

# Utdanningsutvalget

Dato: 15.04.2026 09:00

Sted: C 104

Notat:

# Saksliste

## Vedtaksaker

8/26 Godkjenning av innkalling og saksliste 2/26	3
9/26 Prorektor orienterer 2/26	4
10/26 Bruk av informasjon fra klageprosessene	5
11/26 Kvalitetsrapport 2025	6
12/26 Muntlig forsvar av masteroppgavene/karaktersetting av masteroppgavene	51
13/26 Eventuelt 2/26	64

## Orienteringssaker

## GODKJENNING AV INNKALLING OG SAKSLISTE 2/26

Saksbehandler Merete Ræstad  
Arkivreferanse 25/03730-11

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Utdanningsutvalget	15.04.2026	8/26

### **Forslag til vedtak:**

Utvalget godkjenner innkalling og saksliste 2/26

### **Bakgrunn**

Fra og med våren 2026 tilstreber vi en inndeling av sakene til Utdanningsutvalget i tre kategorier: dagsaktuelle saker, kvalitetssikring og kvalitetsutvikling. Til dette møtet har vi følgende saker i de ulike kategoriene:

#### *Dagsaktuelle saker:*

- Sak 9/26 Prorektor orienterer 2/26

#### *Kvalitetssikring*

- Sak 10/26 Bruk av informasjon fra klageprosessene
- Sak 11/26 Kvalitetsrapport 2025
- Sak 12 /26 Muntlig forsvar av masteroppgavene/karaktersetting av masteroppgavene

#### *Kvalitetsutvikling*

Det er ingen saker i denne kategorien til dette møtet.

#### *Andre saker*

- Sak 13/26 Eventuelt

## PROREKTOR ORIENTERER 2/26

Saksbehandler Merete Ræstad  
Arkivreferanse 25/03733-8

Utvalg Utdanningsutvalget	Møtedato 15.04.2026	Utvalgsnr 10/26
------------------------------	------------------------	--------------------

### **Forslag til vedtak:**

Utvalget tar saken til orientering

### **Bakgrunn:**

Prorektor har foreløpig følgende saker til orientering:

- **Status for MBEDS prosessen**
- **Resultatet fra EQUIS-tilsynet**
- **NHH trenger en ny UHR-representant**
- **Status for saker fra forrige møtet:**
  - *Sak 3/26 Emnebeskrivelser – Instituttene kvalitets sikringsrutiner og Sak 5/26 Pedagogisk utvikling*
  - *Sak 4/26 Eksamen – Utskrift av oppgavetekst og vedlegg*
  - *Sak 6/26 Utdanningsutvalget og saker om kvalitetsutvikling (ble utsatt)*

## BRUK AV INFORMASJON FRA KLAGEPROSESSENE

Saksbehandler Merete Ræstad  
Arkivreferanse 25/07219-10

Utvalg  
Utdanningsutvalget

Møtedato  
15.04.2026

Utvalgsnr

### **Forslag til vedtak:**

Vedtaket utformes i møtet

### **Bakgrunn:**

Klage på karakter er en viktig og integrert del av vurderingsordningen, både av hensyn til studentenes rettssikkerhet og til institusjonens samlede kvalitet i vurderingsarbeidet.

Selv om klagesensor ikke skal ha kjennskap til opprinnelig karakter, sensors begrunnelse for denne eller studentens begrunnelse for klagen, bør klagekommisjonen ha tilgang til en grundig og presis løsningsveiledning, og eventuelt informasjon om den generelle karakterskalaen og nivåforventningene i emnet. Klagebehandlingen kan også gi verdifull informasjon med tanke på å sikre bedre samsvar i karaktersetting på tvers av emner og over tid.

Dette reiser spørsmål om hvilke rutiner som i dag finnes for forberedelse av klagekommisjoner, og om det er behov eller ønske om mer generelle retningslinjer på institusjonsnivå. Videre er det relevant å drøfte hvordan erfaringer og data fra klageprosessen systematisk brukes av instituttene som del av det løpende kvalitetssikringsarbeidet i utdanningene.

## KVALITETSRAPPORT 2025

Saksbehandler Merete Ræstad  
Arkivreferanse 26/02439-2

Utvalg  
Utdanningsutvalget

Møtedato  
15.04.2026

Utvalgsnr

### Forslag til vedtak:

Utvalget tar saken til orientering

#### Bakgrunn:

NHHs kvalitetssystem omfatter en rekke rapporter, med tilhørende rapporteringslinjer, som har til hensikt å bidra i arbeidet med å sikre og utvikle utdanningskvaliteten. Kvalitetsrapport for utdanning er en av disse rapportene, og er NHHs årlige statusrapport om utdanningskvalitet for fulltidsprogrammene på bachelor- og masternivå. Rapporten går fra de respektive programlederne og Seksjon for utdanningskvalitet til prorektor for utdanning, og har som hovedmålsettinger å bidra til at kvalitetsarbeidet ved institusjonen er kjent og forankret på alle ledelsesnivå, og å presentere en samlet oversikt over status og utvikling i studieprogrammene.

Rapporten består av tre deler:

1. Kapittel 2-5: Programrapporter for hvert av programmene.
2. Kapittel 6: Status for rammekvaliteten på institusjonsnivå.
3. Kapittel 7: Status for planlagte aktiviteter i henhold til systembeskrivelsen for det systematiske kvalitetsarbeidet ved høyskolen.

**Programrapportene** er programledernes årlige hovedrapportering om utdanningskvalitet til prorektor for utdanning. Rapportene følger en fast mal hvor de kommenterer på status og utvikling for sentrale nøkkeltall innenfor hvert av kvalitetsområdene (inntakskvalitet, rammekvalitet, programkvalitet, utdanningskvalitet og kandidatkvalitet). Videre velger de hvert år ut noen hovedområder som skal ha fokus det kommende året, og rapporterer tilsvarende på status for disse i neste kvalitetsrapport. I tillegg angir de status for arbeidet med handlingsplanen som er en oppfølging av den periodiske programevalueringen. Analysene og tiltakene i rapportene er utformet av programleder med de respektive referansegruppene som støtte. I vedlagte Kvalitetsrapport 2025 finner dere alle detaljene, men de viktigste oppfølgingspunktene for programmene i 2026 er:

#### BEDS

1. Identifisere og løse opp i innkjøringsutfordringer, knyttet til både emner som har gått tidligere, og ikke minst emnene som vil bli gitt for første gang.
2. Verifisere og sikre at programmet blir godt kommunisert til søkere til BEDS, for å unngå at studenter tas opp med forventninger til programmet som ikke svarer til læringsutbyttene

programmet skal levere på.

3. Styrke innslaget av trening innen digital automatisering og KI.
4. Undervisnings- og vurderingsformer I lys av teknologisk utvikling.  
Videre arbeid med å tilpasse undervisnings- og vurderingsformer til ny teknologi, herunder kunstig intelligens.

### **BØA**

1. Ferdigstille programevaluering for BØA – Programevalueringen for BØA skal ferdigstilles før sommeren 2026, med påfølgende ekstern evaluering tidlig høsten 2026.
2. Utarbeide ny handlingsplan for programmet – Med utgangspunkt i programevalueringen skal det utarbeides en handlingsplan med konkrete og prioriterte tiltak for videre utvikling av programmet.
3. Tydeliggjøre profil og posisjonering av BØA - Det skal arbeides videre med å tydeliggjøre hva som skiller BØA fra BEDS, både når det gjelder faglig profil, læringsutbytter og pedagogisk tilnærming, herunder vurderingsformer og graden av studentaktiv læring.
4. Undervisnings- og vurderingsformer i lys av teknologisk utvikling.  
Videre arbeid med å tilpasse undervisnings- og vurderingsformer til ny teknologi, herunder kunstig intelligens.

### **MRR**

1. Gjennomføre de siste punktene i handlingsplanen.
2. Sørge for god kommunikasjon til studenter (både ved NHH og andre institusjoner) om MRR, og de endringene vi har gjort etter programevalueringen.
3. Vurdere muligheter for siviløkonomtittel for MRR-studenter.
4. Undervisnings- og vurderingsformer I lys av teknologisk utvikling.  
Videre arbeid med å tilpasse undervisnings- og vurderingsformer til ny teknologi, herunder kunstig intelligens.

### **MØA**

1. Programstruktur og faglig utvikling  
Videreføring av arbeidet med å utvikle en mer helhetlig og tydelig programstruktur, med særlig vekt på å redusere skjevheter i profilvalg, styrke faglig progresjon og gi tydeligere signaler til studentene. Arbeidet vil også ha som mål å sikre at programmets faglige innhold og ferdighetsprofil er tilpasset fremtidige kompetansebehov.
2. Undervisnings- og vurderingsformer i lys av teknologisk utvikling  
Videre arbeid med å tilpasse undervisnings- og vurderingsformer til ny teknologi, herunder kunstig intelligens, samt styrke studentaktiv læring og tilbakemeldingsformer.

### 3. Rekruttering og profilbalanse

Kvinneandelen i det eksterne opptaket, rekruttering til små profiler og den skjeve profilfordelingen vil fortsatt være sentrale områder å følge opp. Det samme gjelder internasjonal rekruttering. Disse problemstillingene ses i sammenheng med arbeidet med å videreutvikle programstrukturen.

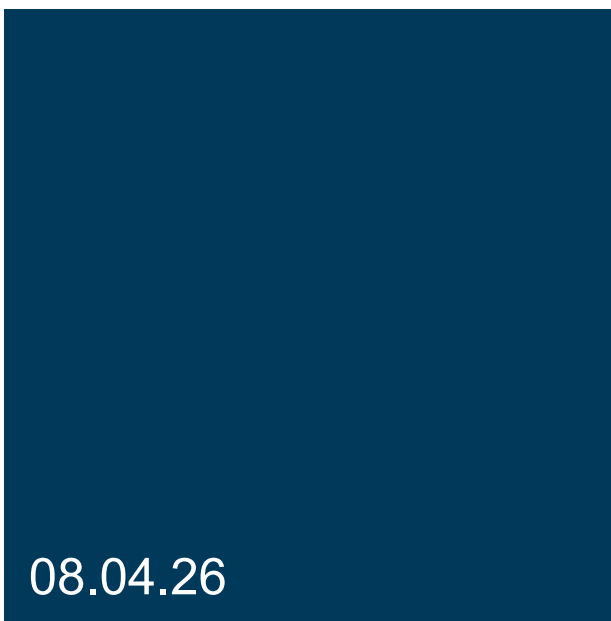
**Vedlegg:** Kvalitetsrapport 2025

# Kvalitetsrapport 2025

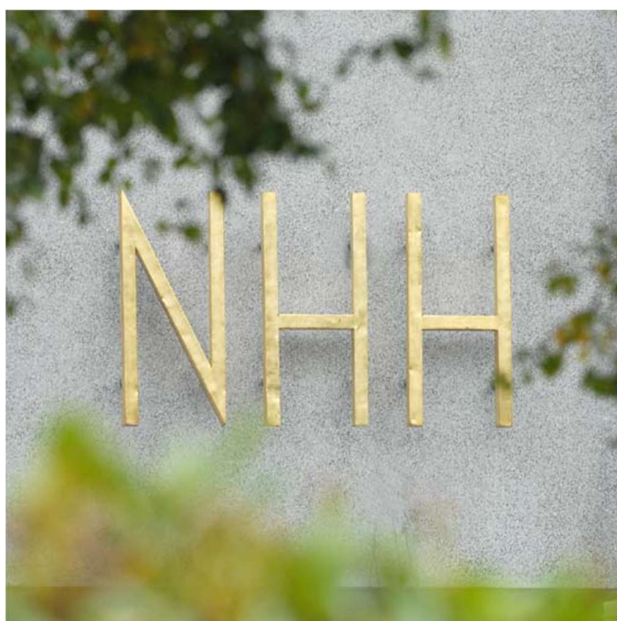
UTDANNINGSKVALITET



NHH



08.04.26



# INNHold

<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2. PROGRAMRAPPORT 2025 BACHELOR IN BUSINESS, ECONOMICS AND DATA SCIENCE</b>	<b>2</b>
2.1 Inntakskvalitet.....	3
2.2 Rammekvalitet.....	4
2.3 Programkvalitet .....	4
2.4 Undervisningskvalitet.....	5
2.5 Kandidatkvalitet .....	5
2.6 Oppfølgingspunkter fra 2024-rapporten .....	6
2.7 Oppfølging i 2026 .....	6
<b>3. PROGRAMRAPPORT 2025 BACHELOR I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON</b>	<b>7</b>
3.1 Inntakskvalitet.....	8
3.2 Rammekvalitet.....	9
3.3 Programkvalitet .....	10
3.4 Undervisningskvalitet.....	12
3.5 Kandidatkvalitet .....	13
3.6 Oppfølgingspunkter fra 2024-rapporten .....	13
3.7 Oppfølging i 2026 .....	14
<b>4. PROGRAMRAPPORT 2025 MASTER I REGNSKAP OG REVISJON</b>	<b>15</b>
4.1 Inntakskvalitet.....	16
4.2 Rammekvalitet.....	17
4.3 Programkvalitet .....	18
4.4 Undervisningskvalitet.....	19
4.5 Kandidatkvalitet .....	19
4.6 Oppfølgingspunkter fra 2024-rapporten .....	20
4.7 Oppfølging i 2026 .....	20
<b>5. PROGRAMRAPPORT 2025 MASTER I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON</b>	<b>21</b>
5.1 Inntakskvalitet.....	22
5.2 Rammekvalitet.....	23
5.3 Programkvalitet .....	24
5.4 Undervisningskvalitet.....	26
5.5 Kandidatkvalitet .....	27
5.6 Oppfølgingspunkter fra 2024-rapporten .....	28
5.7 Oppfølging i 2026 .....	28
<b>6. RAMMEKVALITET</b>	<b>30</b>
<b>7. KVALITETSARBEID 2025</b>	<b>34</b>

## 1. INNLEDNING

Kvalitetsrapport for utdanning er NHHs årlige statusrapport om utdanningskvalitet for fulltidsprogrammene på bachelor- og masternivå. Rapporten har to hovedmålsettinger:

- Å bidra til at kvalitetsarbeidet ved institusjonen er kjent og forankret på alle ledelsesnivå
- Å presentere en samlet oversikt over status og utvikling i studieprogrammene, samt de planer og tiltak som er planlagt i nærmeste fremtid.

Rapporten består av tre deler:

- Del 1 (kapittel 2–5) består av programrapportene for hvert av programmene.
- Del 2 (kapittel 6) presenterer status for rammekvaliteten på institusjonsnivå.
- Del 3 (kapittel 7) gir en samlet status for planlagte aktiviteter i henhold til systembeskrivelsen for det systematiske kvalitetsarbeidet ved høyskolen.

Del 1 og 2 tar utgangspunkt i de fem kvalitetsområdene som defineres i kvalitetssystemet.

Programrapportene er programledernes årlige hovedrapportering om utdanningskvalitet til prorektor for utdanning. Denne kommer i tillegg til andre rapporteringer som skjer gjennom året på tilliggende områder, slik som årsrapport og evalueringer. Rapportene følger en fast mal hvor det er lagt vekt på å presentere sentrale nøkkeltall innenfor hvert kvalitetsområde. Analysene og tiltakene i rapportene er utformet av programleder med de respektive referansegruppene som støtte.

Resten av kvalitetsrapporten er utarbeidet av Seksjon for utdanningskvalitet, som også er sekretariat for høyskolens systematiske kvalitetsarbeid for utdanning

## 2. PROGRAMRAPPORT 2025

### BACHELOR IN BUSINESS, ECONOMICS AND DATA SCIENCE

Programleder Jørgen Haug

---

#### **Programleders vurdering av programmet – status og utviklingstrekk:**

BEDS-programmet er inne i sitt fjerde av totalt seks semestre. Høsten 2025 ble det bytte av programleder, som hentet inn informasjon om status i programmet gjennom dialog med tidligere programleder, studentrepresentantene i referansegruppen for BEDS, og dialogmøte med førstekullet på BEDS. BEDS er fortsatt i en oppstartsfasen, og tidligere og nåværende programledere har derfor tett oppfølging av førstekullets erfaringer. De viktigste aspektene ved programmet som utkrystalliserte seg ved høstens kartlegging, var behov for

1. mindre justeringer i gjennomføringen av emner, både med hensyn til innhold og gjennomføring (opplevd arbeidsbelastning).
2. å sikre sammenfall mellom studenters forventninger og hva vi leverer i BEDS:
  - a. Styrking av trening innen digitale teknologier for innovasjon og automatisering, herunder KI
  - b. Justering av hvordan programmet kommuniseres

Punkt 1 representerer en videreføring av arbeidet påbegynt av forrige programleder. Det er realistisk å forvente at dette vil være en aktivt pågående prosess også en tid fremover, da alle BEDS-emner er nye, programambisjonene om tverrfaglig integrering krever fortsatt fokus, og at det på grunn av punkt 2 er nødvendig med ytterligere justeringer av emneinnhold. Semesterkoordinatorene spiller en verdifull rolle i dette arbeidet, sammen med BEDS referansegruppen og programleder.

Punkt 2 er knyttet til studenters opplevde avvik mellom hva programmet lover, og hva de opplever at programmet leverer. Programleders vurdering er at årsak til avvik er todelt. Dels skyldes det kommunikasjon av programmet, som gav noen studenter inntrykk av sterkere matematikkfokus enn det programmet er ment å levere. Dels skyldes det når programmet ble designet, relativt til inntøget av store språkmodeller. Programleder jobber aktivt med semesterkoordinatorene med å styrke KI- og automatiseringstrening, gjennom styrket integrering av digitale teknologier i eksisterende emneportefølje.

BEDS skal være et internasjonalt program, og forrige programrapport fremhevet behov for balanse mellom nasjonale og internasjonale studenter. Programmet har lyktes i å oppnå en god fordeling mellom disse studentgruppene. Andelen internasjonale studenter ved opptak har økt fra ca. 25 % til 40 %. I fortsettelsen vil fokuset dreie mer mot å følge opp hvordan studentene presterer i studiet.

## 2.1 Inntakskvalitet

Inntakskvalitet beskriver studentenes forutsetninger for å studere, og deles inn i individuell og kollektiv inntakskvalitet. Individuell inntakskvalitet er de forkunnskapene og ferdighetene den enkelte student har når vedkommende starter studiene ved NHH. Kollektiv inntakskvalitet handler om sammensetningen av studentmassen med tanke på mangfold.

