

SAMMEN FOR BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING

NHH



ÅRSRAPPORT  
2024





## Innhold

<b>Kap. I. Styrets beretning .....</b>	<b>5</b>
<b>Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....</b>	<b>9</b>
<b>Kap. III. Årets aktiviteter og resultater .....</b>	<b>13</b>
Rapportering på sektormålene .....	13
Rapportering om utviklingsavtalen.....	16
Mål 1 – Utdanning.....	16
Mål 2 – Forskning .....	29
Mål 3 - Samspill med nærings- og samfunnsliv .....	34
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter .....	38
Midler tildelt over andre budsjettkapitler .....	38
<b>Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.....</b>	<b>40</b>
Del 1: Rapportering om styring og kontroll .....	40
Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav.....	45
Arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk.....	45
Ansettelse av personer med funksjonsnedsettelse.....	47
Redusere konsulentbruken .....	47
Avsetninger .....	48
Utarbeidelse av investeringsplan .....	48
Sikkerhet og beredskap .....	48
Større byggeprosjekter under utvikling .....	49
Informasjonssikkerhet og personvern .....	49
Oppfølging av Strategi for digital omstilling.....	50
<b>Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter .....</b>	<b>52</b>
Fremtidsutsikter og planer .....	52
Budsjett for 2025 .....	56
<b>Kap. VI. Årsregnskap 2024 .....</b>	<b>59</b>





ÅRSRAPPORT

# Kap. I

Styrets beretning

# List of Signatures

Page 1/1

 **Styrets beretning\_Årsrapport for NHH 2024.pdf**

Name	Method	Signed at
Kaarbøe, Katarina Georgsdotter	BANKID	2025-03-12 21:42 GMT+01
Bütikofer, Aline	BANKID	2025-03-13 16:33 GMT+01
Reinlund, Miao Chen	BANKID	2025-03-12 21:37 GMT+01
Aslan, Esra	BANKID	2025-03-12 21:34 GMT+01
Mæhle, Lars	BANKID	2025-03-12 21:34 GMT+01
Lien, Tord Andre	BANKID	2025-03-13 17:11 GMT+01
Ulltveit-Moe, Karen Helene	BANKID	2025-03-12 21:32 GMT+01
Espedal, Harald	BANKID	2025-03-12 23:22 GMT+01
Moen, Ingeborg Olrud	BANKID	2025-03-12 23:17 GMT+01
Stensaker, Inger Grøgaard	BANKID	2025-03-12 22:46 GMT+01
Lyssand, Hallvard	BANKID	2025-03-12 21:55 GMT+01



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

External reference: 2EAF5E3048194460959BECA0A0E9BA8F



## Kap. I. Styrets beretning

Norges Handelshøyskole (NHH) har som ambisjon å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. NHHs strategi 2022-2025 med tilhørende sentrale og lokale handlingsplaner setter retning for utviklingen i kjerneaktivitetene og høyskolens ressursforvaltning og organisasjon. Strategien vektlegger aktiv interaksjon med næringslivet og samfunnet for øvrig for å realisere eksistenserklæringen: *Sammen for bærekraftig verdiskapning*. Mål og prioriteringer gjenspeiles i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet.

Fremover vil NHHs prioriteringer fortsatt følge av NHH-strategiens visjon om å være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling. Hovedmålene for kjerneaktivitetene er:

- Utdanning: NHH skal utdanne fremragende økonomer og ledere, med solide analytiske ferdigheter, god teknologiforståelse, bred sosial kompetanse og et sterkt samfunnsengasjement.
- Forskning: NHH skal være en forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.
- Samspill med nærings- og samfunnsnivå: NHH skal formidle forskningsbasert kunnskap og sette premisser og retning for samfunnsdebatten. NHH skal styrke interaksjon og samarbeid med næringsliv og samfunnsinstitusjoner, og alumninettverket skal styrkes ytterligere.

NHH har et betydelig samfunnsansvar. NHHs utdanningsprogrammer, forskning og formidling skal bidra til myndighetenes sektormål. NHHs nasjonale og internasjonale ambisjoner skal være avstemte og gjensidig forsterkende. I en tid med betydelige globale spenninger og konflikt, og hvor vi opplever at den akademiske friheten er under press i andre deler av verden, skal NHH bidra til å hegne om forskningens frihet og kunnskapens rolle i vårt samfunn.

### Utdanning

Styret er tilfreds med at NHH fortsetter å være et meget attraktivt studiested for fremragende og entusiastiske studenter. Oppstarten av det nye, internasjonale bachelorprogrammet, *Bachelor in Business, Economics and Data Science* representerer en milepæl. Både dette og øvrige studieprogrammer hadde meget høye søkertall i 2024, og opptakskravene var tilsvarende høye.

Utdanningstilbudet ved NHH er i stadig utvikling, i tråd med strategi og handlingsplaner. NHH har videreført satsingen på datanalyse, teknologiforståelse og bærekraft. Kandidatenes vedvarende høye attraktivitet i arbeidsmarkedet indikerer at NHH lykkes med den løpende faglige oppdateringen av studieprogrammene i takt med behovene i arbeidsmarkedet.

NHH-studentene rapporterer høy grad av tilfredshet, og det er spesielt gledelig at Studiebarometeret viser at de er blant de mest fornøyde i landet når det gjelder opplæring i bruk av kunstig intelligens.

Styret stiller seg positive til at NHH stadig utvikler sitt internasjonale samarbeid. Deltagelsen i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU bringer nye muligheter, blant annet gjennom utviklingen av et felles masterprogram i *Global Sustainability Management* som starter opp høsten 2025. Ett av høydepunktene i 2024 var NHHs vertskap for CEMS *Annual Events* for studenter fra samarbeidspartnere i det prestisjefylte CEMS-programmet.



NHH fortsetter å være ledende i Norge når det gjelder internasjonal studentmobilitet. Mer enn halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester utenlands, og tilbudene er i stadig utvikling. I tillegg til tradisjonell studentutveksling, benytter stadig flere studenter seg av tilbud som dobbelgrad, sommerskoler og praksissemester i utlandet.

NHH er akkreditert av de tre internasjonale akkrediteringsinstitusjonene AACSB, AMBA og EQUIS, noe som gjerne omtales som *triple crown*-status og innebærer et tydelig, internasjonalt kvalitetsstempel. Akkrediteringene gir en omfattende evaluering av alle sider ved NHHs utdanningsprogrammer og øvrige kjerneaktiviteter, samt strategi, ressurser og organisasjon. De bidrar til internasjonal anerkjennelse, og gir også nyttige bidrag til kontinuerlig forbedring av høyskolens aktiviteter, både faglig, pedagogisk og organisatorisk.

Det svært aktive studentmiljøet er et av NHHs mest sentrale karakteristika. Styret legger stor vekt på betydningen av et godt og inkluderende studentmiljø og understreker viktigheten av at dette får kontinuerlig oppmerksomhet.

Styret anerkjenner den økende betydningen av livslang læring og ser positivt på at aktiviteten ved NHH Executive, NHHs avdeling for etter- og videreutdanning, fortsetter å øke i omfang. Gjennom fire gradsgivende studieprogrammer, enkeltemner og en rekke skreddersydde programmer, spiller NHHs fagmiljø en viktig rolle ved å utvikle, utfordre og inspirere ledere og virksomheter i privat og offentlig sektor. NHH Executive samarbeider med nasjonale og internasjonale utdanningsinstitusjoner, samt tonegivende aktører i samfunns- og næringsliv. En tett kopling med praksisfeltet bidrar til relevans og oppdatering av forskningen, og den studentaktive læringsformen mobiliserer studenter og virksomheter som en viktig innsatsfaktor i læringsprosessen.

### **Forskning**

NHH bidrar med forskning av høy kvalitet som gir ny innsikt for nærings- og samfunnsliv. Styret merker seg at antallet publikasjoner i de internasjonalt topprangerte tidsskriftene har økt. Det er dessuten en betydelig økning i publikasjonspoeng på nivå 2 per faglig ansatt ekskl. stipendiater, og en økning i totale publikasjonspoeng. Utviklingen er i samsvar med styrets vektlegging av både topp-publikasjoner og totalt publikasjonsvolum. Styret vil fortsatt ha stor oppmerksomhet rettet mot arbeidet for å øke andelen av vitenskapelig ansatte som er publiseringsaktive.

NHH når godt opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om eksterne forskningsmidler. Bidragsinntektene fra Norges forskningsråd og EU ligger på et solid nivå, herunder med en økning i EU-midler. Det er bred deltagelse fra næringslivspartnere, organisasjoner og offentlige institusjoner i NHHs forskningssentre og forskningsprosjekter.

Antall ph.d.-disputaser i 2024 var 21. NHH vektlegger solide karriereutfall (*placement*) for programmets kandidater, og disse viser at NHHs kandidater er attraktive både innenfor academia og innen næringslivet. Styret legger til grunn at rekrutteringsarbeidet for ph.d. programmet innrettes for å sikre en god balanse mellom nasjonale og internasjonale kandidater.

### **Samspill med nærings- og samfunnsliv**

Styret vektlegger NHHs ansvar for å bidra med formidling av forskningsbasert kunnskap. I 2024 lyktes en i arbeidet med å øke antallet aktive formidlere i vitenskapelig stab, og antall lesere av forskningssaker på det digitale nyhetsmagasinet NHH Bulletin steg. Antallet NHH-forskere i





regjeringsoppnevnte NOU-utvalg, er på et stabilt og solid nivå, og det gjelder også medieoppslag og viral aktivitet i sosiale medier.

NHH har en rekke avtaler med partnere i næringslivet og i forvaltningen, og disse bidrar på forskjellig vis til å sikre relevans i NHHs kjerneaktiviteter. Aktivitetsnivået i NHHs alumninettverk er på et stabilt, høyt nivå og omfatter konferanser og seminarer så vel som at alumni deltar i mentorprogram for dagens studenter.

### **Organisasjon og ressurser**

I tråd med NHHs strategi vektlegger styret arbeidet med å rekruttere, utvikle og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse. Systematisk lederutvikling i alle deler av organisasjonen prioriteres, og et nyetablert lederutviklingsprogram ble lansert i 2024. NHH skal fremme mangfold langs alle dimensjoner. Styret forventer spesielt at det rettes stor innsats i arbeidet rettet mot en bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

Et godt og inkluderende arbeidsmiljø har høy prioritet. Det gjennomføres regelmessige arbeidsmiljøundersøkelser basert på sektorens «ARK» opplegg. Styret er meget tilfreds med at andelen av de ansatte som deltok i undersøkelsen var svært høy og resultatene meget solide. Partssamarbeidet fungerer meget godt på NHH.

Styret vurderer NHHs økonomiske situasjon som tilfredsstillende både på kort og lang sikt. Viktige prinsipper for økonomistyringen er å sikre en sunn balanse mellom årlige tildelinger og langsiktige forpliktelser, samt å tilstrebe en kostnadseffektiv ressursutnyttelse. Målrettet ressursstyring og gradvis kostnadstilpasning vektlegges for å sikre at høyskolen over tid kan fortsette å levere høy kvalitet i alle deler av kjernevirksomheten. Styret følger tett opp en planmessig nedskalering av de opparbeidede finansielle reservene for å møte identifiserte investeringsbehov samtidig som handlingsrommet for strategiske satsinger opprettholdes.

### **Mot en ny styre- og rektoratperiode**

Den 31. juli 2025 avsluttes den inneværende rektorat- og styreperioden. Professor Helge Thorbjørnsen er ansatt som ny rektor for de kommende fire år. Styret er tilfreds med at det våren 2025 legges opp til å jobbe planmessig og i nært samarbeid med påtroppende rektor og hans kommende ledergruppe for å sikre en effektiv overgang.

Styret ønsker å takke skolens ledelse, ansatte og studenter for innsatsen i 2024 og for at de sammen skaper og fornyer NHH. Styret ønsker videre å takke prorektorene Malin Arve, Stig Tenold og Frode Sættem for deres verdifulle bidrag gjennom de siste fire årene. Styret vil særlig å takke avtroppende rektor Øystein Thøgersen for hans utrettelige arbeid for å styrke og videreutvikle NHH gjennom sine åtte år som rektor.

*Styrets beretning er godkjent av styrets medlemmer med elektronisk signatur.*





ÅRSRAPPORT

# Kap. II

Introduksjon til virksomheten og hovedtall





## Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

Norges Handelshøyskole (NHH) ble etablert i Bergen i 1936 og er en statlig vitenskapelig høyskole med ambisjon om å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. NHH vil være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling og utdanne mennesker for verdiskapning og bærekraftig utvikling. Dette er uttrykt i eksistenserklæringen *Sammen for bærekraftig verdiskapning*.

NHH har tett interaksjon med næringsliv og samfunnsinstitusjoner, og samarbeider med om lag 200 universiteter og handelshøyskoler i mer enn 50 land. NHH er nasjonalt ledende når det gjelder antall studenter som tar ett eller flere semestre utveksling i utlandet.

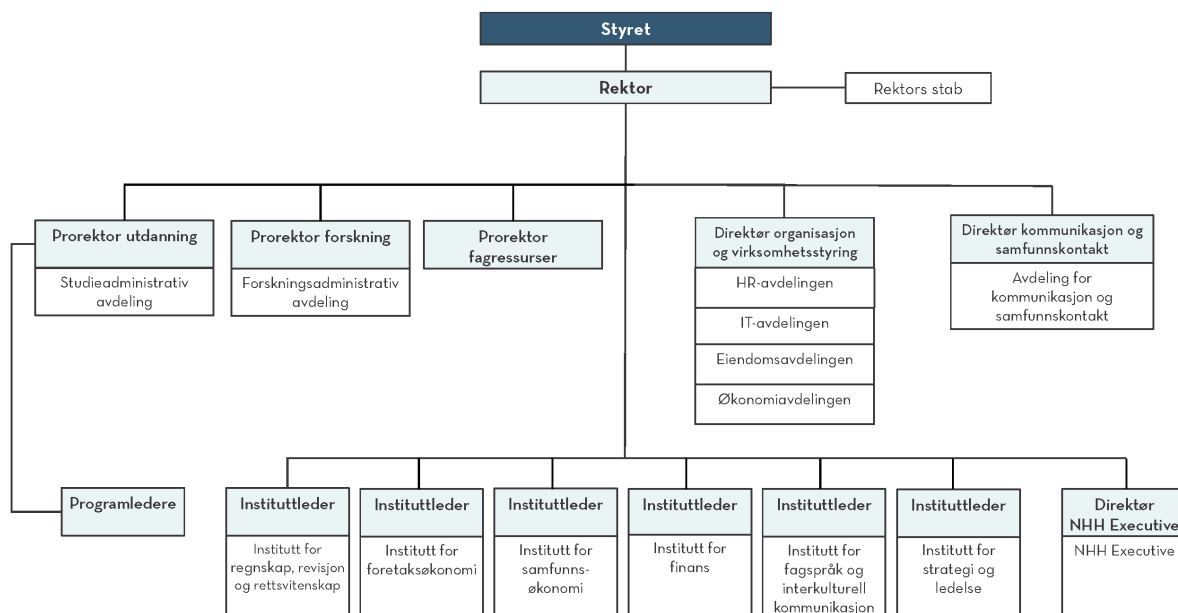
En synlig bekreftelse på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkrediteringene – kjent som «triple crown». NHH er også eneste norske medlem av CEMS – the Global Alliance in Management Education, og er medlem av European University alliansen ENGAGE.EU, en allianse med ti ledende, forskningsintensive europeiske utdanningsinstitusjoner.

### Studietilbud

NHHs fulltidsprogrammer spenner ut hele det økonomisk, administrative fagområdet og inkluderer en sterk satsing på temaer som digitalisering, data-analyse og bærekraft. I sentrum står en femårig siviløkonomutdanning som omfatter to alternative bachelorprogram og et toårig masterprogram. I tillegg tilbys et toårig masterstudium i regnskap og revisjon og et treårig ph.d.-program med seks spesialiseringer. Etter- og videreutdanningstilbudet omfatter blant annet et Executive MBA program med fire ulike spesialiseringer, Executive Master programmer i henholdsvis ledelse og finans, oppdragsbaserte program og åpne program uten studiepoeng.

### Organisasjon

NHH har en enhetlig ledelsesmodell med ansatt rektor og ekstern styreleder.



NHHs vitenskapelige aktivitet er organisert i seks institutter. I tillegg er det flere tematiske forskningssentre for å spisse satsingen på utvalgte temaer og for å styrke samarbeid og tverrfaglig forskning. Spyspissen er FAIR – Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality, som har status som Senter for fremragende forskning (SFF).

ÅRSRAPPORT

# Høydepunkter

Bachelor-rekord

**30%**

Vekst i antall førsteprioritetssøkere,  
fra 2170 til 2830

Rekordhøye poenggrenser for BEDS



Førsteprioritetssøkere: 59,6  
Ordinær kvote: 63,2

Best i Norge på utveksling

**62%**

Bachelorstudenter på utveksling

Master-samarbeid

**9**

Dobbelgrader med topp utenlandske  
universiteter

Gjesteforelesere på campus

**222**

Fra nærings- og samfunnsliv

Studenttilfredshet

**4,1**

Best av universitetene og de  
vit. høyskolene, skala 1-5

Studenter får jobb

**96%**

I jobb etter 6 måneder

Svært aktivt studentmiljø

**160**

Grupper med ulike aktiviteter



ÅRSRAPPORT

# Høydepunkter

Banebrytende forskning

**15**

1 SFF, 3 ERC, 4 MSCA og 7 FRIPRO

Internasjonale topp-publikasjoner

**36**

Rangeringer på høyeste nivå ABS4 og 4\*

Ph.d-programmet

**21**

Disputaser

NHHEs FT-rangering

**2**

Open programs i Norden

Regjeringsoppnevnte NOU-utvalg

**9**

Utvalg med NHH-forskere

Triple Crown-akkreditert



Årsverk: **484 (290 i vitenskapelige stillinger)**

Fulltidsstudenter: **3691 (Bachelor og master)**

Antall studenter NHH Executive (EVU): **1222**

Bevilgning fra KD: **639,4 mill. kr**

Inntekter fra bidrags- og oppdragsvirksomhet: **199,6 mill. kr**

Sertifisert som **miljøfyrtårn siden 2020.**



ÅRSRAPPORT

# Kap. III

Årets aktiviteter og resultater





## Kap. III. Årets aktiviteter og resultater

### Rapportering på sektormålene

De tre overordnede og langsiktige sektormålene for universiteter og høyskoler er:

- Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon
- God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

NHH sitt ansvar for å bidra til oppnåelsen av disse er eksplisitt forankret i NHHs strategi 2022-2025. I strategiens presentasjon av NHHs formål og visjon påpekes det at: «*NHH har et betydelig samfunnsansvar. NHHs utdanningsprogrammer, forskning og formidling skal bidra til myndighetenes sektormål [...]. Våre nasjonale og internasjonale ambisjoner skal være avstemte og gjensidig forsterkende*», jfr. NHHs strategi 2022-2025, s. 4.

#### *Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning*

Med hensyn til kvalitet i utdanning, har NHH som mål å utdanne attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskapning. Alle NHHs utdanningsprogrammer har meget høy søkning og tilsvarende høye inntakskrav. NHHs to bachelorprogram, det etablerte Bachelor i Økonomi og Administrasjon og det nye, internasjonale *Bachelor in Business, Economics and Data Science* hadde til sammen 2830 førsteprioritetssøkere til 500 studieplasser. Det arbeides aktivt med å rekruttere dyktige og motiverte studenter fra alle deler av landet, både til bachelorprogrammet og til NHHs to masterprogram så vel som til NHHs ulike etter- og videreutdanningsprogram. NHH har et mål om å tiltrekke seg flere høyt kvalifiserte internasjonale studenter, men innføringen av skolepenger for land utenfor EU/EØS har skapt utfordringer for dette. Bortfallet av studenter fra disse landene har blitt motsvart av flere nasjonale studenter og flere studenter fra EU/EØS. Det internasjonale rekrutteringsarbeidet innrettes nå mot å øke antallet internasjonale studenter utenfor EU/EØS med tilstrekkelig betalingsvilje.

Ett mål på kvaliteten på utdanningen er hvor attraktive kandidatene fremstår for potensielle arbeidsgivere. Nær alle fulltidsstudentene ved NHH har sikret seg relevant arbeid før de er ferdige med studiene, noe som indikerer at det er en meget god korrespondanse mellom kandidatens kompetanse og samfunnets behov. Med hensyn til etter- og videreutdanningsprogrammene opplever vi en jevn vekst i aktiviteten. Også når det gjelder andre mål på kvaliteten i utdanningen, som studentenes tilfredshet og arbeidsinnsats, ligger NHH på toppen nasjonalt. NHH har en meget aktiv studentforening, og studentene rapporterer om et faglig og sosialt læringsmiljø som er blant de beste i landet. Tre internasjonale akkrediteringer – AACSB, AMBA og EQUIS – indikerer at kvaliteten på utdanningen er meget anerkjent også i internasjonalt perspektiv.

NHH er en forskningsintensiv handelshøyskole som bidrar med forskning av høy kvalitet og har spisskompetanse på internasjonalt toppnivå. Dette gjenspeiles i et jevnt høyt bidrag med topppublikasjoner målt etter ABS-listen som inneholder journaler som regnes som verdensledende innen NHHs fagområder.



Høy kvalitet i forskningen gjenspeiles også i NHHs satsinger knyttet til eksterntfinansierte prosjekter. Det kan nevnes at NHH for tiden har tre pågående ERC-prosjekter (én Advanced Grant og to Starting Grants) og tre MSCA-PF-prosjekter. SFF FAIR er NHHs første Senter for fremragende forskning, med svært gode resultater siden oppstarten i 2017. NHH har de senere årene også oppnådd finansiering gjennom FRIPRO, totalt syv hvorav tre av de er under ordningen for Unge Forskertalenter. I tillegg er NHH partner i en MSCA-DN og seks tverrfaglige sentre (fem FME og en SFI).

NHH vektlegger at kompetansen til de vitenskapelige ansatte kommer til anvendelse og retter derfor betydelig oppmerksomhet mot ulike kanaler for formidling og interaksjon med samfunns- og næringsliv. Et eksempel på bidrag av stor betydning for samfunnet og som etterstrebes av NHH, er forskernes ledelse eller deltagelse i regjeringsoppnevnte ekspertutvalg (NOU utvalg).

### *Sektormål 2 – Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon*

NHHs *mission* slik den er formulert i høyskolens strategi er «Sammen for bærekraftig verdiskapning». For NHH er det således et mål at bærekraftsutfordringene skal adresseres i forskning og formidling, gjennomsyre studieprogrammene og etterlevs i driften av virksomheten. NHHs kjerneaktiviteter skal favne et bredt spekter av temaene som spennes ut av de 17 bærekraftsmålene, og som en handelshøyskole skal oppmerksomheten særlig rettes mot innovasjon, omstilling og politikk som bidrar til bærekraftig verdiskapning og inkluderende vekst (NHHs strategi 2022-2025, s. 3).

NHH har på denne bakgrunn jobbet målrettet med å sikre at etikk og bærekraft får en stadig mer sentral posisjon i studieprogrammene. Økt vekt på bærekraft står sentralt i handlingsplanene for alle studieprogrammene, og det er gjort endringer i studieplaner og fagkrav for å sikre studentenes kompetansenivå på området. Herunder er kunnskap om bærekraft spesifisert som et læringsmål for programmene. Et eget program i *Global Sustainability Management* har blitt utviklet i samarbeid med våre partnere i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU, og dette programmet starter opp høsten 2025.

NHHs forskning fremmer effektive og bærekraftige bedrifter og samfunnsinstitusjoner. I tillegg frembringes innsikt som bidrar til velfungerende markeder, gode fordelingsmekanismer og god politikktutforming. Slik bidrar forskningen ved NHH til velferd og en bærekraftig samfunnsutvikling.

