil utløse betydelig aktivitet på NHH og SNF.

Det er gjennomført en bredt anlagt omdømmeundersøkelse som kartlegger NHHs posisjon i sentrale målgrupper. Undersøkelsen er en del av arbeidet med å utvikle et omdømmesystem som vil integreres med høyskolens øvrige kvalitetssystem. For å tydeliggjøre NHH sin profil er høyskolen i gang med å lansere et nytt kommunikasjonskonsept.

Som en del av implementering av NHHs strategi, har det vært arbeidet med å formulere et hensiktsmessig «mission statement» for NHH. Formålet har vært å oppsummere idegrunnlaget til NHH på en konsis og fengende måte, og samtidig fange essensen av hva NHH er. Ansatte og studenter har på ulike måter vært engasjert i arbeidet. Etter en avstemming blant fire ulike forslag vedtatt av styret, ble «*Together for sustainable value creation*», «Sammen for bærekraftig verdiskaping» valgt. Gjennom ulike tiltak, blir høyskolens «mission statement» stadig mer innarbeidet i organisasjonens bevissthet.

I 2016 vedtok styret ved NHH å endre ledelsesmodell på toppnivå fra delt ledelse med valgt rektor til enhetlig ledelse med ansatt rektor og eksternt styreleder. Som en følge av endret ledelsesmodell på toppnivå, er det naturlig å vurdere organiseringen på instituttnivå. Dette har blitt adressert i en bredt anlagt prosess i hele organisasjonen, og sent i høst ble det gjennomført en høringsrunde blant alle høyskolens enheter. Endelig vedtak om NHH skal gå over fra valgte til ansatte instituttledere forventes å skje i Styrets møte i mars 2020.

Gjennom verktøyet Miljøfyrtårn, er NHH godt i gang med arbeidet mot en miljøsertifisering. NHH ønsker å bidra til å redusere miljøavtrykket. En ser sertifiseringsprosessen for Miljøfyrtårn som hensiktsmessig også i forhold til KDs initiativ i form av innføringen av grønt vurderingskort.

Når det gjelder økonomisk status, er det innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) fortsatt et underforbruk knyttet til fastlønnsbudsjettet. I hovedsak er dette knyttet til lønnsrammene for fagstaben. Det er derfor gjennomført tiltak i budsjettet for 2020 som forventes å bidra til en bedre utnyttelse av stillingsrammene for vitenskapelige stillinger. Grunnet en høyere turnover enn vanlig i administrative enheter, er det også et visst underforbruk her.

Ved utgangen av året er det et underforbruk knyttet til driftsmidler ved både faglige og administrative enheter. Dette skyldes i hovedsak forsinkelser i planlagte aktiviteter, og ubrukte budsjettmidler vil i stor grad



bli overført til neste års budsjett. Som omtalt i tidligere rapporter, har det vært gjennomført endringer i interne retningslinjer for bruk av eksternt sensur. Effekten av dette har medført en innsparing i forhold til budsjett også for inneværende år. Som følge av rehabiliteringsprosjektet, er det er budsjettet med store ekstraordinære kostnader. Det er ikke påløpt kostnader utover avsatt budsjetttramme.

Budsjettet inntekt av årets aktivitet ved NHHE er 68,4 mill. kr. med et budsjettet resultat på 13,2 mill. kr. Nye oppdragsprosjekter mot slutten av året, gjør at både inntekt og resultat ligger over budsjett.

Basert på eksisterende og nye kontrakter inngått i løpet av 2019, var samlet kontraktsum fra øvrig bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) forventet å bli 74,6 mill. kr. på årsbasis. På grunn av forsinkelser i noen av de største NFR- og EU-prosjektene er årets periodiserte inntekt 59,5 mill. kr.

Bekreftelse på at regnskapet er avlagt i henhold til statlige regnskapsstandarder

Årsregnskapet for 2019 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 5,3 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 tillegg er benyttet andel av tilleggsbevilgningen noe lavere enn forutsatt.

Inntekt fra tilskudd og overføringer – negativt avvik 17,8 mill. kr

Avviket er i all hovedsak knyttet til noen prosjekter finansiert av NFR og EU. Dette skyldes forsinkelser i rekruttering og planlagte forskningsaktiviteter.

Salgs- og leieinntekter – positivt avvik 1,6 mill. kr

Avviket skyldes diverse konferanseavgifter og kostnadsrefusjoner som ikke var budsjettet.