Indikatorer	Resultater	
	2024	2025
Måltall (opptaksramme)	70	75
Studenter møtt	56	71
<b>NORDISKE SØKERE (SO)</b>		
Antall førsteprioritetssøkere	1101	570
- Kvinneandel førsteprioritetssøkere (ved søknadsfrist)	27 %	28 %
Poenggrense		
- Førstegangsvitnemål	59,6	59,2
- Ordinær kvote	63,2	63,5
Antall møtt til studiestart	45	51
- Kvinneandel møtt	31 %	29 %
<b>INTERNASJONALE SØKERE</b>		
- Antall søkere	172	108
- Komplette søknader	22	54
- Tilbud	19	46
- Ja-svar	16	41
- Møtt	11	20
- Kvinneandel møtt	36 %	35 %

### **Programleders vurdering av inntakskvaliteten:**

Inntakskvaliteten er fortsatt høy, med stabil kvinneandel, og økende andel internasjonale studenter. Det er gledelig at poenggrensen i Samordnet Opptak holder seg høy, noe som vil kunne styrke rennommet til programmet for nasjonale søkere. Det stabile opptakskravet bekrefter og at den store nedgangen i antall søkere skyldes at programmets opptakskrav har blitt klart kommunisert i "markedet".

Måltallet på 75 studenter kan muligens økes, i lys av andelen tilbud som ikke leder til oppmøte. Samtidig vil det nok være verdifullt for NHH at man lykkes i å opprettholde poenggrensenivået også i fortsettelsen. Klassestørrelser på 70+ vil dessuten gi pedagogiske utfordringer i forhold til programmets grunnfilosofi, så det anbefales å være noe konservativ med måltallet også i fortsettelsen.

## 2.2 Rammekvalitet

Rammekvalitet beskriver forutsetningene for studentenes læring, og inkluderer studentenes fysiske og psykososiale læringsmiljø, de ansattes faglige og pedagogiske kompetanse samt hensiktsmessige administrative funksjoner, informasjonssystemer og bibliotekstjenester.

Programleder skal kun fokusere på læringsmiljø, da det resterende av rammekvalitet ivaretas i andre rapporteringer.

Indikatorer	Resultater
	2025
Tilfredshet med	
- det faglige miljøet blant studentene på studieprogrammet (fra Studiebarometeret [SB])	4,0
- miljøet mellom studentene og de faglige ansatte på studieprogrammet (SB)	3,7
- det sosiale miljøet blant studentene på studieprogrammet (SB)	3,9
Tilfredshet med	
- den administrative tilretteleggingen av studieprogrammet (timeplan, studieplan osv.) (SB)	3,1
- tilgjengeligheten på informasjon om studieprogrammet (SB)	2,9

### Programleders vurdering av rammekvaliteten:

Forelesere melder tilbake om svært engasjerte og interesserte studenter. Samtidig melder studentene tilbake om visse frustrasjoner, knyttet til gjennomføring (timeplanlegging) og innhold. Programleders erfaring er at studentene er konstruktive i sin tilbakemelding, både til programleder, og til forelesere. Programleder jobber aktivt med å styrke en kultur for løpende, konstruktiv tilbakemelding til emneansvarlige, gjennom dialogmøter med studentene, og individuelle møter med de emneansvarlige.

At programmet fortsatt er i en innkjøringsfase, er nok en viktig forklaring på at indikatorene for administrativ tilrettelegging og informasjon er lavere enn de øvrige indikatorene. Det jobbes aktivt med å strømlinjeforme og kvalitetssikre informasjon. Blokkstrukturen kan være medvirkende til vurderingen av administrativ tilrettelegging. Det er ikke aktuelt å endre på denne per i dag, men det vil bli gjort noen mindre justeringer for å bedre opplevd arbeidsbelastning.

## 2.3 Programkvalitet

Programkvalitet beskriver hvordan programmet er utformet og strukturert for at studentene skal oppnå læringsutbyttet på programnivå, og inkluderer både god programledelse og et godt programdesign. Programledelse omfatter både kvalitetssikring, kvalitetsutvikling og drift av programmene enkeltvis, samt NHHs overordnede studietilbud. Programdesign handler om at det er god sammenheng mellom emnene og de enkelte læringsutbyttene, og at innholdet er relevant. Dette inkluderer samsvar, variasjon og progresjon i og mellom emnene, og tiltak som letter overgangen mellom semestre og studieår.

Indikatorer	Resultater
	2025
Studiepoeng per student (gjennomsnitt hele året)	57,6
Tilfredshet med den faglige sammenhengen mellom emnene i studieprogrammet (SB)	3,3
I hvilken grad representanter fra arbeidslivet bidrar i undervisningen (SB)	3,5
«Jeg er alt i alt fornøyd med studieprogrammet jeg går på» (SB)	3,7

#### Programleders vurdering av programkvaliteten:

Studiebarometeret har blitt gjennomført kun én gang i BEDS, så det er ikke mulig å si noe om utviklingstrekk i denne undersøkelsen. Det er ingen klare signaler som tilsier at fagsammensetning trenger en umiddelbar justering.

Mange emner i programmet benytter seg av gjesteforelesere fra næringslivet, og signalene fra emneansvarlige er at dette vil styrkes videre.

## 2.4 Undervisningskvalitet

Undervisningskvalitet beskriver de læringsaktivitetene som skal bidra til at studentene oppnår læringsutbyttet i emnet. Dette omfatter undervisnings-, arbeids- og vurderingsformer, samt pedagogiske virkemidler.

Indikatorer	Resultater	
	2024	2025
Studentenes totalvurdering (emneevalueringene NHH)	3,3	3,6
- 1. semester	3,3	3,6
- 2. semester		3,7
- 3. semester		3,5
Foreleser formidlet sin kunnskap på en hensiktsmessig måte (emneevalueringene NHH)	4,0	3,9
- 1. semester	4,0	3,8
- 2. semester		4,2
- 3. semester		3,8
Undervisningen er lagt opp til at studentene skal delta aktivt (SB)		3,6
Tilfredshet med		
- de faglige ansattes evne til å gi konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet ditt (SB)		3,3
- faglig veiledning og diskusjoner med faglig ansatte (SB)		3,3
I hvilken grad ulike vurderingsformer har		
- krevd forståelse og resonnement (SB)		4,1
- hatt tydelig kriterier for vurdering (SB)		3,2

#### Programleders vurdering av undervisningskvaliteten:

Studentenes totalvurdering viser en liten oppgang, mens vurdering av foreleser viser en liten nedgang. At 3. semester gjør det dårligere enn 2. semester for første kull i BEDS, skyldes delvis en uheldig gjennomføring av BUD3, som igjen har sitt utspring i nødvendig bytte av emneansvarlig tett opp mot studiestart. Emnet ble vurdert svært lavt av studentene. Emnet har fått ny emneansvarlig.

Studentenes vurdering av tilbakemeldinger og interaksjon med faglige ansatte er kanskje overraskende lav, i lys av at BEDS er spesielt designet for tett interaksjon mellom studenter og faglige ansatte. Samtaler med emneansvarlige bekrefter at emnene er gjennomført etter hensikten, og en mulig forklaring er derfor et misforhold mellom studentenes forventninger og realitetene i studiet, eventuelt også innkjøringsproblemene med nytt studie.

## 2.5 Kandidatkvalitet

Kandidatkvalitet beskriver de kunnskapene, ferdighetene og den generelle kompetansen kandidatene har tilegnet seg når de uteksamineres fra NHH. Relevans og forberedelse til både arbeidsmarked og master- og ph.d.-programmer nasjonalt og internasjonalt står sentralt.

N/A: Ingen studenter er uteksaminert fra BEDS per 31.12.25

## 2.6 Oppfølgingspunkter fra 2024-rapporten

Ifølge Programrapport 2024 BEDS, var dette de tre viktigste oppfølgingspunktene for BEDS i 2025:

1. *Følge opp og bidra til det gode arbeidet som blir gjort for å rekruttere studenter av høy kvalitet.*
2. *Tett oppfølging av undervisere som starter semester for første gang.*
3. *Passe på at læringspunkter blir skikkelig implementert neste gang semesteret/emnet går.*

### **Programleders vurdering av status for de tre oppfølgingspunktene fra 2024-rapporten:**

1. Programleder har hatt dialogmøte med kommunikasjonsavdelingen, og individuelle møter med de rekrutteringsansvarlige, for å kalibrere markedsføringsbudskapet med hva BEDS faktisk leverer. Dette er gjort for å redusere en utfordring med første kull, der flere av disse ble skuffet over vektleggingen av ulike emner i programmet — spesielt innslaget av matematikk.
2. Det har vært gjennomført “designmøte” for de som skal undervise i det nye 3. året. BEDS-filosofien var sentralt tema på samlingen, sammen med diskusjon av sentrale læringsutbyttetmål for programmet.
3. Tidligere og ny programleder gjennomførte “handovermøte», der sentrale læringspunkter var et sentralt fokus. Programleder jobber løpende med implementering av disse, gjennom direkte kontakt med relevante emneansvarlige, og i dialog med referansegruppen og de semesteransvarlige. De semesteransvarlige har gjennomført møter med sine emneansvarlige, der læringspunkter tas opp. Det er utarbeidet et mandat for de semesteransvarlige, som klargjør forventninger om både oppstarts- og avslutningsmøter for hvert semester, for å sikre jevnlig koordinering, erfaringsdeling og forbedringstiltak.

## 2.7 Oppfølging i 2026

De viktigste oppfølgingspunktene i 2026 er:

1. Identifisere og løse opp i innkjøringsutfordringer, knyttet til både emner som har gått tidligere, og ikke minst emnene som vil bli gitt for første gang.
2. Verifisere og sikre at programmet blir godt kommunisert til søkere til BEDS, for å unngå at studenter tas opp med forventninger til programmet som ikke svarer til læringsutbyttene programmet skal levere på.
3. Styrke innslaget av trening innen digital automatisering og KI.
4. Undervisnings- og vurderingsformer i lys av teknologisk utvikling. Videre arbeid med å tilpasse undervisnings- og vurderingsformer til ny teknologi, herunder kunstig intelligens.

### 3. PROGRAMRAPPORT 2025 BACHELOR I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON

*Programleder Trond Vegard Johannessen*

---

**Programleders vurdering av programmet – status og utviklingstrekk:**

Bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon (BØA) er et populært og godt etablert studieprogram med gode resultater. Selv om store studentkull og mye plenumsundervisning gjør programmet kostnadseffektivt for NHH, kan dette gå ut over mulighetene for mer studentaktiv undervisning, faglig veiledning og oppfølging, samt kontakten mellom studenter og ansatte. Disse utfordringene har blitt påpekt gjennom Studiebarometeret flere ganger. På samme tid, dersom vi sammenligner resultater for BØA og BEDS fra Studiebarometeret 2025, skårer ikke BEDS bedre på student-ansatt kontakt eller veiledning og tilbakemelding fra ansatte, til tross for at det første BEDS-kullet har færre enn 60 studenter.

Med tanke på fremtidig utvikling og den kommende programevalueringen bør det legges særlig vekt på å styrke studentaktive læringsformer og sikre større variasjon i pedagogiske metoder. Videre vil det være viktig å systematisk utnytte erfaringene fra både BØA og BEDS for å få bedre innsikt i hvilke tiltak som kan forbedre studentenes opplevelse av tilbakemelding, veiledning og kontakt med faglig ansatte.

I løpet av 2026 vil det bli gjennomført en helhetlig programevaluering som skal danne grunnlaget for en tilhørende handlingsplan for videre utvikling av programmet. Både programevalueringen og handlingsplanen skal ferdigstilles innen utgangen av 2026. Handlingsplanen vil konkretisere prioriterte innsatsområder og beskrive oppfølgingstiltak knyttet til blant annet integrering av kunstig intelligens i studieprogrammet, økt bruk av studentaktive undervisnings- og læringsformer, samt videreutvikling av struktur, progresjon og helhet i studieplanen.

### 3.1 Inntakskvalitet

Inntakskvalitet beskriver studentenes forutsetninger for å studere, og deles inn i individuell og kollektiv inntakskvalitet. Individuell inntakskvalitet er de forkunnskapene og ferdighetene den enkelte student har når vedkommende starter studiene ved NHH. Kollektiv inntakskvalitet handler om sammensetningen av studentmassen med tanke på mangfold.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Måltall (opptaksramme)	570	500	500	430	425
Antall førsteprioritetssøkere	2221	2073	2177	1729	1837
- Kvinneandel førsteprioritetssøkere	36 %	36 %	36 %	35 %	35 %
Poenggrense					
- Førstegangsvitnemål	54,5	55,4	55,6	55,2	55,0
- Ordinær kvote	58,3	58,9	59,5	59,6	59,5
Antall møtt til studiestart	510	526	470	471	436
- Kvinneandel møtt	39 %	42 %	43 %	40 %	36 %
Geografisk fordeling møtt					
- Østlandet	43 %	49 %	48 %	53 %	53 %
- Vestlandet	45 %	38 %	39 %	36 %	34 %
- Midt-Norge	5 %	5 %	4 %	4 %	4 %
- Sørlandet	5 %	5 %	5 %	5 %	7 %
- Nord-Norge	2 %	3 %	4 %	2 %	1 %

#### **Programleders vurdering av inntakskvaliteten:**

Samlet opptaksramme for bachelorprogrammene på NHH har de siste årene vært på 500 studenter. Fram til 2024 tilfalt alle studentene BØA, men etter at BEDS ble introdusert i 2024 har opptaksrammen for BØA blitt redusert. I 2025 var opptaksrammen for BØA 425 studenter.

Poenggrensene er stabile på et høyt nivå, noe som tyder på at inntakskvaliteten blant studentene fortsatt er meget god.

Kvinneandelen blant møtte studenter falt til 36 % i 2025, fra rundt 40 % i 2024. Dette er under NHHs målsetting om minst 40 % kjønnsbalanse og representerer et utviklingstrekk som må følges opp i samarbeid med Seksjon for opptak og kommunikasjonsavdelingen. Samtidig ligger kvinneandelen blant søkerne stabilt på rundt 35 %, noe som tyder på at utfordringen i stor grad kan være knyttet til at en større andel kvinner takker nei til tilbud om plass ved NHH.

Den geografiske fordelingen av studentene er relativt stabil over tid, med hovedtyngden fra Østlandet og Vestlandet. Rekrutteringen fra Nord-Norge er fortsatt lav, og det er grunn til å videreføre målrettede tiltak for bredere nasjonal rekruttering i tråd med NHHs strategiske ambisjon om å tilby et nasjonalt ledende økonomistudium.

## 3.2 Rammekvalitet

Rammekvalitet beskriver forutsetningene for studentenes læring, og inkluderer studentenes fysiske og psykososiale læringsmiljø, de ansattes faglige og pedagogiske kompetanse samt hensiktsmessige administrative funksjoner, informasjonssystemer og bibliotekstjenester.

Programleder skal kun fokusere på læringsmiljø, da det resterende av rammekvalitet ivaretas i andre rapporteringer.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Tilfredshet med					
- det faglige miljøet blant studentene på studieprogrammet (fra Studiebarometeret [SB])	3,9	3,8	4,1	3,8	4,1
- miljøet mellom studentene og de faglige ansatte på studieprogrammet (SB)	3,0	2,8	3,5	3,5	3,6
- det sosiale miljøet blant studentene på studieprogrammet (SB)	3,7	3,9	4,1	3,8	4,0
Tilfredshet med					
- den administrative tilretteleggingen av studieprogrammet (timeplan, studieplan osv.) (SB)	3,7	3,5	3,9	3,9	4,0
- tilgjengeligheten på informasjon om studieprogrammet (SB)	3,8	3,8	4,1	3,9	4,0

### **Programleders vurdering av rammekvaliteten:**

Indikatorene for rammekvalitet viser en positiv utvikling i 2025, særlig når det gjelder faglig og sosialt miljø. Etter en nedgang i indikatorene i 2024, er det positivt å registrere en klar forbedring i studentenes vurdering av læringsmiljøet.

### 3.3 Programkvalitet

Programkvalitet beskriver hvordan programmet er utformet og strukturert for at studentene skal oppnå læringsutbyttet på programnivå, og inkluderer både god programledelse og et godt programdesign. Programledelse omfatter både kvalitetssikring, kvalitetsutvikling og drift av programmene enkeltvis, samt NHHs overordnede studietilbud. Programdesign handler om at det er god sammenheng mellom emnene og de enkelte læringsutbyttene, og at innholdet er relevant. Dette inkluderer samsvar, variasjon og progresjon i og mellom emnene, og tiltak som letter overgangen mellom semestre og studieår.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Gjennomføring på normert tid	65 %	61 %	54 %	55 %	65 %
Studiepoeng per student (gjennomsnitt hele året)	52,7	48,7	47,7	49,4	47,1
Frafall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 3 år)	12 %	12 %	15 %	14 %	12 %
Tilfredshet med den faglige sammenhengen mellom emnene i studieprogrammet (SB)	3,8	3,7	4,0	3,9	4,0
I hvilken grad representanter fra arbeidslivet bidrar i undervisningen (SB)	4,1	4,0	4,3	4,0	4,0
Utveksling					
- Antall innkommende studenter til NHH	195	227	237	295	274
- Antall utreisende studenter	39	262	290	272	248
- Andel vitnemål med utveksling	57 %	26 %	48 %	59 %	58 %
Antall studenter med internasjonal praksismobilitet gjennom NHH (Intern Abroad, Praksissemester i Sør-Afrika)	3	16	23	27	24
- 3 måneder eller mer					17
- Under 3 måneder					7
«Jeg er alt i alt fornøyd med studieprogrammet jeg går på» (SB)	4,0	3,9	4,3	4,1	4,3

#### Programleders vurdering av programkvaliteten:

Programkvalitetsindikatorerne for 2025 viser flere positive utviklingstrekk. Særlig er økningen i gjennomføring på normert tid, fra 55 % i 2024 til 65 % i 2025, svært positiv og indikerer at studentene i større grad følger normert progresjon nå enn i årene etter pandemien. Samtidig er gjennomsnittlig studiepoengsproduksjon pr student noe redusert (47,1 i 2025 mot 49,4 i 2024), noe som kan tyde på at enkelte studenter fortsatt tar færre studiepoeng enn normert eller bruker mer tid på krevende emner.

Frafallet ved normert fullføringstid er redusert til 12 %, noe som representerer en forbedring sammenlignet med 2023 og 2024, og tyder på at studentgjennomstrømningen har stabilisert seg etter pandemien.

Studentenes vurdering av faglig sammenheng mellom emnene er stabil, på et godt nivå, og kan indikere at programdesignet oppleves som helhetlig og relevant. Samtidig arbeides det kontinuerlig med å bedre integrasjon og progresjon mellom emner, særlig i lys av økt fokus på digital kompetanse og KI.

Mer enn halvparten av BØA-studentene reiser normalt på utveksling, vanligvis i fjerde semester av studiet. I likhet med 2024, er 2025 også et godt år, der 58 % av de uteksaminerte kandidatene hadde gjennomført et utvekslingsopphold i løpet av studietiden. Også praksismobiliteten er høy. I 2025 gjennomførte 13 studenter et fullt praksissemester på 30 studiepoeng i Sør-Afrika, mens 10 studenter deltok i internship gjennom et valgemne på 7,5 studiepoeng.