Forskningen og forskningsformidlingen til NHH dekker samfunnsvitenskapelige aspekter knyttet til alle FNs bærekraftsmål. Fire illustrerende eksempler på sentrale sentre og prosjekter er i) *FAIR* som er et senter for fremragende forskning med mål om blant annet banebrytende forskning om ulikhet i samfunnet, ii) *POTENT* hvor NHH er partner i et MSCA-DN prosjekt som skal utvikle kunnskap for å muliggjøre en overgang til ren energi i havner, iii) *Polarize*, som er et Unge Forskertalenter *FRIPRO* prosjekt om politisk polarisering og hvordan media påvirker vår meningsdannelse, og iv) *InterPlay* hvor NHH er partner i et FME-prosjekt som vil utvikle kunnskap og verktøy for en integrert tilpassing av det norske energisystemet slik at vi kan nå utslippsmålene.



### *Sektormål 3 – God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet*

NHHs fulltidsprogrammer er campusbaserte og knyttet til vår campus i Bergen. Som nevnt overfor, er søkningen stor og inntakskravene høye. Betydelig innsats er rettet mot systematisk rekrutteringsarbeid for å opprettholde en diversifisert studentmasse med dyktige og entusiastiske studenter. Studenter rekrutteres fra hele landet (og fra utlandet), men det kan identifiseres geografiske og sosioøkonomiske segmenter av potensielle studenter som er under-representerte på NHH. Et profesjonalisert og målrettet rekrutteringsarbeid søker å korrigere denne type skjevheter.

NHHs etter- og videreutdanningsprogrammer har gjennomgående en oppbygging som sikrer god tilgang fra alle geografiske områder. De fleste av disse programmene er samlingsbaserte med samlinger i Oslo, Bergen, andre norske byer og i utlandet. Studentene som deltar, har sitt arbeid og bosted i alle deler av landet. NHH tilbyr også skreddersydde, bedriftsspesifikke utdanningsprogrammer, og disse finner ofte sted på samme sted som den aktuelle virksomheten. I 2024 har NHH blant annet levert denne type etter- og videreutdanningsprogrammer i Molde og Brønnøysund og dette har skjedd med finansiering fra HK-dir og i samarbeid med *Digital Norway*.





## Rapportering om utviklingsavtalen

### Mål 1 – Utdanning

Utviklingsavtale mål 1:

Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskaping.

#### FULLTIDSPROGRAMMENE - BACHELOR OG MASTER

##### Høy arbeidslivsrelevans

Tabell 1: Yrkesrelevans<sup>1</sup>

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Score på yrkesrelevans, Bachelor (Studiebarometeret)	3,8	3,5	3,4	3,8	3,5
Score på yrkesrelevans, MØA (Studiebarometeret)	3,6	3,6	3,5	3,7	3,6
Score på yrkesrelevans, MRR (Studiebarometeret)	3,9	4,1	3,9	4,1	4,1

Som det følger av NHH-studentenes høye attraktivitet i arbeidsmarkedet, se tabell 2, er det utvilsomt god grunn til å anta at NHH-studiene gir svært relevant og viktig kompetanse for yrkeslivet. Når scoren på samleindikatoren «Tilknytning til arbeidslivet» likevel ikke er høyere enn vist i tabell 1, kan det skyldes flere forhold, ikke minst at studentene får generelle kunnskaper og ferdigheter som kan anvendes i et bredt sett av roller, som spesialister, rådgivere og ledere i en rekke bransjer og sektorer. Derved er kanskje ikke den direkte relevansen for spesifikke yrker alltid like lett å se for studentene i løpet av studiet.

Betegnende nok er vurderingsscoren lavest på påstanden «Jeg får innføring i hvordan jeg kan formidle min egen kompetanse til potensielle arbeidsgivere». Dette står i motsats til arbeidsmarkedsdataene som tydelig viser at MØA-kandidatene er svært relevante i arbeidslivet. MRR scorer noe høyere enn MØA med hensyn til studentenes opplevde yrkesrelevans, antageligvis fordi det er et studium som er utviklet for å kvalifisere for et spesifikt yrke.

Tabell 2: Arbeidsmarked

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Andel i arbeid eller videre studier innen 6 mnd., Master (NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse)	96,8 %	97,4 %	98,2 %	97,0 %	96,0 %
Andel studenter som tar jobb i utlandet, Master (NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse)	6,2 %	8,2 %	3,1 %	4,6 %	6,7 %

<sup>1</sup> Tallene viser score på indeksen «Tilknytning til arbeidslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad



NHH-kandidatene er attraktive i arbeidsmarkedet, og Arbeidsmarkedsundersøkelsen viser at nesten alle er i arbeid seks måneder etter endte studier. Faktisk har de aller fleste sikret seg jobb allerede før studiets slutt, og de oppfatter jobben som relevant for den kompetansen de har tilegnet seg. Tallene ligger på det som kan sies å være «normalnivået» fra før pandemien, og bekrefter at NHH viser god evne å tilpasse utdanningen til endrede krav i arbeidsmarkedet.

NHH utdanner kandidater som skal være attraktive i et internasjonalt arbeidsmarked og har som mål å øke andelen som tar jobb i utlandet. Pandemien har åpenbart påvirket denne andelen de siste årene, mens tallet nå er tilbake til det nivået vi så tidligere. At andelen er såpass lav, skyldes nok i vesentlig grad at det norske arbeidsmarkedet for NHH-kandidater er svært godt. Det kan også skyldes at vi har rekruttert færre internasjonale studenter under pandemien, og derfor har færre kandidater med internasjonal bakgrunn. I tillegg kan den geopolitiske situasjonen påvirke kandidatenes valg av karriere og hvor de ønsker å jobbe.

Når det gjelder MRR, som er en utdanning for en norsk revisortittel, tar som forventet nesten alle studentene jobb i Norge.

Tabell 3: Lokalisering av arbeid etter mastergrad (NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse)

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Norge</b>	<b>94 %</b>	<b>92 %</b>	<b>97 %</b>	<b>95 %</b>	<b>93 %</b>
<i>Oslo</i>	55 %	56 %	63 %	61 %	61 %
<i>Bergen</i>	22 %	17 %	14 %	17 %	22 %
<i>Stavanger</i>	3 %	4 %	2 %	6 %	5 %
<i>Østlandet for øvrig</i>	5 %	4 %	3 %	2 %	3 %
<i>Vestlandet for øvrig</i>	2 %	3 %	2 %	2 %	2 %
<i>Trøndelag</i>	3 %	2 %	2 %	2 %	2 %
<i>Sørlandet</i>	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %
<i>Møre og Romsdal</i>	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<i>Nord-Norge</i>	1 %	3 %	0 %	0 %	0 %
<i>Ikke oppgitt</i>	7 %	10 %	12 %	6 %	2 %
<b>Utlandet</b>	<b>6 %</b>	<b>8 %</b>	<b>3 %</b>	<b>5 %</b>	<b>7 %</b>

NHH rekrutterer studenter fra hele landet, men de store byene dominerer når det gjelder hvor kandidatene ender opp etter studiene, jf. tabell 3. Utviklingen har vært ganske stabil over tid, med en gradvis økning av andelen i de tre byene Oslo, Bergen og Stavanger; for 2024 er denne andelen på hele 88 %. Dette reflekterer selvsagt lokaliseringen av de bransjene som tiltrekker seg det store flertallet av våre kandidater, med konsulentbransjen, revisjon, finans og IT som de dominerende. NHH har som ambisjon å utdanne kandidater til hele landet, men tallene viser at det i stor grad er etterspørselssiden som avgjør hvor kandidatene ender opp. Det er gledelig å se at andelen som jobber i Bergen har gått noe opp de senere årene.



## Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

Tabell 4: Emner med bærekraftsinnhold vår og høst 2024 (Emneansvarliges emnerapport)<sup>2</sup>

	Bachelor	Master
Mye bærekraftsinnhold	17,3 %	22,3 %
Middels bærekraftsinnhold	23,8 %	21,3 %
Noe bærekraftsinnhold	31,9 %	35,6 %
Ikke bærekraftsinnhold	26,6 %	21,1 %

NHH er opptatt av at bærekraft skal gjenspeiles i studieprogrammene og at vi gir studentene et solid grunnlag for å jobbe med bærekraftig verdiskaping gjennom karrieren. Indikatorene i tabell 4 ble første gang presentert i årsrapporten for 2023 basert på data fra høsten 2023, og gjentas nå med helårsvirkning for 2024.

I 2024 innførte vi et nytt obligatorisk 7,5 studiepoengs emne i etikk, økonomi og bærekraft i første semester i BØA, og dette danner utgangspunkt for videre behandling av bærekraft i obligatoriske og valgfrie emner i studiet. Vi ser en klar økning fra høsten 2023 til hele 2024 i antallet store obligatoriske emner der omfanget av bærekraft karakteriseres som «mye» eller «middels». Samtidig er det et forbedringspotensial med hensyn til å øke innslaget av tematikk knyttet til bærekraft i de mindre emnene.

For MØAs del, er det en klar nedgang i andel emner som ikke tar opp bærekraftsspørsmål, og en økning i andelen med middels og mye bærekraftsinnhold fra høsten 2023 til (hele) 2024, i tråd med målene om at bærekraft skal behandles i alle relevante emner.

I Norge er det nå et lovkrav at mange selskaper må utarbeide bærekraftsrapporter, og disse rapportene skal revideres. For MRR er bærekraftsrapportering følgelig blitt viktig i utdanningen av revisorer og er nå godt integrert i studieprogrammet.

<sup>2</sup> Undervisningstid forbeholdt bærekraft baserer seg på selvrapportert undervisningsaktivitet i forelesers emnerapport. Tallene må derfor oppfattes som skjønsmessige indikasjoner, heller enn presis rapportering.



## Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 5: Studentutveksling og andre relevante utenlandsopphold

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Andel kandidater med studentutveksling, Bachelor <sup>3</sup>	56 %	57 %	26 %	49 %	62 %
Antall studenter på internasjonal praksismobilitet gjennom NHH, Bachelor	8	3	16	23	27
Andel kandidater med studentutveksling, Master <sup>4</sup>	33 %	13 %	23 %	38 %	48 %
Antall studenter på internasjonal praksismobilitet gjennom NHH, Master	45	66	61	65	76
Andel uteksaminerte studenter med utveksling i studieløpet, Bachelor og Master <sup>5</sup>	58 %	52 %	46 %	56 %	Rapporteres neste år

NHH legger stor vekt på at studentene skal tilegne seg internasjonal erfaring, og jobber systematisk for å sikre at vi har gode og varierte internasjonaliseringsmuligheter. Andelen kandidater med studentutveksling øker kraftig, og dette ligger nå godt over nivået fra før pandemien, jf. tabell 5.

Over halvparten av BØA-studentene reiser normalt på utveksling, vanligvis i fjerde semester av studiet. Året 2024 var et rekordår i så måte, da 62 % av de uteksaminerte kandidatene hadde hatt utvekslingsopphold. Vi ser også en økning i antallet studenter med praksismobilitet, noe som i hovedsak skyldes at vi våren 2024 startet praksissemester i Sør-Afrika hvor 12 studenter deltok. Det har vært noe nedgang for andre praksisalternativ for bachelor, da det kan tenkes at praksissemesteret har tiltrukket seg studenter som ellers hadde valgt en annen praksismulighet. BEDS startet opp høsten 2024, og første utvekslingssemester for dette programmet er våren 2026.

For MØA er andelen kandidater med utveksling den høyeste på 10 år. Ambisjonen er å øke denne andelen ytterligere. Samtidig legges det også stor vekt på å sikre at studentenes internasjonale erfaringer blir best mulig integrert i studieløpet på MØA. Den klare økningen i antall studenter med internasjonal praksismobilitet er også i tråd med målene om å ha bredere sett av tilbud og muligheter til å tilegne seg relevant internasjonal erfaring. Praksismobilitet er som regel knyttet til mer omfattende og dyptgående internasjonale tilbud, som CEMS-studiet, Gründerskolen og Innovation School.

På MRR er det få studenter som reiser på utveksling. En viktig årsak er at lovverket krever at studenten må ha karakteren C eller bedre på alle emner i MRR-graden for å kvalifisere til revisortittelen. MRR-studentene opplever usikkerhet knyttet til hvordan karakterer i utlandet skal vurderes opp mot C-kravet og hvorvidt gjentak er mulig på emner tatt på utveksling. Vi jobber med tiltak for å redusere denne usikkerheten.

<sup>3</sup> Andel av vitnemål med utveksling relativt til totalt antall vitnemål skrevet ut det aktuelle året.

<sup>4</sup> Andel av vitnemål med utveksling relativt til totalt antall vitnemål skrevet ut det aktuelle året. Inkluderer kun masterstudenter i 2-årig masterløp.

<sup>5</sup> Vedlegg til Tilstandsrapport for høyere utdanning, HK-dir.





Tabell 6: Internasjonale studenter og andel med innvandrerbakgrunn (Bachelor og Master)

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Andel internasjonale studenter på campus (statsborgerskap) <sup>6</sup>	8 %	15 %	17 %	17 %	16 %
Andel studenter som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerbakgrunn fra land i gruppe 1 <sup>7</sup>	2,5 %	2,0 %	2,8 %	2,9 %	N/A
Andel studenter som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerbakgrunn fra land i gruppe 2 <sup>8</sup>	7,3 %	5,6 %	5,8 %	6,2 %	N/A

Når det gjelder internasjonale studenter og andelen studenter med innvandrerbakgrunn, er det marginal nedgang i førstnevnte og en liten økning i sistnevnte (her er 2023-tallene de siste tilgjengelige), jf. tabell 6. NHH arbeider målrettet for å rekruttere flere studenter fra disse gruppene, men erkjenner at dette krever vedvarende innsats over lengre tid.

Tabell 7: Tilfredshet og faglig og sosialt læringsmiljø (Studiebarometeret 2024 faglig og sosial del)

	Øk.adm. 2024	NHH 2024	NHH 2023
Tilfredshet med studieprogrammet	4,0	4,1	4,3
Faglig og sosialt læringsmiljø – generelt	3,5	3,8	4,1
Miljøet mellom studenter og faglig ansatte	3,5	3,5	3,5
Det faglige læringsmiljøet blant studentene	3,5	3,9	4,1
Det sosiale læringsmiljøet blant studentene	3,5	3,8	4,0

«Øk.adm.» er alle programmer innen økonomisk-administrativ utdanning, inkludert NHH.

NHH = Bachelor, MØA og MRR.

Selv om de overordnede tallene fra Studiebarometeret i tabell 7 viser en liten nedgang fra 2023, ligger NHH over gjennomsnittet for økonomisk-administrative utdanninger for alle fire parametere. Den generelle tilfredsheten, på 4,1, er høyest blant store vitenskapelige høyskoler/universiteter. Ser vi på underliggende kategorier, er det positivt å se at NHH viser fremgang på områder der vi tidligere har fått lave resultater, som faglig veiledning, tilbakemeldinger, etc.

<sup>6</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH, utreiste utvekslingsstudenter ekskludert

<sup>7</sup> EU/EØS-land, USA, Canada, Australia og New Zealand. Tilstandsrapport for høyere utdanning 2024 (HK-dir).

<sup>8</sup> Asia inkl. Tyrkia, Afrika, Amerika unntatt USA og Canada, Oseania unntatt Australia og New Zealand og Europa unntatt EU/EØS. Tilstandsrapport for høyere utdanning 2024 (HK-dir).

Tabell 8: Kjønn<sup>9</sup>

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Kvinneandel BEDS (% av møtt)	-	-	-	-	32 %
Kvinneandel BØA (% av møtt)	41 %	39 %	42 %	43 %	40 %
Kvinneandel MØA (% av møtt)	37 %	38 %	33 %	37 %	36 %
Kvinneandel MØA, studenter med internasjonal grad (% av møtt)	41 %	43 %	37 %	40 %	35 %
Kvinneandel MRR (% av møtt)	41 %	47 %	40 %	40 %	35 %

NHH har som målsetting at kjønnsbalansen blant studentene skal være minst 40 % av hvert kjønn. Vi har en moderat overvekt av mannlige studenter i studieprogrammene, men jobber målrettet for å rekruttere flere kvinnelige studenter. Kvinneandelen i Bachelor i Økonomi og Administrasjon (BØA) har i de senere år vært i overkant av 40 %, mens den i det nye bachelorprogrammet i Business, Economics og Data Science (BEDS) ligger på 32 %, jf. tabell 8.

Master i Økonomi og Administrasjon (MØA) har som mål å ha minst 40 % kvinner, men har ikke nådd dette målet de siste fem årene. Mens kvinneandel på intern overgang fra BØA på NHH stort sett følger andelen på BØA og har vist en tilfredsstillende utvikling, har kvinneandelen i opptaket fra andre norske institusjoner vist en nedadgående utvikling, til tross for at det har vært rettet stor oppmerksomhet på dette i rekrutteringsarbeidet det siste året. For det internasjonale opptaket har andelen normalt vært på et akseptabelt nivå, men med betydelige svingninger, noe som reflekterer at det er snakk om relativt få studenter. Gitt det betydelige fallet i 2024, er det likevel grunn til å holde dette under oppsikt og intensivere det internasjonale rekrutteringsarbeidet.

## Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 9: Studieinnsats, tilfredshet og yrkesrelevans

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter, Bachelor (Studiebarometeret)	35,3	37,2	36,5	36,9	34,4
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter, Master (Studiebarometeret)	39,9	37,5	38,7	38,3	37,2
Emneevaluering NHH, totalvurdering Bachelor <sup>10</sup>	4,0	3,7	3,8	3,8	3,8
Emneevaluering NHH, totalvurdering Master <sup>11</sup>	3,9	3,9	3,9	3,9	4,0

Som diskutert over, viser NHH-studentene høy tilfredshet med studiene og læringsmiljøet. Indikatorene i tabell 9 bekrefter dette.

Studentene på BØA er godt fornøyde med studiekvaliteten, ifølge Studiebarometeret, med en helhetsvurdering på 4,1. Dette er en liten nedgang, fra 4,3 i 2023. Også emneevalueringene viser at studentene jevnt over er fornøyde med emnetilbudet og undervisningen. Til tross for en nedgang i

<sup>9</sup> BEDS: Bachelor in Business, Economics and Data Science; BØA: Bachelor i økonomi og administrasjon; MØA: Master i økonomi og administrasjon; MRR: Master i regnskap og revisjon

<sup>10</sup> Gjennomsnitt av studentene sin evaluering av alle emner på bachelorstudiet. Spørsmålet for hvert enkelt emne er: «Totalt sett, hvor fornøyd er du med dette emnet?», der 1=Veldig misfornøyd og 5=Veldig fornøyd.

<sup>11</sup> Gjennomsnitt av studentene sin evaluering av alle emner på MØA og MRR. Spørsmålet for hvert enkelt emne er: «Totalt sett, hvor fornøyd er du med dette emnet?», der 1=Veldig misfornøyd og 5=Veldig fornøyd.



faglig tidsbruk, bruker BØA-studenten fortsatt mer tid på faglige aktiviteter og mindre tid på betalt arbeid enn studenter ved andre institusjoner. Selv om scoren på 34,4 kan skyldes tilfeldige svingninger, er det viktig å holde øye med hvordan denne indikatoren utvikler seg.

MØA-studentene bruker mye tid på faglig arbeid, og tilbakemeldingene i emneevalueringer er på et tilfredsstillende nivå. Ser vi på underliggende indikatorer fra emneevalueringer og Studiebarometeret, er det klart at vi fremdeles har et betydelig forbedringspotensial bl.a. når det gjelder studentenes oppfatning av i hvor stor grad undervisningen legger opp til aktiv studentdeltakelse. Samtidig scorer vi veldig høyt på spørsmål knyttet til arbeidslivets bidrag til undervisningen, et område som er svært viktig for en handelshøyskole.

### Vurdering av grad av måloppnåelse for mål 1 i utviklingsavtalen - Fulltidsprogrammene

Alle NHHs utdanningsprogrammer registrerte meget høye søkertall i 2024, og det faktum at så godt som alle kandidatene har jobb før de er ferdige på sine studier, viser solid arbeidslivsrelevans. NHH-kandidatenes vedvarende høye attraktivitet i arbeidsmarkedet indikerer at vi lykkes med den løpende, faglige oppdateringen av studieprogrammene i takt med behovene i arbeidsmarkedet. En merker seg at det fortsatt er en overvekt av våre kandidater som begynner sin arbeidskarriere i Oslo, men det er positivt at andelen som tar arbeid i utlandet fortsetter å øke.

Søknadsvolumet til høyskolens studieprogrammer var rekordhøyt, noe som gir høye inntakskrav. Dette legger godt til rette for å oppfylle målet om å utdanne fremragende økonomer og ledere. I masterprogrammet har det vært en viss nedgang i antall internasjonale studenter etter pandemien og innføringen av skolepenger for søkere fra land utenfor EU/EØS. Dette er blitt kompensert av flere norske og europeiske studenter. Rekrutteringsarbeidet vil imidlertid utvikles for å tiltrekke seg betalingsvillige studenter fra land utenfor EU/EØS.

På utdanningsområdet har en viktig milepæl vært oppstarten av et nytt bachelorprogram, Bachelor in Business, Economics and Data Science. Både søkertallene og opptakskravene var særdeles høye. I overkant av femti studenter, fra Norge og utlandet, begynte i det nye programmet. I tillegg til dette nye tilbudet har NHH videreført satsingen på dataanalyse, teknologiforståelse og bærekraft, i eksisterende program. Tallene fra Studiebarometeret viser at NHH-studentene er blant de mest fornøyde i landet når det gjelder opplæring i bruk av kunstig intelligens.

NHH fortsetter å være ledende i Norge når det gjelder internasjonal studentmobilitet. Mer enn halvparten av høyskolens studenter drar utenlands, og det internasjonale tilbudet ute er i stadig utvikling, med tilbud som dobbelgrad, sommerskoler og praksissemester i utlandet. Samarbeidet innen universitetsalliansen ENGAGE.EU har gitt nye muligheter, blant annet gjennom et felles masterprogram i Global Sustainability Management, der de første studentene vil bli tatt opp høsten 2025. NHH-rector Øystein Thøgersen var i deler av 2024 leder for alliansen, en rolle som går på omgang mellom partnerne.

Ett av høydepunktene i 2024 var høyskolens vertskap for CEMS Annual Events, med studenter og ansatte fra våre samarbeidspartnere i det prestisjefylte CEMS Master in International Management-programmet. Nærmere 2 000 personer – kandidater, foreldre og representanter for de 33 skolene i CEMS-samarbeidet – deltok på arrangementet, som blant annet inneholdt en storstilt graduation seremoni i Grieghallen.





Samlet sett vurderes måloppnåelsen for NHHs fulltids studieprogrammer som svært solid med hensyn til utviklingsavtalens mål 1. NHHs kandidater er meget attraktive i arbeidsmarkedet, noe som også bidrar til å forklare de rekordhøye søknadstallene og tilsvarende høye inntakskrav. En anser at løpende kvalitetsarbeid, blant annet i form av internasjonale akkrediteringer og deltagelse i fremragende internasjonale nettverk, bidrar til kontinuerlig faglig og pedagogisk fornyelse og gjennomgående høy studenttilfredshet. En merker seg også at omfanget av internasjonal studentutveksling nå er på enda høyere nivåer enn før pandemien.

CEMS Annual Events er det største arrangementet NHH noensinne har hatt.

Nærmere 2 000 deltakere fra 33 institusjoner i 5 verdensdeler deltok på graduation seremonien i Grieghallen i desember 2024.