Lønn og sosiale kostnader – underforbruk 56,5 mill. kr.

Lønnskostnadene innen BFV viser et samlet underforbruk på 42,1 mill. kr. En stor del av dette avviket skyldes overføringer mellom enheter innenfor BFV og til forskningsprosjekter knyttet til hhv frigjorte lønnsmidler og egenfinansiering av lønnsmidler i prosjektene. Det har dessuten vært leid inn vikarer fra vikarbyrå. Avviket oppstår som en følge av at budsjettet har vært lagt på lønnskontiene, mens kostnaden føres på interne hjelpekonti. Dette medfører et stort positivt avvik på lønnskostnadene og et tilsvarende stort negativt avvik på driftskostnadene. Til sammen utgjør dette beløpet ca. 21,2 mill. kr. Korrigert for denne regnskapstekniske føringen er det reelle avviket, som i hovedsak er knyttet til fastlønnsbudsjettet, ca. 20 mill. kr. hvorav ca. 16,5 mill. kr. skyldes lavere antall vitenskapelige og administrative årsverk enn budsjettet. Som følge av ulike permisjoner er det også et underforbruk på stipendiatbudsjettet på 0,8 mill. kr.

I tillegg er det et underforbruk knyttet til eksternt eksamenssensur og –administrasjon på 1,5 mill. kr.

Det er et underforbruk knyttet til forskningsprosjektene på 11,3 mill. kr. Dette skyldes i hovedsak



forskyvning i planlagte forskningsaktiviteter som følge av forsinkelser i rekruttering av prosjektansatte.

NHHE har et underforbruk på 3,1 mill. kr. Av dette er 2,7 mill. kr. relatert til programmer som ikke er blitt igangsatt.

Andre driftskostnader – underforbruk 20,8 mill. kr.

Innenfor BFV er det et samlet netto underforbruk på 11,9 mill. kr. Som nevnt i avsnittet om lønn, utgjør den negative effekten av interne overføringer ca. 21,2 mill. kr. Elimineres denne effekten, er underforbruket ca. 33 mill.kr. Av dette er 20,3 mill. kr. relatert til faglige aktiviteter. Store deler av disse midlene er bundet opp til aktiviteter som styres av den enkelte vitenskapelig ansatte, og det kan i noen tilfeller være vanskelig å forutse om aktivitetene vil bli gjennomført i samsvar med opprinnelig plan. Ved administrative enheter er det et underforbruk på 4,6 mill. kr. fordelt på flere ulike aktiviteter som til en viss grad skyldes forsinkelser i planlagte aktiviteter, men også kostnadsbesparelser ift opprinnelig budsjett. Midler avsatt til tidsavgrensede strategiske prosjekttiltak viser et underforbruk på 3,2 mill. kr. Avviket er knyttet til to prosjekter der kostnadene ble lavere enn antatt.

Innen øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet ekskl. NHHE er det et underforbruk på 6,5 mill. kr. Som nevnt under avsnittet om avvik i inntekt, skyldes dette en del forsinkelser i planlagte forskningsaktiviteter.

For NHHE er det et overforbruk på 2,7 mill. kr. I hovedsak skyldes dette at det har vært behov for å øke markedsføringsaktiviteten utover det som var planlagt i opprinnelig budsjett, og driftskostnader relatert til nye oppdragsprosjekter som ikke var budsjettert.

Utvikling i avsatt andel av tilskudd til bevilgningsfinansiert virksomhet

Ved utgangen av 2018 var 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. var samlet avsetning 81,1 mill. kr. Samlet avsetning ved utgangen av 2019 er økt til 112,8 mill. kr., fordelt på 77,9 mill. kr. i ubrukt bevilgning og 34,9 mill. kr. i akkumulert overskudd generert ved NHHE.

NHH mottok i 2018 en supplerende bevilgning på 30 mill. kr. til oppgradering av bygg. Ved utgangen av 3. tertial 2018 var 1,9 mill. kr. av bevilgningen benyttet. Ved utgangen av 2019 er ytterligere 15,7 mill. kr. benyttet. Resterende saldo på 12,4 mill. kr. er registrert i regnskapets note 15 del III som ikke inntektsført bevilgning til særskilte tiltak. Resterende beløp vil bli benyttet i 2020.