**Programleders vurdering av status for implementering av handlingsplanen:**

- *Bærekraftsfokus:* Bærekraftscaset i velkomstuken er videreført.
- *Teknologiforståelse:* Emnet KOM1 Kommunikasjon og KI ble tilbudt første gang høsten 2025. Emnet er på 2,5 studiepoeng, og gir studentene en innføring i skriftlig og muntlig kommunikasjon, samt ansvarlig bruk av KI. Evaluering av emnet tilsier at det er for lite plass til å dekke både kommunikasjon og KI på en forsvarlig måte innenfor 2,5 studiepoeng. Vurderingen tas med i arbeidet med programevalueringen i 2026. Python er nå implementert som programmeringsspråk både i forkurs for matematikk og i metodeemnet MET1 Matematikk for økonomer.
- *Integrasjon og samarbeid på tvers av emner:* Utviklingen på dette området har vært mer begrenset enn ønskelig. Studieplanen i BØA er i mindre grad utformet for integrasjon mellom emner innenfor samme semester, slik tilfellet er i BEDS, og det er derfor ikke alltid naturlige samarbeidsflater. Samtidig er det en viss tilbakeholdenhet blant emneansvarlige med hensyn til å gjøre endringer i velfungerende emner som er utviklet over tid. Økt samarbeid på tvers av emner, særlig knyttet til tema som metode, og KI, vil bli vurdert videre i programevalueringen.
- *Engelskspråklig emnetilbud:* Majoriteten av valgemnene i BØA tilbys nå på engelsk. Det er kun et fåtall emner som tilbys på norsk, og da særlig særnorske emner som i mindre grad er relevante for innvekslingsstudenter. SAM4A dubleres på engelsk fra og med våren 2026.
- *Praksismobilitet:* Praksissemester i Sør-Afrika er videreført i 2025, og ordningen utvides til også å inkludere praksisplasser i Tyskland fra og med 2026.
- *Soft Skills:* Emnet KOM1 Kommunikasjon og KI gir fra høsten 2025 studentene en innføring i skriftlig og muntlig kommunikasjon. Emnet har vurdering bestått/ikke bestått, og studentene får tilbakemeldinger på både individuelle og gruppebaserte presentasjoner, samt på individuelle skriftlige presentasjoner.

**Programleders oversikt over og vurdering av AoL-arbeidet i 2025:**

To runder med målinger er gjennomført. Vi har lukket looper, men resultatene viser ikke forbedringer fra første til siste runde med målinger.

### 3.4 Undervisningskvalitet

Undervisningskvalitet beskriver de læringsaktivitetene som skal bidra til at studentene oppnår læringsutbyttet i emnet. Dette omfatter undervisnings-, arbeids- og vurderingsformer, samt pedagogiske virkemidler.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Studentenes totalvurdering (emneevalueringene NHH)	3,9	3,8	3,8	3,9	3,8
- Obligatoriske emner	3,8	3,7	3,8	3,8	3,7
- Valgfrie emner	4,0	3,9	3,8	4,0	4,0
Foreleser formidlet sin kunnskap på en hensiktsmessig måte (emneevalueringene NHH)	4,1	4,0	4,0	4,2	4,1
- Obligatoriske emner	4,1	4,0	4,0	4,1	4,0
- Valgfrie emner	4,1	4,0	3,9	4,2	4,2
Undervisningen er lagt opp til at studentene skal delta aktivt (SB)	2,6	2,6	3,0	3,0	3,1
Tilfredshet med					
- de faglige ansattes evne til å gi konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet ditt (SB)	3,2	3,2	3,2	3,4	3,5
- faglig veiledning og diskusjoner med faglig ansatte (SB)	2,2	2,7	2,8	2,9	3,1
I hvilken grad ulike vurderingsformer har					
- krevd forståelse og resonnement (SB)	4,3	4,2	4,3	4,2	4,3
- hatt tydelig kriterier for vurdering (SB)	3,7	3,6	3,9	3,8	3,9

#### **Programleders vurdering av undervisningskvaliteten:**

Indikatorene for undervisningskvalitet er stabile over tid, med en samlet emneevaluering på 3,8 i 2025, noe som er på linje med tidligere år. Valgemner skårer fortsatt noe høyere enn obligatoriske emner, noe som er forventet gitt mindre grupper og større faglig spesialisering innenfor eget interessefelt.

Studentenes vurdering av forelesernes formidlingsevne er stabilt høy, og tyder på faglig og pedagogisk kvalitet i undervisningen. Samtidig viser Studiebarometeret at graden av studentaktiv undervisning fortsatt ligger på et moderat nivå. Vi arbeider målrettet for å få til mer studentaktiv undervisning, men møter samtidig på utfordringer knyttet til store kull.

Det er en positiv utvikling i tilfredshet med faglige tilbakemeldinger og veiledning, men nivået er fortsatt moderat. Dette understreker behovet for å videreutvikle læringsaktiviteter som gir studentene mer aktiv deltakelse, hyppigere tilbakemeldinger og større faglig involvering.

En sentral pedagogisk utfordring fremover er hvordan KI skal håndteres i undervisning og vurdering. Tradisjonelle hjemmeeksamener er i økende grad krevende å bruke som vurderingsform, og det pågår diskusjoner om alternative vurderingsformer som bedre tester forståelse, resonnement og anvendelse. Samtidig arbeides det med å integrere KI som læringsverktøy på en faglig forsvarlig måte, med tydelige forventninger til bruk og akademisk redelighet.

### 3.5 Kandidatkvalitet

Kandidatkvalitet beskriver de kunnskapene, ferdighetene og den generelle kompetansen kandidatene har tilegnet seg når de uteksamineres fra NHH. Relevans og forberedelse til både arbeidsmarked og master- og ph.d.-programmer nasjonalt og internasjonalt står sentralt.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Hvor stor andel av BØA-studentene har gått videre på MØA eller MRR for kull	2018	2019	2020	2021	2022
- Andel ferdige BØA kandidater videre på MØA (%)	-	-	73 %	68 %	66 %
- Andel ferdige BØA-kandidater videre på MRR %	-	-	4 %	5 %	5 %

#### **Programleders vurdering av kandidatkvaliteten:**

En stor andel av BØA-kandidatene går fortsatt videre til masterstudier ved NHH, med 66 % til MØA og 5 % til MRR for siste kull. Dette bekrefter at programmet i stor grad oppfyller sin rolle som første del av siviløkonomutdanningen og gir et solid faglig grunnlag for videre studier. Likevel ser vi en nedgang i løpet av siste treårsperiode. Dette kan skyldes økt konkurranse fra andre studietilbud og alternative utviklingsløp. Utviklingen bør følges videre.

Kandidatkvaliteten vurderes samlet sett som god. Programmet gir studentene solide teoretiske basiskunnskaper, analytiske ferdigheter og bred økonomisk-administrativ kompetanse. Fremover vil det være særlig viktig å sikre at kandidatene også utvikler relevant KI-kompetanse, kritisk refleksjon rundt bruk av teknologi og evne til å anvende digitale verktøy på en faglig forsvarlig måte, i tråd med utviklingen i arbeidslivet og i høyere utdanning.

### 3.6 Oppfølgingspunkter fra 2024-rapporten

Ifølge Programrapport 2024 BØA, var dette de tre viktigste oppfølgingspunktene for BØA i 2025:

1. *NHH har et godt og bredt valgfagstilbud på BØA. I senere tid har vi sett at noen få valgemner tiltrekker seg svært mange studenter, mens andre valgemner sliter med å rekruttere nok studenter. I 2025 vil vi gjennomføre en kartlegging av studentenes preferanser for valgemner, hva som påvirker valgene deres og hvordan valgemnene kan balanseres mht. arbeidsmengde, vurderingsordninger mv. Vurdere «pakking» av valgemner for å hjelpe studentene med å finne valgemner som passer sammen tematisk.*
2. *Følge opp implementering av nytt emne i kommunikasjon og KI, samt sørge for naturlig oppfølging og progresjon av tematikken i resten av studieprogrammet.*
3. *Neste programevaluering BØA skal leveres våren 2026. Arbeidet med programevaluering, og forberedelse til ny handlingsplan, skal prioriteres i 2025.*

#### **Programleders vurdering av status for de tre oppfølgingspunktene fra 2024-rapporten:**

1. Undervisningsspråket i de fleste valgemner er lagt om til engelsk, med unntak av enkelte emner innen rettslære og matematikk som fortsatt tilbys på norsk av faglige hensyn og fordi de primært retter seg mot norske studenter.

En kartlegging viser at studentenes valg i stor grad påvirkes av hva andre velger, forventet karakter i forhold til arbeidsinnsats, grad av obligatorisk aktivitet og fleksibilitet, samt vurderingsform og tidspunkt.

Muligheten for å «pakke» valgemner i tematiske løp (minispesialiseringer) er diskutert, men vil bli behandlet videre i programevalueringen.

2. Emnet KOM1A Kommunikasjon og KI er innført som obligatorisk emne på 2,5 studiepoeng i første semester, med mappevurdering (bestått/ikke-bestått).  
Evalueringer tyder på at emnet er relevant, men for lite i omfang til å dekke både kommunikasjon og KI på en tilfredsstillende måte, og at vurderingsformen kan bidra til lavere prioritering blant studentene.  
Kommunikasjon og KI følges opp i senere emner, men behovet for en tydeligere progresjon i KI-tematikk vil bli sentralt i programevalueringen.
3. Arbeidet med programevalueringen kom i gang etter sommeren 2025 og har hatt høy prioritet. Referansegruppen har diskutert sentrale problemstillinger og fokusområder.  
Det er etablert tre arbeidsgrupper som arbeider med benchmarking mot internasjonale programmer, vurdering av BØA opp mot BEDS, og kandidatrelevans med særlig søkelys på forberedelse til MØA og MRR.  
Arbeidet er i rute og vil danne grunnlag for ny handlingsplan og videre utvikling av programmet.

### 3.7 Oppfølging i 2026

De viktigste oppfølgingspunktene i 2026 er:

1. *Ferdigstille programevaluering for BØA* – Programevalueringen for BØA skal ferdigstilles før sommeren 2026, med påfølgende ekstern evaluering tidlig høsten 2026.
2. *Utarbeide ny handlingsplan for programmet* – Med utgangspunkt i programevalueringen skal det utarbeides en handlingsplan med konkrete og prioriterte tiltak for videre utvikling av programmet.
3. *Tydeliggjøre profil og posisjonering av BØA* - Det skal arbeides videre med å tydeliggjøre hva som skiller BØA fra BEDS, både når det gjelder faglig profil, læringsutbytter og pedagogisk tilnærming, herunder vurderingsformer og graden av studentaktiv læring.
4. *Undervisnings- og vurderingsformer i lys av teknologisk utvikling.*  
Videre arbeid med å tilpasse undervisnings- og vurderingsformer til ny teknologi, herunder kunstig intelligens.

## 4. PROGRAMRAPPORT 2025 MASTER I REGNSKAP OG REVISJON

*Programleder Kjell Ove Røsok*

---

### **Programleders vurdering av programmet – status og utviklingstrekk:**

Hovedformålet med MRR er å tilby en utdanning som oppfyller utdanningskravet for tittelen *statsautorisert revisor*. Selv om utdanningen er svært nyttig i en rekke jobber utover revisjon, er det revisjonsbransjens behov som er styrende for utformingen av programmet. Vi har løpende kontakt med representanter for revisjonsbransjen, og de er generelt fornøyde med MRR ved NHH. Også studentene er fornøyde. Dette ser vi blant annet av Studiebarometeret som viser at den overordnede tilfredsheten har ligget godt over 4 de siste årene.

Revisorrollen tillegges stor betydning i det norske samfunnet, og stadig flere oppgaver ønskes utført av revisor, sist at revisor skal spille en sentral rolle i selskapenes bærekraftsrapportering. Dette øker behovet for utvidelse av innholdet i MRR, noe som skaper utfordringer når det gjelder å sikre at utdanningen gir alle studentene det nødvendige innhold samtidig som det er ønskelig med en viss grad av fleksibilitet for å sikre at studiet er tilstrekkelig attraktivt med tanke på internasjonal studentmobilitet og studentenes valgmuligheter ellers. Samtidig er det mange studenter som jobber i revisjonsselskaper ved siden av studiet og av den grunn ønsker fleksible ordninger uten obligatorisk oppmøte. Vi har likevel lagt vekt på studentaktiv læring som krever at studentene deltar i forelesninger. Mange studenter er fornøyd med dette da de opplever god læring. Samtidig er det en del kandidater som velger vekk MRR ved NHH fordi andre MRR-program tilbyr mer fleksible ordninger med frivillig deltagelse. Vi har likevel godt med søkere; MRR ved NHH er et høyt anerkjent MRR-program i Norge.

## 4.1 Inntakskvalitet

Inntakskvalitet beskriver studentenes forutsetninger for å studere, og deles inn i individuell og kollektiv inntakskvalitet. Individuell inntakskvalitet er de forkunnskapene og ferdighetene den enkelte student har når vedkommende starter studiene ved NHH. Kollektiv inntakskvalitet handler om sammensetningen av studentmassen med tanke på mangfold.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Toårig MRR</b>					
Antall søkere totalt	111	94	116	122	147
- Eksterne søkere (førsteprioritet)	100	79	97	98	126
- Søkere – intern overgang	11	15	19	24	21
Antall studenter møtt til studiestart, totalt	45	47	50	56	58
- Eksterne	35	30	34	32	37
- Interne	10	17	16	24	21
Kvinneandel møtt til studiestart, totalt	56 %	32 %	48 %	41 %	36 %
- Eksterne	54 %	27 %	38 %	44 %	32 %
- Interne	60 %	41 %	69 %	38 %	43 %
Poenggrense eksterne søkere	3,84	3,79	3,83	3,8	3,9
<b>Ettårig MRR</b>					
Antall søkere, totalt	269	242	288	275	241
- Oslo	172	172	206	195	164
- Bergen	97	70	82	80	77
Antall møtt, totalt	101	91	85	87	80
- Oslo	47	44	47	46	34
- Bergen	54	47	38	41	46
Kvinneandel møtt, totalt	43 %	44 %	35 %	33 %	44 %
- Oslo	48 %	47 %	34 %	41 %	35 %
- Bergen	38 %	41 %	36 %	26 %	50 %

### Programleders vurdering av inntakskvaliteten:

Generelt ser vi en moderat økning i antall søkere og antall studenter møtt til det toårige løpet, samtidig som poenggrensen går litt opp. Selv om antallet har gått noe opp de siste årene, er det fortsatt skuffende få av våre egne bachelorstudenter som begynner på MRR. For mange studenter er siviløkonomtittelen en viktig grunn for å velge MØA, og vi jobber for tiden med tiltak som kan gi denne tittelen.

For det ettårige løpet er antall søknader og møtte studenter forholdsvis stabilt i Bergen mens vi har sett en nedgang i Oslo. Vi har iverksatt tiltak i Oslo som vi forventer vil ha positiv effekt for antall studenter høsten 2026.

Kvinneandelen varierer mye fra år til år innen de ulike kategoriene av MRR-studenter, men ser vi på alle MRR-studentene samlet, ligger kvinneandelen forholdsvis stabilt på ca. 40 %.

## 4.2 Rammekvalitet

Rammekvalitet beskriver forutsetningene for studentenes læring, og inkluderer studentenes fysiske og psykososiale læringsmiljø, de ansattes faglige og pedagogiske kompetanse samt hensiktsmessige administrative funksjoner, informasjonssystemer og bibliotekstjenester.

Programleder skal kun fokusere på læringsmiljø, da det resterende av rammekvalitet ivaretas i andre rapporteringer.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Tilfredshet med					
- det faglige miljøet blant studentene på studieprogrammet (Studiebarometeret [SB])	3,4	3,4	4,4	4,4	3,7
- miljøet mellom studentene og de faglige ansatte på studieprogrammet (SB)	2,8	3,2	4,1	3,8	3,7
- det sosiale miljøet blant studentene på studieprogrammet (SB)	2,5	3,5	3,9	4,2	3,7
Tilfredshet med					
- den administrative tilretteleggingen av studieprogrammet (timeplan, studieplan osv.) (SB)	4,1	3,5	4,1	4,0	3,8
- tilgjengeligheten på informasjon om studieprogrammet (SB)	3,5	3,6	4,2	4,1	3,7

### Programleders vurdering av rammekvaliteten:

Studentenes tilfredshet har gått ned for all indikatorene i tabellen. Vi har ikke god forklaring på dette da det ikke har skjedd store endringer i opplegget for MRR. Vurderte ut fra fritekst-kommentarer, kan det virke som at generelle NHH-forhold påvirker MRR-studentenes oppfatning, for eksempel at det er for få lesesalsplasser. Selv om tilfredsheten har gått ned, er den fortsatt på et akseptabelt nivå, og vi avventer neste måling før vi vurderer endringer utover de vi kontinuerlig jobber med.

### 4.3 Programkvalitet

Programkvalitet beskriver hvordan programmet er utformet og strukturert for at studentene skal oppnå læringsutbyttet på programnivå, og inkluderer både god programledelse og et godt programdesign. Programledelse omfatter både kvalitetssikring, kvalitetsutvikling og drift av programmene enkeltvis, samt NHHs overordnede studietilbud. Programdesign handler om at det er god sammenheng mellom emnene og de enkelte læringsutbyttene, og at innholdet er relevant. Dette inkluderer samsvar, variasjon og progresjon i og mellom emnene, og tiltak som letter overgangen mellom semestre og studieår.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Gjennomføring på normert tid	88 %	83 %	87 %	79 %	85 %
Studiepoeng per student (gjennomsnitt hele året)	52,5	50,0	52,6	52,6	50,4
Frafall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 2 år)	10 %	11 %	7 %	13 %	7 %
Tilfredshet med den faglige sammenhengen mellom emnene i studieprogrammet (SB)	4,3	4,1	4,5	4,5	4,1
I hvilken grad representanter fra arbeidslivet bidrar i undervisningen (SB)	4,7	4,5	4,9	4,7	4,6
Utteksling					
- Antall utreisende studenter	3	3	7	10	14
- Andel vitnemål med utveksling, toårig MRR	8 %	9 %	19 %	35 %	14 %
Antall studenter med internasjonal praksismobilitet gjennom NHH (Intern Abroad, Innovation School, Gründerskolen, ENEINT)	0	0	1	0	3
- 3 måneder eller mer					0
- Under 3 måneder					3
«Jeg er, alt i alt, fornøyd med studieprogrammet jeg går på» (SB)	4,0	4,2	4,5	4,6	4,3

#### **Programleders vurdering av programkvaliteten:**

MRR har færre studenter som reiser på utveksling enn ønskelig, men vi ser en positiv trend og etter siste års programevaluering har vi iverksatt flere tiltak som skal bedre muligheten for å ta utveksling på MRR.

De andre tallene i tabellen er på et tilfredsstillende nivå. De varierer noe fra år til år, men prosenttall fra Studiebarometeret må sees i lys av at det er få respondenter (36 i 2025) siden kun toårige studenter blir spurt.

#### **Programleders vurdering av status for implementering av tiltak i handlingsplanen:**

MRR gjennomført en periodisk programevaluering i fjor. Med utgangspunkt i denne evalueringen ble det utarbeidet en handlingsplan som ble vedtatt juni 2025. Noen tiltak ble iverksatt umiddelbart mens de fleste er innarbeidet i studieplanen som er vedtatt for opptak høst 2026.

#### **Programleders oversikt over og vurdering av AoL-arbeidet i 2025:**

Formålet med AoL er å bidra til utvikling av studieprogrammet. I 2025 brukte vi mye tid på den periodiske programevalueringen som har samme formål. Handlingsplanen etter programevalueringen inneholder tiltak som adresserer noen av forbedringspunktene som er avdekket i tidligere års AoL-testing. En del av de analyser som er gjennomført i programevalueringen vil være indirekte målinger.

## 4.4 Undervisningskvalitet

Undervisningskvalitet beskriver de læringsaktivitetene som skal bidra til at studentene oppnår læringsutbyttet i emnet. Dette omfatter undervisnings-, arbeids- og vurderingsformer, samt pedagogiske virkemidler.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Studentenes totalvurdering (emneevalueringene NHH)	3,8	3,8	3,9	3,9	4,0
Foreleser formidlet sin kunnskap på en hensiktsmessig måte (emneevalueringene NHH)	4,1	4,0	4,0	4,2	4,3
Undervisningen er lagt opp til at studentene skal delta aktivt (SB)	3,1	3,2	3,8	4,0	3,6
Tilfredshet med					
- de faglige ansattes evne til å gi konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet ditt (SB)	3,5	3,7	3,7	3,3	3,0
- faglig veiledning og diskusjoner med faglig ansatte (SB)	3,2	3,1	3,9	3,2	2,8
I hvilken grad ulike vurderingsformer har					
- krevd forståelse og resonnement (SB)	4,6	4,2	4,5	4,7	4,3
- hatt tydelig kriterier for vurdering (SB)	3,9	3,8	4,4	4,3	3,5

### Programleders vurdering av undervisningskvaliteten:

Studentene er generelt fornøyd med undervisningen, men de mener de får for lite tilbakemeldinger. Om forventningen er tilbakemelding på innleverte arbeider, stemmer det nok at MRR har begrenset omfang som følge av det er mange studenter oppmeldt i emnene. Men alle sentrale emner i MRR er basert på studentaktiv læring der man har mange samlinger med diskusjon av problemstillinger, og der studentene får løpende tilbakemelding på sine forslag og kommentarer. Dette er et opplegg som fungerer bra og som vi vil fortsette med selv om enkelte studenter er misfornøyd med at det er obligatorisk oppmøte.

## 4.5 Kandidatkvalitet

Kandidatkvalitet beskriver de kunnskapene, ferdighetene og den generelle kompetansen kandidatene har tilegnet seg når de uteksamineres fra NHH. Relevans og forberedelse til både arbeidsmarked og master- og ph.d.-programmer nasjonalt og internasjonalt står sentralt.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Andel i arbeid innen 6 mnd (NHHs Arbeidsmarkedsundersøkelse [AMU])	100 %	96,0 %	96,4 %	100 %	95 %
Andel studenter som tar jobb i utlandet (AMU)	3,7 %	0 %	0 %	0 %	0 %
«Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper» (AMU)	4,6	4,5	4,6	4,4	4,5
«Studiet har gitt meg kunnskaper og ferdigheter som gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked» (AMU)	4,0	4,1	4,5	3,9	3,8
«Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet» (AMU)	4,2	4,3	4,6	4,4	4,2

### Programleders vurdering av kandidatkvaliteten:

MRR er en utdanning for den norske revisortittelen og det er derfor ikke unaturlig at alle tar jobb i Norge. Det er en ettertraktet utdanning og (nesten) alle får raskt jobb.

## 4.6 Oppfølgingspunkter fra 2024-rapporten

Ifølge Programrapport 2024 MRR, var dette de viktigste oppfølgingspunktene for MRR i 2025:

*Programevalueringen påpeker flere områder som vil medføre endringsforslag i handlingsplanen. Alle tiltak anses viktige.*

### **Programleders vurdering av status for oppfølgingspunktet fra 2024-rapporten:**

Handlingsplanen etter programevalueringen er nå i stor grad tatt inn i studieplanen for 2026/2027. Noe få punkter krever avklaring fra Finanstilsynet og er under arbeid.

## 4.7 Oppfølging i 2026

De viktigste oppfølgingspunktene i 2026 er:

1. Gjennomføre de siste punktene i handlingsplanen
2. Sørge for god kommunikasjon til studenter (både ved NHH og andre institusjoner) om MRR, og de endringene vi har gjort etter programevalueringen.
3. Vurdere muligheter for siviløkonomtittel for MRR-studenter
4. Undervisnings- og vurderingsformer I lys av teknologisk utvikling.  
Videre arbeid med å tilpasse undervisnings- og vurderingsformer til ny teknologi, herunder kunstig intelligens.

## 5. PROGRAMRAPPORT 2025 MASTER I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON

*Programleder Alexander Willén*

---

### **Programleders vurdering av programmet – status og utviklingstrekk:**

Master i økonomi og administrasjon (MØA) er et stort og komplekst masterprogram, med mange studenter, et bredt spekter av spesialiseringer og høy grad av fleksibilitet for studentene. Programmet utgjør de to siste årene av siviløkonomutdanningen ved NHH og har over tid hatt god rekruttering og høy inntakskvalitet.

Samtidig står programmet nå overfor mer grunnleggende endringer enn tidligere, særlig drevet av rask teknologisk utvikling. Fremveksten av kunstig intelligens og nye digitale verktøy påvirker både hvordan studenter lærer, hvilke ferdigheter som er relevante, og hvilke undervisnings- og vurderingsformer som er hensiktsmessige. Dette har gjort det nødvendig å gjennomgå sentrale deler av programmet og vurdere mer strukturelle tilpasninger.

Parallelt videreføres flere av de utfordringene som også ble identifisert i 2024. Profilvalg viser fortsatt betydelige skjevheter, med sterk konsentrasjon til enkelte profiler, mens flere av de mindre profilene har lav rekruttering. Tiltak for å styrke rekrutteringen til disse profilene er et sentralt punkt i handlingsplanen for MØA, og dette vil fortsatt kreve betydelig oppmerksomhet fremover.

MØA viser samtidig gode resultater langs de fleste kvalitetsdimensjonene. Studentene er gjennomgående tilfredse med både den overordnede kvaliteten på studiet og de fleste aspekter ved undervisningen. Samtidig er det enkelte områder hvor resultatene fortsatt ikke er tilfredsstillende, særlig knyttet til studentaktiv læring og faglige tilbakemeldinger. Det er positivt at det kan spores forbedringer på noen av disse indikatorene, men det er fortsatt et betydelig forbedringspotensial.

2025 har derfor i stor grad vært preget av et aktivt arbeid med å tilpasse programmet til disse utfordringene. Det er gjennomført flere konkrete tiltak:

- Det er utviklet og implementert nye ferdighetskurs i programmering, med mål om å redusere overlapp mellom emner og sikre en mer effektiv og konsistent opplæring i grunnleggende ferdigheter.
- Det er etablert en arbeidsgruppe for kunstig intelligens, med mandat til å analysere hvordan ny teknologi påvirker undervisning og vurdering, og å utvikle anbefalinger for hvordan slike verktøy best kan integreres i programmet.
- Det er innført en ordning med begrunnelse for karakterfordeling, som et tiltak for å få bedre innsikt i utviklingen i karakternivå og bidra til en mer bevisst vurderingspraksis.
- Vurderingsformer er under løpende gjennomgang, blant annet for å redusere bruken av vurderingsformer som er vanskelig å kontrollere i dagens teknologiske situasjon, og for å sikre bedre samsvar mellom læringsmål og vurdering.

Det mest omfattende utviklingsarbeidet gjelder imidlertid en bred gjennomgang av programmet som helhet. Det er igangsatt et arbeid med å videreutvikle og i praksis reetablere MØA, med sikte på å redusere identifiserte ineffektiviteter og styrke sammenhengen og relevansen i programmet. Arbeidet skjer i tett samarbeid mellom programledelsen, prorektor og fagmiljøene, og involverer alle sentrale undervisningsansvarlige.

Dette arbeidet må også sees i sammenheng med innføringen av det nye bachelorprogrammet (BEDS) og behovet for å sikre gode videreføringsløp på masternivå. Samlet sett er MØA i en fase med betydelig utvikling, der det legges til rette for en mer helhetlig og fremtidsrettet programstruktur.

## 5.1 Inntakskvalitet

*Inntakskvalitet beskriver studentenes forutsetninger for å studere, og deles inn i individuell og kollektiv inntakskvalitet. Individuell inntakskvalitet er de forkunnskapene og ferdighetene den enkelte student har når vedkommende starter studiene ved NHH. Kollektiv inntakskvalitet handler om sammensetningen av studentmassen med tanke på mangfold.*

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Antall søkere totalt	2364	2346	2431	1709	1826
- Eksterne søkere med norsk bachelorgrad (førsteprioritet)	854	823	896	839	882
- Eksterne søkere med internasjonal bachelorgrad	1102	1164	1167	474	493
- Søkere – intern overgang	408	359	368	396	451
Totalt antall studenter møtt til studiestart	737	670	660	739	833
- Studenter med internasjonal grad	91	67	43	55	58
- Studenter med dobbelgrad	30	21	28	27	33
- Kvinneandel, totalt antall studenter	38 %	33 %	37 %	36 %	38 %
- Kvinneandel, studenter med internasjonal grad	43 %	37 %	40 %	35 %	52 %
Opptakskrav eksterne søkere, høst (norske)	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
Antall nye studenter oppmeldt i hovedprofil aggregert vår og høst					
- Business Analytics (BAN)	101	100	86	61	66
- Energi, naturressurser og miljø (ENE)	43	44	54	76	58
- Finansiell økonomi (FIE)	316	281	282	376	413
- Markedsføring og merkevareledelse (MBM)	23	15	12	10	9
- Regnskap (ACC)	-	12	6	4	6
- Samfunnsøkonomi (ECN)	24	17	5	15	28
- Strategi og ledelse (STR)	68	77	78	72	40
- Økonomisk analyse (ECO)	10	12	21	24	23
- Økonomisk styring (BUS)	155	134	124	89	155

### **Programleders vurdering av inntakskvaliteten:**

MØA har fortsatt god rekruttering og høy inntakskvalitet. Antall studenter som møtte til studiestart økte betydelig i 2025, fra 739 til 833, som er det høyeste nivået i perioden. Økningen er særlig drevet av sterk vekst i intern overgang fra BØA, som øker fra 396 til 451 studenter. Også antall eksterne søkere med norsk bachelorgrad øker noe sammenlignet med 2024.

Det totale antall søkere øker fra 1709 til 1826, men ligger fortsatt klart lavere enn nivået før 2024. Dette skyldes i stor grad det vedvarende lave nivået på internasjonale søkere etter innføringen av studieavgifter for studenter utenfor EU/EØS. Antall internasjonale søkere øker marginalt fra 474 til 493, men er fortsatt betydelig lavere enn tidligere år. Antall studenter med internasjonal grad øker svakt, fra 55 til 58.

Opptakskravene for eksterne søkere med norsk bachelorgrad er uendret på et høyt nivå (3,9), noe som indikerer at den faglige inntakskvaliteten opprettholdes.

Kvinneandelen i programmet øker til 38 prosent i 2025, etter en periode med noe lavere nivå. Dette er en positiv utvikling, men andelen er fortsatt lavere enn ønsket nivå. For studenter med internasjonal grad øker kvinneandelen markant til 52 prosent, men dette gjelder et relativt begrenset antall studenter.

Påmeldingen til hovedprofiler viser fortsatt tydelige skjevheter. Finansiell økonomi (FIE) styrker sin posisjon ytterligere og øker fra 376 til 413 studenter. Samtidig faller enkelte av de mellomstore profilene, særlig Strategi og ledelse (STR), som går ned fra 72 til 40 studenter. Økonomisk styring (BUS) øker igjen etter nedgang året før, mens utviklingen for de øvrige profilene er mer moderat. De minste profilene har fortsatt lav rekruttering, og tiltakene for å styrke disse har så langt hatt begrenset effekt.

## 5.2 Rammekvalitet

Rammekvalitet beskriver forutsetningene for studentenes læring, og inkluderer studentenes fysiske og psykososiale læringsmiljø, de ansattes faglige og pedagogiske kompetanse samt hensiktsmessige administrative funksjoner, informasjonssystemer og bibliotekstjenester.

Programleder skal kun fokusere på læringsmiljø, da det resterende av rammekvalitet ivaretas i andre rapporteringer.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Tilfredshet med					
- det faglige miljøet blant studentene på studieprogrammet (fra Studiebarometeret [SB])	3,9	3,9	4,1	4,0	4,0
- miljøet mellom studentene og de faglige ansatte på studieprogrammet (SB)	3,0	3,1	3,4	3,6	3,5
- det sosiale miljøet blant studentene på studieprogrammet (SB)	3,9	3,9	3,8	3,7	3,9
Tilfredshet med					
- den administrative tilretteleggingen av studieprogrammet (timeplan, studieplan osv.) (SB)	3,8	3,7	3,7	3,9	3,9
- tilgjengeligheten på informasjon om studieprogrammet (SB)	4,0	3,9	4,0	3,9	3,7

### Programleders vurdering av rammekvaliteten:

Tabellen viser at MØA-studentene gjennomgående er tilfredse med læringsmiljøet, og resultatene er stabile over tid. Vurderingen av det faglige miljøet blant studentene holder seg på et høyt nivå (4,0), og det samme gjelder den administrative tilretteleggingen av studieprogrammet.

Det sosiale miljøet blant studentene viser en positiv utvikling i 2025, med en økning fra 3,7 til 3,9, etter en svak nedgang de foregående årene. Dette indikerer en forbedring i det psykososiale læringsmiljøet.

Vurderingen av miljøet mellom studenter og faglige ansatte har hatt en klar forbedring over tid siden pandemien, men viser en mindre nedgang i 2025 (fra 3,6 til 3,5). Nivået er fortsatt høyere enn tidligere år, men utviklingen bør følges videre.

Tilfredsheten med tilgjengelig informasjon om studieprogrammet går noe ned (fra 3,9 til 3,7). Gitt programmets størrelse og kompleksitet, er god og tydelig informasjon særlig viktig, og dette er et område som bør vies økt oppmerksomhet fremover. Dette er også en problemstilling som gis særskilt

oppmerksomhet i det pågående arbeidet med å videreutvikle og restrukturere MØA-programmet.

Samlet sett fremstår læringsmiljøet som godt, men med enkelte områder hvor det er behov for videre forbedringer.

### 5.3 Programkvalitet

*Programkvalitet beskriver hvordan programmet er utformet og strukturert for at studentene skal oppnå læringsutbyttet på programnivå, og inkluderer både god programledelse og et godt programdesign. Programledelse omfatter både kvalitetssikring, kvalitetsutvikling og drift av programmene enkeltvis, samt NHHs overordnede studietilbud. Programdesign handler om at det er god sammenheng mellom emnene og de enkelte læringsutbyttene, og at innholdet er relevant. Dette inkluderer samsvar, variasjon og progresjon i og mellom emnene, og tiltak som letter overgangen mellom semestre og studieår.*

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Gjennomføring på normert tid	84 %	84 %	82 %	83 %	86 %
Studiepoeng per student (gjennomsnitt hele året)	56,6	49,6	53,1	55,0	56,7
Frafall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 2 år)	2 %	1 %	3 %	2 %	2 %
Tilfredshet med den faglige sammenhengen mellom emnene i studieprogrammet (SB)	3,9	4,0	4,0	4,0	4,1
I hvilken grad representanter fra arbeidslivet bidrar i undervisningen (SB)	4,2	4,2	4,2	3,9	4,0
Utvexling					
- Antall innkommende studenter til NHH	277	324	308	307	274
- Antall utreisende studenter	133	261	327	356	315
- Andel vitnemål med utveksling	15 %	28 %	43 %	52 %	58 %
Antall studenter med internasjonal praksismobilitet gjennom NHH (Intern Abroad, CEMS, Innovation School, Gründerskolen, ENEINT)	66	61	53	76	86
- 3 måneder eller mer					20
- Under 3 måneder					66
Antall dobbelgradsstudenter					
- inn	21	30	22	28	26
- ut	10	10	23	25	36
«Jeg er, alt i alt, fornøyd med studieprogrammet jeg går på» (SB)	4,3	4,1	4,2	4,2	4,2

#### **Programleders vurdering av programkvaliteten:**

Programkvaliteten for MØA holder gjennomgående høy standard, og indikatorene i tabellen over er på et tilfredsstillende nivå. Gjennomføring på normert tid øker til 86 prosent i 2025, som er det høyeste nivået i perioden, og studiepoengproduksjonen per student er tilbake på et høyt nivå etter noe variasjon de foregående årene. Frafallet er lavt og stabilt.

Studentenes vurdering av den faglige sammenhengen mellom emnene i programmet er høy og viser en svak økning (fra 4,0 til 4,1), noe som tyder på at programmet i stor grad oppleves som faglig konsistent og godt strukturert.

Når det gjelder internasjonalisering, har nivået vært høyt de siste årene, men enkelte indikatorer viser noe variasjon i 2025. Antall innkommende og utreisende studenter går noe ned sammenlignet med 2024, samtidig som omfanget av internasjonal praksismobilitet øker videre. Dette tyder på at ulike former for internasjonal erfaring i større grad utfyller hverandre.

Studentenes samlede vurdering av studieprogrammet er stabilt høy (4,2), og det samme gjelder vurderingen av bidrag fra arbeidslivet i undervisningen. Selv om sistnevnte indikator viser noe variasjon over tid, ligger nivået fortsatt høyt.

Samlet sett fremstår programkvaliteten som god, med stabile resultater over tid og enkelte positive utviklingstrekk.

**Programleders vurdering av status for implementering av tiltak i handlingsplanen:**

Handlingsplanen for MØA 2023–26 har blitt fulgt opp i 2025, og flere av tiltakene er videreført. Samtidig er en betydelig del av arbeidet nå integrert i det pågående, mer omfattende arbeidet med å videreutvikle og restrukturere MØA-programmet.

**1. Bærekraft**

Det obligatoriske kravet til emner innen etikk, samfunnsansvar og bærekraft ble innført fra høsten 2024. Samtidig har den tidligere strukturen for godkjenning og koordinering av disse emnene, som var organisert gjennom et eksisterende senter, blitt avvirket. Det arbeides derfor med å etablere en ny struktur for kvalitetssikring og evaluering av disse emnene, herunder et eget evalueringsutvalg. Evaluering av læringsutbyttet vil bli gjennomført når flere kull har fullført med det nye kravet.

**2. Programdesign og fleksibilitet**

Arbeidet med programdesign har hatt særlig høy prioritet i 2025 og utgjør en kjerne i det pågående utviklingsarbeidet av MØA. Erfaringer fra eksisterende struktur peker på utfordringer knyttet til kompleksitet, manglende progresjon og svake signaler til studentene om faglig retning og prioriteringer. Disse problemstillingene er sentrale i arbeidet til den etablerte arbeidsgruppen for MØA, som har som mål å utvikle en mer helhetlig og tydelig programstruktur. Samtidig er det gjennomført og igangsatt flere konkrete tiltak innenfor eksisterende struktur, blant annet etablering av felles ferdighetskurs i programmering for å redusere overlapp og styrke ferdighetsnivået, pilotering av tiltak for å styrke muntlig kommunikasjon, samt arbeid med å forstå hvordan kunstig intelligens bør integreres i programmet. Disse tiltakene må sees som del av en bredere utviklingsprosess.

**3. Internasjonalisering og internasjonale muligheter**

Internasjonalisering er fortsatt et viktig element i MØA. Spørsmål knyttet til utveksling og hvordan ulike internasjonale muligheter best bør inngå i programstrukturen, er en del av det pågående arbeidet med å videreutvikle masterprogrammet. Dette gjelder også hvordan programmet kan utformes slik at internasjonale komponenter ivaretas på en tydelig og hensiktsmessig måte innenfor en mer helhetlig struktur.

**4. Rekruttering**

Rekruttering til små profiler er fortsatt en utfordring, og tidligere tiltak har hatt begrenset effekt. Denne problemstillingen inngår nå som en sentral del av det pågående arbeidet med programdesign og struktur. Det samme gjelder bredere spørsmål knyttet til hvordan programmet fremstår for ulike studentgrupper, herunder kvinneandel, profilbalanse og internasjonal rekruttering. Disse temaene er derfor ikke bare oppfølgingspunkter isolert sett, men også viktige hensyn i arbeidet med å utvikle en mer tydelig og fremtidsrettet programmodell.

**Programleders oversikt over og vurdering av AoL-arbeidet i 2025:**

AoL-arbeidet for MØA videreføres i tråd med gjeldende plan.

Det er i 2025 særlig arbeidet med tiltak knyttet til muntlig kommunikasjon, der en tilnærming basert på integrasjon i eksisterende emner er implementert gjennom et pilotprosjekt.

For læringsmål knyttet til bærekraft ble nytt obligatorisk krav innført fra høsten 2024. Evaluering av dette vil først være aktuelt når kull som har fulgt det nye kravet har fullført programmet.

## 5.4 Undervisningskvalitet

Undervisningskvalitet beskriver de læringsaktivitetene som skal bidra til at studentene oppnår læringsutbyttet i emnet. Dette omfatter undervisnings-, arbeids- og vurderingsformer, samt pedagogiske virkemidler.

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Studentenes totalvurdering MØA (emneevalueringene NHH)	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0
Studentenes totalvurdering per profil (emneevalueringene NHH)					
- Business Analytics BAN	3,8	4,0	4,0	4,1	4,0
- Energi, naturressurser og miljø ENE	3,7	3,7	3,8	3,9	3,8
- Finansiell økonomi FIE	3,8	4,0	3,8	4,0	4,0
- Markedsføring og merkevareledelse MBM	3,7	3,7	3,8	3,9	3,8
- Regnskap ACC	-	3,9	3,9	3,9	4,0
- Samfunnsøkonomi ECN	3,8	3,9	3,9	4,1	3,9
- Strategi og ledelse STR	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0
- Økonomisk analyse ECO	3,9	3,8	3,8	4,0	3,9
- Økonomisk styring BUS	3,9	3,9	3,9	3,8	3,9
Foreleser formidlet sin kunnskap på en hensiktsmessig måte (emneevalueringene, NHH)	4,1	4,1	4,0	4,2	4,2
Undervisningen er lagt opp til at studentene skal delta aktivt (SB)	3,1	2,9	3,1	3,1	3,0
Tilfredshet med					
- de faglige ansattes evne til å gi konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet ditt (SB)	3,2	3,0	3,2	3,3	3,3
- faglig veiledning og diskusjoner med faglig ansatte (SB)	2,7	2,9	3,1	3,3	3,3
I hvilken grad ulike vurderingsformer har					
- krevd forståelse og resonnement (SB)	4,2	4,2	4,4	4,3	4,3
- hatt tydelig kriterier for vurdering (SB)	3,7	3,7	3,9	3,9	3,9

### Programleders vurdering av undervisningskvaliteten:

Generelt er undervisningskvaliteten på et høyt og stabilt nivå. Studentenes totalvurdering av MØA er uendret på 4,0, og det er relativt små variasjoner både over tid og på tvers av hovedprofiler.

Det er samtidig viktig å understreke at dette er gjennomsnittstall. Som tidligere år er det derfor lagt vekt på å følge opp enkeltemner som viser svakere resultater, gjennom systematisk gjennomgang og konkrete oppfølgingsplaner, med sikte på å sikre at flest mulig emner holder et tilfredsstillende nivå.

Studentene vurderer gjennomgående at forelesere formidler kunnskap på en hensiktsmessig måte (4,2), og at vurderingsformer i stor grad krever forståelse og resonnement (4,3) og har tydelige kriterier (3,9). Dette tyder på god sammenheng mellom læringsmål, undervisning og vurdering.

På noen områder er resultatene fortsatt ikke tilfredsstillende. Dette gjelder særlig studentaktiv læring, som ligger stabilt på et lavt nivå (3,0), samt vurderingene av tilbakemeldinger og veiledning

fra faglig ansatte. Selv om enkelte av disse indikatorene har vist forbedring over tid, er nivåene fortsatt lave sammenlignet med øvrige kvalitetsmål. Noe av dette kan ha sammenheng med at undervisningen i MØA i stor grad foregår i relativt store emner, der studentaktivitet ofte skjer gjennom gruppearbeid og semesteroppgaver, og der tilbakemeldinger i mange tilfeller gis av studentassistenter. Samtidig er dette områder som det er et klart mål å forbedre. Problemstillinger knyttet til studentaktiv læring bør derfor også være sentrale elementer i det pågående arbeidet med å videreutvikle programstrukturen.

## 5.5 Kandidatkvalitet

*Kandidatkvalitet beskriver de kunnskapene, ferdighetene og den generelle kompetansen kandidatene har tilegnet seg når de uteksamineres fra NHH. Relevans og forberedelse til både arbeidsmarked og master- og ph.d.-programmer nasjonalt og internasjonalt står sentralt.*

Indikatorer	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Andel i arbeid innen 6 mnd (NHHs Arbeidsmarkedsundersøkelse [AMU])	94,3 %	93,6 %	91,5 %	94 %	90 %
Andel studenter som tar jobb i utlandet (AMU)	9 %	3 %	5 %	7 %	4 %
«Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper» (AMU)	4,5	4,3	4,3	4,4	4,3
«Studiet har gitt meg kunnskaper og ferdigheter som gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked» (AMU)	3,9	4,0	4,0	4,0	3,8
«Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet» (AMU)	4,2	4,1	4,2	4,2	4,1

### **Programleders vurdering av kandidatkvaliteten:**

NHH-kandidater er attraktive i arbeidsmarkedet, og Arbeidsmarkedsundersøkelsen viser at en stor andel av studentene kommer raskt ut i relevant arbeid etter fullført studium. Samtidig faller andelen i arbeid innen seks måneder fra 94 til 90 prosent i 2025. Dette representerer en tydelig nedgang sammenlignet med tidligere år, og er en utvikling som bør følges nøye fremover. Kandidatenes kompetanse og arbeidsmarkedsrelevans er sentrale hensyn i det pågående arbeidet med å videreutvikle programmet.

Kandidatene er gjennomgående godt fornøyd med studiet. De oppfatter at utdanningen gir relevante teoretiske basiskunnskaper (4,3), og den samlede tilfredsheten med studiet er fortsatt høy (4,1). Disse resultatene er stabile over tid.

Når det gjelder internasjonal orientering, viser indikatorene en svak svekkelse. Andelen studenter som tar jobb i utlandet går ned, og vurderingen av hvorvidt studiet gjør kandidatene konkurransedyktige i et internasjonalt arbeidsmarked faller noe (fra 4,0 til 3,8). Dette er utviklingstrekk det er grunn til å være oppmerksom på.

Samlet sett vurderes kandidatkvaliteten som høy, men med enkelte utviklingstrekk som følges opp i det videre arbeidet med programmet.

## 5.6 Oppfølgingspunkter fra 2024-rapporten

Ifølge Programrapport 2024 MØA, var dette de tre viktigste oppfølgingspunktene for MØA i 2025:

1. **Rekruttering:** Kvinneandelen i det eksterne opptaket, samt rekruttering til små profiler og mer generelt den skjeve profilfordelingen vil være viktige områder å følge opp. Det samme gjelder internasjonal rekruttering.
2. **Handlingsplan og AoL:** Gjenværende punkter i Handlingsplanen knyttet til utveksling og breddekrav bør følges opp med nye analyser og eventuelt nye tiltak i løpet av 2025. I AoL-sammenheng vil tiltak for å sikre trening i muntlig kommunikasjon være viktig i 2025. Testing av resultatene av dette så vel som av læringsmålet knyttet til bærekraft vil først kunne være aktuelt fra 2026.
3. **Fremtidens mastertilbud:** De prosessene som ble igangsatt mot slutten av 2024 med hensyn både på hvordan MØA bør tilpasses for å gi et godt og relevant tilbud til BEDS-kandidater og mer generelt om hvordan fremtidens mastertilbud på NHH bør se ut, vil være viktige å følge opp i 2025.

### Programleders vurdering av status for de tre oppfølgingspunktene fra 2024-rapporten:

1. **Rekruttering:** Utfordringene knyttet til profilfordeling består, med fortsatt høy konsentrasjon til enkelte profiler og lav rekruttering til mindre profiler. Kvinneandelen viser en viss bedring, men ligger fortsatt under ønsket nivå. Internasjonal rekruttering er fortsatt lavere enn tidligere år. Disse problemstillingene inngår i det pågående arbeidet med å videreutvikle programstrukturen.
2. **Handlingsplan og AoL:** Arbeidet med handlingsplanen er videreført, men flere av tiltakene har en tidshorisont som innebærer at effekter først kan evalueres fra 2026. Dette gjelder særlig tiltak knyttet til bærekraft, hvor nytt krav ble innført fra høsten 2024. Samtidig er tiltak for muntlig kommunikasjon implementert gjennom pilotprosjekter i programmet. Det arbeides også med å etablere en ny struktur for kvalitetssikring av bærekraftsemner, blant annet gjennom et eget evalueringsutvalg.
3. **Fremtidens mastertilbud:** Dette arbeidet har hatt høy prioritet i 2025 og er nå i full gang, med bred involvering fra programledelse og fagmiljøene. Arbeidet tar sikte på å utvikle en mer helhetlig og fremtidsrettet programstruktur, inkludert tilpasninger til BEDS.

## 5.7 Oppfølging i 2026

De tre viktigste oppfølgingspunktene i 2026 er:

1. **Programstruktur og faglig utvikling**  
Videreføring av arbeidet med å utvikle en mer helhetlig og tydelig programstruktur, med særlig vekt på å redusere skjevheter i profilvalg, styrke faglig progresjon og gi tydeligere signaler til studentene. Arbeidet vil også ha som mål å sikre at programmets faglige innhold og ferdighetsprofil er tilpasset fremtidige kompetansebehov.

2. **Undervisnings- og vurderingsformer i lys av teknologisk utvikling**

Videre arbeid med å tilpasse undervisnings- og vurderingsformer til ny teknologi, herunder kunstig intelligens, samt styrke studentaktiv læring og tilbakemeldingsformer.

3. **Rekruttering og profilbalanse**

Kvinneandelen i det eksterne opptaket, rekruttering til små profiler og den skjeve profilfordelingen vil fortsatt være sentrale områder å følge opp. Det samme gjelder internasjonal rekruttering. Disse problemstillingene ses i sammenheng med arbeidet med å videreutvikle programstrukturen.

## 6. RAMMEKVALITET

Rammekvalitet beskriver forutsetningene for studentenes læring, og inkluderer studentenes fysiske og psykososiale læringsmiljø, de ansattes faglige og pedagogiske kompetanse samt hensiktsmessige administrative funksjoner, informasjonssystemer og bibliotekstjenester.

Kvalitetsområdet rammekvalitet inkluderer forhold som går utover det som er behandlet i de enkelte programrapportene. Gitt NHHs struktur og programmenes oppbygging, er det flere forhold som best behandles samlet.

### FYSISK LÆRINGSMILJØ

Når det gjelder det fysiske læringsmiljøet på institusjonsnivå er det to faste hovedkilder til informasjon. Den ene er Studiebarometeret, mens vi også har oversikten over hvilke saker som tas opp og drøftes av studentene i LMU og i andre organ.

Fysisk læringsmiljø (Studiebarometeret)	2024	2025
Fysisk læringsmiljø og infrastruktur (indeks)	3,8	3,9
- Lokaler for undervisning og øvrig studiearbeid	2,9	2,9
- Bibliotek og bibliotekstjenester	3,4	3,5
- IKT-tjenester (f.eks. læringsplattformer, programvare og PC-tilgang)	3,7	3,8
- Utstyr og hjelpemidler i undervisningen	3,6	N/A

På institusjonsnivå har NHH scoret 3,4 på indikatoren «Fysisk læringsmiljø og infrastruktur» både i 2024 og 2025, noe som er henholdsvis 0,4 og 0,5 under landsgjennomsnittet. Om man går inn i enkeltspørsmålene ser vi at mens IKT-infrastruktur scorer ok, er det «lokaler for undervisning og øvrig studiearbeid» og «bibliotek og bibliotekstjenester» som trekker ned, med snitt henholdsvis 0,8 og 0,7 under gjennomsnittet. Som i fjorårets rapport, viser en gjennomgang av fritekstsvarene at begge spørsmålene i bunn og grunn handler om mangel på lese- og studieplasser i perioden når det nærmer seg eksamen (som også er perioden Studiebarometeret gjennomføres). Problemstillingen er kjent og diskutert i flere fora, inkludert LMU.

Det er ikke gjennomført egne undersøkelser i 2025 rundt fysisk læringsmiljø ved NHH. Tilbakemeldingene i Studiebarometeret synes å samsvare godt med inntrykket fra de ulike utvalgene og møteplassene ledelsen har med NHHS.

Alle normale tiltak for å bedre situasjonen i pressperiodene, som å åpne undervisningsrom og auditorier som lesesaler når disse er ledig, ble gjennomført som normalt.

### PSYKOSOSIALT LÆRINGSMILJØ

NHH gjennomfører i utgangspunktet ikke egne undersøkelser knyttet til psykososialt læringsmiljø, men temaet følges opp gjennom dialog med studentene gjennom LMU, gjennom data fra Studiebarometeret og gjennom større nasjonale undersøkelser som Studentenes Helse- Og Trivselsundersøkelse.

## Rammekvalitet

Faglig og sosialt læringsmiljø (Studiebarometeret)	2024	2025
Faglig og sosialt læringsmiljø (indeks)	3,8	3,9
- Sosialt miljø blant studentene på studieprogrammet	3,8	4,0
- Faglig miljø blant studentene på studieprogrammet	3,9	4,0
- Miljøet mellom studentene og de faglig ansatte på studieprogrammet	3,5	3,6

I Studiebarometeret scorer NHH marginalt bedre enn nasjonalt snitt på indikatoren «faglig og sosialt læringsmiljø». Scoren er også 0,1 bedre enn fjoråret. Det er ingen tydelige forskjeller mellom studieprogram. Ser man på bestanddelene skyldes forbedringen økt score på de to spørsmålene knyttet til faglig og sosialt miljø mellom studentene, mens det trekkes ned av en negativ utvikling i forholdet mellom studenter og faglig ansatte.

En gjennomgang av fritekstsvarene i Studiebarometeret viser at flere studenter trekker frem et til tider delt og ekskluderende studentmiljø, spesielt knyttet til grupper i studentforeningen. Dette har vært tatt opp som tema i LMU ved flere anledninger og ledelsen i NHHS har hatt stor oppmerksomhet mot dette. Høyskolen har begrenset mulighet til detaljstyring av studentforeningen, men opplever at både dialogen og fremskrittene på dette området har vært gode.

Høyskolen har en høyt presterende studentgruppe, noe som til tider gir utslag i form av en negativ prestasjonskultur. Som en motvekt til dette har man fortsatt å støtte tiltak som motvirker dette, både i kommunikasjonen fra faglig ledelse til studentene, og gjennom ulike tiltak i studentmassen. Et spesielt vellykket tiltak over tid har vært arbeidet gjennom studentprosjektet Avbrekk, som delfinansieres over LMUs budsjett.

Neste utgave av Studentenes Helse og Trivselsundersøkelse (SHoT) kommer i 2026.

### FAGSTABENS FAGLIGE KVALIFIKASJONER

NHH har et sterkt og bredt fagmiljø innen det økonomisk-administrative fagområdet. I tråd med kvalitetssystemet vil den systematiske lovlighetskontrollen, herunder vurderingen av hvorvidt NHHs fagstab oppfyller forskriftskravene gjennomføres minimum hvert femte år. Det var planlagt å gjennomføre en grundig gjennomgang av fagstabskvalifikasjoner for alle fulltidsprogram i 2025. I forbindelse med avgjørelsen om å søke universitetsakkreditering i 2026, ble det av ressurs hensyn bestemt å flytte denne aktiviteten ett år til 2026.

I forbindelse med AACSB-rapporteringen hver høst gjennomgås imidlertid lignende data for foregående år. Dette vil fungere som «rødt flagg» om det er noen store endringer. Det er noen viktige forskjeller i definisjonen av «fagmiljøet tilknyttet et studieprogram» som ligger til grunn for de nasjonale kravene og de som brukes i AACSB. I sistnevnte regnes også personer som deltar kun i sensurarbeidet i fagmiljøet, mens disse ikke er med i NOKUTs definisjon. Oversikten gir likevel et nyttig verktøy for løpende overvåking av karakteristika ved fagmiljøene mellom de grundigere vurderingene.

Krav til fagmiljøet	2025		
	BØA	MØA	MRR
Andel av fagmiljø tilknyttet studiet med førstekompetanse <sup>1</sup>	89 %	95 %	66 %
Andel av fagmiljø tilknyttet studiet med hovedstilling ved NHH <sup>2</sup>	81 %	80 %	46 %
Andel av fagmiljø tilknyttet studiet med professorkompetanse <sup>3</sup>	38 %	44 %	33 %

Alle krav, med ett unntak, framstår dekket med god margin. MRR ligger, som tidligere, i denne oversikten under kravet for andel ansatte i fagmiljøet med hovedstilling ved NHH. Dette skyldes først og fremst at det er mange praktikere fra revisjonsbransjen som er innleid til å gjennomføre sensurarbeidet i programmet. I tillegg er det kun kjerneemnene i MRR som telles som MRR-emner. 25 % av MRR-programmet består av emner fra MØA, og disse teller i tabellen kun som MØA-emner. Selv om MRR er et program som i stor grad involverer praksisfeltet og revisjonsbransjen, har likevel alle emneansvarlige sin hovedstilling ved NHH. Programmet har ved alle tidligere gjennomganger (sist ifm. periodisk programevaluering i 2019) ligget innenfor grenseverdiene. En ny grundig analyse vil bli gjennomført i forbindelse med reakkreditering av MRR i 2026.

#### FAGSTABENS PEDAGOGISKE KOMPETANSE

NHH følger opp departementets krav til pedagogisk kompetanse for ansettelse og opprykk i vitenskapelige stillinger ved at nyansatte i førsteamanuensisstillinger må gjennomføre 200 timer med pedagogisk opplæring. Ved professoropprykk, må søkerne ha en høyere kompetanse. I begge tilfellene blir det gjennomført en skriftlig vurdering av den pedagogiske kompetansen.

Det ble i 2025 gjennomført åtte ulike pedagogikk-kurs for fagstab ved NHH. I tillegg tilbyr høyskolen de ansatte muligheten til å søke seg inn på kurs ved andre institusjoner. Omfanget av dette, utenom de faste tilbudene ved Harvard og TIAS Tilburg, er svært lite.

NHH-ansattes deltakelse i pedagogikk-kurs	2025	
	Antall timer	Antall fullført
Exams, Assessment and Feedback (NHH)	25	5
Pedagogy for PhD fellows (NHH)	50	12
The Art and Technique of Creating Effective Instructional Videos (NHH)	25	3
Teaching Portfolio (NHH)	25	4
PhD supervision (NHH)	25	3
Basic Pedagogy for Faculty (NHH)	50	4
The Global Colloquium on Participant-Centered Learning (Harvard)	100	4

I tillegg ble det grunnleggende pedagogikk-kurset for studentassistenter gjennomført som vanlig.

Utenom den formelle kursingen har NHH midler tilgjengelig for fagstab som ønsker å gjennomføre pedagogiske prosjekter (såkalte såkornmidler), eller delta på konferanser og seminarer med kobling til pedagogikk eller pedagogiske utviklingsprosjekt.

<sup>1</sup> Minstekrav er 20 % på bachelornivå og 50 % på masternivå, jf. uh-forskriften §§ 1-13 og 1-14.

<sup>2</sup> Minstekravet er 50 % på både bachelor og masternivå, jf. uh-forskriften §1-12.

<sup>3</sup> Minstekravet er 10 % på masternivå, jf. uh-forskriften § 1-14.

## Rammekvalitet

**KVALITET I STØTTEFUNKSJONER**

I forbindelse med forelesers emnerapport blir alle de emneansvarlige bedt om å gi tilbakemelding på støttefunksjonene fra deres perspektiv. Resultatene oppsummeres i tabellen nedenfor.

Indikatorer	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Emneansvarliges tilfredshet med					
- Informasjon fra ledelsen (rektorat, programledelse)	3 %	8 %	22 %	37 %	30 %
- Lokal støtte (kollegaer, fagmiljø, eget institutt)	2 %	1 %	9 %	30 %	58 %
- Teknisk støtte (bruk av utdanningsteknologi, Canvas etc.)	2 %	1 %	9 %	33 %	56 %
- Studieadministrativ støtte (informasjon, eksamen)	4 %	5 %	18 %	29 %	44 %
- Auditorier og undervisningsrom	2 %	3 %	13 %	32 %	51 %
- Kapasitet mtp studentassistenter	6 %	6 %	10 %	21 %	56 %

Andelen som i stor eller svært stor grad er fornøyd med støttefunksjonene er gjennomgående høy. Selv om bevegelsene er små, er det gledelig å se at andelen som i liten eller svært liten grad er fornøyd med støttefunksjonene er redusert fra 2024. Alle inviteres også til å dele fritekstsvar, som har vist seg å være en god kilde til informasjon om tema som må tas tak i og forbedres. Denne informasjonen deles med de omtalte enhetene og miljøene.

## 7. KVALITETSARBEID 2025

Denne delen av kvalitetsrapporten gir en oversikt over de viktigste resultatene/aktivitetene i 2025 relatert til det systematiske kvalitetsarbeidet for fulltidsstudiene på bachelor- og masternivå. Her har vi prioritert de aktivitetene der det har vært aktivitet utenom normalen, eller der det er noen utfordringer med gjennomføringen. En kort oversikt over alle aktivitetene i systembeskrivelsen er oppsummert i tabellform helt sist i rapporten.

### REVISJON AV KVALITETSSYSTEMET

I 2025 fortsatte vi arbeidet med gjennomgang og oppdateringer av rutinebeskrivelser og mandater. Noe av dette er et kontinuerlig arbeid for å sikre at det som står er riktig og forståelig for de som skal bruke dokumentene som verktøy, noe man gjør seg erfaringer med når de anvendes. Noen endringer er også en naturlig oppdatering i forhold til overgang til ny ledelse. Hele kvalitetssystemet er oversatt til engelsk, slik at det nå er tilgjengelig for en økende andel av internasjonale medarbeidere og de internasjonale akkrediteringsorganene. Nettsidene har blitt tilsvarende oppdatert og fins også nå både på norsk og engelsk.

### ENDRINGER I FASTSATTE STUDIEPLANER

Følgende formelle endringer i studieplaner ble gjennomført i 2025:

**BEDS:** I forbindelse med emnetilbudet for våren 2025, og det som blir 4. semester for det første BEDS-kullet (start 2025 høst), er emnekodene for internshipet til COM3 Internship (25 stp) endret slik at hele internshipet inngår i samme emnekode, COM3, som blir på 25 studiepoeng. Opprinnelig var planen å dele det i to emner (COM3 og COM4). Dette gjelder for kullet som startet høsten 2025 og senere kull.

**BØA:** RET1 (7,5 stp) i første semester er erstattet av to nye emner RET1A (5 stp) og KOM1 (2,5 stp).

**MRR:** Det er innført et obligatorisk metodeemne, BUS476 *Data analysis and thesis development*. BUS444N, BUS444E, ECN402 og STR402A utgår med dette som mulige metodeemner.

**MØA:** Ingen formelle endringer.

### PERIODISKE PROGRAMEVALUERINGER

Alle studietilbud skal gjennomgå en periodisk programevaluering minimum hvert femte år.

Gjennomføring av periodiske programevalueringer er planlagt som følger:

Program	Siste	Neste	Kommentar
BEDS	-	2028	Siden dette er et nytt program, skal første programevaluering gjennomføres når første kull har gjennomført alle tre årene (2027)
BØA	2021	2026	Programleder startet opp arbeidet med programevalueringen høsten 2025
MRR	2025	2030	
MØA	2022	2027	

## ASSURANCE OF LEARNING (AoL)

Programlederne har ansvar for arbeidet med AoL i programmet, mens AoL-komiteen skal bidra til koordinering av arbeidet programmene imellom. Pga. skifte av prorektorer og noen programledere gikk høsten med til å få de nye ombord. Møtet i AoL-komiteen ble gjennomført med en kombinasjon av introduksjon til AoL-prinsippene både for AACSB og NHH, og en erfaringsoverføring fra de mer erfarne i komiteen til nykommerne.

## EMNEEVALUERINGER

### Studentevalueringer

Studentene får muligheten til å evaluere alle emner hver gang de går. De emneansvarlige bestemmer selv når evalueringen skal gjennomføres, og gir studentene beskjed om tidspunktet i god tid på forhånd. Resultatene oppsummeres og oversendes emneansvarlige, institutt og programleder. For at tilbakemeldingene skal ha en verdi er vi avhengig av en tilfredsstillende svarprosent. I dagens system kan studentene velge å svare at de ikke ønsker å svare («opt-out»). Tabellen under viser svarprosenten per program for vår- og høstsemesteret for 2024 og 2025, både med og uten «opt-out»-svarene.

Program	2024		2025	
	Vår	Høst	Vår	Høst
BEDS	-	57 %	36 %	52 %
BØA	36 %	43 %	32 %	35 %
MØA	39 %	38 %	31 %	38 %
MRR	48 %	47 %	34 %	49 %
<b>Totalt (med «opt-out»)</b>	<b>38 %</b>	<b>41 %</b>	<b>31 %</b>	<b>38 %</b>
Derav andel «opt-out»	13 %	10 %	10 %	12 %

### Emnerapporter

Emneansvarlig utarbeider en emnerapport basert på studentens emneevalueringer og egen opplevelse av gjennomføringen av emnet. Dette er obligatorisk. Emnerapporten går til institutt og programleder. Tabellen under viser en oversikt over andelen emnerapporter som ble levert innen fristen, etter fristen, eller ikke levert.

	2024		2025	
	Vår	Høst	Vår	Høst
Antall emner til evaluering	131	112	129	119
Andel emnerapporter som ble levert innen fristen	82 %	83 %	76 %	84 %
Andel emnerapporter som ble levert etter fristen	18 %	17 %	23 %	16 %
Andel emnerapporter som ikke ble levert	1 %	2 %	1 %	0 %

Tabellen under viser antall emnerapporter som ble levert etter fristen fordelt på institutt.

	Semester	FIN	FOR	FSK	SAM	STR	RRR	
Antall emnerapporter levert etter fristen	2024	Vår	5	7	1	1	4	5
		Høst	3	3	0	8	3	4
	2025	Vår	4	9	2	7	4	4
		Høst	4	6	0	5	1	3
Antall emnerapporter som ikke ble levert	2024	Vår	0	1	0	0	0	0
		Høst	0	0	0	1	1	0
	2025	Vår	0	0	0	1	0	0
		Høst	0	0	0	0	0	0

Tilnærmet alle emneansvarlige ved NHH leverer emnerapporter slik det er vedtatt i kvalitetssystemet at de skal, selv om det hvert semester må en del purrerunder til før alle har levert. Det er ulike grunner til at man er forsinket med rapporten eller den ikke blir levert, og en naturlig variasjon her er akseptabelt så lenge det ikke er et stort antall det gjelder og det er de samme emneansvarlige som ikke leverer år etter år.

## UNDERSØKELSER

### Arbeidsmarkedsundersøkelsen 2025

Arbeidsmarkedsundersøkelsen (AMU) ble gjennomført i perioden desember 2025–januar 2026. Resultatene fra undersøkelsen ble omtalt i en egen sak på Paraplyen, der også rapporten er tilgjengelig. Svarprosentene for undersøkelsen i 2024 og 2025 er:

	År	Totalt	MØA	MRR
Antall utsendte skjema	2024	621	519	102
	2025	660	543	117
Andel fullførte svar	2024	47 %	52 %	23 %
	2025	36 %	40 %	19 %

Data fra AMU blir brukt i enkeltrapperteringer til FT (andel i jobb), EQUIS og AACSB. For at disse dataene skal gi et så reelt bilde som mulig er vi avhengig av en god svarprosent. Siden respondentene ikke lenger er studenter, er det ikke mange kanaler vi kan nå dem gjennom. I tillegg til selve invitasjonen ble det sendt ut tre purringer.

Kvalitetsarbeid 2025

## Studiebarometeret 2025

Studiebarometeret ble gjennomført i perioden 21.10 -18.11.25.

Resultatene fra undersøkelsen ble omtalt i en egen sak i NHH Bulletin her: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2026/februar/nhh-studenter-blant-landets-mest-fornoyde/>

Rapportene er tilgjengelige på NHHs nettside her: <https://www.nhh.no/om-nhh/organisasjon/nhhs-kvalitetssystem/rapportering-og-resultater/>

Svarprosenten for Studiebarometeret de siste fem årene er:

År	NHH	BEDS	BØA	MØA	MRR
2021	29 %	-	34 %	25 %	28 %
2022	35 %	-	45 %	27 %	54 %
2023	32 %	-	44 %	23 %	33 %
2024	44 %	-	56 %	37 %	38 %
2025	37 %	57 %	45 %	28 %	57 %

Resultatene presenteres på Allmøtet og i Utdanningsutvalget, og diskuteres i Programledermøtet og i de respektive referansegruppene.

Utvalgte resultater benyttes inn i arbeidet med forbedring av utdanningskvaliteten, og er inkludert og kommentert av programlederne i Årsrapporten til KD i 2025, så vel som i programrapportene i denne kvalitetsrapporten.

En av utfordringene vi har hatt med Studiebarometeret er å få høy nok svarprosent, og vi har satt i gang ulike programspesifikke tiltak for å prøve å nå dette målet. Dette har vært gjort i tett samarbeid med Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt (KOM), som har vært ansvarlig for å gjennomføre mange av tiltakene.

## OPPFØLGINGSPUNKTER FRA 2024-RAPPORTEN

I Kvalitetsrapport 2024, ble det gitt en oversikt over planlagte aktiviteter og forbedringstiltak knyttet til kvalitetsarbeidet i 2025. Her følger en statusoversikt.

### Kvalitetsrapporten

Arbeidet med Kvalitetsrapport 2024 ble evaluert i programledermøtet, og man landet på at man ikke skulle innføre noen endringer i arbeidet med Kvalitetsrapport 2025.

### Kvalitetssystemet; revisjon og forankring

*Nettsidene:* Nettsidene har blitt videreutviklet, men vil være under kontinuerlig forbedring.

*Engelsk versjon:* Systembeskrivelsen, dokumenter og nettsidene, foreligger nå på engelsk.

*Reakkreditering:* Det har blitt utarbeidet en rutinebeskrivelse for reakkreditering med tilhørende sjekklister. Den er felles for alle utdanningsnivåer, og både ph.d. og NHHE har vært involvert i arbeidet.

*Sjekklistene:* Det har blitt utarbeidet to sjekklister, en sjekklister for akkreditering og en for reakkreditering.

**Opplæring av nye ledere:** Høsten 2025 ble store deler av ledelsen ved NHH byttet ut. Ulike modeller for opplæring ble vurdert, og sammen med utgående og inngående prorektor for utdanning landet man på flere mindre opplæringsmøter i stedet for ett sentralisert program. Det ble gjennomført opplæring og gjennomgang av kvalitetssystemet for prorektor for utdanning, programledere og programlederstøtte bachelor og master, med spesielt fokus på hvilket ansvar deres roller har i kvalitetsarbeidet. Lignende opplæringsseanser er gjennomført innenfor forvaltnings- og offentlighetslova, emnetilbudsprosessen og ENGAGE-alliansen.

### Assurance of learning (AoL)

Arbeidet med AoL har fortsatt som planlagt. Høsten 2025 ble møtet i AoL-komiteen viet opplæring av nye programledere og prorektorer.

### Studentevalueringer

Arbeidet i arbeidsgruppe Studentevalueringer ble slutført og oppsummert i en rapport til prorektor for utdanning.

### Undersøkelser

På grunn av det samlede evalueringstrykket mot studentene med tilsvarende lavere oppslutning om undersøkelser og evalueringer har man valgt å avslutte den tidligere Tilfredshetsundersøkelsen og fjerne denne fra kvalitetssystemet. Undersøkelser gjennomføres i stedet ved spesielle behov.

### Studieplan

Det er utarbeidet en arbeidsrutine for hvordan vi skal håndtere vesentlige endringer i studieplanene på bachelor- og masternivå.

### NOKUT-tilsyn

En delegasjon fra NHH deltok på informasjonsmøtet hos NOKUT på Lysaker i september, og kvalitetsrådgiver deltok i en referansegruppe som ga tilbakemeldinger på et utkast til veilederen som er utarbeidet ifm. tilsynet.

## PLANLAGTE AKTIVITETER OG FORBEDRINGSTILTAK KNYTTET TIL KVALITETSARBEIDET I 2026

AKTIVITET	TILTAK
<b>NOKUT-tilsyn</b>	Fortsette forberedelsene til NOKUT-tilsynet i oktober 2026, som blant annet inkludere deltagelse på NOKUT-møter, utarbeidelse av egenvurderingen og planlegging av selve tilsynet.
<b>Kvalitetsrapport</b>	Evaluere gjennomføring av arbeidet med Kvalitetsrapport 2025.
<b>Kvalitetssystemet</b>	Kontinuerlig arbeid med å sikre at alle dokumenter er oppdatert.
<b>Assurance of learning</b>	Utarbeide et AoL-system for BEDS
	Relevante roller som ikke har tatt AoL1 -seminaret bør ta det i løpet av 2026. Bidra til at vi er i rute med AoL-arbeidet med tanke på akkrediteringsbesøk i 2028, med tilhørende SER som skal være klar ved årsskiftet 2027/28.
<b>Undersøkelser</b>	Vurdere konsekvensene for rapportering og kontroll av at Studiebarometeret endrer frekvens til annethvert år. Vurdere eventuelle behov for egne erstatningsundersøkelser.
<b>Studieplaner</b>	Forventet etablering og akkreditering av MBEDS og revisjon av studieplan i MØA.



## STATUS FOR DET FORMELLE KVALITETSARBEIDET I 2025, med utgangspunkt i systembeskrivelsen

Fra systembeskrivelsen		Aktivitet	Ingen aktivitet	Neste planlagte	Kommentarer
SENTRALE PROSESSER	Akkreditering og etablering av gradsgivende studieprogram			-	
	Systematisk kontroll av eksisterende studieprogram			2026	Reakkreditering av MRR skulle ha vært gjennomført i 2025, men blir lagt fram for styret våren 2026. Reakkreditering av BØA i 2026
	Nedleggelse av studietilbud			-	
	Endringer i fastsatte studieplaner			2026	Venter en større endring i studieplanen for MØA
	Etablering av nye profiler			-	
Godkjenning av emneportefølje og - beskrivelser			2026	Gjennomføres av programlederne hvert semester	
KUNNSKAPS-GRUNNLAG	<b>Sentrale styringsdata</b>			2026	Rapporteres jevnlig gjennom året
	<b>Evalueringer</b>				
	Periodiske programevalueringer			2026	Programevaluering MRR gjennomført
	AoL			2026	Kontinuerlig aktivitet
	Emneevalueringer (bachelor og master)			2026	Gjennomføres hvert semester
	<b>Undersøkelser</b>				
	Studiebarometeret (HK-Dir)			2027	Gjennomføres annethvert år fra og med neste runde
	SHoT-undersøkelsen (FHI)			2026	
	Arbeidsmarkedsundersøkelsen (NHH)			2026	Gjennomføres årlig
	Kandidatundersøkelsen (NIFU)			2027	
	Kandidatundersøkelsen (SAMMEN)			2027	Gjennomføres annethvert år
Underviserundersøkelsen (HK-Dir)					
<b>Si fra - varslingsrutiner</b>				Eksisterende varslingsmulighet for både studenter og ansatte	
RAPPORTERING	Årsrapport til KD			2026	Utarbeides årlig
	Årsrapport fra LMU			2026	Utarbeides årlig
	Kvalitetsrapport			2026	Orienteringssak i styret
	Periodisk programevaluering			2026	Programevaluering MRR gjennomført. BØA skal gjennomføres i 2026
	Emnerapport (bachelor og master)			2026	Utarbeides av emneansvarlige etter hvert semester
	Opptaksrapport (bachelor og master)			2026	Utarbeides hver høst
Dialogmøter (bachelor og master)			2026	Gjennomføres årlig	
Gjennomført som planlagt	Avvik	Ingen planlagt aktivitet			

## MUNTLLIG FORSVAR AV MASTEROPPGAVENE/KARAKTERSETTING AV MASTEROPPGAVENE

Saksbehandler Merete Ræstad  
Arkivreferanse 25/01773-9

Utvalg  
Utdanningsutvalget

Møtedato  
15.04.2026

Utvalgsnr

### **Forslag til vedtak:**

Vedtaket utformes i møtet

### **Bakgrunn:**

De siste årene har det vært en ekstrem konsentrasjon av toppkarakterer i vurderingen av masteroppgavene, noe som peker mot betydelige bekymringer knyttet til karakterinflasjon. Mer enn 90 prosent av kandidatene får nå karakteren A eller B, og gjennomsnittskarakteren på masteroppgaven er om lag 4,6 på en fem-delt skala.

NHH tiltrekker seg svært dyktige og motiverte masterstudenter, og sterke prestasjoner på masteroppgaven er derfor å forvente. Selv når det tas hensyn til høy studentkvalitet, bidrar dette nivået av karakterkompresjon i betydelig grad til å redusere masteroppgavens evne til å differensiere mellom nivåer av faglig mestring, analytisk dybde og metodisk kompetanse. Signaleringsverdien av masteroppgaven som vurderingsinstrument er dermed i økende grad svekket.

Prorektor ønsker å diskutere denne problemstillingen, samt forslag om innføring av muntlig forsvar og endring av eksamenskomité. Selve saksframlegget ligger vedlagt.

**Vedlegg:** Master thesis assesment proposal

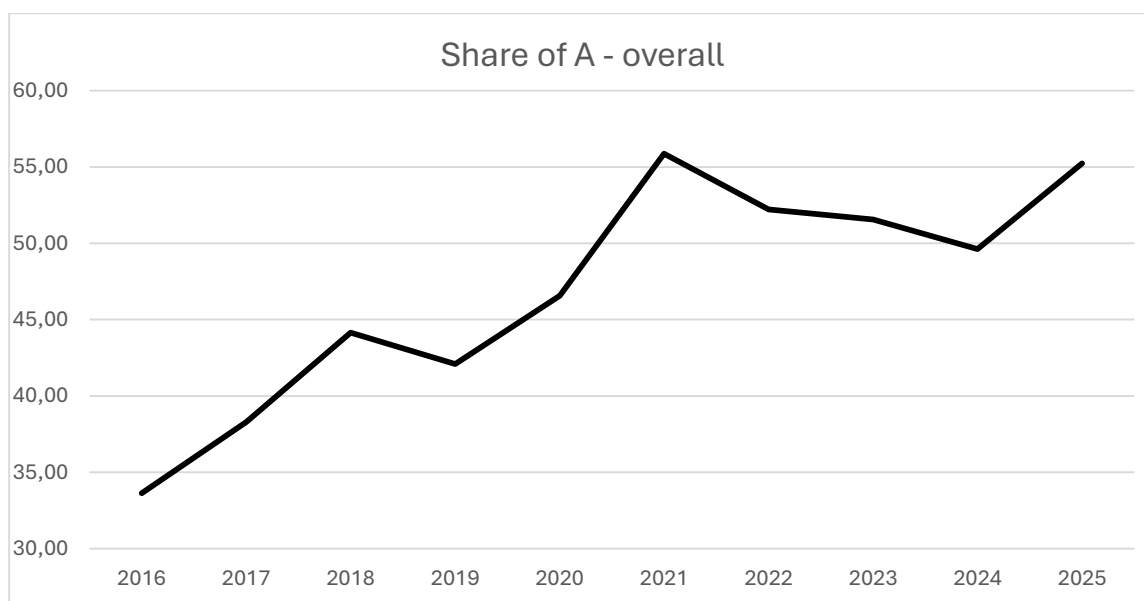
08.04.2026

## Master thesis assessment proposal

### 1. Introduction

Recent years have seen an extreme concentration of top grades in master thesis assessment, alluding to substantial grade inflation concerns. More than 90 per cent of candidates now receive an A or B, and the average thesis grade is approximately 4.6 on a five-point scale. NHH attracts highly capable and motivated master's students, and strong thesis performance is to be expected. However, even allowing for high student quality, this level of grade compression substantially reduces the ability of the thesis grade to differentiate levels of academic mastery, analytical depth, and methodological competence. The signaling value of the master thesis as an assessment instrument is therefore increasingly weakened.

In parallel, the rapid diffusion of advanced AI tools has fundamentally changed how written academic work can be produced. While such tools can support learning and efficiency, they also make it increasingly difficult to assess the extent to which a written thesis reflects students' independent reasoning and analytical judgment. Reliance on written work alone is therefore becoming a less reliable basis for evaluating genuine academic competence.



As a response to these developments, this document proposes two complementary measures. First, it introduces an oral defence of the master thesis as an integrated part of the final assessment. The purpose is to strengthen academic quality, safeguard fairness and integrity, and ensure a robust and future-proof evaluation system. An oral defense provides deeper and more direct evidence of students' conceptual understanding and analytical reasoning. Additionally, it helps safeguard that the thesis reflects students' own methodological and intellectual work by enabling detection of gaps between written presentation and underlying comprehension. Finally, it incorporates oral communication as a core academic competence within the programme

Second, this document proposes a new allocation model for the examiners. The new model aims to strengthen differentiation of student performance and preserve the signaling value of

08.04.2026

the master thesis grade by enhancing independence, integrity, and transparency in the assessment process.

The graph above start with the year 2015 – the year of the introduction of the current grade description. This description has been introduced by the National Council for Economic and Administrative Education (NRØA) in response to concerns expressed by the Ministry of Education and Research and the Norwegian Association of Higher Education Institutions (UHR) regarding the high share of A's and B's in business administration relative to national averages across all fields of study. Hence, level of the grade has been discussed before and it has been successfully adjusted to lower levels – see the longer time series in the Appendix. However, after ten years the level increased again over time, and reached unseen heights by the end of 2025. Furthermore, the previous adjustment was independent of the evolution of AI – as the technology emerged only more recently.

## 2. Potential changes to the assessment model

### a. Introduction of an oral defense

An oral defense aims to tackle the emergence of artificial intelligence. When students can use AI freely at home, written work alone does not always give reliable information about their real understanding. An oral defence gives the examiner a controlled situation where the student must explain, justify, and reflect on the submitted work. In this way we can check authorship, test academic reasoning, and make sure the grade reflects the student's own competence. This will lead to a disciplining effect making the written thesis itself more reliable.

By introducing an oral defense, we will adjust our practice to the national standard, and follow the recommendations by the Malthe-Sørensen utvalget presented in desember 2025.<sup>1</sup>

An additional benefit is that the oral defense can potentially test students within groups individually, and their individual understanding and contribution could be clarified. Furthermore, it is practice of an oral presentation.

Whereas the written thesis will follow the current format within a shortened time frame the oral defense will be conducted digitally and will last approximately 20–30 minutes. It will consist of a brief candidate presentation outlining the research question, methodology, and key findings, followed by examiner questions addressing:

- theoretical framework and conceptual grounding,
- methodological choices and research design,
- data handling, validity, and robustness,
- interpretation of results,
- limitations and alternative explanations, and
- use and understanding of AI tools, with emphasis on transparency and critical reflection.

The oral defence will be scheduled within 6 weeks after the submission of the thesis.

---

<sup>1</sup> While the report does not mention master theses explicitly, it refers to home exams and recommends that they should be followed up with an assessment in a controlled environment.

08.04.2026

There are alternative models for the grading of the thesis & defense:

1. **Holistic assessment:** The written thesis and the oral defense will be assessed holistically and jointly form the basis for the final grade on the A–F scale.
2. **Grade adjustment:** The written theses will be graded on the A–F scale, and the defense can adjust the grade by one grade up- or downwards (or two grades).
3. **Weighted average:** Both the written theses will each be graded on the A-F scale. The final grade will be the weighted average of the two parts.

The main downside of the introduction is the use of resources in the form of the internal and external examiner's time. In addition, while it very likely safeguards the thesis against inappropriate use of AI, it is less likely to tackle the problem of grade inflation.

### **b. Examiner Assignment**

The law is clear on the use of external examination of master theses – all require an external examiner. This should secure both academic quality and legitimacy. However, as the development of the grade distribution shows, this goal seems not to be consistently achieved in the master thesis assessment process at NHH.

In contrast to the oral defense, addressing the composition of the examination committee will likely affect the level of grades and the observed grade inflation. For both types of examiners, one can imagine changes that support the quality assurance of the grading process.

#### *Internal examiner*

As of today, the supervisor is the internal member in the examination committee. At many institutions in Norway and abroad this is not the case. Excluding the supervisor from the committee is a potential measure that could counter the grade inflation trend.

Removing the supervisor from the examination committee can strengthen the independence and credibility of the grading process for master theses. When the internal examiner has no supervisory role, the evaluation is more objective and less influenced by personal relationships with the student. It also removes the incentive for supervisors to judge the work more favourably because the quality of the thesis may be seen as a reflection of their own supervision or academic reputation. In this way, the change can contribute to more consistent, transparent, and trustworthy assessment practices. Finally, as all supervisor will examine other master thesis, they will be better able to calibrate their own practice and gain insights from others.

At the same time, this change may increase the workload for faculty and require more administrative coordination. An internal examiner who has not supervised the thesis may have less insight into the student's research process, their independence, and the development of their academic skills over time. This reduces the continuity between supervision and final evaluation, and may make it harder to judge aspects of the learning outcomes that depend on the student's own contribution and ownership of the research.

Given the current development, changing the internal examiner may be a key measure against the prevailing grade inflation trend.

08.04.2026

***External examiner***

While the practice across departments varies, the external examiner is currently usually recruited by the supervisor. That is potentially problematic for two reasons. First, an external examiner may be used only by one specific supervisor – implying that the external examiner has only a limited understanding of master thesis at NHH. Second, the external examiner may be closely related to the supervisor, implying that external examiner may exert only a limited independent judgment.

These points have been acknowledged already in the initiative from 2015. The departments created a list with a limited number of external examiners. This should ensure that within a field of specialisation, the external examiner is exposed to minimum number of the theses from different supervisors. However, this policy has not been followed-up closely in recent years, and in practice the lists could be easily expanded.

In an alternative model, the external examiner will be assigned by the teaching responsible of the department. The department should use a limited number of examiners to ensure that all of them have a sufficiently large comparison group.

**c. Potential additional measures:*****Supervisor-provided grade explanation***

Requiring supervisors to write a short explanation for the grade can strengthen transparency and accountability in the assessment process, and provide all candidates with feedback. At the same time, it has a disciplining effect by making supervisors more aware of how their guidance aligns with programme standards and learning outcomes, which may reduce unintentional grade inflation.

***Anonymous external examiner***

Keeping the external examiner anonymous in the grading process and requiring both examiners to submit their proposed grade independently into the digital system can support more objective and unbiased evaluation. When the two examiners reach different conclusions, the system prompts a structured discussion and forces the examiners to justify their reasoning before a final grade is agreed upon. This reduces the influence of personal relationships, strengthens fairness, and can help establish a more consistent grading culture.

**4. Implementation considerations and discussion points****Internal**

- Change the “course code” such that the grades will not be compared to the previous years

**Legal**

- Consequences on the possibility to appeal the grade
- Nowadays theses are mainly written by two students. Can they receive different grades?

**Training and calibration**

- examiner workshops on conducting and assessing oral defenses,
- clear rubrics for both written and oral components, and

08.04.2026

- transparent guidelines on how performance in the defense informs the final grade.

### **Resource implications**

- potential additional examiner capacity if defense and change of the internal committee is introduced.

### **Student communication**

- clear expectations regarding the purpose, format, and evaluation criteria of the oral defense
- guidance on preparation and academic standards, and
- transparent policies governing the appropriate use of AI tools in research and writing.

08.04.2026

## 5. Appendix

### 5.1 Grade descriptions

The descriptions were recommended by the [UHR-Economics and Administration \(UHR-ØA\)](#).

Grade	Detailed Criteria
<b>A Excellent</b>	<p><b>An excellent performance that clearly stands out at a national level</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• displays excellent insight into the academic theories and methods in the field and knowledge at an exceptionally high level. The goals of the thesis are clearly defined and easy to understand</li> <li>• can choose between and use relevant methods of research and academic development, and masters the methods used in a convincing manner</li> <li>• The work is innovative and has required very extensive work</li> <li>• has an excellent ability to analyse and critically relate to different sources of information and to use these to structure and articulate academic arguments</li> <li>• has in an outstanding manner conducted an independent, delimited research or development project under supervision and in line with applicable norms of research ethics</li> <li>• displays excellent capacity for critical reflection, and can clearly distinguish between own contribution and the contributions made by others</li> <li>• shows that they have undertaken extensive independent work and has excellent mastery of the expressive forms of the field. The thesis has an advanced form, structure and language.</li> </ul>
<b>B Very Good</b>	<p><b>A very good performance that clearly stands out.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• displays very good insights into the academic theories and methods of the field and knowledge at a very high level. The goals of the thesis are clearly defined and easy to understand</li> <li>• can chose between and use relevant methods of research and academic development, and masters the methods used in a very good manner</li> <li>• The work is innovative and has required extensive work</li> <li>• has a very good ability to analyse and critically relate to different sources of information and to use these to structure and articulate academic arguments</li> <li>• has in a very good manner conducted an independent, delimited research or development project under supervision and in line with applicable norms of research ethics</li> <li>• displays very good capacity for critical reflection, and can clearly distinguish between their own contribution and the contributions made by others</li> <li>• shows that they have undertaken extensive independent work and has very good mastery of the expressive forms of the field. The thesis has an advanced form, structure and language.</li> </ul>
<b>C Good</b>	<p><b>A generally good performance.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Displays good insight into the academic theories and methods of the field and knowledge at a high level. The goals of the thesis are generally defined well.</li> <li>• Has chosen relevant and correct methods for research and academic development and masters the methods used well.</li> <li>• The work is good and the thesis represents a normal scope of work.</li> <li>• Has a good ability to analyse different sources of information and can use these in an independent and competent manner to structure and articulate academic arguments.</li> <li>• Has conducted an independent, delimited research or development project under supervision and in line with applicable norms of research ethics.</li> <li>• Displays capacity for critical reflection, and can distinguish well between their own contribution and the contributions made by others.</li> <li>• Masters the forms of expression in the field well. The thesis has good form, structure and language.</li> </ul>
<b>D Satisfactory</b>	<p><b>A clearly satisfactory performance.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Displays satisfactory insight into the academic theories and methods of the field, and shows that they have a satisfactory level of knowledge. The goals of the thesis are not defined clearly.</li> </ul>

08.04.2026

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has chosen relevant and correct methods for research and academic development and masters the methods used to a satisfactory degree.</li> <li>• The work appears to have required a modest amount of work</li> <li>• Has some ability to analyse different sources of information independently but depends on relatively close supervision in order to structure and articulate academic arguments.</li> <li>• Has conducted an independent, delimited research or development project under supervision, but the thesis has clear potential for improvement. The work is in line with applicable norms of research ethics.</li> <li>• Displays capacity for critical reflection, but has difficulty in distinguishing well between their own contribution and the contributions made by others.</li> <li>• Masters the forms of expression in the field to a satisfactory degree. The thesis has a satisfactory form, structure and language.</li> </ul>
<b>E Sufficient</b>	<p><b>Satisfies the minimum requirements.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Has sufficient insight into the academic theories and methods of the field. The goals of the thesis are described but appear unclear.</li> <li>• Has chosen relevant and correct methods for research and academic development, and masters the methods used in a manner that satisfies the minimum requirements.</li> <li>• The work appears to have required a very modest amount of work and seems fragmented</li> <li>• Shows some independent ability to analyse different sources of information, but depends on relatively close supervision in order to formulate academic arguments.</li> <li>• Is clearly dependent on supervision in order to complete a delimited research or development project. The work is in line with applicable norms of research ethics.</li> <li>• Shows sufficient capacity for critical reflection, but has not utilised the competency of the research community in a good way.</li> <li>• Can generally use the expressive forms of the field, but the form, structure and language of the thesis have notable deficiencies.</li> </ul>
<b>F Fail</b>	<p><b>Does not satisfy minimum requirements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Has insufficient insight into the academic theories and methods of the field. The goals of the thesis are not clearly described, or are not described at all.</li> <li>• Lacks competency in the methods of the field, and lacks technical skills in the methods that were utilised.</li> <li>• The work required modest work and is fragmented.</li> <li>• Does not use existing sources of information, and has not understood or wanted to use advice and guidance.</li> <li>• Does not show sufficient capacity for critical reflection, and has not utilised the competency of the research community in a good way.</li> <li>• The presentation shows significant deficiencies in its form, structure and language.</li> </ul>

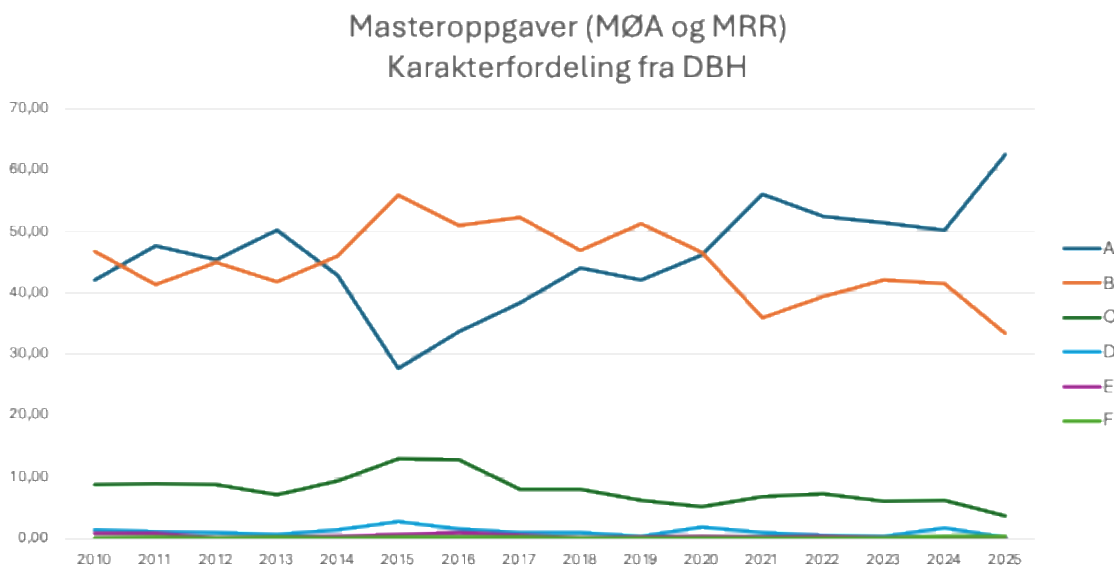
08.04.2026

## 5.2 Rubric for Master Theses at NHH

Please note that the grade is not just a weighted average of these assessments. See the section "Overall assessment and final grade".

Learning Objective	Criteria Traits: The students are able to...	Assessment *)					
		Excellent A	Very good B	Good C	Satisfactory D	Sufficient E	Unsatisfactory F
1a: Identify problem to be solved in a given context.	Identify a problem/research question that seeks to enhance the current state of knowledge, and describe it clearly and concisely, making it easy to understand.						
	Succinctly, accurately and critically review the existing literature, describing the background and motivation, drawing on different sources of information.						
1b: Choose and apply theory/methods appropriately.	Display knowledge of the academic theories and methods, and show good judgement in the choice and motivation of appropriate theory/methods.						
	Describe the research method/design clearly and objectively, including data and other material if applicable.						
	Apply theory/methods appropriately and convincingly, manifested in the analysis.						
1c: Draw valid conclusions and reflect critically on the use of theory/methods.	Draw appropriate conclusions, demonstrating an ability to identify key findings, contributions and implications.						
	Critically reflect on the key assumptions and limitations of the current research.						
2a: Produce written reports that document research according to acceptable academic standards.	Present arguments effectively and write text that is easy to follow, using discipline-specific terminology with few spelling errors/typos.						
	Follow applicable norms of research ethics; use a recognised referencing style correctly; acknowledge others' work.						

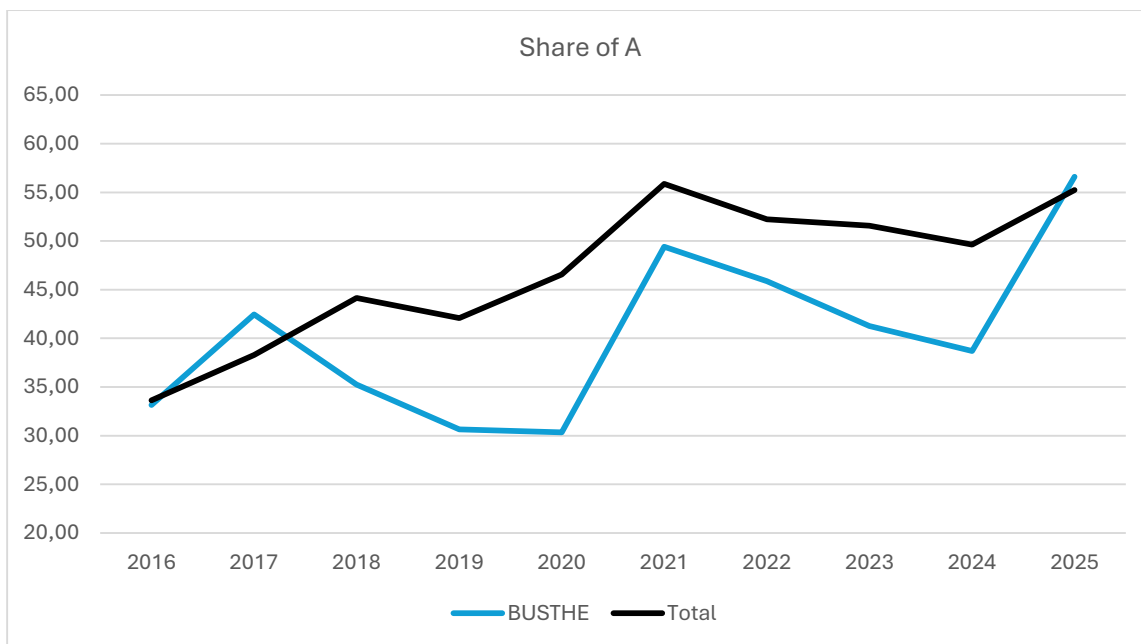
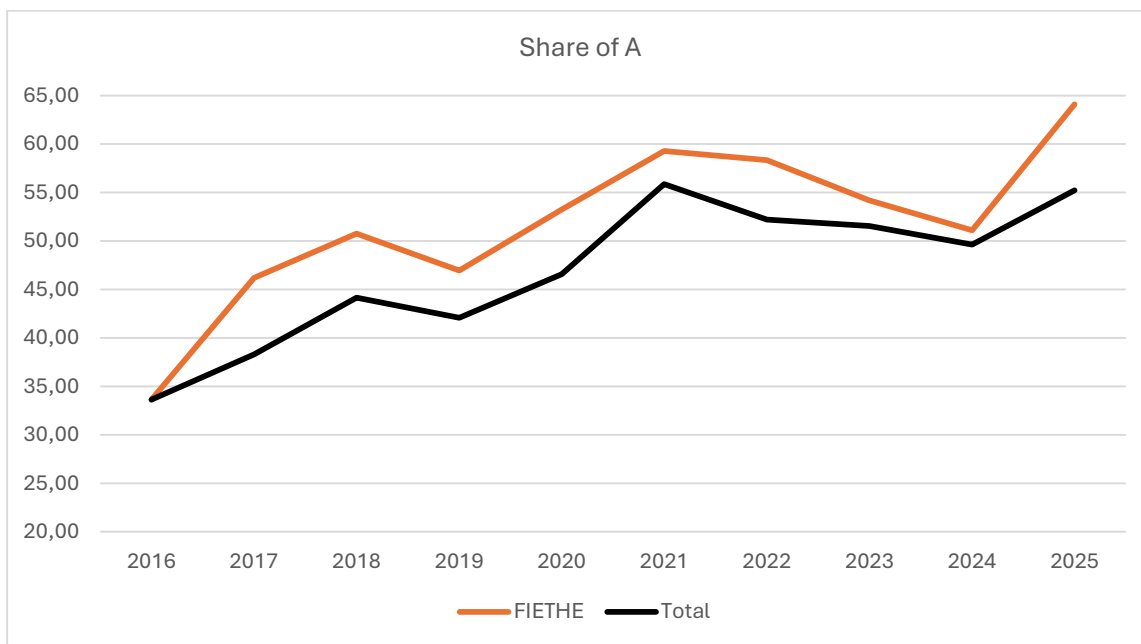
## 5.3 Development of grades over time



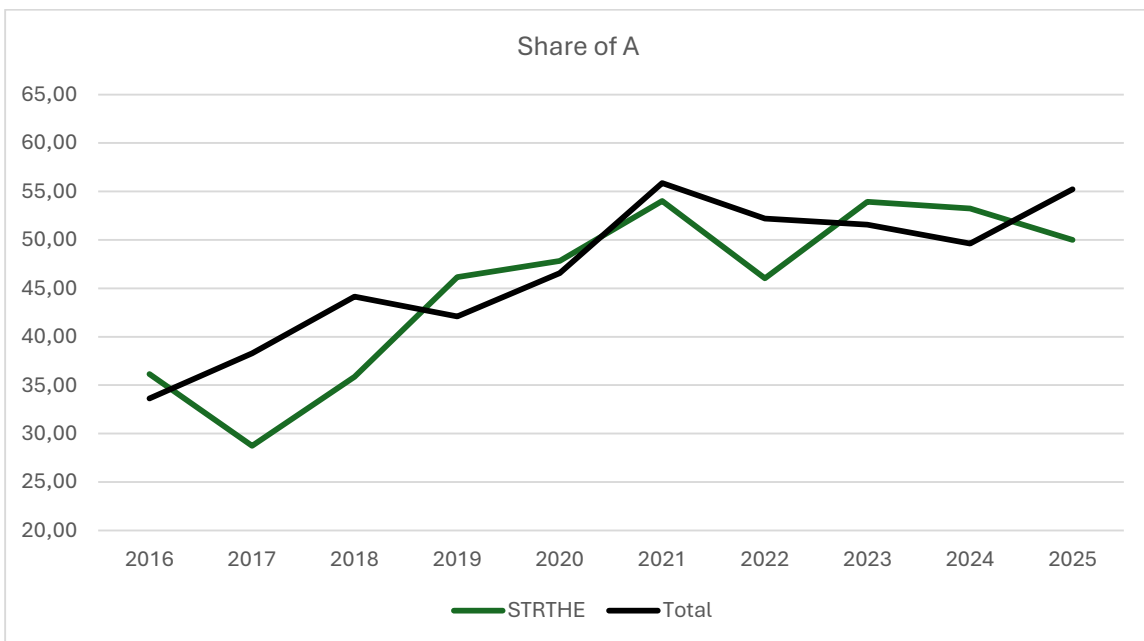
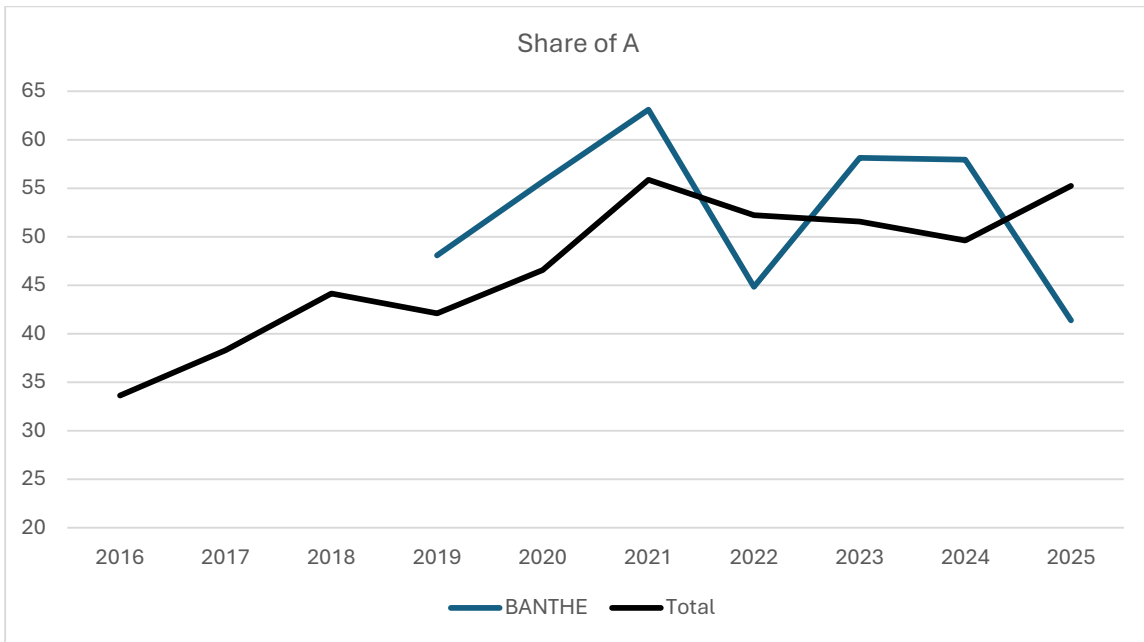
08.04.2026

Emnekode	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ECNTHE	56,25	48,78	54,05	41,67	66,67	80	58,33	45,45	41,67	75
ENETHE	37,14	15	29,03	35,71	41,38	43,75	48,89	55,81	53,19	40,74
BANTHE				48,08	55,68	63,10	44,83	58,14	57,95	41,38
FIETHE	33,63	46,19	50,77	46,94	53,25	59,29	58,33	54,18	51,09	64,10
MBMTHE	18,75	31,03	58,33	47,06	30,43	42,86	75	38,89	14,29	42,86
STRTHE	36,14	28,74	35,87	46,15	47,83	54,02	46,03	53,95	53,25	50
ECOTHE	56,52	71,43	70	68,75	55,56	55,56	58,33	71,43	66,67	42,86
BUSTHE	33,16	42,47	35,26	30,66	30,34	49,40	45,88	41,26	38,71	56,60
MRRTHE	12,50	19,35	35,29	33,33	31,58	62,50	61,54	50,88	61,76	51,85
Total	33,63	38,29	44,14	42,09	46,56	55,87	52,22	51,56	49,62	55,24

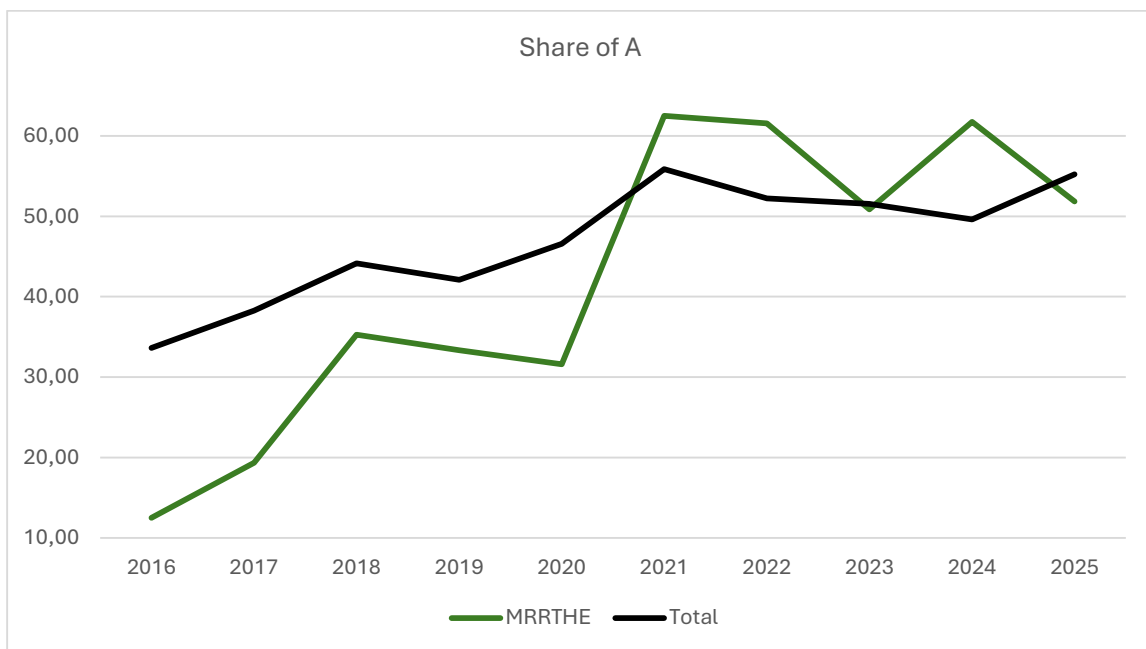
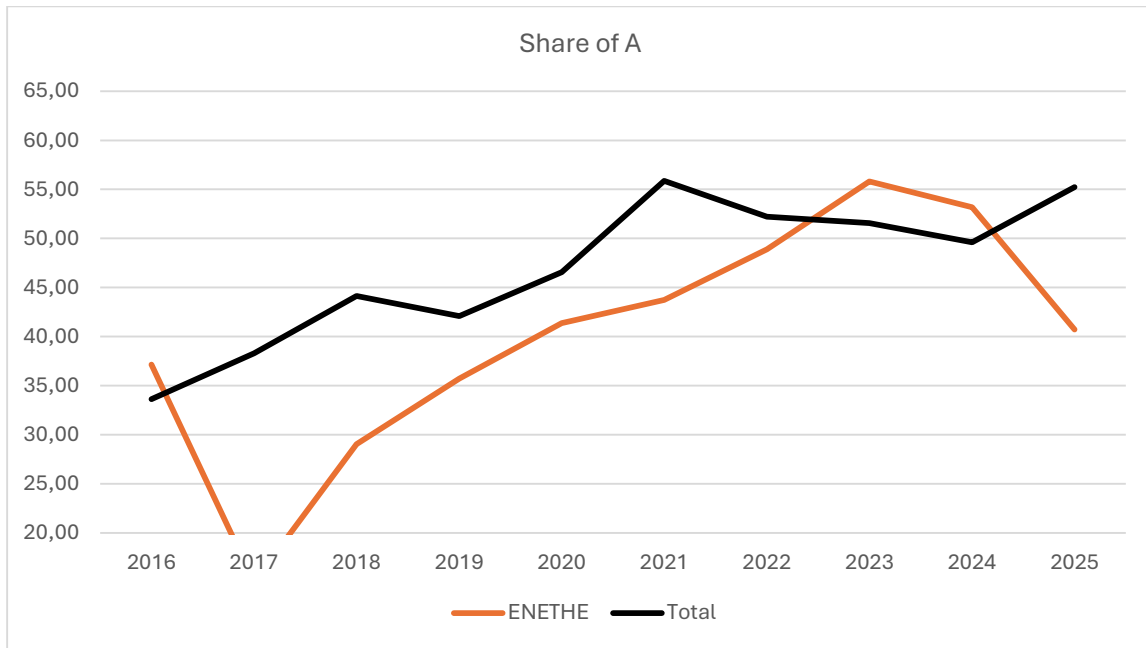
Share of A within specialisations and total



08.04.2026



08.04.2026



08.04.2026

#### 5.4 Comments from the examination office

Gjennomføringen reiser flere praktiske spørsmål, blant annet knyttet til tidspunkt. Det er positivt at en eventuell muntlig del er foreslått gjennomført digitalt, da en campusbasert løsning ville vært krevende. Dersom sensur skal skje løpende, må også den muntlige delen organiseres løpende. Som du allerede påpekte i forslaget, kan dette føre til at gjennomføringen faller midt i sommerferien for studentene som leverer på våren, noe som også kan få konsekvenser for klagesensuren.

Det er litt uklart hvordan den muntlige delen skal inngå i vurderingen, og utfallet vil kunne ha noe å si for kostnader. Om det skal være én samlet vurdering, om den skriftlige delen skal telle for eksempel 80 % og den muntlige 20 %, eller om den muntlige delen skal være korrigerende.

Seksjon for eksamen har ikke kapasitet til å organisere dette utover dagens oppgaver. Spørsmålet blir derfor hvem som skal ha ansvaret for organiseringen. Dersom veileder fremdeles skal være intern sensor, kan en løsning være at de står for organiseringen. Dersom veileder ikke skal være intern sensor, må det avklares om instituttet skal ha ansvaret. Ordningen bør være løpende, slik at studenter som leverer tidlig i vårsemesteret ikke må vente til ut i sommerferien.

Det må også tas høyde for at enkelte studenter utsetter innlevering fra ett semester til det neste. Da er spørsmålet om hvorvidt opprinnelige sensorer fremdeles kan sensurere Steffedersom det flyttes et semester, eller om det i noen tilfeller vil være nødvendig å oppnevne nye sensorer.

For oss er det uklart hvordan klageadgangen skal ivaretas. Dersom studentene først får karakter på den skriftlige delen og deretter på den muntlige, oppstår spørsmålet om hvorvidt den muntlige delen kan påklages isolert. Alternativt, dersom studentene får én samlet karakter etter både skriftlig og muntlig vurdering, må det avklares om en klage vil utløse en ny muntlig vurdering.

Ordningene som skisseres vil kunne medføre økte kostnader. Dersom de samme sensorene skal sensurere både skriftlig og muntlig del, kan dette gi grunnlag for økt honorar, eventuelt med tillegg for muntlig eksamen. Dersom det blir klageadgang på den muntlige delen, vil en eventuell ny muntlig vurdering kunne innebære økte kostnader. I dagens honoraroversikt er tillegg for muntlig beregnet til 0,8 timer., men vi må vurdere tidsbruken for å eventuelt finne en egen sats for disse tilfellene.

## EVENTUELT 2/26

Saksbehandler Merete Ræstad  
Arkivreferanse 25/03731-5

Utvalg  
Utdanningsutvalget

Møtedato  
15.04.2026

Utvalgsnr

### **Forslag til vedtak:**

Eventuelle vedtak formuleres i møtet