## ETTER- OG VIDEREUTDANNINGEN

Utviklingsavtale mål 1:

Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskaping.

### Høy arbeidslivsrelevans

Tabell 10: Studentenes opplevelse av arbeidslivsrelevans i NHH Executive sine studieprogrammer og moduler, 3 år etter endt studium

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
EMBA	4,4	4,5	4,6	4,6	4,3

Studentevalueringer viser at deltakere på NHH Executive opplever at studiene bidrar til høy arbeidslivsrelevans, til tross for en nedgang fra 2023, jf. tabell 10. Dette gjenspeiles også i den årlige Kandidatundersøkelsen som sendes til alumner fra EMBA-spesialiseringene. Kandidatundersøkelsen viser at studiet i stor grad oppleves som relevant tre år etter det er avsluttet. Dette er en tilbakemelding som har holdt seg stabilt over flere år, selv om den viser en nedgang fra 2023. Gjennom økt satsing på alumniaktiviteter, er målsettingen å tilby kandidatene ytterligere oppdatert og relevant kunnskap, og for å ivareta dette har NHH Executive utviklet alumnisatsinger for EMBA det siste året. Dette omfatter både samlinger på kullnivå og arrangementer som inkluderer alle alumni.

### Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

Tabell 11: Antall undervisningstimer i bærekraft (ESG) på EMBA-spesialiseringene (gjennomsnitt)

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
EMBA	26,8	27,0	59,8	62,6	75

Tabell 12: Antall deltakere på åpne bærekraftsprogram på NHH Executive

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Sustainable Business (Bærekraftig Business)	-	19	25	24	15
Sustainable Finance Analytics	-	25	33	23	-
Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom i offentlig sektor	-	-	-	-	25

NHH Executive har gjennom målrettet satsing de senere årene, økt innslaget av temaer knyttet til de ulike aspektene av bærekraft i sine ulike utdanningstilbud. Dels er bærekraftsperspektivet integrert i eksisterende studieprogrammer og emner, og dels er det utviklet nye emner som eksplisitt adresserer bærekraftsutfordringer - og muligheter. I tillegg er det utviklet og levert virksomhetsprogrammer som bidrar til bærekraftig innovasjon og omstilling.



Bærekraft er en viktig parameter som har fått økt betydning på mange av de internasjonale rangeringene og akkrediteringene NHH Executive deltar i. Det er også utviklet og gjennomført et eget emne i bærekraft som inngår i *Fellesgrad i offentlig forvaltning*, som NHH Executive leverer for Departementsfellesskapet i samarbeid med UiB, som ble gjennomført for første gang i 2024. Den økte oppmerksomheten på bærekraftstema i undervisning og forskning, kommer blant annet frem i tabell 11 som viser antall timer med ESG for NHHs EMBA-program de senere årene.

Videre har NHH Executive de senere årene utviklet og gjennomført to emner med bærekraft som tema innen finans og strategi, hvor rekrutteringen har vært relativt stabil, men hvor det imidlertid har vært en nedgang i 2024. Dette medførte at emnet i Sustainable Finance Analytics ble utsatt, som vil bli tilbudt høsten 2025. Relanseringen av EMBA med spesialisering i Seafood Management gjenspeiler også en viktig del av den økte satsingen innen bærekraft, innovasjon og teknologi, og dette kullet ble avsluttet i 2024, med oppstart av nytt kull våren 2025. NHH Executive gjennomførte i 2024 også et nyutviklet emne i bærekraft tilpasset mulighetsrom og utfordringer i offentlig sektor, med 25 deltakere. Dette er en del av studieprogrammet Executive master i ledelse, som leveres i samarbeid med Universitetet i Bergen på oppdrag fra Departementsfellesskapet.

NHH Executive har også i 2024 gjennomført studietilbud i samarbeid med Digital Norway, også relatert til bærekraft og teknologisk utvikling. Programmene er finansiert gjennom midler tildelt av HK-dir. Dette er desentrale studietilbud i samarbeid med NCE Ikuben i Molde og Brønnøysundregistrene. I 2024 deltok 40 deltakere, hvorav 16 kvinner.

## Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 13: Antall internasjonale deltakere fordelt på åpne studieprogram

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
EMBA	2	1	2	8	1
Executive Master i Finans	0	4	5	0	1
Executive Master i Ledelse	4	5	2	3	4
Totalt	6	10	9	11	6

NHH Executive sine åpne studier har historisk vært rettet mot et nasjonalt marked, noe som gjenspeiles i et lavt antall internasjonale deltakere de senere årene. Den internasjonale EMBA spesialiseringen i Seafood Management rekrutterer imidlertid fra det internasjonale markedet, og når denne igjen er startet opp ved inngangen av 2025 vil det innebære ny vekst i antall internasjonale deltakere. Seafood Management kullet som har startet våren 2025 har 21 deltakere, hvorav 8 er internasjonale.





Tabell 14: Antall utenlandssamlinger/dager og antall deltakere

	Resultater 2024		
	Antall samlinger	Antall dager	Antall deltakere
EMBA	4	18	114
Emner Executive Master i ledelse	1	3	33
Virksomhetsprogrammer	1	2	56

Som det fremgår i tabell 14, er det også i 2024 gjennomført en rekke samlinger for både EMBA, enkeltemner på Executive Master i ledelse og virksomhetsprogrammer ved internasjonale samarbeidsinstitusjoner som Bocconi Milano, HEC Paris, ESCP Berlin og NUS Singapore.

Videre har NHH Executive i 2024 levert samlinger og moduler for internasjonale kunder som University of Sydney, og hatt besøk av en delegasjon fra Shanghai Municipality for å utveksle erfaringer på kompetanse- og lederutvikling. NHH Executive har i 2024 også deltatt på internasjonale konferanser for AMBA (Association of MBAs) i Berlin og Praha, og besøkt ESADE og IESE sine Executive enheter i Barcelona.

Tabell 15: Kvinneandel i åpne studier med studiepoeng og program uten studiepoeng

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Kvinneandel – Åpne studier med studiepoeng på masternivå <sup>12</sup> (% av møtt)	52 %	57 %	61 %	59 %	58 %
Kvinneandel – Program uten studiepoeng <sup>13</sup> (% av møtt)	58 %	56 %	47 %	45 %	49 %

Mangfoldet i studentmassen er, som i 2023, totalt sett balansert når det gjelder kjønn, med forskjeller mellom de ulike studieprogrammene, jf. tabell 15. Kvinneandelen på studiene er generelt høy, men det er stor variasjon mellom de ulike studieprogrammene. *Executive master i ledelse* har høy andel kvinner, mens studieprogrammene *Executive MBA* og *Executive master i anvendt finans* har lavere kvinneandel. Dette kan skyldes at *EMBA* og *Executive master i anvendt finans* rekrutterer fra finans- og ingeniørfag som fortsatt er mannsdominerte.

<sup>12</sup> MBA-studiene og ulike mastermoduler på 30 og 15 studiepoeng.

<sup>13</sup> Styreprogrammet samt en rekke bedriftsinterne program og program i ulike klyngesamarbeid.



## Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 16: Innfridde forventninger og faglig kvalitet - Executive MBA<sup>14</sup>

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Innfridde forventninger	4,4	4,6	4,4	4,6	4,5
Faglig kvalitet	4,4	4,8	4,6	4,7	4,7

Kandidatene sin vurdering av innfridde forventninger og faglig kvalitet på MBA-studiene er meget høy, og holder seg høyt stabil i forhold til tidligere år, jf. tabell 16.

NHH Executive utvikler gode læringsmiljø med pedagogikk som fremmer studentaktive læringsformer. I 2024 har denne satsingen blitt ivaretatt gjennom pedagogisk eksperimentering, utvikling av nye undervisningskonsepter og bruk av ny teknologi, samt internasjonal skolering av programledere og forelesere. I tillegg har NHH Executive besøkt internasjonale aktører med erfaring med bruk av KI (ESADE Barcelona) og hybrid undervisning (One Room – London).

I den nasjonale rektorutdanningen som leveres på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet, er vurderingsformene justert for å øke det konkrete avtrykket i praksis. Studentene skal nå gjennomføre et praktisk utviklingsprosjekt på egen skole, på bakgrunn av tilgjengelige data, og pågående utviklingsprosjekt. Dette bidrar til økt arbeidslivsrelevans i studiet og inkludering av ledernes arbeidsplass.

I tillegg er pedagogisk caseskolering ved Harvard *Global Colloquium on Participant-Centered Learning* en mulighet som NHHE sine faglige ressurser har benyttet seg av over tid. I de senere årene har dette blitt utvidet til å omfatte pedagogisk skolering av vitenskapelig ansatte tidlig i karrieren rettet mot executive programmer. Tilbudet leveres gjennom et samarbeid med Tilburg University som en del av ENGAGE.EU. Denne metodikken har også dannet grunnlaget for nye undervisningskonsepter, spesielt rettet mot case som har fått en stadig større plass i ulike programmer. NHH har de senere årene hatt svært gode erfaringer med å knytte til seg ressurspersoner med unik og relevant praktisk erfaring fra samfunns- og næringsliv, og det foreligger planer om å utvide og utvikle denne typen engasjement. I 2024 har NHH Executive forankret og opprettet dialog med flere kandidater til stillingen som Executive in Residence. Tilknytningsformen bidrar til å fremme pedagogikk som øker læringsutbytte med en tydelig forankring i praksisfeltet, kombinert med studentaktiv læring.

På bakgrunn av dette mener vi at aktiviteten ved NHH Executive i 2024 har bidratt til målsettingen om å utvikle fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning.

<sup>14</sup> Skala 1-5 hvor 5 er høyeste score. Gjennomsnittstall.



## Bidrags- og oppdragsinntekter fra etter- og videreutdanningen (EVU)

Tabell 17: Andre bidrags- og oppdragsinntekter (fra EVU mm.)<sup>15</sup>

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Andre bidrags- og oppdragsinntekter (EVU mm.) per faglig årsverk (1 000 kr) <sup>16</sup>	94,4	123,5	158,1	162,3	181,1

Veksten i aktiviteten til NHH Executive reflekterer at en lykkes med å tilpasse seg arbeidsmarkedets behov, noe som må tilskrives at samarbeidet og samspillet med nærings- og samfunnslivet fungerer svært godt. Dette avleires i en inntektsvekst som fanges opp av styringsindikatoren «andre bidrags- og oppdragsinntekter» som for NHH sitt vedkommende domineres av inntektsstrømmen fra NHH Executive. Som tabell 17 viser, har denne indikatoren hatt en positiv utvikling de siste fem årene, med en forbedring på 11,6 % fra 2023 til 2024. I 2024 nådde de samlede inntektene kr 52,5 mill., hvorav oppdragsinntektene utgjør ca. 61 %. Utviklingen viser at inntektsveksten over perioden har vært høyere enn økningen i antall faglige årsverk.

### Vurdering av grad av måloppnåelse for mål 1 i utviklingsavtalen – Etter- og videreutdanningen

NHH Executive har en sterk vektlegging av gode læringsmiljø med pedagogikk som fremmer studentaktive læringsformer. Dette blir blant annet ivarettatt gjennom pedagogisk eksperimentering, utvikling av nye undervisningskonsepter og bruk av ny teknologi. Studentevalueringer viser at deltakere på NHH Executive sine program opplever at studiene bidrar til høy arbeidslivsrelevans.

EMBA-studiene har lange tradisjoner for internasjonalt samarbeid i form av studieturer til HEC Paris, HEC Montreal, NUS Singapore og Bocconi Milano. Det sosiale og nettverksbyggende aspektet ved EMBA ble i 2023 styrket ved lansering av en felles alumnisamling på tvers av de ulike EMBA-spesialiseringene. I 2024 deltok 93 kandidater. Det ble også lansert felles EMBA graduation, som ble gjennomført januar 2024, med 91 % deltakelse. Målsettingen med begge disse tiltakene er å bidra til å øke engasjementet i studentmassen, og representerer en ytterligere tilpasning til internasjonale standarder slik det blant annet følger av kriteriene for AMBA akkrediteringen.

Samlet sett vurderes måloppnåelsen for NHHs etter- og videreutdanning med hensyn til utviklingsavtalens mål 1 som meget solid. Utviklingen er preget av jevn vekst i aktivitet og inntekter, høy studenttilfredshet og løpende utvikling og kvalitetsarbeid i samarbeid med nasjonale og internasjonale selskaper og institusjoner.

<sup>15</sup> Omfatter andre bidrags- og oppdragsinntekter utenom EU, Forskningsrådet og Regionale forskningsfond. I tråd med føringer fra Riksrevisjonen blir alle bedriftsinterne kurs ved NHHE f.o.m. 2015 klassifisert som oppdragsvirksomhet. Annen aktivitet blir klassifisert som salg og ført mot avregningskonto mot Kunnskapsdepartementet.

<sup>16</sup> Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.



## Mål 2 – Forskning

Utviklingsavtale mål 2:

Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå

### Økt publiseringsaktivitet og solid omfang av internasjonale topp-publikasjoner

Tabell 18: Publisering

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024 <sup>17</sup>
Publikasjonspoeng	294,43	289,50	253,61	249,12	304,60
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater <sup>18</sup>	1,57	1,58	1,31	1,22	1,47
Publikasjonspoeng nivå 2	185,40	168,49	143,02	136,45	209,89
Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk, ekskl. stipendiater	0,99	0,92	0,74	0,66	1,01
ABS-publikasjoner <sup>19</sup> nivå 4*	20	13	13	9	12
ABS-publikasjoner nivå 4	15	24	18	23	24
ABS-publikasjoner nivå 3	48	61	50	50	47
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>20</sup>	26	26	22	16	29

Publikasjonsnivået for 2024, synliggjort i totale publikasjonspoeng, har igjen økt signifikant etter et par år med nedgang. Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk, eksklusiv stipendiater, viser en enda større vekst, fra 0,66 til anslagsvis 1,01. For internasjonale handelshøyskoler er publikasjoner på ABS-listens høyeste kvalitetsnivåer (ABS 4 og 4\*) den sentrale, felles indikatoren på forskning på høyeste internasjonalt nivå. I 2024 var det en oppgang til totalt 36 publikasjoner på nivå ABS 4 og 4\*, og en er dermed tilbake til de høye nivåene i 2020 og 2021. Totale ABS-publikasjoner på nivå 3, 4 og 4\* har holdt seg stabilt de siste årene, med unntak av toppåret 2021.

NHH vektlegger både omfang og kvalitet på sin publisering, og er her fornøyd med en positiv utvikling i 2024. Utviklingen kan sees i sammenheng med en betydelig oppmerksomhet rettet mot publisering, med tiltak, både sentralt og lokalt på institutter, rettet mot forskere, forskergrupper og forskningssentre. Dette arbeidet vil fortsette.

### Økt inntekt fra eksterntfinansiering

Tabell 19: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd (NFR) og EU/Horisont 2020

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Bidragsinntekter fra NFR	28 224	40 135	50 753	46 470	45 748
Bidragsinntekter fra EU	7 005	11 234	13 332	11 048	15 253

<sup>17</sup> Tall for 2024 er foreløpige.

<sup>18</sup> Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt.

<sup>19</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*.

<sup>20</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.





Totalt bidragsinntekter for 2024 viser en oppgang fra i fjor og er over gjennomsnittet de fem siste årene. Mens bidragsinntekter fra NFR viste en svak nedgang, har bidragsinntektene fra EU hatt en betydelig økning. Høy kvalitet i forskningen gjenspeiles også i NHHs satsinger knyttet til eksterntfinansierte prosjekter. Det kan nevnes at NHH i 2024 hadde tre pågående ERC-prosjekter (en Advanced Grant, to Starting Grants), samt 4 MSCA-prosjekter. NHH har de senere årene også oppnådd finansiering under FRIPRO- og Yngre Forskertilenter-ordningene. SFF FAIR er NHHs første Senter for fremragende forskning, med svært gode resultater siden oppstarten i 2017. I tillegg er NHH partner i SFI Climate Futures, FME NTRANS, FME HyValue, FME RenewHydro, FME Interplay og FME MarTrans. NHH jobber aktivt for å øke søknadsaktivitet og eksternt finansiering, og temaet følges opp med instituttvis og sentervise handlingsplaner, administrativ støtte i søknadsprosessen, og bruk av prosjektetableringsmidler (PES-midler). NHH legger vekt på internasjonal benchmarking, i forskningsårsrapporten mht. publikasjoner, samt mht. alle aspekter ved forskning gjennom våre internasjonale akkrediteringer, og i våre instituttevalueringer med internasjonalt sammensatte vurderingspaneler.

## Internasjonal kvalitet på studieløp og karriereutfall for ph.d.-studentene

Tabell 20: Antall ph.d.-kandidater og gjennomføring

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Stipendiatstillinger <sup>21</sup>	89	102	84	82	83
Opptak/Nye doktorgradsavtaler <sup>22</sup>	22	25	14	17	21
Antall disputaser	13	17	19	20	21
Andel ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år <sup>23</sup>	81,8 %	55,0 %	54,6 %	85,2 %	59,1 %

NHH har som mål å tiltrekke seg de beste studentene fra norske læresteder og høyt kvalifiserte studenter fra utenlandske universitet og høyskoler. I 2024 ble det totalt tatt opp 21 ph.d.-studenter, av disse var 13 kvinner, og totalt 11 hadde mastergrad fra Norge. Antall disputaser i 2024 var 21. NHH vurderer at det er god kvalitet på søkere og nye studenter, men arbeider målrettet for å stadig tiltrekke seg de beste kandidatene. Det blir også lagt særlig vekt på tiltak for økt nasjonal rekruttering for å bedre balansen mellom nasjonale og internasjonale studenter i ph.d.-programmet.

Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år har en nedgang i 2024 til 59,1 % (2018-kullet) fra 85,2 % i 2023 (2017-kullet), dette skyldes at fire av 22 kandidater i dette kullet har sluttet i programmet<sup>24</sup>. Vurdert ut ifra resultatene over flere år vurderer imidlertid NHH gjennomstrømning på kandidatene i programmet som god, noe som er et resultat av stadig videreutvikling av systemer for oppfølging av progresjon, med en målrettet individuell oppfølging og iverksetting av tiltak tilpasset den enkelte ved behov.

NHH har som mål at uteksaminerte kandidater skal nå opp i konkurranse om vitenskapelige stillinger ved anerkjente forskningsinstitusjoner, og være etterspurte av kunnskapsintensive virksomheter

<sup>21</sup> DBH-data pr. 1. oktober i gjeldende år.

<sup>22</sup> Antallet var lavere enn normalt i 2022 som dels skyldes at kun fire institutter hadde opptak dette året, og delvis lave søkertall, og dertil lavere antall kvalifiserte søkere.

<sup>23</sup> DBH-data: Ingen permisjoner blir trukket fra.

<sup>24</sup> Av de 18 gjenværende kandidatene, har 13 fullført innen 6 år.



utenfor academia. Av 21 kandidater som disputerte i 2024 har ni fortsatt i academia, og ni fortsatt i virksomheter utenfor academia, mens en ikke har informasjon om de resterende tre kandidater. NHH vurderer at karriereutfallet fra ph.d.-programmet godt oppfyller både mål om forskerutdanning og om å dekke behovet for virksomheter utenfor academia.

## Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

Tabell 21: Andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Stipendiat	40 %	40 %	46 %	54 %	57 %
Postdoktor	33 %	48 %	38 %	27 %	28 %
Førsteamanuensis	29 %	32 %	34 %	35 %	35 %
Professor	19 %	20 %	17 %	20 %	19 %
Professor II	25 %	27 %	26 %	28 %	25 %
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlings-stillinger (UFF)	30 %	33 %	33 %	34 %	36 %
Kvinneandel i dosent- og professorstillinger	18 %	19 %	16 %	19 %	18 %
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a)	43 %	44 %	45 %	45 %	47 %

Tabell 22: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Stipendiat	52 %	54 %	50 %	53 %	62 %
Postdoktor	9 %	56 %	14 %	17 %	36 %
Førsteamanuensis	11 %	33 %	40 %	50 %	40 %
Professor (inkluderer ikke opprykk)	-	-	100 %	-	-

Det følger av NHHs strategi og utviklingsavtalen at NHH ønsker å være en attraktiv arbeidsplass for fremragende forskere og vil føre en rekrutteringspolitikk som bidrar til jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

Høgskolens ambisjon er at hvert kjønn skal være representert med minst 40 % i alle vitenskapelige stillingskategorier og på hvert institutt. Høgskolens mål for årlig rekruttering er at minst 50 % av nyansatte skal være kvinner. Høgskolen anser måltallet som ambisiøst, men realistisk i et lengre tidsperspektiv. Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger omhandler virkemidler for å nå de strategiske målene på området.

Andelen kvinnelige ansatte i UFF-stillinger har vært rimelig stabil over tid og svakt stigende de siste årene. Kvinneandelen er økt fra 2023, men er likevel under ambisjonen på 40 %. Andelen kvinnelige stipendiater er på 57 %, med en klar fremgang i 2023 og 2024. Andelen kvinnelige professorer er



relativt stabil over tid, og er på 19 % i 2024. Andelen kvinnelige postdoktorer er dessverre lavere i 2023 og 2024 enn i årene forut.

NHHs ambisjon er 50 % kvinnelige nyansatte i hver stillingskode. Andelen kvinnelige nyansatte stipendiater er i 2024 på 62 %, og med det på mer enn 50 % femte år på rad. Etter flere års målrettet arbeid er det gledelig å registrere at kvinneandelen nyansatte i postdoktorstillinger i 2024 var på 36 %, en klar økning fra de to foregående årene, men fremdeles dessverre under ambisjonsnivået. Andelen nyansatte kvinnelige førsteamanuenser var i 2024 på 40 %, og dermed under ambisjonen.

Faste stillinger er preget av stabilitet, lav turnover og få nyansettelser. Disse faktorene, sammen med sterk konkurranse innen fagfeltet, både nasjonalt og internasjonalt, om dyktige kvinner, er viktige forklaringsfaktorer til en relativt svak positiv trend. Tallene er små og mindre endringer får dermed store utslag. Stillinger med en avgrenset ansettelsesperiode gir et noe større handlingsrom på kort sikt, noe som gjenspeiles i større variabilitet over tid. NHH har spesiell oppmerksomhet rettet mot kvinneandelen i stipendiat-, postdoktor- og professorstillinger. En rekke tiltak er rettet mot rekruttering til disse stillingskategoriene, samtidig som en utfordring både er tilgangen på kvinnelige søkere og sterk konkurranse.

I *Statusrapport - kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2024*, gis en nærmere vurdering av tiltak, resultater og måloppnåelse i 2024 og planer for 2025. Rapporten vurderer hvordan aktiviteter og resultater kan knyttes til målene og nyanserer vurdering av måloppnåelsen. Rapporten tilstreber å tilfredsstille redegjøringsplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven, samt EU- og NFR-kravene til likestillingsrapportering. Statusrapporten behandles som egen sak i styret og publiseres på NHHs nettsider.

Andelen kvinnelige nyansatte stipendiater er på 62 % i 2024.





## Vurdering av grad av måloppnåelse for mål 2 i utviklingsavtalen - Forskning

Mål 2 innebærer at NHH vil være en forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå. NHH er tilfreds med at en opprettholder et høyt nivå på internasjonale topppublikasjoner, både målt ved antall publikasjoner på ABS-listens toppnivåer, ABS 3, 4 og 4\*, så vel som en betydelig oppgang i 2024 på publikasjonspoeng på nivå 2. Totale publikasjonspoeng har også hatt en betydelig oppgang i 2024. Bidragsinntekter fra pågående prosjekter fra Norges forskningsråd og EU holder et jevnt nivå, med en svak nedgang på bidragsinntekter fra Norges forskningsråd, men en betydelig oppgang i bidragsinntektene fra EU. NHH er tilfreds med en oppgang både innen publisering og eksterntfinansierte prosjekter, og vil fortsette sitt arbeid for å fremme publikasjonsaktivitet og prosjektakkvisisjon. Kvinneandelen i vitenskapelige stillinger har hatt en jevn økning, og var 36 % i 2024, men er fortsatt under ambisjonen på 40 %. Høy internasjonal kvalitet og kontinuerlig vekt på utvikling er sentralt for NHHs ph.d.-program. Karriereutfallet for programmets kandidater viser at NHHs kandidater er attraktive både innenfor academia og innen næringslivet. Samlet sett vurderes måloppnåelsen for utviklingsmål 2 å være solid. En vektlegger spesielt at en nå har lyktes med å snu de siste par års svake utvikling i antall publikasjoner og at bidragsinntektene fra EU har økt betydelig.





### Mål 3 - Samspill med nærings- og samfunnsliv

Utviklingsavtale mål 3:

Styrke formidlingen av forskningsbasert kunnskap og interaksjonen med næringsliv og samfunnsinstitusjoner

#### Styrke og videreutvikle samarbeidsavtaler, partnerskap og møteplasser

Tabell 23: Eksterne relasjoner

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Antall samarbeidspartnere	-	-	70	71	72
Antall forskningspartnere	-	-	57	58	60
Antall gjesteforelesere	-	-	193	217	222
Antall bedriftsbesøk campus	-	-	280	278	264
Antall arrangementer samfunns-/næringsliv	-	-	19	17	21
Antall deltakere samfunns-/næringsliv	-	-	3 027	2 698	3 117 <sup>25</sup>

*Antall samarbeidspartnere er NHHs institusjonelle partnere med formaliserte avtaler knyttet til forskning, konferanser, kurs eller gavemidler.*

*Antall forskningspartnere er institusjonelle partnere med formaliserte avtaler knyttet til forskningsprosjekter og/eller samarbeid med forskningssentre der NHH har en ledende rolle. I tillegg er NHH partner i flere eksterne forskningsprosjekt, NHHs forskere har enkeltvis et utstrakt bilateralt samarbeid med aktører i samfunns- og næringsliv, og NHH har også enkeltstående aktiviteter og samarbeid på ad hoc-basis.*

*I oversikten over antall arrangementer og deltakere er tall fra alumniaktivitetene tatt ut da disse rapporteres i egen tabell.*

NHH har en stabil og god relasjon til en rekke aktører i samfunns- og næringsliv gjennom ulike aktiviteter. Sentralt i det eksterne samarbeidet er våre forskningssentre og forskningsprosjekter, som utvikler kompetanse om innovasjon og forretningsutvikling og direkte og indirekte bidrar til bærekraftig verdiskaping. Digital Innovation for sustainable Growth er det senteret med flest samarbeidspartnere fra næringsliv og offentlig sektor, og det har høy aktivitet og et eget styre med eksterne representanter som bidrar til et godt samarbeid. I 2024 har senteret igangsatt et større initiativ knyttet til hvordan kunstig intelligens kan skape innovasjon i norske virksomheter.

Et viktig mål for NHH er å utvikle møteplasser for kunnskapsutveksling og dialog mellom forskere, næringsliv, offentlige etater og institusjoner og politikere. I tillegg til at NHH arrangerer egne seminarer og konferanser, søker høyskolen å styrke aktiviteten gjennom samarbeid med relevante aktører i samfunns- og næringsliv. I 2024 var NHH en sentral bidragsyter og partner både for Fornybarkonferansen og Klimafestivalen Varmere Våtere Villere.

CEMS Annual Events er et stort arrangement som samlet nærmere 2 000 deltakere. Se nærmere omtale under mål 1 – utdanning.

<sup>25</sup> CEMS Annual Events 2024 hadde nærmere 2 000 deltakere. Tallene er ikke inkludert i tabellen, da det er et enkeltstående arrangement for 2024 som gir et voldsomt utslag for dette ene året.



I 2024 fornyet Equinor akademiaavtalen med NHH for fem nye år. Forskningsprosjektene i avtalen omhandler digital transformasjon, prismekanismer knyttet til håndtering av metanutslipp, og forskning på drivere og konsekvenser av en datadrevet tilnærming til beslutningsprosesser og kontroll i ledelse.

#### *Rådgivende utvalg*

NHH har på samme måte som Universitetet i Bergen og Høgskulen på Vestlandet, *Kompetanseforum Vestland* som sitt RSA – Råd for samarbeid med arbeidslivet. Rektor deltar i de jevnligte møtene i kompetanseforumet. Organet er et samarbeidsforum for kompetansearbeid i region Vestland, og oppmerksomheten er rettet mot utviklingen i kompetansebehovene i arbeidsmarkedet og utdanningsinstitusjonenes respons på dette. NHH har som en handelshøyskole en sterk og eksplisitt vektlegging av relevans i alle sine utdanningsprogram, og deltagelsen i kompetanseforumet gir både nyttige impulser og en avsjekk av hvorvidt behovene fra det regionale næringslivet er hensyntatt.

I 2024, på samme måte som i årene før, har *Kompetanseforum Vestland* fanget opp og belyst behovene for kompetanse knyttet til flere aspekter ved bærekraft, både «det grønne skiftet» og de sosiale sidene av bærekraftsbegrepet slik som inkluderende vekst og arbeid for å redusere utenforskap. Videre er det, ikke overraskende, behov for kompetanse knyttet til digitalisering, data-analyse, kunstig intelligens og tilhørende teknologiske utviklingstrekk. Ved NHH har disse behovene blitt adressert i det faglige utviklingsarbeidet i studieprogrammene i en årrekke, og dette er reflektert i både nye spissede emner og programmer så vel som at de er integrert i en rekke av de etablerte utdanningsproduktene. NHH merker seg at utviklingen i de regionale kompetansebehovene i svært stor grad sammenfaller med utviklingen i behovene nasjonalt og internasjonalt.

NHH har også et *Advisory Board* som består av nasjonale så vel som internasjonale toppledere fra næringslivet, offentlig forvaltning representert ved Norges Bank og Finansdepartementet samt ledende utenlandske handelshøyskoler (handelshøyskolene i Rotterdam, Wien, Singapore og Köln). Mandatet er å bidra med eksterne perspektiver på NHH og gi råd til styret og toppledergruppen om strategiske problemstillinger for å utvikle NHH som en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. NHH sitt *Advisory Board* har normalt ett til to møter i året. I 2024 ga rådet innspill til høyskolens internasjonaliseringsarbeid, herunder mulighetene som følger av høyskolens internasjonale nettverk slik som CEMS og den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU. Rådet diskuterte også forhold knyttet til balansen mellom høyskolens internasjonale ambisjoner og nasjonale ansvar, herunder med hensyn til den eksplisitte strategiske ambisjonen om at NHHs «nasjonale og internasjonale ambisjoner skal være avstemte og gjensidig forsterkende», jfr. NHHs strategi 2022-2025, s. 4.

Videre er det som en del av kvalitetssystemet for utdanningsprogrammene, etablert referansegrupper for hvert program og hver spesialiseringsprofil på masternivå, og disse har alle representanter fra næringslivet.



## Styrke og videreutvikle aktiviteten i alumninettverket

Tabell 24: Alumni

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Alumnimedlemmer	10 600	11 390	12 230	12 960	13 780
Alumniarrangementer	6	10	17	28	25
Alumnideltakere	1 140	823	1 892	2 272	1 951

Alumninettverket har hatt høy aktivitet også i 2024, og Alumnikonferansen i oktober hadde rekordhøy påmelding med over 800 påmeldte deltakere og fikk svært god evaluering av deltakerne. Gjennom året tilrettelegges det for en rekke arrangementer med varierte tema med et faglig og sosialt innhold, og et av arrangementene ble avholdt for alumner i London.

Alumner stiller opp som ressurser og innledere i en rekke sammenhenger, enten det er rekrutteringsarrangement for potensielle studenter, som mentorer for studenter, som gjesteforelesere og som paneldeltakere på konferanser og arrangementer. Kontaktpunktene gir stor verdi både for alumner, studenter, partnere i samfunnslivet og for NHH. I tillegg blir alumninettverket hyppig oppdatert om relevante begivenheter gjennom nyhetsbrev og sosiale medier.

NHH vil fortsette arbeidet med å styrke alumninettverket. En fireårig handlingsplan fullføres i 2025, og høyskolen vil i den anledning evaluere arbeidet vi har lagt bak oss og utarbeide en ny handlingsplan.

## Opprettholde formidlingsaktivitet på høyt nivå og deltagelse i relevante ekspertutvalg, styrever og råd

Tabell 25: Formidling

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Antall medieoppslag	6 612	5 856	6 309	6 403	5 335
Antall forskningsrelaterte saker i media	3 712	3 714	3 859	4 126	2 890
Antall aktive formidlere <sup>26</sup>	38	38	42	35	38
Antall følgere i sosiale medier	85 049	92 000	96 200	101 000	108 000
Antall visninger i sosiale medier	-	-	41 000 000	39 800 000	36 700 000
Antall samhandling i sosiale medier	-	-	572 000	702 000	666 000
Sidevisninger nhh.no totalt	6 925 559	6 655 017	5 927 051	5 634 729	5 498 977
Unike besøkende nhh.no	916 050	1 098 898	1 147 400	1 182 033	1 086 542
Sidevisninger NHH Bulletin	410 802	384 146	322 896	248 976	272 425
NHH-deltakere i NOU-utvalg	8	16	10	11	9

I 2019 var antall medieoppslag 4 372 og antall forskersaker i media var 2 446. Under pandemien var det en voldsom vekst i medieoppslag og forskningsrelaterte saker i media.

<sup>26</sup> Aktiv formidler defineres som en NHH-forsker med tolv eller flere medieoppslag i løpet av året.



NHH befester posisjonen som en samfunnsaktør med høy formidlingsaktivitet.

Det er et mål å øke antall aktive forskere, og en rekke tiltak er gjennomført i 2024. Kurs i medie håndtering, kronikkskriving og bruk av sosiale medier er gjennomført for å stimulere flere forskere til å ta en aktiv rolle i samfunnsdebatten. NHH har oppnådd målet om å øke antall aktive forskere i 2024. Antall leste saker i NHHs digitale nyhetsmagasin NHH Bulletin har også økt.

Antall medieoppslag og antall forskningsrelaterte saker i media er lavere i 2024 enn i året før, men fortsatt på et høyere nivå enn før koronapandemien i 2020. Årsaken til nedgangen kan i stor grad tilskrives at 2023 var et spesielt år med en rekke sammenfallende begivenheter i første kvartal som hadde høy relevans for samfunnsdebatten. Dette var saker om global og nasjonal uro og usikkerhet, om inflasjon med fokus på dagligvare, bensin og strøm, om streik og spekulasjoner i flybransjen, og debatter om energi og kraftmangel.

NHHs forskere er sentrale samfunnsdebattanter i disse sakene, og antall oppslag vil derfor til en viss grad samvariere med begivenhetene.

NHH-forskere har en stabil deltakelse i NOU-utvalg, og har i 2024 deltatt i følgende utvalg:

NOU 2024:22 Norske sparebanker – tradisjon og tilpasning. Medlem Karin Thorburn, professor Institutt for finans. Levert november 2024.

NOU 2024: 18 En universell tannhelsetjeneste— Harmonisering, styring og utvidet offentlig ansvar. Medlem Kurt Brekke, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi. Levert september 2024.

NOU 2024: 16 Endringer i verdipapirhandelloven. Medlem Jøril Mæland, førsteamanuensis ved Institutt for finans. Professor II ved Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap, Filip Truyen, var leder for Verdipapirlovutvalget. Levert august 2024.

NOU 2024: 11 Lavlønn i Norge. Utvalgsleder Linda Nøstbakken, professor II ved Institutt for samfunnsøkonomi. Levert juni 2024.

NOU 2024: 9 Ny lov om offentlige anskaffelser— Andre delutredning. Medlem Malin Arve, professor ved Institutt for foretaksøkonomi. Levert mai 2024.

NOU 2024: 2 I samspill med naturen — Naturrisiko for næringer, sektorer og samfunn i Norge. Utvalgsleder Aksel Mjøs, førsteamanuensis ved Institutt for finans. Levert februar 2024.

Nytt utvalg skal modernisere konkurranse-loven. Medlem Linda Orvedal, førsteamanuensis Institutt for samfunnsøkonomi. Leveres som NOU i 2025.

Nytt utvalg om mulige årsaker til lave fødselstall. Medlem Katrine V. Løken, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi. Leveres som NOU i 2026.

Nytt utvalg om kjernekraft som mulig kraftkilde i Norge. Medlem Linda Nøstbakken, professor II ved Institutt for samfunnsøkonomi. Leveres som NOU i 2026.



### Styreverv

Forskere ved NHH er ledere av og medlemmer i en lang rekke styrer innenfor nærings- og samfunnsliv. NHH har en offentlig tilgjengelig oversikt over [Sidegjøremål ved NHH](#) som jevnlig oppdateres.

### Vurdering av grad av måloppnåelse for mål 3 i utviklingsavtalen – Samspill med nærings- og samfunnsliv

NHH har et tett samarbeid med næringsliv og andre samfunnsaktører, både gjennom forskningssamarbeid, gjesteforelesere, arrangementer og bedriftsbesøk. Alumninettverket er en viktig del av høyskolens eksterne samarbeid, og vi har en nær relasjon til nettverket gjennom mange ulike aktiviteter. NHH har en betydelig formidling av kunnskapsbasert forskning, og i 2024 er det iverksatt tiltak som særlig skal stimulere til at yngre talentfulle forskere tar del i samfunnsdebatten. Samlet sett bedømmes derfor måloppnåelsen med hensyn til utviklingsavtalens mål 3 som solid.

### Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

NHH har for tiden ikke byggeprosjekter som er i byggefase. NHH har i 2024 utført flere mindre bygningsmessige endringer for å tilpasse arealene til nye behov.

Det er i tidligere årsrapporter grundig redegjort for samfunns- og effektmål for avsluttede byggeprosjekter og rehabilitert bygningsmasse.

### Midler tildelt over andre budsjettkapitler

NHH har i 2024 ikke mottatt bevilgninger over andre kapitler.





ÅRSRAPPORT

# Kap. IV

Styring og kontroll i virksomheten



## Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten

### *Styret ved NHH*

NHHs styre er høyskolens øverste styringsorgan og har overordnet ansvar for institusjonens samlede virksomhet. Styret har ansvaret for strategi, ressursdisponering og resultatrapportering, og for at organisasjonen blir drevet effektivt innenfor de rammene som overordnede myndigheter har gitt. Styret skal sørge for en forsvarlig økonomiforvaltning ut fra en langsiktig strategisk vurdering, og følge opp at lover og regler, føringer og krav fastsatt av departementet følges.

### *Ledelsesmodell*

NHH gikk i 2017 over fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. I 2021 gikk NHH over fra valgte til ansatte instituttledere, og det er dermed etablert en gjennomgående konsistent ledelsesmodell i organisasjonen.

Rektor er høyskolens øverste faglige og administrative leder og er tilsatt på åremål. Etter å ha vært ansatt som rektor i åremålet 2017-2021, vedtok NHHs styre å ansette Øystein Thøgersen som rektor for en ny fire-års periode (2021-2025). Våren 2021 ble ansettelsesprosesser for prorektorer og instituttledere for samme periode gjennomført, og Karen Helene Ulltveit-Moe ble av Kunnskapsdepartementet utpekt til ny styreleder.

## Del 1: Rapportering om styring og kontroll

### Risikovurdering

#### *System for risikovurdering og internkontroll*

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet et system for risikovurdering og internkontroll. Dette omfatter risikovurderinger for hovedområdene i høyskolens strategi, samt gjennomføring av internkontroller av utvalgte administrative prosesser. NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at studieprogrammene holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder. Videre har NHH på eget initiativ gjennomført interne og eksterne evalueringer av forskning ved alle instituttene. Etter en full runde med evaluering av alle institutter, vil en nå starte opp en ny evalueringssykel for instituttene.

I tråd med NHHs strategi vektlegger NHH internasjonale akkrediteringer innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet og anser at dette gir viktige bidrag til en utvikling i tråd med ambisjonen om å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. Dels gir det et viktig kvalitetssignal i forbindelse med rekruttering av gode internasjonale studenter og internasjonal fagstab, og dels gir det grundige og viktige vurderinger og referansepunkter i NHHs strategiske utvikling. Høyskolen har oppnådd EQUIS-akkreditering flere ganger, og ble i 2021 - som én av få internasjonale handelshøyskoler - fullt EQUIS-akkreditert for femte gang på rad. I 2020 fikk NHH også AMBA-akkreditering for høyskolens Executive MBA-programmer, og i 2022 oppnådde NHH en AACSB-akkreditering. Samlet sett dekker disse tre akkrediteringene, ofte referert til som «triple crown» blant internasjonale handelshøyskoler, hele bredden i NHHs virksomhet, både kjerneaktivitetene og organisatoriske og ressursmessige hensyn. De utgjør således et omfattende internasjonalt kvalitetssystem.



### *Vurdering av de største risikoområdene*

Nedenfor følger en overordnet risikovurdering for hovedområdene i høyskolens strategi; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser.

## UTDANNING

### *Bachelor og master*

NHH skal utdanne fremragende økonomer og ledere, med solide analytiske ferdigheter, god teknologiforståelse, bred sosial kompetanse og et sterkt samfunnsengasjement. Dette betinger at vi klarer å tiltrekke oss studenter som er engasjerte, har sterke faglige resultater, og motivasjon for læring. Det betyr at vi må tilby utdanningsprogram som er relevante og har høy kvalitet, samtidig som det fysiske og psykososiale læringsmiljøet må appellere til et mangfold av studenter med ulik bakgrunn.

NHHs omdømme er nært knyttet til studentene vi tiltrekker oss, og deres læring. Både redusert inntakskvalitet og et dårligere læringsmiljø vil ha negative konsekvenser. Basert på solide søker- og opptakstall for 2024 så vel som for de forutgående årene, fremstår risikoen for signifikante fall i inntakskvaliteten begrenset.

### *Etter- og videreutdanning*

Målsettingen er til enhver tid å tilby relevante og attraktive utdanningsprogram i etter- og videreutdanning. Endringer i konkurransebilde, kundepreferanser og øvrige utviklingstrekk, spesielt relatert til teknologi og digitalisering, medfører nye utfordringer, men skaper også muligheter. NHH Executive har i 2024 eksperimentert med digitale formater, og integrert dette i eksisterende studieprogrammer. Herunder utforskes ny teknologi og digitale pedagogiske formater, kombinert med oppdateringer av etablerte studier, tematisk, teknologisk, pedagogisk og markedsmessig. Utviklingen i NHHE sin studieprogramportefølje er viktig for å skape relevans, ivareta kvalitet og oppnå mer internasjonalisering i studiene. Slik sett skal tiltakene også bidra til å redusere risikoen for NHHE i et krevende etter- og videreutdanningsmarked med økt konkurranse.

I 2024 har rekrutteringen til åpne studieprogrammer og enkeltemner vært krevende som følge av den økonomiske utviklingen i samfunnet, og vi forventer at tendensen vil fortsette inn i 2025. I tillegg er tilgang til fagressurser en risiko, ettersom aktiviteten har økt de senere årene, og det er også budsjettert med en økning i 2025. For å imøtekomme dette har NHH Executive engasjert nye og yngre fagressurser i våre programmer, og noen av disse har også blitt skolert faglig gjennom deltakelse i Engage Faculty Bridge Program at Tias, et tilbud til unge fagressurser som ønsker å styrke sin kompetanse i å undervise på executive programmer. Endelig har NHH Executive i 2024 utvidet ordningen med Executive/Professionals in Residence, som innebærer at en knytter til seg erfarne ledere fra næringslivet til å bidra i programmene.

## FORSKNING

Risikoen knyttet til publiseringsaktivitet vurderes som uendret. NHH vurderer at dette, som tidligere, er et område som fordrer en kontinuerlig oppmerksomhet for å øke andelen i fagstaben som publiserer, og styrke mulighetene for å nå opp i tidsskrifter av høy internasjonal kvalitet. NHH har også høy oppmerksomhet mot arbeid med prosjektakkvisisjon for å nå opp i konkurransen om midler fra EU og Norges forskningsråd. Det er imidlertid flere aspekter som kan påvirke risikobildet, bl.a. hvordan endringer i Forskningsrådets virkemidler, utlysningsfrister og beslutningsprosesser virker inn både på søknadsaktivitet



og tilslag. For ph.d.-programmet er fortsatt de viktigste risikofaktorene knyttet til inntakskvalitet og gjennomstrømming, noe som følges opp med individuell oppfølging og systematisk innsats.

## SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

NHHs ambisjoner for formidling og deltagelse i samfunnsdebatten tilsier høy oppmerksomhet om utviklingen i antall forskere som er aktive formidlere på de ulike områdene som faller inn under internasjonale handelshøyskoler. Risikoen for at formidlingsaktiviteten ved NHH samlet sett skal falle signifikant, fremstår som lav. For å opprettholde høy formidlingsaktivitet jobber NHH kontinuerlig med å stimulere forskere til å delta i samfunnsdebatten. Viktige mål er å sikre en rekruttering av nye formidlere, samt at vi har aktive formidlere i hele bredden av relevante fagområder.

## ORGANISASJON OG RESSURSER

### *Menneskelige ressurser*

NHH har som mål å rekruttere og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere. Det settes inn mye ressurser på å lykkes med rekruttering av vitenskapelig ansatte i det internasjonale arbeidsmarkedet. Konkurransen om de mest lovende kandidatene er imidlertid stor og risikoen for ikke å lykkes fullt ut er alltid til stede. Samtidig ser vi også at konkurransen om de beste kandidatene har tilspisset seg innenfor enkelte administrative fagområder, særlig for spesialiststillinger innen økonomi og IT/informasjonsikkerhet.

NHH har særlig oppmerksomhet mot å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger. Revidert handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger tredde i kraft 01.01.2023. Høyskolens langsiktige ambisjon er at minst 40 % av ansatte i alle stillingskategorier skal være kvinner, og dette gjenspeiles i gjennomføringen av rekrutteringsprosessene ved høyskolen. Det gis relativt ofte tilbud om ansettelse til kvinner, men konkurransen om kvalifiserte kvinner er høy. Erfaringen er at nettopp de kvinnelige kandidatene i vitenskapelige stillinger ofte takker nei, blant annet på grunn av konkurrerende tilbud. Det er derfor stor risiko for at utviklingen mot en jevnere kjønnsbalanse i faste vitenskapelige stillinger trekker ut i tid.

Et godt og inkluderende arbeidsmiljø i alle deler av organisasjonen har høy prioritet. Det gjennomføres regelmessige arbeidsmiljøundersøkelser basert på sektorens «ARK» opplegg, og en er godt fornøyd med at andelen av de ansatte som deltok i undersøkelsen i 2024 var svært høy og resultatene solide. En anser også at partssamarbeidet fungerer meget godt på NHH, og det bidrar på ulike måter til et godt arbeidsmiljø. Varslingsrutinene for både ansatte og studenter er velfungerende, og det rapporteres årlig til styret om varsler.

### *Økonomi*

Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende både på kort og lang sikt. Størrelsen på de frie reservene vurderes å være tilfredsstillende. Det er en risiko for at bevilgningen i årene fremover blir redusert. Høyskolen vektlegger derfor å opprettholde en sunn balanse mellom årlige tildelinger over statsbudsjettet og langsiktige forpliktelser slik at NHH har en god langsiktig og bærekraftig økonomisk utvikling.





### *Infrastruktur*

Etter gjennomført rehabilitering av høyskolens eldste bygningsmasse fremstår NHH som en kompakt og moderne campus. Moderniseringen har langt på vei bidratt til et effektivt og godt arbeids- og læringsmiljø. Ved deler av arealene er det likevel utfordringer som gjør at de ikke kan utnyttes fullt ut etter intensjonen. For medarbeidere knyttet til disse arealene er det moderat risiko for at de fysiske forholdene skaper utfordringer for arbeidsmiljøet.

Det er utarbeidet en helhetlig og langsiktig campusutviklingsplan for perioden 2023-2036. Planen ble utarbeidet i tett samarbeid med Statsbygg. Begrensede ekspansjonsmuligheter gir i dag utfordringer med hensyn til å videreutvikle et fremtidsrettet fysisk læringsmiljø og finne rom for økt rekruttering. For å redusere risikoen relatert til arealutfordringer, har NHH derfor startet et arbeid med å utrede muligheten for nybygg på dagens campus. Dette er et langsiktig arbeid som krever en grundig prosess, der både Statsbygg og Kunnskapsdepartementet involveres tett i prosessen.

### *Systematisk digitalisering*

NHH har arbeidet målrettet med digitalisering over tid. Blant hovedmomentene i satsingen har vært oppbygning av digital kompetanse i organisasjonen, digitalisering av arbeidsprosesser og utvikling av digitale tjenester for studenter og ansatte på flere områder. Videre er kompetansebygging innen kunstig intelligens et prioritert område. Satsingsområder i KDs og Nasjonal digitaliseringsstrategi gir føringer for høyskolens fokusområder. Risikofaktorer relatert til digitalisering er bl.a. knapphet på ressurser og kompetanse, kvaliteten på løsningene som lanseres, og manglende gevinstrealisering.

## **Opplegget for styring og kontroll**

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

### *Oppfølging av mål og resultatkrav*

I tillegg til månedlig periodeavslutning, blir regnskap og budsjett gjennomgått ved hver tertialavslutning. Gjennom tett dialog mellom de respektive enheter og økonomiavdelingen, avdekkes og forklares årsaken til eventuelle avvik, og det utarbeides prognoser for året. Lønnsprognoser utarbeides ved hver tertialavslutning, og ellers ved behov. Rapport med avviksforklaring og prognoser fremlegges for Styret hvert tertial samtidig med eksternt regnskapet.

### *Overholdelse av lover og regler*

Det er etablert gode rutiner for å sikre at lover og regler overholdes innen økonomiområdet. Høyskolen har merket seg at økonomisk kriminalitet blir stadig mer avansert og oppstår i nye former. Det er derfor viktig å holde frem med en kontinuerlig og kritisk vurdering av de ulike rutineene med tanke på hvilke tiltak som vil redusere sannsynligheten for å bli utsatt for svindel.

### *Relevant og pålitelig resultat- og regnskapsinformasjon*

Høyskolen har gode rutiner for å sikre at regnskapet avlegges i henhold til bestemmelsene om økonomistyring i staten og de statlige regnskapsreglene. Gjennom jevnlig møter med de ulike budsjettansvarlige, og ved utarbeidelse av interne retningslinjer og rutiner legger økonomiavdelingen til rette for å sikre en lik praktisering av regelverket i alle enheter.





Systemleverandør av høyskolens ERP-system (økonomisystem) har varslet om at systemet skal over på en skybasert driftsløsning. Sektoren har vurdert det slik at dette må ut på anbud. Dette kan resultere i nytt ERP-system på sikt. Dette er en krevende prosess som fordrer balanse mellom styring og kontroll i eksisterende system og behov for utvikling og digitalisering.

### *Effektiv ressursbruk*

NHH har ambisiøse målsettinger for sin virksomhet, og dette betinger god forvaltning og effektiv utnyttelse av både menneskelige ressurser og tilgjengelige bygg og infrastruktur. Effektiv ressursbruk har en tydelig plass i NHHs strategi hvor hovedmålet for avsnittet om organisasjon og ressurser er at «NHH skal ha en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som tilrettelegger for høy kvalitet og fremragende prestasjoner innenfor utdanning og forskning samt i samspillet med nærings- og samfunnsliv» (NHH strategi 2022-2025, s. 11).

Nye aktiviteter og utviklingstrekk skaper behov for organisatoriske justeringer og omstillinger så vel som ny kompetanse. NHH har videreført sitt arbeid med å styrke kapasitet og kompetanse knyttet til både digitalisering, dataforvaltning (*data management*) og etter hvert også kunstig intelligens. Støtte til drift av store eksternfinansierte prosjekter, herunder EU-prosjekter, er og forblir et annet eksempel hvor det er behov for solid kompetanse og hvor NHH kontinuerlig foretar justeringer og oppdateringer i hvordan arbeidet organiseres. For å håndtere slike nye behov må en lykkes med å effektivisere rutinepregede oppgaver og samtidig make å omstille ressurser som blir fristilt, til nye prioriterte oppgaver. Digitalisering, samt kompetanseutvikling står derfor sentralt. Like viktig er utviklingen av organisasjonen for å sikre nødvendig styrings- og endringskapasitet samtidig som den organisatoriske forankringen er solid. En opplever at partssamarbeider er meget godt, noe som gir viktige bidrag til utviklingen av en effektiv organisasjon med godt arbeidsmiljø.

Organisatoriske justeringer og omstillinger må kombineres med endringer i individuelt stillingsinnhold. Dette innebærer i stor grad behov for ny kompetanse, og en viderefører det etablerte opplegg for kompetanseutvikling for teknisk-administrativt ansatte. Opplegget innebærer at det stilles ressurser til disposisjon for løpende kompetanseutvikling av et visst omfang i den enkelte enhet, samtidig som sentrale ressurser er tilgjengelige for mer omfattende videreutdanningsopplegg i tilfeller hvor dette er hensiktsmessig. I NHHs strategi for 2022-2025 rettes oppmerksomheten mot lederutvikling, og en har i 2024 initiert et relativt omfattende og profesjonelt lederutviklingsprogram for alle ledere og mellomledere.

NHH har en vel etablert enhetlig ledelsesmodell med en godt tilpasset organisasjonsstruktur. Et overordnet siktemål er å ha høy kvalitet og effektivitet i utviklings- og beslutningsprosesser på alle nivåer. I sin tur innebærer det at raskere beslutningsprosesser med færre personer og utvalg direkte involvert ikke skal gå på bekostning av nødvendig faglig forankring og kvalitetssikring. Dette reiser krav til funksjon og videreutvikling av ledergrupper, utvalg, møteplasser og strategiske beslutningsprosesser. En opplever at NHH strategi 2022-2025 med tilhørende handlingsplaner sentralt og lokalt setter tydelig retning for organisasjonen, og brede informasjonskanaler som allmøter seks ganger i året samt NHHs intranett søker å utfylle informasjonen som går gjennom linjene i organisasjonskartet.



Ambisjonene om effektivisering gjennom digitalisering og etter hvert kunstig intelligens er betydelige. Det overordnede ansvaret for digitalisering av administrative prosesser er tillagt direktør for organisasjon og virksomhetsstyring, og et revitalisert digitaliseringsutvalg startet opp sitt arbeid i 2024. Den rivende utviklingen i kunstig intelligens påvirker utvalgets oppgaver, og det medfører at en fortsatt vurderer hva som er hensiktsmessig mandat og arbeidsform.

### Andre vesentlige forhold

Det er ingen andre vesentlige forhold å bemerke. NHH har gjennomgående gode kvalitets- og kontrollsystemer og en nøktern ressursbruk.

### Merknader fra Riksrevisjonen

NHH har ikke mottatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i 2024.

## Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav

### Arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk

NHHs strategi for 2022–2025 adresserer hvordan klimaendringer påvirker samfunnet og virksomheten ved høyskolen. Med utgangspunkt i strategiens ambisjon om at NHH skal være en pådriver for bærekraftig verdiskaping angis ambisiøse mål for bidrag til bærekraftig verdiskaping i samfunnet – og også til mer bærekraftig drift av egen organisasjon og egne aktiviteter. Dette presiseres på følgende måte: *På NHH skal bærekraftsutfordringene adresseres i vår forskning og formidling, gjennomsyre våre studieprogram og etterleves i driften av vår virksomhet.*

I omtalen av NHHs drift heter det videre at: *NHHs virksomhet skal understøtte målet om bærekraftig verdiskaping, og NHH skal ha en bevisst holdning til ansvarlig drift- og forvaltning for å redusere sitt klimaavtrykk. NHHs bærekraftsarbeid skal vektlegge tiltak som er målrettede og forholdsmessige.*

Som en videreføring av dette vedtok NHHs styre i 2024 en ny «Handlingsplan for bærekraftig drift av NHH». NHH har over tid jobbet systematisk og helhetlig for å redusere sitt klima- og miljøavtrykk gjennom følgende tiltak:

- *Miljøfyrtårn-sertifisering:* Høyskolen ble sertifisert som Miljøfyrtårn i 2020 og re-sertifisert uten merknader i november 2023, noe som fungerer som en kontroll og validering av arbeidet med bærekraftig drift innen HMS, energi, avfall, transport og innkjøp.
- *Reduksjon av reiseutslipp:* Flyreiser står for en betydelig del av klimagassutslippene, og NHH har satt som mål om å redusere reiseaktiviteten med 18 % innen 2026 og ytterligere 10 % innen 2030 sammenlignet med 2019.
- *Energieffektivisering:* Rehabilitering av bygningsmassen har redusert energibruket fra 7,2 millioner kWh i 2018 til 4,9 millioner kWh i 2023. Tall for 2024 er ikke klare ennå. Tiltak som bruk av tilstedeværelsessensorer, LED-belysning og temperaturstyring støtter denne positive utviklingen.



- *Grønn campusutvikling*: NHH har iverksatt tiltak som fremmer biologisk mangfold og grønn infrastruktur, inkludert utvikling av grønne møteplasser på campus. Rehabiliteringsprosjekter har redusert energibruk i bygningsmassen med over 30 % siden 2018. Videre arbeid med grønn infrastruktur, inkludert vurdering av solceller og andre bærekraftige energikilder, vil skje i dialog med huseier Statsbygg.
- *Bærekraftige innkjøp*: Klima- og miljøkriterier vektes minst 30 % i offentlige anskaffelser. Over 71 % av NHHs vesentlige leverandører har sertifisert miljøledelsessystem.

#### *Klimaendringenes påvirkning på virksomheten*

Klimaendringene forventes å kunne påvirke NHH på flere områder selv om en på kort sikt ikke forventes dramatiske effekter på driftssiden:

- *Fysisk risiko*: Ekstremvær, som økt frekvens av stormer og flom, kan skade bygninger og infrastruktur på campus. Dette stiller krav til robusthet i bygningsmassen og nødvendigheten av klimatilpasningstiltak, som bedre dreneringssystemer og økt motstandsdyktighet mot værpåvirkninger.
- *Økte driftskostnader*: Endringer i klima kan føre til økt behov for energi til kjøling i sommersesongen eller oppvarming i lengre vintre. Dette kan påvirke energiforbruket og ikke minst kostnadene knyttet til drift av bygningene.
- *Endrede forventninger*: Samfunnet vil med rimelighet forvente at NHH, går foran i arbeidet med løsninger på bærekraftsutfordringene.
- *Indirekte påvirkning*: Klimaendringer kan også påvirke leverandørkjeder og tilgjengeligheten av produkter og tjenester som NHH benytter seg av. Dette vil kreve enda bedre planlegging og samarbeid med leverandører for å sikre forsyningssikkerhet.
- *Regulatoriske krav*: Strengere krav til klimarapportering og bærekraftstiltak vil påvirke virksomheten. Et stigende detaljkrav til klimarapportering og bærekraftige tiltak fra myndigheter og samarbeidspartnere stiller økende krav til NHHs tilpasningsevne.

#### *Planer for videre arbeid*

For å håndtere effektene av klimaendringer og redusere sårbarheten til virksomheten, vil NHH fortsette å prioritere systematisk vurdering av klimarisiko, iverksette effektive klimatilpasningstiltak og sikre at bærekraft forblir en tydelig kjerneverdi i alle deler av organisasjonen. NHHs uttalte ambisjon om å oppnå klimanøytralitet innen 2040 vil fordre at høyskolen prioriterer å redusere klimagassutslipp gjennom energieffektivisering, grønn transport og redusert reiseaktivitet. En revidert reisepolicy implementeres innen kort tid for å støtte opp om dette.

Høsten 2025 vil NHH i tillegg innføre forbedrede systemer for kildesortering av flere fraksjoner, inkludert plast og matavfall, for å øke sorteringsgraden i tråd med nye krav. I tillegg vil det bli satset på en videreutvikling av campus der muligheter for bruk av fornybare energikilder, som solcelleanlegg, bli utforsket. Gjennom samarbeid med Statsbygg vurderes, og gjennomføres tiltak for å gjøre campus mer robust mot fysisk klimarisiko. Dette inkluderer oppgradering av eldre bygningsmasse og vurdering av



fremtidige renoveringsbehov. Det er eksempelvis ønskelig å oppgradere Servicebygget, noe som vil måtte skje i dialog med Statsbygg som huseier. På innkjøps siden arbeides det med en tett oppfølging for å sikre at klima- og miljøhensyn inngår i alle relevante anskaffelser og at hovedregelen om at miljø skal vektas med minst 30 % opp mot pris og/eller kvalitet overholdes. Samtidig fremmes holdningsskapende arbeid internt, slik at både ansatte og studenter tar bærekraftige valg i løper av arbeidsdagen.

## Ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse

Tabell 26: Ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse og/eller fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring

	Resultater				
	2020	2021	2022	2023	2024
Antall stillinger	57	64	51	65	52
Antall søkere	2 972	2 424	1 954	2 730	2 328
Antall søkere med påberopt fravær fra arbeid/utdanning/opplæring	59	63	54	94	57
Antall ansatt med påberopt fravær fra arbeid/utdanning/opplæring	0	0	1	0	0
Antall søkere med påberopt funksjonsnedsettelse	24	15	18	38	24
Antall ansatt med funksjonsnedsettelse	0	0	0	0	0

Til tross for ambisjoner om økt mangfold i arbeidsstyrken ser vi ingen økning i antall ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse eller fravær fra arbeid/utdanning/opplæring. Kvalifiserte kandidater som oppgir funksjonsnedsettelse eller fravær fra arbeid/utdanning/opplæring kalles inn til intervju til aktuelle stillinger. Det er imidlertid et svært begrenset tilfang av søkere i denne gruppen, og kombinert med høye krav til formelle kvalifikasjoner og spesifikk kompetanse blir antall ansatte lavt.

Vi ser behovet for ytterligere tilrettelegging og arbeid med rekrutteringspraksis, for å sikre en mer inkluderende prosess. Vi planlegger å styrke våre tiltak og rekrutteringsstrategier, og vil i samarbeid med tillitsvalgte fortsette å evaluere hvordan vi kan bidra til et mer inkluderende arbeidsliv i årene som kommer.

## Redusere konsulentbruken

NHH har over lengre tid hatt en bevisst holdning til å holde konsulentbruken på et lavt nivå. Konsulenter benyttes i all hovedsak til innleie av spesialkompetanse, der det vurderes som nødvendig og hensiktsmessig. Høyskolen benyttet i 2023 kr 10,6 mill., tilsvarende 2,1 % av lønnskostnadene. I 2024 var kostnaden kr 12,9 mill., tilsvarende 2,3 % av lønnskostnadene. Økningen kan særlig relateres til at det har vært behov for innleie av fagressurs innen IT-sikkerhet for å dekke behov for spesialkompetanse i påvente av ansettelse av IT sikkerhetsrådgiver som nå er ansatt. I tillegg er samarbeidet med UiB om felles studentombud utvidet, for å styrke funksjonen. Utover dette er det et behov for å leie inn juridisk innkjøpskompetanse, da det er mer ressurskrevende å ivareta denne funksjonen selv. I desember var NHH arrangør av CEMS-konferansen 2024 med nær 2 000 deltakere, der det var behov for å leie bistand fra et eventbyrå. I tillegg har det vært behov for å leie konsulenter for å løse spesielle oppgaver, særlig innen IT-relaterte problemstillinger (f.eks. modenhetsanalyse).



Utgifter til språkvask og oversettelser er redusert sammenlignet med i fjor, og utgjør i overkant av kr 1 mill. av samlede konsulentkostnader.

Inkludert i beløpet ovenfor, er kjøp av konsulenttjenester fra kommunikasjonsbransjen, kr 726' i 2024. Kostnadene er knyttet til kjøp av tjenester fra et britisk PR-byrå for å styrke høyskolens internasjonale forskningsformidling, samt videreutvikling av NHHs kommunikasjonskonsept og produksjon av film i arbeidet med å rekruttere studenter til fulltidsstudiene og videreutdanningsprogrammene ved NHH.

## Avsetninger

Budsjetteringspraksis ble lagt om i 2024, slik at budsjettet er mer forventningsrett enn tidligere, men det gjenstår fremdeles noe arbeid knyttet til omlegging av budsjetteringsprosess og -praksis.

Høyskolen budsjetterte med en planmessig nedbygging av avsetningen i 2024, og avsetningene er vesentlig redusert sammenlignet med fjoråret. Til dels skyldes avsetningene ved utgangen av 2024 at forskningsaktiviteten var noe høyt budsjettert, og til dels er det brukt mindre på investeringer enn planlagt. Lavere investeringsnivå enn planlagt skyldes i all hovedsak utsettelse grunnet kapasitetsutfordringer hos Statsbygg og til dels egen kapasitet. Utover dette er måloppnåelsen ikke påvirket i vesentlig grad.

Styret vedtok i juni 2024 at høyskolens endrede arealbehov skal løses i eksisterende bygningsmasse ved hjelp av delekontor og andre tilpasninger, og dette vil kreve noe mer ombygging. På sikt forventes det å være behov for å benytte deler av virksomhetskapitalen for å finansiere investeringsbehovet.

I 2024 utgjør eksterne inntekter nær 24 % av samlede driftsinntekter, noe høyere enn 2023. En høy andel eksterne inntekter innebærer en viss risiko, særlig for NHHE som er en konkurranseutsatt virksomhet. Det er derfor viktig for høyskolen å ha reserver til perioder med lavere tilfang av eksterne inntekter. Det vurderes at avsetningene er på et forsvarlig nivå.

## Utarbeidelse av investeringsplan

NHHs styre har besluttet hvor mye som skal avsettes til fremtidige investeringer i forbindelse med fastsettelse av høyskolen årsregnskap. Beslutningen er dokumentert i form av en investeringsplan. Det vises til kap. VI. Årsregnskap 2024.

## Sikkerhet og beredskap

NHH har etablert en sikkerhetsorganisasjon og et ledelsessystem for informasjonssikkerhet og personvern. Ledelsessystemet inneholder styrende, gjennomførende og kontrollerende dokumenter. Et helhetlig styringssystem som inkluderer fysisk- og personellsikkerhet skal etableres, og arbeidet er igangsatt. Høyskolen har i løpet av 2024 gjennomført en modenhetsanalyse for IKT-sikkerhet basert på Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) sine grunnprinsipper. Høyskolen får gode tilbakemeldinger i modenhetsanalysen, og arbeider med ytterligere forbedringer.





### *Verdier og avhengigheter med hensyn til nasjonal sikkerhet*

NHH vurderer mennesker, miljø, materiell og omdømme som de viktigste verdiene i virksomheten. Videre arbeid med verdikartlegging pågår i 2025, med støtte fra nasjonale retningslinjer og basert på HK-dirs anbefalinger.

### *ROS-analyse*

ROS-analysen for NHH gjennomgås årlig. Arbeidet er organisert i ledelsessystemet for informasjonssikkerhet og personvern.

Virksomhetens områder som er definert med potensielt høyest risiko er:

- Alvorlige informasjonssikkerhetshendelser
- Hendelser med personer i utlandet på NHH-relatert opphold
- Alvorlig skade eller død blant studenter, ansatte, eller gjester på campus
- Smittespredning, epidemi, pandemi
- Alvorlig trakassering av studenter, ansatte, eller gjester
- Storbrann/eksplosjon på campus
- Trusler, vold, terror mot personer på campus (PLIVO)

### *Krise og beredskapsøvelser*

I 2024 gjennomførte NHH en beredskapsøvelse hvor det aktuelle scenariet innebar trusler eller hendelser mot et arrangement på høyskolen. I tillegg ble det øvd på gjenoppretting av data fra sikkerhetskopi. Erfaringene viser at øvelser er svært nyttige og en god arena for trening og læring, og bør gjennomføres regelmessig for ulike beredskapshendelser og risikoområder. Årets øvelser og hendelser viser at NHHs beredskap og beredskapsrammeverk fungerer tilfredsstillende.

### *Styringssystem for sikkerhet*

NHH arbeider i henhold til NSMs retningslinjer, og har etablert en sikkerhetsorganisasjon og et ledelsessystem for informasjonssikkerhet og personvern. Høyskolen mener å ha en formålstjenlig organisering av sikkerhetsarbeidet og tilstrekkelige ressurser til å ivareta sine oppgaver. NHH har startet med å innlemme styring av beredskap i Samsvar, noe som gir en god plattform for et helhetlig styringssystem for sikkerhet ved NHH.

## **Større byggeprosjekter under utvikling**

NHH har ikke større pågående byggeprosjekter, men har påbegynt en prosess for å utrede muligheten for nybygg på dagens campus i tråd med utredningsinstruksen. Høyskolens campusutviklingsplan vil være førende for iverksetting av denne type prosjekter.

## **Informasjonssikkerhet og personvern**

NHH jobber kontinuerlig med å forbedre informasjonssikkerheten og personvernet ved høyskolen. NHH følger opp og rapporterer om arbeidet rundt informasjonssikkerhet og personvern i tråd med sektorens styringsmodell og i henhold til NHH sitt styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern. Arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern er styrket gjennom 2024. Høyskolen har videreutviklet prosessene, kontinuitetsplaner og styringssystem for informasjonssikkerhet i tillegg til at det er tilsatt informasjonssikkerhetsrådgiver fast i stilling.



NHH følger kontinuerlig med på trusler og trusselbildet for å sikre at vi er godt forberedt på å håndtere eventuelle utfordringer som kan oppstå. Arbeidet med å forebygge, oppdage og håndtere alvorlige IKT-sikkerhets hendelser er et kontinuerlig arbeid og høyskolen har gjennom hele året hatt fokus på forbedringer.

Det er gjennomført informasjonsmøter knyttet til informasjonssikkerhet og personvern både generelt, i utvalgte målgrupper, og i forbindelse med onboarding av nyansatte. I tillegg har høyskolen hatt nettbasert kurs i informasjonssikkerhet som var tilpasset trusselbildet for 2024.

NHH har gjennomført en øvelse knyttet til informasjonssikkerhet i 2024. Øvelsen var gjenoppretting etter tap av data.

Det er kartlagt behov for personvernkonsekvensutredninger (DPIA) for forskjellige systemer. Arbeidet med dokumentasjon av bruk av persondata videreføres i 2025.

Det er i 2024 også arbeidet videre med kontinuitetsplaner for informasjonssikkerhet. Fokus for 2025 blir verdivurderinger av informasjonsverdier med påfølgende oppdatering av planverk.

### Oppfølging av Strategi for digital omstilling

NHH arbeider systematisk med digitalisering i tråd med den statlige digitaliseringsstrategien, og har digitalisering som strategisk satsingsområde forankret i NHHs strategiplan for 2022-2025. I tillegg til å inkludere og ta i bruk digital teknologi i studieprogrammer, undervisningsmetoder og forskning, er arbeidet med digitalisering og prosessforbedring pågående, og har så langt resultert i frigjøring av tid, økt kvalitet på tjenester og forbedret servicegrad på utvalgte tjenester. NHH arbeider med kompetanseutvikling for egne ansatte, bl.a. innen automatisering og kunstig intelligens.

HK-dir og Sikt anses som viktige premissgivere og leverandører av fellesløsninger og samarbeid i sektoren, og NHH tilstreber bruk av fellesløsninger der det er formålstjenlig. Høyskolen tar anbefalinger fra NOKUT inn i arbeidet med å tilrettelegge for oppnåelse av strategien for digital omstilling.



ÅRSRAPPORT

# Kap. V

Vurdering av fremtidsutsikter



## Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Dette kapittelet inneholder den fremtidsrettede delen av årsrapporten. Omtalen bygger på høyskolens gjeldende strategi og utviklingsavtale, og komplementerer rapporteringen i de øvrige delene av årsrapporten. Videre gir kapittelet også en sammenfattende omtale av samarbeidet med nasjonale og internasjonale aktører, dimensjonering av utdanningstilbudet fremover samt fremtidsutsikter for campusutvikling og større byggeprosjekter. Endelig gis det en presentasjon av budsjett for 2025.

### Fremtidsutsikter og planer

#### Strategi for NHH 2022-2025

Målsettingene i strategien er inndelt i fire hovedområder; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser. Med hensyn til målsettingene i strategien for kjerneaktiviteten er disse fullt ut konsistente med målsettingene i utviklingsavtalen, jfr. kap. III Årets aktiviteter og resultater.

I strategiperioden 2022-2025 prioriterer NHH tre satsingsområder som spenner over hele virksomheten. Satsingsområdene skal sikre at NHH lever opp til eksistenserklæringen *Sammen for bærekraftig verdiskaping*, og de skal bidra til NHHs målsetting om å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole med et betydelig samfunnsansvar. De tre satsingsområdene er:

1. Pådriver for bærekraftig verdiskaping
2. Gjennomgripende internasjonalisering
3. Engasjement og samarbeid for felles mål

#### Utviklingsavtale 2023-2026

##### Mål 1

Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskaping.

NHH ønsker å rekruttere en mangfoldig og engasjert gruppe av fremragende studenter i Norge og internasjonalt. Både fulltids- og etter- og videreutdanningsprogrammene vil utvikles for å gjenspeile NHHs eksistenserklæring (*mission statement*), «Sammen for bærekraftig verdiskaping», samt en videre satsing på digitalisering og teknologi. Utviklingen vil trekke vekslers på NHHs deltagelse i European Universities alliansen ENGAGE.EU. Omfanget av studentutveksling og studierelaterte utenlandsopphold vil være høyt. Satsingen på mer studentaktive læringsformer vil videreføres og forsterkes. På tvers av næringer og sektorer søker NHH å utdanne kandidater som er høyt etterspurte i arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt. Utdanningsområdet på NHH vil bidra på de tre målene i langtidsplanen (LTP).

Styringsparametere:

1. Økt mangfold og engasjement i studentmassen
2. Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping
3. Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning
4. Høy arbeidslivsrelevans



## Mål 2

Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.

NHH vil øke den samlede publikasjonsaktiviteten og opprettholde et høyt nivå på omfanget av internasjonale topp-publikasjoner innen alle områder som er sentrale for en internasjonal handelshøyskole. NHH vil at omfanget av eksternfinansierte forskningsprosjekter fra EU og NFR skal øke, og at ph.d.-utdanningen ved NHH skal holde høy internasjonal kvalitet. NHH ønsker å være en attraktiv arbeidsplass for fremragende forskere og vil føre en rekrutteringspolitikk som bidrar til jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger. Forskning på NHH søker å bidra direkte til målet «Høy kvalitet og tilgjengelighet i forskning og høyere utdanning» i LTP og indirekte til de to øvrige målene.

Styringsparametere:

5. Økt publiseringsaktivitet og solid omfang av internasjonale topp-publikasjoner
6. Økt inntekt fra eksternfinansiering
7. Internasjonal kvalitet på studieløp og karriereutfall for ph.d.-studentene
8. Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

## Mål 3

Styrke formidlingen av forskningsbasert kunnskap og interaksjonen med næringsliv og samfunnsinstitusjoner.

NHHs ambisjon er å formidle forskningsbasert kunnskap og dermed sette premisser og retning for samfunnsdebatten. Samarbeidet med relevante aktører i nærings- og samfunnsliv vil styrkes, herunder videreutvikle faglige møteplasser for å stimulere til kunnskapsutveksling. Alumninettverket, som er et viktig bindeledd mellom NHH og nærings- og samfunnsliv, vil utvikles videre og styrkes. På tvers av fagområdene til internasjonale handelshøyskoler vil NHH opprettholde et høyt nivå på formidlingsaktivitetene for å bidra med kunnskapsbasert innsikt i samfunnsdebatten og for utviklingen i nærings- og samfunnslivet. NHH har som ambisjon at deltagelsen i relevante offentlige ekspertutvalg, styrer og råd skal være høy. NHHs aktivitet knyttet til samspill med nærings- og samfunnsliv søker å bidra til alle de tre målene i LTP.

Styringsparametere:

9. Styrke og videreutvikle samarbeidsavtaler, partnerskap og møteplasser
10. Styrke og videreutvikle aktivitet i alumninettverket
11. Opprettholde formidlingsaktivitet på høyt nivå og deltagelse i relevante ekspertutvalg, styrer og råd





## Dimensjonering av utdanningstilbudet fremover

Den høye søkningen til alle NHHs fulltids studieprogrammer innebærer at alle studieplassene er fullt med kompetente studenter. NHH går for full kapasitet i den forstand at en med dagens undervisningsressurser og arealsituasjon ikke har rom for å øke antallet studenter ytterligere. Spørsmål knyttet til den fremtidige dimensjoneringen av utdanningstilbudet vil derfor hovedsakelig dreie seg om å fordele studieplassene mellom de ulike programmene på en god måte. Et hovedelement i dette arbeidet er kontinuerlig å utvikle studieprogrammene og programporteføljen slik at NHH-kandidatenes sterke analytiske ferdigheter kommer til nytte i forbindelse med tema som teknologiutvikling, herunder kunstig intelligens, bærekraft og andre viktige samfunnsutfordringer.

NHH Executive sin aktivitet på etter- og videreutdanningsområdet er ikke en del av dimensjoneringen knyttet til antall studieplasser for fulltidsstudenter. Ettersom en vesentlig del av undervisningen i regi av NHH Executive er samlingsbasert og finner sted andre steder enn på NHH sin campus i Bergen, er denne aktiviteten skalerbar på en annen måte enn de ordinære fulltidsstudiene. Dette ligger til grunn for vekststrategien en har for NHH Executive.

## Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører

Høyskolen har et betydelig internasjonalt nettverk og forsknings- og utdanningssamarbeid med ledende utenlandske institusjoner og arbeider kontinuerlig for å opprettholde kvaliteten i disse samarbeidene. NHH samarbeider med om lag 200 universiteter og handelshøyskoler i mer enn 50 land. NHH er nasjonalt ledende når det gjelder antall studenter som tar minst ett semester utveksling i utlandet. Den mest synlige bekreftelsen på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkreditering, medlemskapet i CEMS – the Global Alliance in Management Education, samt at høyskolen er medlem av European University alliansen ENGAGE.EU.

CEMS er en allianse av 33 handelshøyskoler (kun én fra hvert land), rundt 70 bedriftspartnere og åtte ideelle organisasjoner. ENGAGE.EU består av ti ledende, forskningsintensive universitet i Europa innenfor fagområdene økonomi, administrasjon og samfunnsvitenskap.

NHH har et godt samarbeid med andre nasjonale institusjoner i sektoren, og jobber særlig tett sammen med de andre store utdanningsinstitusjonene i Bergen. NHH deltar som nevnt ovenfor blant annet i Kompetanseforum Vestland, som fungerer som vårt Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) samt i Næringsforum Vestland. Gjennom Utdanning i Bergen samarbeider vi med universitet, høyskoler, fagskoler og myndigheter i bergensområdet på felter som studentrekruttering og promotering av Bergen som studieby. NHH samarbeider med karrieretjenester ved andre læresteder i Norge gjennom Karrierforum for høyere utdanning for å sikre kvaliteten i egne karrieretjenester, og for å spre kunnskap om egne aktiviteter til medlemmene i nettverket.

Fremtidens utfordringer er brede og krever tverrfaglig samarbeid. Derfor er både nasjonalt og internasjonalt samarbeid viktig for NHH. NHH ønsker å fortsette samarbeidet i bergensregionen gjennom Utdanning i Bergen. Samarbeid om karrieretjenester og arbeidslivsrelevans er også noe høyskolen aktivt jobber med og videreutvikler, blant annet gjennom Karrieresenteret, som samarbeider med aktører fra næringslivet, offentlig forvaltning og ideelle organisasjoner både nasjonalt og internasjonalt. På det internasjonale plan spiller ENGAGE.EU-alliansen en nøkkelrolle.



NHH vil videreutvikle og dyrke samarbeidet med partnerinstitusjonene. Prosjektet inneholder både et samarbeid om utdanning, men også samarbeid mellom studenter, forskere og privat og offentlig sektor. Også i andre prosjekter, som Innovation School i Tyskland, samarbeider høyskolen med andre utdanningsinstitusjoner om undervisning, samt en rekke bedrifter og organisasjoner om praksis.

En stor andel av ph.d.-studentene har kortere og lengre utenlandsopphold, og mange ph.d.-studenter gjennomfører deler av opplæringsdelen utenlands. Gjennom universitetsalliansen ENGAGE.EU, pågår også arbeid om ytterligere internasjonalt samarbeid på ph.d.-nivå og for unge forskere generelt. NHH deltar og sitter i styret til den nyopprettede nasjonale forskerskolen for økonomisk-administrative fag, NORDAB.

NHHS etter- og videreutdanningsvirksomhet, organisert i vår avdeling NHH Executive (NHHE), samarbeider med en rekke nasjonale og internasjonale aktører på våre åpne studieprogrammer og skreddersydde programmer for virksomheter og bransjer. Alle EMBA-spesialiseringene gjennomfører utenlandsopphold ved internasjonalt svært anerkjente handelshøyskoler slik som eksempelvis Bocconi i Milano, HEC i Paris og Montreal og NUS i Singapore, og søker utvidet samarbeid med partnere i ENGAGE.EU. I tråd med NHHs strategi vil NHHE videreføre det utstrakte samarbeidet med flere nasjonale næringsklynger om kompetansegivende programmer. Programmene vil ha en naturlig forankring ved forskningsentre ved NHH, og deres tilknyttede partnere.

Det pågår utstrakt forskningssamarbeid - nasjonalt og internasjonalt - dels mellom enkeltforskere, gjennom forskningsprosjekt og gjennom nettverk og deltagelse på nasjonale og internasjonale konferanser. NHH gir insentiver til videreutvikling av forskningssamarbeid blant annet gjennom støtte til konferansedeltagelse, utenlandsopphold samt ved opprettelse av nye forskningsprosjekt og initiativ.

### **Fremtidsutsikter for campusutvikling og større byggeprosjekter**

NHH opplever å ha knapphet på areal. I 2023 ble en helhetlig og langsiktig campusutviklingsplan for perioden 2023-2036 ferdigstilt. Denne beskrives i Årsrapport 2023 kapittel IV og V, herunder hvordan planen er knyttet til høyskolens strategi. Målet for campus er å sikre gode arbeidsplasser for studenter og ansatte, samt undervisningsarealer tilpasset ønsket, moderne pedagogikk.

Optimal bruk av arealer er avgjørende for å kunne nå målsettinger i Utviklingsavtale for NHH 2023-2026 knyttet til blant annet det å fortsatt øke andel studentaktiv undervisning, samt øke volum av eksternfinansiert forskning. Disse målsettingene bidrar til ytterligere press på arealene, og langsiktig planlegging av arealbruk er følgelig viktig.

I tillegg til mindre bygningsmessige endringer, har NHH i 2024 gjennomført grundige prosesser for å vurdere alternative løsninger for arealutfordringene høyskolen står overfor. Som omtalt i Årsrapport 2023 var ekstern leie av ytterligere areal et alternativ som ble vurdert. Dette alternativet er frafalt, blant annet av finansielle årsaker. Høyskolen har besluttet utførelse av ytterligere bygningsmessige ombygninger, som vil avhjelpe arealsituasjonen. En viktig del av løsningen er etablering av prinsipper for tildeling av arbeidsareal, som innebærer at arealutfordringer som følger av vekst i vitenskapelig stab i større grad vil løses ved bruk av fleksibel arbeidsplassutforming. For å frigjøre areal, har NHH også sett det som nødvendig å avslutte leieavtaler med to sentrale samarbeidspartnere på campus, inkludert fagbokhandelen.



## Budsjett for 2025

I de årlige budsjettprosessene blir det innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) vektlagt å skape økonomisk handlingsrom, og å foreta prioriteringer som vil bidra til å nå målene i vedtatt strategi.

NHH har hatt en realnedgang i bevilgningen de siste to årene som samlet sett beløper seg til kr 40 mill. Selv om en andel av dette var påregnet og skyldes en tilbakeføring av de midlertidig tilførte ekstra studieplassene i tre år under og rett etter pandemien, skjerper dette kravene til nøktern ressursstyring og langsiktig fundert bruk av oppsparte midler.

Budsjettet for 2025 viser et negativt driftsresultat, noe som innebærer at vi må bruke deler av våre akkumulerte reserver for å dekke løpende forpliktelser som lønn, ordinær drift og allerede planlagte tiltak, samt investeringer. En slik nedtæring av reservene må være planmessig og stegvis innebære en tilpasning av kostnadsnivået for å sikre langsiktig finansiell bærekraft. Bruken av reserver gir samtidig mulighet til å videreføre strategisk viktige satsinger, som det nye bachelorprogrammet Bachelor in Business, Economics and Data Science (BEDS), investeringer i IT og eiendom samt midlertidige tiltak som støtter utviklingen av studieprogrammer og digitale ressurser. Disse tiltakene er viktige for å opprettholde NHHs konkurransekraft og posisjon som en ledende handelshøyskole, men de må samtidig balanseres med behovet for langsiktig økonomisk stabilitet.

NHH har avsetninger på kr 47,2 mill. ved utgangen av 2024. Av disse er kr 23,4 mill. avsatt til andre formål og kr 23,9 mill. avsatt til investeringer. Samlet budsjettert underskudd er kr 68,9 mill.

Underskuddet finansieres av ubrukt bevilgning fra KD og akkumulerte overskuddsmidler fra NHHE. Størrelsen på frie reserver vurderes å være tilfredsstillende ved utgangen av 2025.

	Bevilgnings- finansiert virksomhet (BFV)	Bidrags- og oppdragsaktivitet (BOA)	NHH totalt
Samlet aktivitet NHH 2025			
Bevilgning fra KD	645,3	0,0	645,3
Inntekter	2,2	185,3	187,4
Dekningsbidrag BOA	17,4	-17,4	0,0
Sum dekningsside	664,8	167,9	832,7
Fastlønn BFV og lønnskostnader	434,3	137,3	571,6
Driftskostnader	240,6	43,6	284,2
Investeringer	39,0	0,0	39,0
Nye tiltak	29,8	0,0	29,8
Netto tilført fra BFV		-22,9	-22,9
Sum kostnader	743,6	158,0	901,6
Resultat 2025	-78,8	9,9	-68,9

Tall i mill. kr

For å oppnå et mer realistisk budsjett er budsjetteringsprosess og -praksis lagt om i 2024, likevel er det fortsatt grunn til å tro at noen budsjettposter er for høye. Det vil gjennom 2025 bli arbeidet videre med å gjennomføre ytterligere tilpasninger, som vil bidra til et enda mer forventningsrett budsjett.



## Hovedutfordringer

NHH står overfor flere nøkkelutfordringer som må håndteres for å balansere kortsiktige behov med langsiktig økonomisk bærekraft. De viktigste er:

### Økende kostnader og prioriteringsbehov

Utviklingen i NHHs bevilgning de siste par årene står tilbake for prisvekst og økende kostnader, særlig innen IT og digitalisering. Dette tilsier en strammere prioritering i ressursbruken, slik at midlene benyttes der de gir størst effekt. NHH må balansere mellom daglig drift og strategiske prosjekter, samtidig som vi sikrer tilstrekkelig støtte til kjernevirksomheten – utdanning og forskning.

### Fremtidsrettede utdanningstilbud

For å opprettholde og styrke vår posisjon som en ledende handelshøyskole er det avgjørende at studieprogrammene er relevante og tilpasset fremtidens behov. Det nye bachelorprogrammet (BEDS) er et godt eksempel på en satsing som møter etterspørselen etter ny kompetanse og styrker vår internasjonale attraktivitet.

### Forskning og ekstern finansiering

NHH skal med relevant og uavhengig forskning bidra til beslutninger som fremmer innovasjon, bærekraftig verdiskaping og utvikling i bedrifter og samfunnsinstitusjoner. Eksternfinansiert forskning, gjennom forskningsråd, departementer og næringsliv, er således viktig også utover økte økonomiske ressurser for forskning. Det å nå opp i konkurransen om eksternfinansierte midler på anerkjente nasjonale og internasjonale søknadsarenaer er også et viktig kvalitetsstempel.

### Langsiktig økonomisk bærekraft

Selv om bruken av reserver gir oss nødvendig fleksibilitet for 2025, må vi unngå å etablere et varig høyt kostnadsnivå som overstiger våre langsiktige inntektsrammer. Dette innebærer gradvise justeringer for å sikre at vår økonomi støtter nødvendige strategiske prioriteringer uten å risikere varig ubalanse.





ÅRSRAPPORT

# Kap. VI

Årsregnskap 2024



## Kap. VI. Årsregnskap 2024

Styret godkjente årsregnskap med noter og ledelseskomentarer 2024 for NHH på sitt møte 11. mars 2025. Regnskapet er utformet i henhold til krav fastsatt i økonomiregelverket, rundskriv R-115 fra Finansdepartementet og de krav Kunnskapsdepartementet har fastsatt. Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.



# ÅRSREGNSKAP 2024

## NORGES HANDELSHØYSKOLE

Økonomiavdelingen

NHH



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

### Fortegnsregler i oppgjørspakken

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

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

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

### Andre forhold i oppgjørspakken

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



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

## Prinsippnote - SRS

### Generelt

Virksomhetsregnskapet er satt opp i samsvar med gjeldende statlige regnskapsstandarder (SRS).

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

### Anvendte regnskapsprinsipper

#### *Inntekter fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer*

Inntekt fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd resultatføres etter prinsippet om motsatt sammenstilling. Dette innebærer at inntekt fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd resultatføres i takt med at aktivitetene som finansieres av disse inntektene utføres, det vil si samme periode som kostnadene påløper (motsatt sammenstilling).

Grunnbevilgning fra departementet som er ment å finansiere ordinære driftsaktiviteter er opptjent pr. 31.12 hvis ikke institusjonen eller departementet har satt konkrete og målbare krav til gjennomføring av aktiviteten. Bevilgning knyttet til konkrete oppgaver og investeringer som ikke er gjennomført på balansedagen, er klassifisert som ikke inntektsført bevilgning, og presentert i del III i note 15.

Overskudd fra bevilgningsfinansiert aktivitet er presentert som Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet i del C Statens kapital i balansen. Bidrag og tilskudd fra statlige etater og tilskudd fra Norges forskningsråd samt bidrag og tilskudd fra andre som ikke er benyttet på balansedagen, er presentert som annen kortsiktig gjeld på regnskapslinjen ikke inntektsført tilskudd og overføringer i balanseoppstillingen. Tilsvarende gjelder for gaver.

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

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

#### *Inntekter fra transaksjonsbaserte inntekter*

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

#### *Kostnader*

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

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

#### *Pensjoner*

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

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

#### *Leieavtaler*

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

#### *Klassifisering og vurdering av anleggsmidler*

Anleggsmidler er varige og betydelige eiendeler som disponeres av virksomheten. Med varige eiendeler menes eiendeler med utnyttbar levetid på 3 år eller mer. Med betydelige eiendeler forstås eiendeler med anskaffelseskost på kr 50 000 eller mer. Anleggsmidler er balanseført til anskaffelseskost fratrukket avskrivninger.

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

Varige driftsmidler nedskrives til virkelig verdi ved endret anvendelse eller utnyttelse, dersom virkelig verdi er lavere enn balanseført verdi.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

#### *Egenutvikling av programvare*

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

#### *Investeringer i aksjer og andeler*

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

Aksjer og andeler som er anskaffet med dekning i bevilgning over 90-post og aksjer anskaffet før 1. januar 2003 og som ble overført fra gruppe 1 til gruppe 2 fra 1. januar 2009, har motpost i *Innskutt virksomhetskapital* avsnitt C1 Virksomhetskapital i balanseoppstillingen. Aksjer og andeler som er finansiert av overskudd av eksternt finansiert oppdragsaktivitet, har motpost i *Opptjent virksomhetskapital*. Dette gjelder både langsiktige og kortsiktige investeringer.

#### *Klassifisering og vurdering av omløpsmidler og kortsiktig gjeld*

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

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

#### *Beholdning av varer og driftsmateriell*

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

#### *Fordringer*

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

#### *Valuta*

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

#### *Statens kapital*

Statens kapital utgjør nettobeløpet av virksomhetens eiendeler og gjeld. Statens kapital består av virksomhetskapital, avregninger og utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte). Universiteter og høyskoler kan bare opptjene virksomhetskapital innenfor sin oppdragsvirksomhet. Deler av de midlene som opptjenes innenfor oppdragsvirksomhet kan føres tilbake til og inngå i virksomhetens tilgjengelige midler til dekning av drift, anskaffelser eller andre forhold innenfor formålet til institusjonen. Midler som gjennom interne disponeringer er øremerket slike formål, er klassifisert som virksomhetskapital ved enhetene.

#### *Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler*

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

#### *Kontantstrøm*

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

#### **Statlige rammebetingelser**

##### *Selvassurandørprinsipp*

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

##### *Statens konsernkontoordning*

Statlige virksomheter omfattes av statens konsernkontoordning. Konsernkontoordningen innebærer at alle innbetalinger og utbetalinger daglig gjøres opp mot virksomhetens oppgjørskontoer i Norges Bank.

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



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCDB067DD

## Resultatregnskap

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2024	31.12.2023
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt fra bevilgninger	1	640 862	618 547
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	90 096	96 295
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	101 394	78 733
Andre driftsinntekter	1	8 308	4 474
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>840 659</b>	<b>798 049</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	555 689	506 415
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	33 808	31 579
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5		
Andre driftskostnader	3	284 776	269 254
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>874 273</b>	<b>807 248</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>-33 615</b>	<b>-9 199</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	544	565
Finanskostnader	6	591	716
<b>Sum finansinntekter og finanskostnader</b>		<b>-47</b>	<b>-151</b>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>		<b>-33 662</b>	<b>-9 351</b>
<b>Avregninger og disponeringer</b>			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 l	38 133	13 911
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapskapital)	8	-4 471	-4 561
<b>Sum avregninger og disponeringer</b>		<b>33 662</b>	<b>9 351</b>
<b>Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>			
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9	0	0
<b>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>			
Tilskudd til andre	10	0	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning		0	0
<b>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

## Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2024	31.12.2023
<b>EIENDELER</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I Immaterielle eiendeler</b>			
Programvare og lignende rettigheter	4	2 582	1 677
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<b>2 582</b>	1 677
<b>II Varige driftsmidler</b>			
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	5	58 862	45 999
Maskiner og transportmidler	5	1 139	1 316
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	76 969	91 957
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		<b>136 969</b>	139 271
<b>III Finansielle anleggsmidler</b>			
Investeringer i aksjer og andeler	11	274	274
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer	11A	0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		<b>274</b>	274
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>139 825</b>	141 221
<b>B. Omløpsmidler</b>			
<b>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</b>			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	12	0	0
<i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>		<b>0</b>	0
<b>II Fordringer</b>			
Kundefordringer	13	10 488	3 770
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	79	181
Andre fordringer	14	41 294	41 404
<i>Sum fordringer</i>		<b>51 860</b>	45 355
<b>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	389 847	422 884
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger	17	3 968	9 389
Andre bankinnskudd	17	0	0
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		<b>393 816</b>	432 273
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>445 676</b>	477 628
<b>Sum eiendeler drift</b>		<b>585 500</b>	618 849
<b>IV Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer</b>			
Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten	9	0	0
<i>Sum fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		<b>0</b>	0
<b>Sum eiendeler</b>		<b>585 500</b>	618 849



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD



## Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2024	31.12.2023
<b>STATENS KAPITAL OG GJELD</b>			
<b>C. Statens kapital</b>			
<b>I Virksomhetskapi tal</b>			
Innskutt virksomhetskapi tal	8	0	0
Opptjent virksomhetskapi tal	8	83 441	78 970
<b>Sum virksomhetskapi tal</b>		<b>83 441</b>	78 970
<b>II Avregninger</b>			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	91 242	129 375
<b>Sum avregninger</b>		<b>91 242</b>	129 375
<b>III Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	139 551	140 948
Ikke inntektsført bevilgning	15 III	0	0
<b>Sum utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>		<b>139 551</b>	140 948
<b>Sum statens kapital</b>		<b>314 234</b>	349 293
<b>D. Gjeld</b>			
<b>I Avsetning for langsiktige forpliktelser</b>			
Avsetninger langsiktige forpliktelser	19	7 832	9 463
<b>Sum avsetning for langsiktige forpliktelser</b>		<b>7 832</b>	9 463
<b>II Annen langsiktig gjeld</b>			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>		<b>0</b>	0
<b>III Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		58 774	50 367
Skyldig skattetrekk og andre trekk		28 193	29 532
Skyldige offentlige avgifter		20 250	20 454
Avsatte feriepenger		45 217	42 636
Ikke inntektsført tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15 II	37 031	39 568
Mottatt forskuddsbetaling	16	14 157	16 742
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	59 813	60 795
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>263 434</b>	260 093
<b>Sum gjeld</b>		<b>271 266</b>	269 556
<b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>		<b>585 500</b>	618 849
<b>IV Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b>			
Ikke utbetalt bevilgning mottatt til tilskuddsforvaltning	10B	0	0
Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten		0	0
<b>Sum gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b>		<b>0</b>	0
<b>Sum statens kapital og gjeld</b>		<b>585 500</b>	618 849



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

## Kontantstrømoppstilling for nettbudsjetterte virksomheter (direkte modell)

Beløp i 1000 kroner	31.12.2024	31.12.2023	Budsjett 2025
<b>Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter</b>			
<b>Innbetalinger</b>			
innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettbudsjetterte)	639 465	633 826	645 306
innbetalinger av bevilgninger fra andre departementer (nettbudsjetterte)	0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester	101 043	114 347	115 960
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer	53 042	45 183	76 952
innbetaling av refusjoner	0	0	0
innbetalinger knyttet til konsortie-/samarbeidsavtaler	0	0	0
andre innbetalinger	32 886	38 077	2 287
<b>Sum innbetalinger</b>	<b>826 436</b>	<b>831 433</b>	<b>840 505</b>
<b>Utbetalinger</b>			
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader	546 951	485 109	570 914
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester	284 039	276 682	299 387
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter	-217	377	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater	0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter	0	0	0
andre utbetalinger	2 661	17 055	0
<b>Sum utbetalinger</b>	<b>833 434</b>	<b>779 223</b>	<b>870 301</b>
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>	<b>-6 998</b>	<b>52 210</b>	<b>-29 797</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>			
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)	142	0	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)	-32 411	-46 858	-38 950
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler (-)	0	0	0
innbetalinger ved salg av obligasjoner og andre fordringer (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av obligasjoner og andre fordringer (-)	0	0	0
innbetalinger av utbytte (+)	0	0	0
innbetalinger av renter (+)	387	278	0
utbetalinger av renter (-)	-6	-36	0
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-31 888</b>	<b>-46 617</b>	<b>-38 950</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>			
innbetalinger av virksomhetskaper (+)	0	0	0
tilbakebetalinger av virksomhetskaper (-)	0	0	0
utbetalinger av utbytte til statskassen (-)	0	0	0
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kontantstrømmer knyttet til overføringer</b>			
innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre (+)	0	0	0
innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre (+)	0	0	0
innbetalinger fra andre virksomheter til tilskudd til andre (+)	0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)	0	0	0
skatter, avgifter og gebyrer direkte til statskassen (+)	0	0	0
avregning med statskassen vedrørende innkrevingsvirksomhet (-)	0	0	0
<b>Netto kontantstrøm knyttet til overføringer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)	428	210	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)	-38 457	5 803	-68 747
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	432 273	426 470	0
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>	<b>393 816</b>	<b>432 273</b>	<b>-68 747</b>
<b>* Avstemming</b>	<b>31.12.2024</b>	<b>31.12.2023</b>	
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet	-38 133	-13 911	
disponering av periodens resultat (til virksomhetskaper)	4 471	4 561	
bokført verdi avhendede anleggsmidler	0	0	
ordinære avskrivninger	33 808	31 579	
nedskrivning av anleggsmidler	0	0	
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)	-32 411	-46 858	
endring i statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	-1 397	15 279	
endring i ikke inntektsført bevilgning	0	0	
endring i beholdninger av varer og annet driftsmateriell	0	0	
endring i kundefordringer	-6 718	75	
endring i leverandørgjeld	8 407	13 527	
endring i ikke inntektsført tilskudd og overføringer	-2 537	-10 664	
effekt av valutakursendringer	-428	-210	
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter	31 888	46 617	
poster klassifisert som kontantstrømmer knyttet til overføringer	0	0	
endring i andre tidsavgrensningsposter	-3 948	12 217	
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>	<b>-6 998</b>	<b>52 210</b>	



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

#### **Prinsippnote for bevilgningsoppstilling**

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

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

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

Bevilgningsoppstillingens del I viser hva virksomheten har fått stilt til disposisjon i henhold til tildelingsbrev og hvilke utbetalinger som er registrert i statens konsernkontosystem. Utbetalingene er knyttet til og avstemt mot tildelingsbrevene og er satt opp etter inndelingen Stortinget har fastsatt for budsjettet og de spesifikasjonene som er angitt i tildelingsbrevene.

Bevilgningsoppstillingens del II omfatter det som er rapportert i likvidrapporten til statsregnskapet. Likvidrapporten viser saldo og likvidbevegelser på virksomhetens oppgjørskonto og øvrige konti i Norges Bank. Beholdningene rapportert i likvidrapporten er avstemt mot statens konsernkontosystem og øvrige beholdninger i Norges Bank.

Bevilgningsoppstillingens del III viser alle finansielle eiendeler som virksomheten er ført opp med i statens kapitalregnskap. Beholdningene i statens kapitalregnskap er basert på at transaksjonene er ført med verdien på betalingstidspunktet. Verdien på balansedagen er satt til historisk kostpris på transaksjonstidspunktet.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2024 for nettobudsjetterte virksomheter pr. 31.12.2024

## Del I

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev					Samlet tildeling
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst		
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler		639 465
273	Kunnskapssektorens tjenesteleverandør	50	Virksomhetskostnader		0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	21	Spesielle driftsutgifter, kan overføres, kan nyttes under post 70		0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	45	Større utstyrsanskaffelser og vedlikehold, kan overføres		0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	70	Tilskudd, kan nyttes under post 21		0
2xx	Formålet/virksomheten				0
2xx	Formålet/virksomheten				0
2xx	Formålet/virksomheten				0
Samlet sum på kapitler og poster under programområde 07 Kunnskapsdepartementet					639 465
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
Sum utbetalinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet					0
<b>Sum utbetalinger i alt</b>					<b>639 465</b>
2xx	Formålet/virksomheten		Tilbakebetaling av bevilgning gitt i tidligere regnskapsår <sup>3)</sup>		0
<b>Sum tildelinger og tilbakebetalinger fra tidligere år</b>					<b>639 465</b>

## DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport <sup>1)</sup>	Note	Regnskap 31.12.2024
<b>Oppgjørskonto i Norges Bank</b>		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	422 884
Endringer i perioden (+/-)		-33 037
Sum utgående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	389 847
<b>Øvrige bankkonti Norges Bank<sup>2)</sup></b>		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	9 389
Endringer i perioden (+/-)		-5 421
Sum utgående saldo på øvrige bankkonti i Norges Bank	17	3 968

## Del III

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	31.12.2024	31.12.2023	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	389 847	422 884	-33 037
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		3 968	9 389	-5 421

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

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



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter**

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2024	31.12.2023	Budsjett 2025
<i>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</i>			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	639 465	633 826	645 306
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd	-32 411	-46 858	-38 950
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	33 808	31 579	36 000
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (-)	0	0	0
- periodens tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>640 862</b>	<b>618 547</b>	<b>642 356</b>

*Inntekt fra bevilgninger fra andre departement*

Periodens tilskudd/overføring fra andre departement <sup>1)</sup>	0	0	0
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning /driftstilskudd	0	0	0
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (-)	0	0	0
- tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører tilskudd og overføringer fra andre departement (spesifiseres)	0	0	0
<b>Sum inntekt fra bevilgninger fra andre departement</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

<b>Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)</b>	<b>640 862</b>	<b>618 547</b>	<b>642 356</b>
---	----------------	----------------	----------------

*Gebyrer og lisenser<sup>1) 2)</sup>*

Gebyrer	0	0	0
Lisenser	0	0	0
<b>Sum inntekt fra gebyrer (linje RE.2 i resultatregnskapet)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

*Tilskudd og overføringer fra statlige etater<sup>1)</sup>*

Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	2 045	18 520	180
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	2 045	18 520	180
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	46 226	43 351	40 667
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	-478	3 119	7 527
Periodens netto tilskudd fra NFR	45 748	46 470	48 195
<b>Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>	<b>47 793</b>	<b>64 989</b>	<b>48 374</b>

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



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet <sup>1)</sup>**

Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	284	1 103	0
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	12 008	7 943	5 950
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsyttere	6 126	1 091	3 709
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsyttere</b>	<b>18 419</b>	<b>10 136</b>	<b>9 659</b>
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og Horis)	15 253	11 048	8 719
+ periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og</b>	<b>15 253</b>	<b>11 048</b>	<b>8 719</b>
Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	0	0
+ periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet fra andre (+)	0	0	0
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet</b>	<b>33 671</b>	<b>21 184</b>	<b>18 378</b>

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

**Inntektsførte gaver <sup>1)</sup>**

Inntektsførte gaver	8 632	10 121	10 200
<b>Sum inntektsførte gaver</b>	<b>8 632</b>	<b>10 121</b>	<b>10 200</b>

1) Vesentlige bidrag skal spesifiseres på egne linjer eller i egne avsnitt under oppstillingen. Midler som benyttes til investeringer skal behandles etter forpliktelsesmodellen og spesifiseres i KD-avsnittet.

<b>Sum inntekt fra tilskudd og overføringer (linje RE.3 i resultatregnskapet)</b>	<b>90 096</b>	<b>96 295</b>	<b>76 952</b>
---	---------------	---------------	---------------

**Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter****Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet <sup>1)</sup>**

Statlige etater	20 391	17 726	24 329
Kommunale og fylkeskommunale etater	1 407	2 075	1 160
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	10 303	-2 161	19 862
Andre	0	0	0
<b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>32 101</b>	<b>17 639</b>	<b>45 352</b>

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

**Andre salgs- og leieinntekter**

Andre salgsinntekter	5 035	2 270	2 941
Andre leieinntekter	3 839	3 649	3 486
Egenbetaling fra studenter /Åpne kurs NHHE	59 609	54 275	62 021
Studieavgift for studenter fra land utenfor EØS og Sveits	810	900	2 160
<b>Sum andre salgs- og leieinntekter</b>	<b>69 293</b>	<b>61 094</b>	<b>70 608</b>

<b>Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)</b>	<b>101 394</b>	<b>78 733</b>	<b>115 960</b>
--	----------------	---------------	----------------

**Andre driftsinntekter**

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	8 161	4 473	2 287
Øvrige andre inntekter NHHE	4	1	0
Øvrige andre inntekter <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>8 165</b>	<b>4 474</b>	<b>2 287</b>

**Gevinst ved salg av eiendom, anlegg, maskiner mv. <sup>1)</sup>**

Salg av eiendom	0	0	0
Salg av maskiner, utstyr mv	142	0	0
Salg av andre driftsmidler	0	0	0
<b>Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>840 659</b>	<b>798 049</b>	<b>837 555</b>
----------------------------	----------------	----------------	----------------



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD



**Note 2 Lønnskostnader****DEL I**

Beløp i 1000 kroner	31.12.2024	31.12.2023
Lønn	397 021	366 654
Feriepenger	45 877	43 176
Arbeidsgiveravgift	69 129	64 715
Pensjonskostnader <sup>1)</sup>	43 995	29 278
Lønn balanseført ved egenutvikling av anleggsmidler <sup>2)</sup>	0	0
Sykepenger og andre refusjoner	-8 237	-8 355
Andre ytelser	7 903	10 947
<b>Sum lønnskostnader</b>	<b>555 689</b>	<b>506 415</b>

Antall utførte årsverk hittil i år: **496**      **471**

<sup>1)</sup> Pensjonskostnaden i 2024 er basert på et estimat for pensjonspremien beregnet av SPK, og ikke faktisk pensjonspremie. Dette skyldes at lønnsoppgjøret i staten for 2024 ikke var ferdigstilt før i slutten av november 2024. Premiesatsen for arbeidsgiverandelen utgjør for 2024 11,4 prosent (arbeidsgiverandel av pensjonspremie på artskonto 542/pensjonsgrunnlaget i 2024 rapportert til SPK). For regnskapsåret 2023 utgjorde premiesatsen 10,0 prosent.

<sup>2)</sup> Inneholder lønn og sosiale kostnader (feriepenger, arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader)

\*På bakgrunn av lønnsoppgjøret i staten for 2024 ikke var ferdig før i slutten av november, har ikke Norges Handelshøyskole utbetalt resultatet av lønnsoppgjøret i 2024. Norges Handelshøyskole har derfor gjort et estimat for lønnsavsetning for det sentrale lønnsoppgjøret (lokale og eventuelt sentrale tillegg) som utgjør kr 8,5 mill. Lønnsavsetningen inkluderer feriepenger, og det er avsatt for arbeidsgiveravgift av lønnsavsetningen.

Norges Handelshøyskole har ikke lagt til et eget bidrag til lønnsforhandlinger utover det som er fremforhandlet sentralt.

**DEL II**

	Lønn	Andre godtgjørelser	SUM
<b>Lønn og godtgjørelser til ledende personer</b>			
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	1 762 850	40 242	1 803 092
Ekstern styreleder (gjelder institusjoner som har tilsatt rektor)	277 650		277 650
Administrerende direktør			0

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner i samsvar med faktiske utbetalinger for regnskapsåret 2024.

**Note 3 Andre driftskostnader**

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2024	31.12.2023
Husleie	87 199	83 091
Vedlikehold egne bygg og anlegg	9	43
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	0	0
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	15 553	21 350
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	2 789	2 164
Mindre utstyrsanskaffelser	4 326	1 413
Tap ved avgang anleggsmidler	0	0
Leie av maskiner, inventar og lignende	13 069	11 999
Kjøp av konsulenttjenester fra kommunikasjonsbransjen	726	0
Kjøp av andre konsulenttjenester	12 221	10 646
Kjøp av andre fremmede tjenester	37 935	44 988
Reiser og diett	24 857	23 088
Øvrige driftskostnader <sup>1)</sup>	86 094	70 473
<b>Sum andre driftskostnader</b>	<b>284 776</b>	<b>269 254</b>

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

**Tilleggsinformasjon om operasjonelle leieavtaler**

	Type eiendel					Sum
	Immaterielle eiendeler	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og transportmidler	Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	Infrastruktur eiendeler	
Varighet inntil 1 år		875				875
Varighet 1-5 år		6 002				6 002
Varighet over 5 år		80 322				80 322
Kostnadsført leiebetaling for perioden	0	87 199	0	0	0	87 199



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

**Note 4 Immaterielle eiendeler**

Beløp i 1000 kroner

	Programvare og lignende rettigheter	Immaterielle eiendeler under utførelse	SUM
Anskaffelseskost pr. 31.12.2023	20 341	0	20 341
+ tilgang i 2024 (+)	1 843	0	1 843
- avgang til anskaffelseskost i 2024 (-)	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2024</b>	<b>22 183</b>	<b>0</b>	<b>22 183</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2023 (-)	0	0	0
- nedskrivninger i 2024 (-)	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2023 (-)	-18 664	0	-18 664
- ordinære avskrivninger i 2024 (-)	-938	0	-938
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2024 (+)	0	0	0
<b>Balansført verdi 31.12.2024</b>	<b>2 582</b>	<b>0</b>	<b>2 582</b>

Avskrivningssatser (levetider)

5 år / lineært

Ingen

**Tilleggsopplysninger når det er avhendet immaterielle eiendeler:**

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



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Note 5 Varige driftsmidler**

Beløp i 1000 kroner

	Tomter	Bygninger og annen fast eiendom	Anlegg under utførelse	Infrastruktur- eiendeler	Maskiner og transportmidler	Driftsløse, inventar, verktoy o.l.	Sum
Anskaffelseskost pr. 31.12.2023	0	49 906	0	0	2 694	289 875	342 475
+ tilgang nybygg i 2024 - eksternt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0
+ tilgang nybygg i 2024 - internt finansiert (+)	0	17 324	0	0	0	0	17 324
+ andre tilganger i 2024 (+)	0	0	0	0	0	13 245	13 245
- avgang anskaffelseskost i 2024 (-)	0	0	0	0	0	0	0
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2024</b>	<b>0</b>	<b>67 229</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 694</b>	<b>303 120</b>	<b>373 043</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2023 (-)	0	0	0	0	0	0	0
- nedskrivninger i 2024 (-)	0	0	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2023 (-)	0	-3 907	0	0	-1 378	-197 919	-203 203
- ordinære avskrivninger i 2024 (-)	0	-4 460	0	0	-177	-28 233	-32 870
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2024 (+)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Balansført verdi 31.12.2024</b>	<b>0</b>	<b>58 862</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 139</b>	<b>76 969</b>	<b>136 970</b>

Avskrivningssatser (levetider)	Ingen avskrivning	10-60 år dekomponert lineært	Ingen avskrivning	Virksomhets-spesifikt	3-15 år lineært	3-15 år lineært	

**Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:**

Vederlag ved avhending av anleggsmidler	0	0	0	0	0	0	0
- bokført verdi av avhendede anleggsmidler (-)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Regnskapsmessig gevinst/tap</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader**

Beløp i 1000 kroner

**31.12.2024** 31.12.2023**Finansinntekter**

Renteinntekter	387	278
Valutagevinst (agio)	157	287
Reversering av tidligere nedskrivning (oppskrivning til kostpris)	0	0
Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor)	0	0
Annen finansinntekt	0	0
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>544</b>	<b>565</b>

**Finanskostnader**

Rentekostnad	6	36
Nedskrivning av aksjer	0	183
Valutatap (disagio)	586	497
Annen finanskostnad	0	0
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>591</b>	<b>716</b>

*Spesifikasjon av utbytte fra eierandeler i selskaper mv..*

Mottatt utbytte fra selskap X	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Y	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Z	0	0
Mottatt utbytte fra andre selskap <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum mottatt utbytte</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

1) Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Note 8 Innskutt og opptjent virksomhetskaper (nettobudsjetterte virksomheter)**

Beløp i 1000 kroner

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

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

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

<i>Innskutt virksomhetskaper:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskaper 31.12.2023	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
Kjøp av eierandeler i perioden (+)	0
<b>Innskutt virksomhetskaper 31.12.2024</b>	<b>0</b>
<i>Bunden opptjent virksomhetskaper:</i>	
Bunden opptjent virksomhetskaper pr. 31.12.2023	274
Kjøp av aksjer i perioden	0
Bokført verdi solgte aksjer i perioden (-)	0
Reversering av tidligere nedskrivning av aksjer i perioden	0
Nedskrivning av aksjer i perioden (-)	0
<b>Bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2024</b>	<b>274</b>
<b>Innskutt og bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2024</b>	<b>274</b>
<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2023	78 970
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper	0
Overført fra periodens resultat	4 471
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	0
<b>Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2024</b>	<b>83 441</b>
<b>Sum virksomhetskaper 31.12.2024</b>	<b>83 715</b>

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



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

Document ID: DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD



**Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler**

Beløp i 1000 kroner

	Organisasjons- nummer	Ervervsdato	Antall aksjer	Eierandel	Stemme-andel	Årets resultat i selskapet*	Balanseført egenkapital i selskapet**	Balanseført verdi i virksomhets- regnskapet	Kostpris rapportert til kapital- regnskapet
<i>Aksjer</i>									
Samfunns- og næringslivsforskning AS	984005776	22.11.2006	8 000	85,1 %	85,1 %	6 492	76 308	160	800
Vestlandets innovasjonsselskap AS	987753153	23.05.2016	4 189	1,2 %	1,2 %	-16 254	9 538	114	759
Øvrige selskap***			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
<b>Sum aksjer</b>			<b>12 189</b>			<b>-9 763</b>	<b>85 846</b>	<b>274</b>	<b>1 559</b>
<i>Andeler</i>									
Selskap 1			0			0	0	0	0
Selskap 2			0			0	0	0	0
Øvrige selskap***			0			0	0	0	0
<b>Sum andeler</b>			<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.2024</b>						<b>-9 763</b>	<b>85 846</b>	<b>274</b>	<b>1 559</b>

\* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

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

\*\*\* Vesentlige poster spesifiseres i eget avsnitt under oppstillingen



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Note 12 Beholdninger av varer og driftsmateriell***Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2024</u>	<u>31.12.2023</u>
<b>Anskaffelseskost</b>		
Råvarer og innkjøpte halvfabrikata	0	0
Varer under tilvirkning	0	0
Ferdige egentilvirkede varer og driftsmateriell	0	0
Innkjøpte varer (ferdigvarer) og driftsmateriell	0	0
<b>Sum anskaffelseskost</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ukurans</b>		
Ukurans i råvarer og innkjøpte halvfabrikata	0	0
Ukurans i varer under tilvirkning	0	0
Ukurans i ferdige egentilvirkede varer	0	0
Ukurans i innkjøpte varer (ferdigvarer)	0	0
Nedskrivning av driftsmateriell	0	0
<b>Sum ukurans</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum beholdninger av varer og driftsmateriell</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Note 13 Kundefordringer***Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2024</u>	<u>31.12.2023</u>
Kundefordringer til pålydende	10 739	4 021
Avsatt til latent tap (-)	-251	-252
<b>Sum kundefordringer</b>	<b>10 488</b>	<b>3 770</b>

**Note 14 Andre kortsiktige fordringer***Beløp i 1000 kroner*

	<u>31.12.2024</u>	<u>31.12.2023</u>
Forskuddsbetalt lønn	693	832
Reiseforskudd	0	0
Personallån	0	0
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalt leie	0	0
Andre forskuddsbetalte kostnader	39 710	39 007
Andre fordringer	891	1 565
Fordring på datterselskap mv. <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum andre fordringer</b>	<b>41 294</b>	<b>41 404</b>

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



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

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

Beløp i 1000 kroner

Den andel av ordinære bevilgninger og midler som er inntektsført, men ikke benyttet ved regnskapsavslutningen, er å anse som en forpliktelse. Det skal spesifiseres hvilke formål bevilgningen forutsettes å dekke i påfølgende termin. Vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

Det er foretatt følgende interne avsetninger til de angitte prioriterte oppgaver/formål innenfor ordinær bevilgningsfinansiert aktivitet og aktivitet som skal behandles tilsvarende:

Del I: Inntektsførte bevilgninger	Avsetning pr. 31.12.2024	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2023	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>				
<i>Konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</i>				
Forskningsinstitutt	23 350	0	30 938	-7 588
Drift institutter	0	0	0	0
Drift administrative enheter	0	0	0	0
Fagutvalg	0	0	0	0
Diverse prosjekttrede tiltak	0	0	0	0
Lønn fast ansatte	0	0	0	0
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</b>	<b>23 350</b>	<b>0</b>	<b>30 938</b>	<b>-7 588</b>
<i>Vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</i>				
Andel mottatt bevilgning avsatt til oppgaver 3. tertial	0	0	0	0
Oppgave 2	0	0	0	0
Oppgave 3	0	0	0	0
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>SUM vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</i>				
Nødstrømenhetene i rom DK04(UPS-punkter)	2 200	0	0	2 200
Ombygging grupperom studenter i Nybygget, Speilsalen	6 000	0	0	6 000
Ny inngang lager Servicebygg	0	250	250	-250
Toaletter kjeller i studentsone	0	250	250	-250
Støttesystem for hørselshekkede	0	430	430	-430
Møterom og miljørom HR-avdeling	0	450	450	-450
Reinvestering møbler/inventar	0	637	637	-637
Støttesystem for fjernundervisning, NHHE	0	750	750	-750
Helhetlig skiltplan NHH	0	1 000	1 000	-1 000
Utskifting av kopi-/multifunksjonsmaskiner	0	1 000	1 000	-1 000
Oppgradering av AV-utstyr i aud. D	0	1 300	1 300	-1 300
Ombygging av rom BU03/BU13 SIR og veiledningstjenesten	0	5 100	5 100	-5 100
Reinvestering IT- og AV-utstyr	0	5 460	5 460	-5 460
Rehabilitering Studentkantline	0	7 500	7 500	-7 500
<b>SUM vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</b>	<b>8 200</b>	<b>0</b>	<b>24 127</b>	<b>-15 927</b>
<i>Påbegynte investeringsprosjekter</i>				
Nettverkskomponenter	3 950	0	2 150	1 800
IT utstyr / brukerstyr til institutter, avdelinger og stipendiater	3 350	0	2 200	1 150
Servere til sentral infrastruktur - kapasitetsøkning	3 200	0	3 800	-600
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	2 500	0	3 100	-600
Brannsikkerhet	2 500	0	4 468	-1 968
Adangkontrollsystem - utbygging og erstatninger	150	0	150	0
Oppgradering bedriftshytte	0	100	100	-100
Tilpasning av frigitte arealer NHHS, rom BU43	0	100	100	-100
Oppgradering av AV-infrastruktur auditorier A,B,C,D Max	0	150	150	-150
Oppgradering av AV-utstyr i Kollokvierom	0	281	281	-281
Kabling/nettverk i deler av Servicebygget, Nybygget inkl. Jepsen senter og campus Oslo	0	300	300	-300
IT/AV-utstyr Biblioteket	0	300	300	-300
AV- og utdanningsteknologiutstyr	0	350	350	-350
Backupsystem	0	400	400	-400
Nye kontorer i 7. og 9. etg. Høyblokken	0	500	500	-500
Lounge/arbeidsareal studenter i Servicebygget	0	750	750	-750
Ombygging landskapsareal i 2. etg. Servicebygg	0	950	950	-950
Oppussing FFA/Biblioteket	0	1 000	1 000	-1 000
Oppgradering av AV-infrastruktur Jepsen senter	0	1 135	1 135	-1 135
Ombygging auditorier i Nybygget til læringsrom	0	5 950	5 950	-5 950
<b>SUM påbegynte investeringsprosjekter</b>	<b>15 650</b>	<b>0</b>	<b>28 134</b>	<b>-12 484</b>
<i>Andre formål</i>				
Formål 1	0	0	0	0
Formål 2	0	0	0	0
Formål 3	0	0	0	0
Andre formål <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM andre formål</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>47 200</b>	<b>0</b>	<b>83 200</b>	<b>-36 000</b>
<b>Andre departementer og finansieringskilder</b>				
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	15 221	0	17 253	-2 032
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	23 001	0	25 896	-2 895
Oppført overskudd NHHE	5 820	0	3 026	2 794
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>Sum andre departementer og finansieringskilder</b>	<b>44 042</b>	<b>0</b>	<b>46 175</b>	<b>-2 133</b>
<b>Sum avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)</b>	<b>91 242</b>	<b>0</b>	<b>129 375</b>	<b>-38 133</b>
Tilført fra annen virksomhetskapital				0
<b>Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet</b>				<b>-38 133</b>



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCDBD067DD

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

	Avsetning pr. 31.12.2024	Avsetning pr. 31.12.2023	Endring i perioden
<b>Statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>			
Diverse prosjekter	696	56	639
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>	<b>696</b>	<b>56</b>	<b>639</b>
<b>Norges forskningsråd</b>			
SFF: FAIR	4 098	-2 438	6 536
Diverse prosjekter	5 368	7 294	-1 926
Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum Norges forskningsråd</b>	<b>9 466</b>	<b>4 856</b>	<b>4 610</b>
<b>Regionale forskningsfond</b>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum regionale forskningsfond</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andre bidragsytere</b>			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	-96	-210	114
Næringsliv og private bidragsytere	20 732	20 345	387
Øvrige andre bidragsytere	-4 314	1 170	-5 483
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	10 547	13 350	-2 803
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag <sup>2)</sup>	<b>26 870</b>	<b>34 655</b>	<b>-7 785</b>
Andre tilskudd og overføringer <sup>3)</sup>	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	<b>26 870</b>	<b>34 655</b>	<b>-7 785</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag</b>	<b>37 031</b>	<b>39 568</b>	<b>-2 537</b>
<b>Gaver</b>			
Tiltak/oppgave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål/giver <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum gaver</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og overføringer</b>	<b>37 031</b>	<b>39 568</b>	<b>-2 537</b>
<b>Sum fordringer knyttet til tilskudd og overføringer <sup>4)</sup></b>	<b>14 599</b>	<b>14 574</b>	<b>0</b>

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

	Forpliktelse pr. 31.12.2024	Forpliktelse pr. 31.12.2023	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>			
Driftsoppgaver - unntatt investeringsformål			
Periodisering av ordinær driftsbevilgning - KD (bare i delårsregnskap)	0	0	0
Driftsoppgaver (spesifiser og legg til linjer)	0	0	0
Sum tildelinger til driftsoppgaver	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Investeringsformål			
Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter	0	0	0
Påbegynte investeringsprosjekter (spesifiser og legg til linjer)	0	0	0
Sum investeringsformål	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andre departementer</b>			
Periodisering driftsbevilgning - andre departementer (delårsregnskap)	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
<b>Sum andre departementer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

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

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

4) Her vises summen av alle fordringer som er nettoført i note 15 del II



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCDB067DD

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning for 2024	Avsetning pr. 31.12.2024 i kr	Avsetning pr. 31.12.2024 i pst.
Avsetninger til andre formål	639 465	23 350	4 %
Avsetninger til investeringer	639 465	23 850	4 %
<b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>639 465</b>	<b>47 200</b>	<b>7 %</b>

Fordringer knyttet til tilskudd og overføringer (fordringer som er nettoført i note 15 del II)	31.12.2024	31.12.2023
<i>Andre statlige forvaltningsorgan/ The New Innovation School</i>		923
<i>NFR/Climate futures</i>		962
<i>EU-rammeprogram/ENGAGE EU</i>		989
<i>NFR/NTRANS</i>		1 006
<i>NFR/Work skills for life</i>		1 301
<i>EU-rammeprogram/Civics ERC</i>		2 279
<i>NFR/ SFF: Centre for Experimental Research and Fairness, Inequality and Rationality</i>		4 863
<i>Ikke vesentlige fordringer (samlet sum/residual)</i>		2 252
<i>Tilskudd organisasjoner og stiftelser / University of Pennsylvania - Unstable income rising stress</i>	502	
<i>NFR / The freedom to choose</i>	511	
<i>NFR / HyValue</i>	516	
<i>NFR / Firm power, worker power</i>	524	
<i>Andre tilskudd og overføringer / EALE 2024 Konferanse</i>	547	
<i>NFR / Polarize</i>	628	
<i>Andre tilskudd og overføringer / CRANOR</i>	681	552
<i>NFR / Intra-household resource allocation</i>	683	
<i>NFR / Oppsirkulering av maritimt metall</i>	863	
<i>EU rammeprogram / Fairness and the Moral Mind</i>	3 192	
<i>Andre tilskudd og overføring / CEMS Annual Events Bergen 2024</i>	3 311	
<i>Ikke vesentlige fordringer (samlet sum/residual)</i>	2 643	
<b>SUM</b>	<b>14 599</b>	<b>14 574</b>



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD



**Note 16 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Mottatt forskuddsbetaling**

Beløp i 1000 kroner

DEL I

<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	<b>31.12.2024</b>	31.12.2023
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	26	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	0	98
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	53	82
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum opptjente, ikke fakturerte inntekter</b>	<b>79</b>	<b>181</b>

DEL II

<i>Mottatt forskuddsbetaling</i>	<b>31.12.2024</b>	31.12.2023
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	13 297	15 873
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	719	272
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	141	598
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum mottatt forskuddsbetaling</b>	<b>14 157</b>	<b>16 742</b>

Prosjektene spesifiseres etter sin art.

1) Gjelder aktivitet som faller inn under bestemmelsene i F-07-13. Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

2) Gjelder aktivitet som ikke tilfredsstiller kravene i F-07-13. Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Note 17 Bankinnskudd, kontanter og lignende<sup>2)</sup>**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2024</b>	31.12.2023
Innskudd statens konsernkonto (nettobudsjetterte virksomheter) <sup>3)</sup>	389 847	422 884
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger <sup>3)</sup>	3 968	9 389
Øvrige bankkontoer <sup>1)</sup>	0	0
Kontantbeholdninger <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum bankinnskudd og kontanter</b>	<b>393 816</b>	<b>432 273</b>

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

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

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

**Note 18 Annen kortsiktig gjeld**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2024</b>	31.12.2023
Skyldig lønn	13 293	14 871
Skyldige reiseutgifter	0	0
Annen gjeld til ansatte	0	0
Avsetning for lønnsoppgjøret 2024*	8 489	0
Påløpte kostnader	18 523	27 674
Midler som skal videreformidles til andre <sup>1)</sup>	0	0
Annen kortsiktig gjeld	19 508	18 250
Gjeld til datterselskap m.v. <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum</b>	<b>59 813</b>	<b>60 795</b>

1) Gjelder midler som skal videreformidles til andre samarbeidspartnere i neste termin.

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

2) Gjelder også tilknyttet selskap (TS) og felleskontrollert virksomhet.

Alle vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

\*På bakgrunn av at lønnsoppgjøret i staten for 2024 ikke var ferdigstilt før i slutten av november, har ikke Norges Handelshøyskole utbetalt resultatet av lønnsoppgjøret i 2024. Norges Handelshøyskole har derfor gjort et estimat for lønnsavsetningen for det sentrale lønnsoppgjøret (lokale og eventuelt sentrale tillegg), jf. note 2. Norges Handelshøyskole har ikke lagt til et eget bidrag til lønnsforhandlinger utover det som er fremforhandlet sentralt.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

**Note 19 Avsetninger langsiktige forpliktelser**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2024</b>	31.12.2023
Gave fra DNB	783	747
Gave fra Norgesgruppen	2 550	125
Gave Equinor	2 909	7 233
Gave Telenor	546	1 533
Gave Handelens Miljøfond	1 244	
Diverse gaver	-200	-175
<b>Sum Gaver</b>	<b>7 832</b>	<b>9 463</b>
Gaveforsterkninger	0	0
Andre avsetninger langsiktige forpliktelser <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum avsetninger langsiktige forpliktelser</b>	<b>7 832</b>	<b>9 463</b>

1) spesiferes i egen oppstilling



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD



## Ledelseskommentarer årsregnskap 2024 – Norges Handelshøyskole

### Bekreftelse på regnskap

Det bekreftes at regnskapet for Norges Handelshøyskole (NHH) gir et dekkende bilde og er avlagt i henhold til bestemmelser om økonomistyring i staten, rundskriv fra Finansdepartementet og krav fra overordnet departement. Eventuelle avvik er opplyst.

### Vesentlige avvik mellom budsjett og regnskap inkludert omtale av den økonomiske driften

**Samlede driftsinntekter** er tilnærmet som budsjettet, kr 840,7 mill. med et negativt budsjettavvik på kr 5 mill.

Inntekter fra bevilgninger er kr 11,6 mill. høyere enn budsjettet, hovedsakelig på grunn av forsinkelser i investeringer.

Budsjettet for eksternt finansiert aktivitet har samlet sett vært ambisiøst. Selv om høyskolen lykkes godt med å tiltrekke seg eksterne forskningsmidler, er inntekten for tilskudd og overføringer noe lavere enn budsjettet med et negativt avvik på kr 11,4 mill. Dette skyldes i stor grad forsinkelser i forskningsprosjekt.

Samlet viser postene for salgs-, leie- og andre driftsinntekter et mindre negativt avvik, kr 5,2 mill. Inntektene fra etter- og videreutdanningsvirksomheten er noe under budsjett, dels fordi enkelte kurs ikke ble gjennomført og dels grunnet periodisering av inntekt for kurs som ikke er avsluttet. Ellers er inntekten i tråd med budsjett for de fleste programmene, og denne virksomheten har hatt en jevn inntektsøkning de siste årene.

**Sum driftskostnader** viser et underforbruk på kr 32,9 mill. (3,6%) i forhold til budsjett.

**Lønnskostnadene** viser et uvesentlig merforbruk (kr 4,7 mill.), og kostnadsposten utgjør 64% av samlede driftskostnader. Det er en sentral styring for fordeling av faste årsverk og stillingsrammene er på samme nivå som 2023. Innenfor budsjetttrammen har det vært rom for noe mer egenfinansiering av forskningsaktivitet enn budsjettet. Deler av overforbruket skyldes høyere pensjonskostnader enn forutsatt i budsjettet, samt økte kostnader til sensur og eksamensvakter.

**Andre driftskostnader** er kr 37,4 mill. (32,6%) under budsjett.

Erfaringsmessig oppstår det vanskelig forutsigbare fluktasjoner i forskningsaktiviteten, og det er derfor vanskelig å budsjettere og periodisere disse kostnadene nøyaktig. Positivt avvik knyttet til eksternt finansierte prosjekt er om lag kr 12 mill., tilsvarende det negative inntektsavviket. I tillegg til dette er det planlagt andre forskningstiltak der budsjettet ikke har blitt benyttet av ulike årsaker. Ved årsslutt 2023 ble det avsatt kr 5,2 mill. for påløpte kostnader for pågående investeringsaktiviteter. Ved aktivering av investeringen ble kostnaden reversert i andre driftskostnader. Utover dette er mindreforbruket knyttet til lavere kostnader enn budsjettet, spredt på ulike enheter ved høyskolen.

Samlet viser driftsresultatet er merforbruk på kr 33,7 mill. sammenlignet mot et budsjettet merforbruk på kr 61,5 mill. Fjorårets driftsresultat viste et merforbruk på kr 9,4 mill.





### Økonomisk drift i forhold til i fjor

Sum inntekter har økt med kr 42,6 mill. (5,3%) sammenlignet med 2023. Av dette utgjør økte bevilgninger kr 23 mill., hovedsakelig som følge av lavere investeringsnivå. Inntekter fra eksternt finansiert virksomhet, salgs- og leieinntekter er i overkant av kr 20 mill. høyere enn i fjor.

Sum driftskostnader er samlet sett kr 67 mill. høyere i år sammenlignet med 2023.

Lønnskostnader (inklusive sosiale kostnader) er økt med kr 49,2 mill. (9,7%). Denne økningen skyldes i hovedsak høyere pensjonskostnad, avsetning til lønnsoppgjør 2024, samt flere utførte årsverk. Økningen i årsverk skyldes at flere faste stillinger har vært besatt, flere timeverk (timeansatte og overtid), samt en økning i eksternt finansierte årsverk.

Utover økt lønnskostnad, har andre driftskostnader økt med kr 15 mill. (5,7%) sammenlignet med 2023. Den finansielle situasjonen ved høyskolen har gitt rom for ulike satsninger. Her kan blant annet nevnes studentutvikling, veiledertjenester, ulike forskningstiltak, markedsføring og utvikling av internasjonalt samarbeid, alumniaktiviteter og digitalisering. I tillegg ble et nytt internasjonalt bachelorprogram (Business, Economics and Data science, BEDS) lansert med oppstart høst 2024. I tillegg var NHH arrangør av CEMS-konferansen i desember med 1700 deltakere, som genererte vesentlige kostnader (og inntekter). Utover dette ser vi at IT kostnader øker vesentlig mer enn andre områder. Energikostnadene er vesentlig redusert sammenlignet med 2023 og veier delvis opp for veksten i andre kostnader og den generelle prisstigningen.

### Vurdering av den økonomiske situasjonen

Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende både på kort og lang sikt. Selv om NHH har en god økonomisk posisjon i dag, er det behov for målrettet ressursstyring og gradvis kostnadstilpasning for å sikre at vi over tid kan fortsette å levere kvalitet i vår kjernevirksomhet.

Det er derfor viktig å sørge for at faste kostnader ligger på et nivå som gjør at høyskolen kan tåle en viss endring i årlige bevilgninger uten at dette i for stor grad påvirker evnen til å kunne gjennomføre ønskede satsninger.

### Utvikling i avregnet bevilgningsfinansiert virksomhet

Avsetninger til andre formål og investeringer er til sammen kr 47,2 mill. ved utgangen av året. Dette er en reduksjon på kr 36 mill. fra årsskiftet. Avsetningene er planlagt brukt som følger:

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning for 2024	Avsetning pr. 31.12.2024 i kr	Avsetning pr. 31.12.2024 i pst.
Avsetninger til andre formål	639 465	23 350	3,7 %
Avsetninger til investeringer	639 465	23 850	3,7 %
<b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>639 465</b>	<b>47 200</b>	<b>7,4 %</b>

*Oppgjørspakken note 15*

Avsetninger til andre formål er planlagt brukt til ulike forskningstiltak ved instituttene. NHH lykkes godt i å tiltrekke seg høy kompetanse og eksterne forskningsmidler. Når det gjelder forskningsaktiviteten innenfor BFV, arbeides det videre med å øke denne.

Avsetninger til investeringer er blant annet planlagt brukt til ombygging av grupperom for studentene, møbler, brannsikringstiltak, bytte av nødstrømsenheter, servere og annet nødvendig IT-utstyr.



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD



Økt antall eksternfinansierte prosjekter fører til flere ansatte og økt arealbehov. I tillegg har studentene behov for mer areal knyttet til gruppeundervisning. Sak vedr. økt arealbehov ble lagt frem for styret før sommeren. Styret vedtok at høyskolens endrede arealbehov skal løses i eksisterende bygningsmasse ved hjelp av delekontor og andre tilpasninger. Dette vil kreve noe mer ombygging, men det er likevel et vesentlig rimeligere alternativ enn leie av eksternt areal. Gjeldende investeringsplan inneholder betydelig flere tiltak enn avsetningen dekker. På sikt forventes det å være behov for å benytte deler av virksomhetskapitalen for å finansiere investeringsbehovet.

Det vurderes at avsetningene er på et forsvarlig nivå.

### Gjennomførte og planlagte investeringer

Investeringsnivået i 2024 er lavere enn i 2023. Det er investert for kr 32,4 mill. i 2024, mot kr 46,9 mill. i 2023.

I 2024 er investeringene fordelt relativt likt på eiendom og IT. På eiendomssiden inkluderer de største tiltakene ombygging / rehabilitering av areal for studentkantine, bibliotek, arbeidsareal for studenter i Servicebygget, kontor for veiledningstjenesten og seksjon for internasjonale relasjoner og andre mindre tiltak. På IT-området er det gjort investeringer i IT-utstyr både til institutter, avdelinger og stipendiater, AV- og utdanningsteknologiutstyr, servere til sentral infrastruktur, backupsystem og utskiftning av kopi og multifunksjonsmaskiner. I tillegg er det utført flere små investeringsprosjekt.

Behovet for større investeringer for eiendom er avtakende, da det har vært gjort store investeringer de siste årene. Investeringsplanen ble sist vedtatt av styret 5. mars 2024. Oppdatert investeringsplan vil bli lagt frem for styret i forbindelse med behandling av årsregnskap 2024 den 11. mars 2025.

Det bekreftes at NHHs revisor er Riksrevisjonen.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD





Bergen, 11.03.2025

-----  
Karen Helene Ulltveit-Moe

-----  
Tord Lien

-----  
Harald Espedal

-----  
Miao Reinlund

-----  
Aline Bütikofer

-----  
Inger G. Stensaker

-----  
Katarina Kaarbøe

-----  
Hallvard Lyssand

-----  
Esra Aslan

-----  
Ingeborg Olrud Moen

-----  
Lars Mæhle



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCBDB067DD

# List of Signatures

Page 1/1

 **Årsregnskap 2024 inkludert ledelseskommmentarer.pdf**

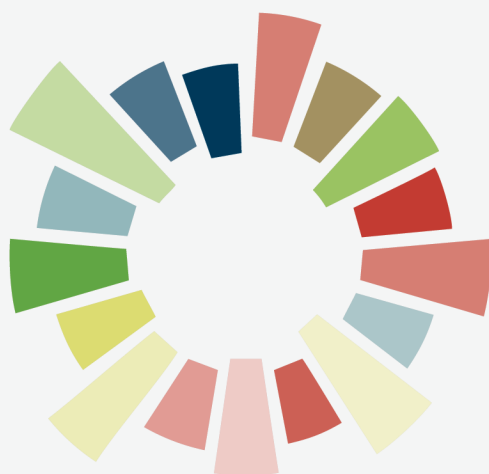
Name	Method	Signed at
Kaarbøe, Katarina Georgsdotter	BANKID	2025-03-12 21:42 GMT+01
Espedal, Harald	BANKID	2025-03-12 23:22 GMT+01
Reinlund, Miao Chen	BANKID	2025-03-12 21:37 GMT+01
Ulltveit-Moe, Karen Helene	BANKID	2025-03-12 21:34 GMT+01
Aslan, Esra	BANKID	2025-03-12 21:34 GMT+01
Bütikofer, Aline	BANKID	2025-03-13 16:30 GMT+01
Mæhle, Lars	BANKID	2025-03-12 21:33 GMT+01
Moen, Ingeborg Olrud	BANKID	2025-03-12 23:17 GMT+01
Stensaker, Inger Grøgaard	BANKID	2025-03-12 22:45 GMT+01
Lyssand, Hallvard	BANKID	2025-03-12 21:56 GMT+01
Lien, Tord Andre	BANKID	2025-03-12 21:45 GMT+01



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

External reference: DE02ABFEDA3D4F93B1753DDCDBD067DD

# SAMMEN FOR BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING



**NORGES HANDELSHØYSKOLE**  
NHH NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

Helleveien 30  
5045 Bergen  
T (+47) 55 95 90 00  
W NHH.NO

**NHH**



Forsidefoto: CEMS Annual Events 2024 | Foto: Tove Lise Mossestad

Fotokreditering: Trude Brun Wilhelmsen (s. 3, 36, 56), Helge Skodvin (s. 7), Tove Lise Mossestad (s. 11, 21), Jonas Been (s. 48)