Høyskolens samlede reserver ved utgangen av 2019 er høye, men med tanke på rehabiliteringen av høyskolebygget som skal ferdigstilles neste år, 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 eksterntfinansierte prosjekter, noe som vil kunne kreve betydelige beløp i form av egenfinansiering. I budsjettet for 2020 er det foreslått å benytte hele den ubrukte bevilgningen på 77,9 mill. kr.

Gjennomførte og planlagte investeringer

Det er i løpet av året gjennomført investeringer knyttet til IT-anskaffelser på 5,6 mill. kr.




Rehabilitering av bygningsmassen har høy prioritet i høyskolens budsjettarbeid. Det er for innværende år satt av 24 mill. kr. til flytting og midlertidig innkvartering på Merino. I budsjettet for 2020 er det avsatt 21,3 mill. kr. til samme formål. I tillegg er det satt av 46,4 mill. kr. til brukerutstyr i rehabilitert bygningsmasse som skal benyttes til møblering og AV-utstyr i auditorier, andre læringsrom og arbeidsplasser.


Bergen, 05.03.2020


Aase Aamdal Lundgaard


Frode Sættem


Mette Bjørndal


Tord Lien


Halvard Lyssand



Håkon Otneim


Pontus Troberg


Mari Larsen Sæther


Elias Nash Reksen


Tor W. Andreassen


Miao Reinlund
(varamedlem)

SAMMEN FOR BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING



NORGES HANDELSHØYSKOLE
NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

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

NHH





NORGES HANDELSHØYSKOLE
Org. nr.: 974789523

Riksrevisjonens beretning

Til Norges Handelshøyskole

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

Konklusjon

Riksrevisjonen har revidert Norges Handelshøyskoles årsregnskap for 2019. Årsregnskapet består av ledelseskomentarer, oppstilling av bevilgningsrapportering og virksomhetsregnskap, inklusive kontantstrømpoppstilling og noter til årsregnskapet for regnskapsåret avsluttet per 31. desember 2019.

Virksomhetsregnskapet viser at resultatet av periodens aktiviteter er 36 601 000 kroner.

Etter Riksrevisjonens mening gir Norges Handelshøyskoles årsregnskap et dekkende bilde av virksomhetens disponible bevilgninger for 2019 og kapitalposter per 31. desember 2019, i samsvar med regelverket for økonomistyring i staten. Vi mener videre at virksomhetsregnskapet gir et dekkende bilde av virksomhetens resultat for 2019 og av eiendeler, gjeld og statens kapital per 31. desember 2019, i samsvar med statlige regnskapsstandarder (SRS).

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med *lov om Riksrevisjonen, instruks om Riksrevisjonens virksomhet* og internasjonale standarder for offentlig finansiell revisjon (ISSAI 1000–2999). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet under «Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet». Vi er uavhengige av virksomheten slik det kreves i lov og instruks om Riksrevisjonen og de etiske kravene i ISSAI 30 fra International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI's etikkregler), og vi har overholdt de øvrige etiske forpliktelsene våre i samsvar med disse kravene og INTOSAI's etikkregler. Etter vår oppfatning er revisjonsbevisene vi har innhentet tilstrekkelige og hensiktsmessige som grunnlag for vår konklusjon.

Øvrig informasjon i årsrapporten

Ledelsen er ansvarlig for årsrapporten, som består av årsregnskapet (del VI) og øvrig informasjon (del I–V). Riksrevisjonens uttalelse omfatter revisjon av årsregnskapet og virksomhetens etterlevelse av administrative regelverk for økonomistyring, ikke øvrig informasjon i årsrapporten (del I–V). Vi attesterer ikke den øvrige informasjonen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese den øvrige informasjonen i årsrapporten. Formålet er å vurdere om det foreligger vesentlig inkonsistens mellom den øvrige informasjonen, årsregnskapet og kunnskapen vi har opparbeidet oss under revisjonen. Vi vurderer også om

den øvrige informasjonen ser ut til å inneholde vesentlig feilinformasjon. Dersom vi konkluderer med at den øvrige informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon, er vi pålagt å rapportere dette i revisjonsberetningen.

Det er ingenting å rapportere i så måte.

Ledelsens, styrets og det overordnede departementets ansvar for årsregnskapet

Ledelsen og styret er ansvarlige for å utarbeide et årsregnskap som gir et dekkende bilde i samsvar med regelverket for økonomistyring i staten og de statlige regnskapsstandardene (SRS). Ledelsen og styret er også ansvarlige for å etablere den interne kontrollen som de mener er nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Det overordnede departementet og styret har det overordnede ansvaret for at virksomheten rapporterer relevant og pålitelig resultat- og regnskapsinformasjon og har forsvarlig internkontroll.

Riksrevisjonens oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Målet med revisjonen er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som gir uttrykk for Riksrevisjonens konklusjon. Betryggende sikkerhet er et høyt sikkerhetsnivå, men det er ingen garanti for at en revisjon som er utført i samsvar med *lov om Riksrevisjonen, instruks om Riksrevisjonens virksomhet* og internasjonale standarder for offentlig finansiell revisjon, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir ansett som vesentlig dersom den, enkeltvis eller samlet, med rimelighet kan forventes å påvirke de beslutningene brukere treffer på grunnlag av årsregnskapet.

Vi utøver profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen, i samsvar med *lov om Riksrevisjonen, instruks om Riksrevisjonens virksomhet* og internasjonale standarder for offentlig finansiell revisjon.

Vi identifiserer og anslår risikoene for vesentlig feilinformasjon i årsregnskapet, enten den skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Videre utformer og gjennomfører vi revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer og innhenter tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon ikke blir avdekket, er høyere for feilinformasjon som skyldes misligheter, enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil. Grunnen til det er at misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, feilpresentasjoner eller overstyring av intern kontroll.

Vi gjør også følgende:

- opparbeider oss en forståelse av den interne kontrollen som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige ut fra omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om hvor effektiv virksomhetens interne kontroll er
- evaluerer om regnskapsprinsippene som er brukt, er hensiktsmessige, og om regnskapsestimater og tilhørende opplysninger som er utarbeidet av ledelsen, er rimelige
- evaluerer den totale presentasjonen, strukturen og innholdet i årsregnskapet, inkludert tilleggsopplysningene
- evaluerer om årsregnskapet representerer de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et dekkende bilde i samsvar med regelverket for økonomistyring i staten og de statlige regnskapsstandardene (SRS)

Vi kommuniserer med ledelsen og styret, blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen og når revisjonsarbeidet skal utføres. Vi vil ta opp forhold av betydning som er avdekket i løpet av revisjonen, for eksempel svakheter av betydning i den interne kontrollen, og informerer også overordnet departementet om dette.

Når det gjelder forholdene som vi tar opp med ledelsen og styre, og informerer det overordnede departementet om, tar vi standpunkt til hvilke som er av størst betydning ved revisjonen av årsregnskapet,

og avgjør om disse skal regnes som sentrale forhold ved revisjonen. De beskrives i så fall i et eget avsnitt i revisjonsberetningen, med mindre lov eller forskrift hindrer offentliggjøring. Forholdene omtales ikke i beretningen hvis Riksrevisjonen beslutter at det er rimelig å forvente at de negative konsekvensene av en slik offentliggjøring vil være større enn offentlighetens interesse av at saken blir omtalt. Dette vil bare være aktuelt i ytterst sjeldne tilfeller.

Dersom vi gjennom revisjonen av årsregnskapet får indikasjoner på vesentlige brudd på administrative regelverk med betydning for økonomistyring i staten, gjennomfører vi utvalgte revisjons handlinger for å kunne uttale oss om hvorvidt det er vesentlige brudd på slike regelverk.

Uttalelse om øvrige forhold

Konklusjon knyttet til administrative regelverk for økonomistyring

Vi uttaler oss om hvorvidt vi er kjent med forhold som tilsier at virksomheten har disponert bevilgningene på en måte som i vesentlig grad strider mot administrative regelverk med betydning for økonomistyring i staten. Uttalelsen gis med moderat sikkerhet og bygger på ISSAI 4000-serien for etterlevelsesrevisjon. Moderat sikkerhet for uttalelsen oppnår vi gjennom revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontroll handlinger vi finner nødvendige.

Basert på revisjonen av årsregnskapet er vi ikke kjent med forhold som tilsier at virksomheten har disponert bevilgningene i strid med administrative regelverk med betydning for økonomistyring i staten.

Oslo; 18.05.2020

Etter fullmakt

Tora Struve Jarlsby
ekspedisjonssjef

Thorgunn Nordstrand
avdelingsdirektør

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur