



NHH



# ÅRSRAPPORT 2025





## 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.....	15
Mål 1 – Utdanning.....	15
Mål 2 – Forskning .....	27
Mål 3 - Samspill med nærings- og samfunnsliv .....	31
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter .....	35
Midler tildelt over andre budsjettkapitler .....	35
<b>Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.....</b>	<b>37</b>
Del 1: Rapportering om styring og kontroll .....	37
Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav.....	42
Arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk.....	42
Ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse og/eller fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring ..	44
Regelverkskompetanse .....	44
Redusere konsulentbruken .....	45
Avsetninger.....	45
Sikkerhet og beredskap .....	45
Informasjonssikkerhet og personvern .....	46
Oppfølging av Strategi for digital omstilling.....	47
Krav ved inngåelse av leieavtaler .....	48
Større byggeprosjekter under utvikling .....	48
<b>Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter .....</b>	<b>50</b>
Fremtidsutsikter og planer .....	50
Budsjett for 2026 .....	54
<b>Kap. VI. Årsregnskap 2025 .....</b>	<b>56</b>





ÅRSRAPPORT

# Kap. I

Styrets beretning

# List of Signatures

Page 1/1

 **Styrets beretning\_Årsrapport for NHH 2025.pdf**

Name	Method	Signed at
Kvamme, Jenny	BANKID	2026-03-06 19:06 GMT+01
Tønnesen, Jakob Lie	BANKID	2026-03-09 11:06 GMT+01
Siraj, Daniel Kjørberg	BANKID	2026-03-06 18:57 GMT+01
Skåncke, Martin	BANKID	2026-03-06 18:53 GMT+01
Grytten, Ola Honningdal	BANKID	2026-03-06 21:25 GMT+01
Bütikofer, Aline	BANKID	2026-03-09 08:36 GMT+01
Mæland, Monica	BANKID	2026-03-06 18:37 GMT+01
Hosea, James Watt Duncan	BANKID	2026-03-09 17:19 GMT+01
Reinlund, Miao Chen	BANKID	2026-03-07 15:31 GMT+01
Enstad, Erik	BANKID	2026-03-07 11:03 GMT+01
Arve, Malin Elisabeth	BANKID	2026-03-07 18:35 GMT+01



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

External reference: DE8140AC731849669AF73693032661AD



## Kap. I. Styrets beretning

Norges Handelshøyskole (NHH) har som ambisjon å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. Strategien 2022-2025 beskriver hvordan NHH skal utvikle kjerneaktivitetene og bruke ressursene best mulig. Den vektlegger aktiv samhandling med næringsliv og samfunnet ellers for å oppfylle eksistenserklæringen: *Sammen for bærekraftig verdiskaping*. Mål og prioriteringer gjenspeiles i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet. NHHs hovedmål for 2025 har vært:

- 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 samfunnsliv: 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.

NHHs utdanningsprogrammer, forskning og formidling skal bidra til å nå myndighetenes sektormål. NHHs nasjonale og internasjonale ambisjoner skal være avstemte og gjensidig forsterkende.

### Utdanning

Styret er tilfreds med at NHH fortsatt er et svært attraktivt studiested for fremragende studenter. Høyskolen tok imot det andre kullet av studenter i det nye, internasjonale bachelorprogrammet, Bachelor in Business, Economics and Data Science, med en gledelig økning i antallet internasjonale studenter. Alle studieprogrammene hadde høye søkertall i 2025, og opptakskravene sikrer at NHH fortsatt rekrutterer svært dyktige studenter. Kandidatene er fremdeles svært attraktive på arbeidsmarkedet. Dette indikerer at NHH lykkes med den løpende faglige oppdateringen av studieprogrammene i takt med behovene i arbeidsmarkedet.

NHH har videreført satsingen på dataanalyse, teknologiforståelse og bærekraft. I 2025 startet arbeidet med å revidere masterprogrammet i økonomi og administrasjon samt utvikle et nytt mastertilbud innen dataanalyse og teknologiforståelse.

NHH-studentene rapporterer høy tilfredshet i Studiebarometeret, særlig med det faglige og sosiale miljøet. Det er også positivt at de opplever en tydelig kobling til arbeidslivet.

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

Det internasjonale samarbeidet styrkes kontinuerlig. Høsten 2025 startet det første kullet i det nye felles masterprogrammet i Global Sustainability Management, i regi av den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU. NHH gjennomførte også en vellykket reakkreditering i det prestisjefylte og globale CEMS-programmet. NHH er fortsatt nasjonalt ledende innen 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 internasjonale AACSB, AMBA og EQUIS, som gir såkalt triple crown-status. Dette gir et tydelig, internasjonalt kvalitetsstempel av alle sider ved NHHs utdanningsprogrammer og øvrige kjerneaktiviteter, inkludert strategi, ressurser og organisasjon. Akkrediteringene bidrar til internasjonal anerkjennelse, og de gir nyttige bidrag til kontinuerlig forbedring av høyskolens aktiviteter, både faglig, pedagogisk og organisatorisk. Høyskolen ble reakkreditert av AMBA i 2025, med meget positive vurderinger av vårt Executive MBA-program.

Styret fremhever den økende betydningen av livslang læring og er tilfreds med at aktiviteten ved NHH Executive (NHHE) fortsetter å vokse. NHHE tilbyr fire gradsgivende programmer, enkeltemner og en stor portefølje av åpne og skreddersydde kurs. NHHE bidrar slik til å styrke kompetansen og bidra til omstilling og innovasjon i private og offentlige virksomheter. I løpet av 2025 ble det utviklet nye studietilbud, blant annet en modulbasert Executive Master of Management (EMM) som fra 2026 vil tilbys både i Bergen og fra NHHs lokaler i Drammensveien i Oslo.

### **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 (ABS4 og 4\*) og er på det høyeste nivået på flere år. Publikasjonspoeng per faglig ansatt eksklusiv stipendiater og totalt publikasjonsvolum har også økt i 2025. Utviklingen samsvarer med styrets vektlegging av både topppublikasjoner og totalt publikasjonsvolum. Styret vil fortsatt ha stor oppmerksomhet rettet mot arbeidet for å øke andelen av vitenskapelige ansatte som er publiseringsaktive.

NHH når godt opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om eksterne forskningsmidler. Bidragsinntektene fra NFR og EU ligger på et relativt stabilt nivå. Næringslivspartnere, organisasjoner og offentlige institusjoner deltar bredt i NHHs forskningsentre og -prosjekter.

Det var 18 ph.d.-disputaser i 2025, og NHH legger vekt på gode karriereutfall (*placement*) for kandidatene. NHHs kandidater er attraktive både innenfor academia og innenfor 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 formidle forskningsbasert kunnskap. Antall medieoppslag og aktive formidlere i vitenskapelig stab er høyt. Det digitale nyhetsmagasinet NHH Bulletin har økt antall lesere, og samhandlingen med lesere og spredningen av relevante saker i sosiale medier øker. Antallet NHH-forskere i regjeringsoppnevnte NOU-utvalg har en nedgang, noe som kan skyldes at det ble oppnevnt færre utvalg i 2025 enn i årene før.

Avtaler med partnere i næringslivet og i forvaltningen bidrar til relevans i NHHs kjerneaktiviteter. Aktiviteten i NHHs alumninettverk er stabil høy. Aktivitetene omfatter konferanser og samlinger, i tillegg til at alumni deltar i mentorprogram, gjesteforelesninger og studentrekruttering.



## Organisasjon og ressurser

I tråd med strategien vektlegger styret NHHs arbeid med å rekruttere, utvikle og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse. Arbeidsmiljøet er godt, mangfoldig og inkluderende, og partssamarbeidet fungerer meget godt. Arbeidet med sikkerhet og beredskap er styrket og høyt prioritert.

Styret vurderer den økonomiske situasjonen som tilfredsstillende. For å sikre økonomisk robusthet på lang sikt er det iverksatt tiltak for å redusere høyskolens kostnader. NHH arbeider for en god balanse mellom årlige tildelinger og langsiktige forpliktelser samt kostnadseffektiv ressursutnyttelse. Måltrettet ressursstyring og gradvis kostnadstilpasning vektlegges for å sikre at høyskolen over tid kan fortsette å levere høy kvalitet i alle deler av kjernevirksomheten. Det er samtidig et mål å styrke ekstern finansiering.

NHH har en kompakt og moderne campus med et effektivt og godt arbeids- og læringsmiljø, men med en presset arealsituasjon for både studenter og ansatte. Styret vurderer at dagens arealsituasjon begrenser mulighetene for videre vekst og utvikling, og vil utrede hvordan campus kan videreutvikles på en måte som understøtter NHHs samfunnsoppdrag.

## Inn i en ny strategiperiode

NHH fikk ny rektor, nytt rektorat og nytt styre 1. august 2025. Arbeidet med ny strategi for perioden 2026-2029 er godt i gang. Viktige tema er kunstig intelligens, konkurransekraft og verdiskaping, internasjonalisering og geopolitisk uro samt betydningen av NHHs fysiske campus. Styret har gjennom 2025 diskutert disse temaene, med særlig vekt på hvordan kunstig intelligens vil påvirke hele verdikjeden i høyere utdanning fra undervisning og vurdering til forskning, formidling, konkurranseforhold og NHH-kandidatenes arbeidsmarked. NHH har også tatt egen medisin og i stor grad benyttet KI og KI-støttede intervjuer i strategiprosessen.

Viktige prioriteringer for 2026 er å ferdigstille og implementere ny strategi for 2026-2029 og å sikre at NHH har økonomi og infrastruktur til å realisere strategiske satsinger og fortsette å levere høy kvalitet i alle deler av kjernevirksomheten.

*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. NHH er en statlig vitenskapelig høyskole underlagt Kunnskapsdepartementet, med ambisjon om å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. NHH vil være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. Dette er uttrykt i eksistenserklæringen *Sammen for bærekraftig verdiskaping*.

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.

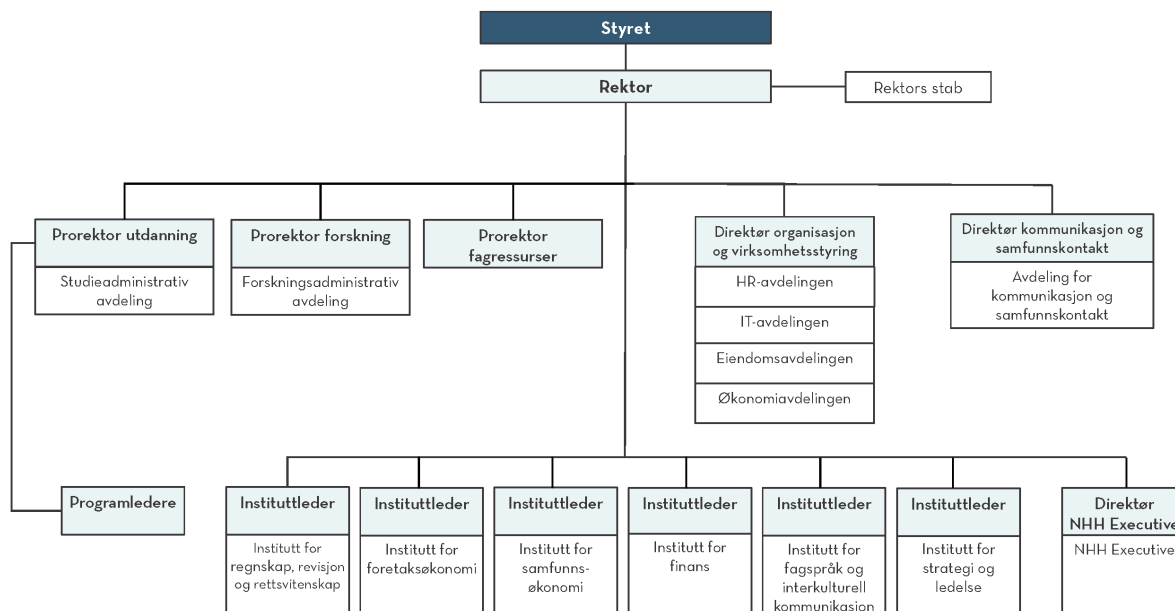
En synlig bekreftelse på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkrediteringene – kjent som *triple crown*. NHH er også eneste norske medlem av [CEMS, the Global Alliance in Management Education](#), og er medlem av den europeiske universitetsalliansen [ENGAGE.EU](#), en allianse med ti ledende, forskningsintensive europeiske utdanningsinstitusjoner.

### Studietilbud

NHHs fulltidsprogrammer omfatter 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 samt et treårig ph.d.-program. 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 forskingssentre 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

Søkere Bachelor

**5144**

BØA og BEDS

Rekordhøye poenggrenser for BEDS



Ordinær kvote: 63,5

Best i Norge på utveksling

**61%**

Bachelorstudenter på utveksling

Samarbeidsavtaler

**215**

Internasjonale partnerskoler

Gjesteforelesere på campus

**231**

Fra nærings- og samfunnsliv

Studenttilfredshet

**4,2**

I toppsjiktet i sektoren, skala 1-5

Studenter får jobb

**94%**

I jobb eller videre studier  
etter 6 måneder

Svært aktivt studentmiljø

**160**

Grupper med ulike aktiviteter



# Høydepunkter

Banebrytende forskning

**13**

1 SFF, 1 ERC,  
4 MSCA og 7 FRIPRO

Internasjonale topp-publikasjoner

**53**

Rangeringer på høyeste nivå ABS4  
og ABS4\*

Ph.d-programmet

**18**

Disputaser

FT-rangering av NHH Executive

**2**

Åpne etter- og  
videreutdanningsprogrammer i Norden

Kronikker

**159**

Innlegg fra NHH-forskere

Triple Crown-akkreditert



Årsverk: **473 (280 i vitenskapelige stillinger)**

Fulltidsstudenter: **3723 (Bachelor og master)**

Antall studenter ved NHH Executive (EVU): **1376**

Bevilgning fra KD: **NOK 646,2 million**

Inntekter fra bidrags- og oppgradsvirksomhet: **NOK 191,9 million**

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*», jf. NHHs strategi 2022-2025, s. 4.

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

NHH har som mål å utdanne attraktive kandidater til nasjonalt og internasjonalt arbeidsliv, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskaping. Alle studieprogrammene har svært høy søkning og høye inntakskrav. De to bachelorprogrammene – Bachelor i økonomi og administrasjon (BØA) og Bachelor in Business, Economics and Data Science (BEDS) – mottok samlet 2461 førsteprioritetssøkere til 500 studieplasser. Det arbeides systematisk med å rekruttere dyktige og motiverte studenter fra hele landet, både til bachelor- og masterprogrammene samt til etter- og videreutdanningstilbudene (NHH Executive). NHH har ambisjon om å tiltrekke flere høyt kvalifiserte internasjonale studenter. Innføringen av skolepenger for studenter fra land utenfor EU/EØS har imidlertid medført redusert tilstrømming fra disse landene. Dette er i stor grad kompensert gjennom økt rekruttering fra Norge og EU/EØS.

Kandidatenes attraktivitet i arbeidsmarkedet er en sentral kvalitetsindikator. Nær alle fulltidsstudenter har sikret seg relevant arbeid før fullført grad, noe som viser god sammenheng mellom kandidatens kompetanse og samfunnets behov. Aktiviteten innen etter- og videreutdanning har vist jevn vekst. På nasjonale målinger av studenttilfredshet, arbeidsinnsats og læringsmiljø scorer NHH gjennomgående høyt. En svært aktiv og velfungerende studentforening bidrar til et sterkt faglig og sosialt læringsmiljø. De tre internasjonale akkrediteringene AACSB, AMBA og EQUIS bekrefter at utdanningskvaliteten holder høyt internasjonalt nivå.

NHH er en forskningsintensiv handelshøyskole med betydelig publisering i ledende internasjonale tidsskrifter. Institusjonen har spisskompetanse på internasjonalt toppnivå innen flere fagområder, noe som blant annet gjenspeiles i en solid økning i publiseringer i høyt rangerte tidsskrifter i 2025. Høy forskningskvalitet reflekteres også i eksternfinansiering. NHH har ett pågående ERC-prosjekt, samt fire MSCA-prosjekter. Vårt senter for fremragende forskning, FAIR, har siden oppstarten i 2017 levert resultater på høyt internasjonalt nivå. NHH har videre oppnådd finansiering gjennom flere FRIPRO-prosjekter og tverrfaglige sentre (FME og SFI). NHH legger stor vekt på at forskningen kommer samfunnet til gode. Vitenskapelig ansatte bidrar aktivt gjennom formidling og samarbeid med næringsliv og offentlig sektor.





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

NHHs eksistenserklæring «Sammen for bærekraftig verdiskaping» innebærer at bærekraft skal integreres i forskning, utdanning, formidling og institusjonens drift. Som handelshøyskole rettes oppmerksomheten særlig mot innovasjon, omstilling og politikktutforming som fremmer bærekraftig verdiskaping og inkluderende vekst.

Det er arbeidet målrettet med å styrke etikk og bærekraft i studieprogrammene. Bærekraft er tydelig forankret i handlingsplanene for alle programmer, og studieplaner og fagkrav er justert for å sikre studentenes kompetanse på området. Kunnskap om bærekraft er eksplisitt formulert som læringsmål. I samarbeid med partnerne i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU ble masterprogrammet Global Sustainability Management startet høsten 2025.

NHHs forskning bidrar til kunnskap om effektive og bærekraftige virksomheter og samfunnsinstitusjoner, velfungerende markeder, gode fordelingsmekanismer og kunnskapsbasert politikktutforming. Forsknings- og formidlingsaktiviteten dekker samfunnsvitenskapelige perspektiver knyttet til alle FN's bærekraftsmål. NHH har gjennom året også igangsatt en rekke nye aktiviteter knyttet til innovasjon, både gjennom forskningscenteret DIG: Digital Innovation for Sustainable Growth og gjennom «NHH Connect», en ny innovasjonslab i Bergen sentrum som ble åpnet desember 2025.

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

NHHs fulltidsprogrammer er campusbasert i Bergen og har høy søkning og høye opptakskrav. Det legges betydelig innsats i systematisk og profesjonalisert rekrutteringsarbeid for å sikre en faglig sterk og mangfoldig studentmasse. Studenter rekrutteres fra hele landet og internasjonalt, men enkelte geografiske og sosioøkonomiske grupper er underrepresentert. Rekrutteringsarbeidet er derfor målrettet for å redusere slike skjevheter.

Etter- og videreutdanningstilbudene er organisert slik at de gir god geografisk tilgjengelighet. De fleste programmene er samlingsbaserte og gjennomføres blant annet i Oslo, Bergen, andre norske byer og i utlandet. Deltakerne har arbeid og bosted over hele landet. Programmer som «Executive MBA in Seafood Management» tiltrekker seg kandidater både nasjonalt og internasjonalt. NHH tilbyr også skreddersydde, bedriftsinterne programmer som ofte gjennomføres lokalt hos virksomhetene. NHH Executive har startet en rekke nye programmer i 2025, herunder en egen Executive Master in Management med undervisning i både Oslo og Bergen.



## 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<sup>1</sup>

#### Høy arbeidslivsrelevans

Tabell 1: Yrkesrelevans<sup>2</sup>

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Score på yrkesrelevans, BEDS (Studiebarometeret)	-	-	-	-	3,2
Score på yrkesrelevans, BØA (Studiebarometeret)	3,5	3,4	3,8	3,5	3,6
Score på yrkesrelevans, MØA (Studiebarometeret)	3,6	3,5	3,7	3,6	3,6
Score på yrkesrelevans, MRR (Studiebarometeret)	4,1	3,9	4,1	4,1	3,9
Score på yrkesrelevans, Øk.adm. <sup>3</sup> (Studiebarometeret)	3,0	3,0	3,2	3,2	3,2

Studentenes vurdering av yrkesrelevans viser stabile og gjennomgående gode resultater over tid, sammenlignet med det nasjonale snittet innen økonomi og administrasjon. Særlig MRR (Master i Regnskap og Revisjon) utmerker seg med svært høy opplevd yrkesrelevans, noe som reflekterer programmets tydelige profesjonsprofil og nære kobling til revisjons- og regnskapsbransjen. Programmet er utformet for å kvalifisere for revisortittelen.

For MØA (Master i Økonomi og Administrasjon) ligger vurderingen av yrkesrelevans gjennomgående noe lavere enn for MRR, men stabilt over tid og på et godt nivå. Dette er i tråd med programmets mindre profesjonsrettede og mer generelle profil, der formålet er å utvikle bred analytisk kompetanse og metodiske ferdigheter som er anvendbare på tvers av bransjer og stillingstyper. Resultatene tyder på at studentene i hovedsak oppfatter denne profilen som relevant for arbeidslivet, selv om koblingen til konkrete yrker er mindre direkte enn i mer profesjonsorienterte programmer.

Studentenes vurdering av yrkesrelevans for BØA (Bachelor i Økonomi og Administrasjon) ligger generelt noe lavere enn for masterprogrammene. Dette kan sees i sammenheng med programmets bredde og grunnleggende karakter, der formålet er å gi solide analytiske ferdigheter, metodekompetanse og forståelse for økonomisk-administrative prinsipper, snarere enn direkte yrkesspesialisering. Erfaringene tilsier at relevansen i stor grad realiseres gjennom videre studier og senere arbeidsliv.

<sup>1</sup> Historiske data i tabellene under, kan ha mindre avvik fra tidligere årsrapporter på grunn av oppdaterte datauttrekk.

<sup>2</sup> Tallene viser score på indeksen «Tilknytning til arbeidslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad

<sup>3</sup> Øk.adm. er alle programmer innen økonomisk-administrativ utdanning, inkludert NHH.



Det treårige BEDS-programmet (Bachelor in Business, Economics and Data Science) vurderes relativt lavere enn de andre programmene med hensyn til yrkesrelevans. Som for BØA kan noe av dette tilskrives programmets grunnleggende karakter. I tillegg er programmet helt nytt og fremdeles under utvikling, og har løpt i kun to av tre år. Studentene har således ingen referansepunkter i form av karrierer til uteksaminerte kandidater.

Tabell 2: Arbeidsmarked

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Andel i arbeid eller videre studier innen 6 mnd., Master (NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse)	97 %	98 %	95 %	96 %	94 %
Andel studenter som tar jobb i utlandet, Master (NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse)	8 %	3 %	5 %	6 %	4 %

Masterkandidater har gjennomgående svært god overgang til arbeid eller videre studier. Arbeidsmarkedsundersøkelsen viser at nesten alle kandidatene er i arbeid eller videre studier innen seks måneder etter endt utdanning. Selv om andelen i 2025 er noe lavere enn tidligere år, er nivået fortsatt høyt og indikerer at kandidatene i hovedsak finner rask og relevant tilknytning til arbeidsmarkedet. Samlet sett peker resultatene på god arbeidsmarkedstilpasning for masterkandidatene.

En mindre andel av MØA-kandidatene tar jobb i utlandet. Denne andelen varierer noe fra år til år og ligger i 2025 på et moderat nivå. Dette kan ses i sammenheng med et fortsatt sterkt norsk arbeidsmarked for kandidater med økonomisk-administrativ kompetanse, som gir gode jobbmuligheter nasjonalt. Samtidig gir MØA en bred og anvendbar kompetanse som også er relevant i et internasjonalt arbeidsmarked. Tallene samlet sett gir derfor et bilde av et program med høy etterspørsel etter kandidatene og god tilpasning til arbeidslivets behov.

Arbeidsmarkedet er svært godt for kandidater fra MRR med stor etterspørsel fra revisjonsselskapene. Mange studenter har allerede jobb mens de studerer. Siden programmet er utformet for den norske revisortittelen, tar de aller fleste jobb i Norge.

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

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Norge</b>	<b>92 %</b>	<b>97 %</b>	<b>95 %</b>	<b>94 %</b>	<b>96 %</b>
<i>Oslo</i>	51 %	61 %	58 %	57 %	56 %
<i>Bergen</i>	16 %	14 %	16 %	19 %	21 %
<i>Stavanger</i>	4 %	2 %	6 %	6 %	5 %
<i>Østlandet for øvrig</i>	4 %	3 %	2 %	3 %	1 %
<i>Vestlandet for øvrig</i>	3 %	2 %	2 %	3 %	4 %
<i>Trøndelag</i>	2 %	2 %	2 %	1 %	2 %
<i>Sørlandet</i>	1 %	1 %	2 %	1 %	0 %
<i>Møre og Romsdal</i>	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<i>Nord-Norge</i>	2 %	0 %	0 %	0 %	1 %
<i>Ikke oppgitt</i>	9 %	11 %	6 %	3 %	3 %
<b>Utlandet</b>	<b>8 %</b>	<b>3 %</b>	<b>5 %</b>	<b>6 %</b>	<b>4 %</b>



Når det gjelder den geografiske fordelingen av masterkandidatene etter endt utdanning, viser tallene at flertallet arbeider i Norge, med en tydelig konsentrasjon i de største arbeidsmarkedene. Oslo er fortsatt det klart viktigste arbeidsstedet, etterfulgt av Bergen og Stavanger. Dette henger naturlig sammen med hvor de bransjene som tiltrekker seg størstedelen av kandidatene våre er lokalisert, særlig konsulentvirksomhet, revisjon, finans og IT. Samtidig viser tallene over de siste årene en svak nedgang i andelen som arbeider i Oslo, kombinert med en gradvis økning i andelen som arbeider i Bergen. Øvrige regionale mønstre er i hovedsak stabile.

Utviklingen over tid fremstår samlet sett som relativt stabil, med mindre variasjoner mellom år. Tallene indikerer at masterkandidatene i hovedsak finner arbeid i sentrale og attraktive arbeidsmarkeder. Denne distribusjonen reflekterer nok både arbeidsmarkedets struktur, MØA-programmets brede arbeidslivsretting, MRR-programmets profesjonsinnretning og kandidatenes preferanser, snarere enn begrensninger i utdanningstilbudet.

### Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

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

	2024		2025	
	Bachelor	Master	Bachelor	Master
Mye bærekraftsinnhold	18 %	22 %	14 %	19 %
Middels bærekraftsinnhold	25 %	21 %	29 %	23 %
Noe bærekraftsinnhold	32 %	35 %	36 %	35 %
Ikke bærekraftsinnhold	24 %	22 %	20 %	23 %

NHH har de senere år styrket integrering av bærekraft i studieprogrammene. I 2024 ble et nytt obligatorisk emne i etikk, økonomi og bærekraft innført i første studieår på BØA. Det er videre gjennomført en systematisk kartlegging av bærekraftsinnholdet i øvrige emner, med mål om å sikre en helhetlig og sammenhengende progresjon gjennom hele studieløpet. Dette arbeidet har bidratt til å tydeliggjøre bærekraft som et gjennomgående tema i utdanningen, og til å styrke programmets faglige helhet. Studentene får dermed et felles kunnskapsgrunnlag innen bærekraft, samfunnsansvar og etiske problemstillinger, som videreutvikles i både obligatoriske og valgfrie emner senere i studieløpet.

Tabell 4 viser at andelen emner med mye bærekraftsinnhold på BØA går noe ned fra 2024 til 2025, mens andelen emner med middels og noe bærekraftsinnhold øker. Noe av denne endringen kan og tilskrives introduksjonen av BEDS-programmet, som vektlegger bærekraft mest i 6. semester, som enda ikke er gjennomført.

For MØA viser emnerapportene at bærekraft i betydelig grad er integrert i undervisningen, med et flertall av emnene som rapporterer noe, middels eller mye bærekraftsinnhold. Samlet sett gir resultatene et bilde av en utdanning der bærekraft er et tydelig integrert element.

I MRR er det fra 2025 mulig å bli bærekraftsrevisor gjennom et spesialisert emne i bærekraftsrapportering – dette gjør bærekraft også tydelig synlig innenfor dette programmet.

<sup>4</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				
	2021	2022	2023	2024	2025
Andel kandidater med studentutveksling, Bachelor <sup>5</sup>	57 %	26 %	49 %	62 %	61 %
Antall studenter på internasjonal praksismobilitet gjennom NHH, Bachelor	3	16	23	27	25
Andel kandidater med studentutveksling, Master <sup>6</sup>	13 %	23 %	38 %	48 %	41 %
Antall studenter på internasjonal praksismobilitet gjennom NHH, Master	66	61	65	76	89
Andel uteksaminerte studenter med utveksling i studieløpet, Bachelor og Master <sup>7</sup>	52 %	46 %	56 %	61 %	N/A

Studentmobilitet og internasjonalisering er et sentralt satsingsområde for NHH. Det legges stor vekt på at studentene skal opparbeide seg internasjonal erfaring som en integrert del av studieløpet, og det arbeides systematisk for å sikre at vi har et bredt og kvalitativt godt tilbud av utvekslings- og praksismuligheter. Etter pandemien har mobiliteten økt betydelig, og andelen studenter med utenlandsopphold er nå tilbake på et høyt nivå.

Mer enn halvparten av BØA-studentene reiser normalt på utveksling, vanligvis i fjerde semester. I likhet med 2024 er 2025 også et godt år, der 61 % av de uteksaminerte kandidatene hadde gjennomført et utvekslingsopphold i løpet av studietiden. Også praksismobiliteten er høy. I 2025 gjennomførte 13 studenter et fullt praksissemester på 30 studiepoeng i Sør-Afrika, mens 10 studenter deltok i internship gjennom et valgmenne på 7,5 studiepoeng. I tillegg gjennomførte to bachelorstudenter et internship etter fullført grad, finansiert gjennom Erasmus-stipend. BEDS-programmet startet opp høsten 2024, og første kull vil ha anledning til å reise på utveksling fra og med våren 2026.

For MØA har andelen kandidater med utveksling økt betydelig siden 2021. Etter en topp i 2024, viser tallene i 2025 en noe lavere andel kandidater med utveksling, men nivået er fortsatt klart høyere enn tidligere år. Samtidig har internasjonal praksismobilitet økt ytterligere, med et høyere antall studenter som gjennomfører praksisopphold i utlandet gjennom NHH i 2025. Denne utviklingen reflekterer en bevisst satsing på mer strukturerte og integrerte former for internasjonal erfaring, blant annet gjennom programmer som CEMS, Gründerskolen og Innovation School, der utenlandsopphold inngår som en sentral del av studieløpet.

MRR-studenter har tradisjonelt reist på utveksling i mindre grad enn MØA-studenter, men det har vært en positiv økning siste årene. MRR har vedtatt nye tiltak som skal bidra til at enda flere MRR-studenter reiser på utveksling.

<sup>5</sup> Andel av vitnemål med utveksling relativt til totalt antall vitnemål skrevet ut det aktuelle året.

<sup>6</sup> Andel av vitnemål med utveksling relativt til totalt antall vitnemål skrevet ut det aktuelle året. Inkluderer kun masterstudenter i 2-årig masterløp.

<sup>7</sup> Vedlegg til Tilstandsrapport for høyere utdanning, HK-dir.



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

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Andel internasjonale studenter på campus (statsborgerskap) <sup>8</sup>	15 %	17 %	17 %	16 %	15 %
Andel studenter som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerbakgrunn fra land i gruppe 1 <sup>9</sup>	2,0 %	2,8 %	2,9 %	2,5 %	N/A
Andel studenter som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerbakgrunn fra land i gruppe 2 <sup>10</sup>	5,6 %	5,8 %	6,2 %	4,9 %	N/A

Andelen internasjonale studenter har ligget relativt stabilt på rundt 15-17 %, men med en svak nedadgående trend etter innføring av studieavgift for studenter utenfor EU/EØS fra og med høsten 2023. BEDS, som er et internasjonalt program undervist på engelsk, har hatt en økning fra noe over 20 % internasjonale studenter i 2024, til ca. 35 % i 2025.

Når det gjelder studenter med innvandrerbakgrunn viser tallene en svak økning fram til 2023, etterfulgt av en viss nedgang i 2024. 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 2025 faglig og sosial del)

	NHH 2024	Øk.adm. 2025	NHH 2025
Tilfredshet med studieprogrammet	4,1	4,0	4,2
Faglig og sosialt læringsmiljø – generelt	3,8	3,6	3,9
Miljøet mellom studenter og faglig ansatte	3,5	3,6	3,6
Det faglige miljøet blant studentene	3,9	3,7	4,0
Det sosiale miljøet blant studentene	3,8	3,7	4,0

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

NHH = Bachelor, MØA og MRR.

Resultatene for 2025 viser en gjennomgående økning i studentenes tilfredshet sammenlignet med 2024 på samtlige rapporterte indikatorer. Både den samlede tilfredsheten med studieprogrammene og vurderingene av det faglige og sosiale læringsmiljøet har forbedret seg. Vurderingene ligger over nasjonalt gjennomsnitt, noe som indikerer at studentene ved NHH samlet sett har svært gode opplevelser av både det faglige og sosiale studiemiljøet. Resultatene knyttet til miljøet mellom studentene og de faglig ansatte indikerer noen utfordringer. De pågående initiativene for mer studentaktiv læring og en levende campus retter seg også mot dette området. Samlet sett peker resultatene på en positiv og robust utvikling i kvaliteten på lærings- og studiemiljøet ved NHH.

<sup>8</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH, utreiste utvekslingsstudenter ekskludert

<sup>9</sup> EU/EØS-land, USA, Canada, Australia og New Zealand. Tilstandsrapport for høyere utdanning 2024 (HK-dir).

<sup>10</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>11</sup>

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Kvinneandel BEDS (% av møtt)	-	-	-	31 %	29 %
Kvinneandel BØA (% av møtt)	39 %	42 %	43 %	40 %	36 %
Kvinneandel MØA (% av møtt)	38 %	33 %	37 %	36 %	38 %
Kvinneandel MØA, studenter med internasjonal grad (% av møtt)	43 %	37 %	40 %	35 %	52 %
Kvinneandel MRR (% av møtt)	47 %	40 %	40 %	35 %	41 %

NHH har som målsetting at kjønnsbalansen blant studentene skal være minst 40 % av hvert kjønn. NHH har en moderat overvekt av mannlige studenter i studieprogrammene, men jobber målrettet for å rekruttere flere kvinnelige studenter. BØA har i de senere år hatt en kvinneandel på over 40 %, men andelen har i 2025 falt til 36 %. BEDS viser en tilsvarende nedgang, fra 31 % i 2024 til 29 % i 2025. BEDS har en mer teknisk profil enn BØA, noe som – basert på erfaringer fra andre studieprogrammer – innebærer at NHH må legge ned ekstra innsats for å motvirke en lavere kvinneandel på BEDS enn på BØA over tid.

Kvinneandelen i MØA har økt i 2025 sammenlignet med foregående år, men ligger fortsatt under programmets målsetting for kjønnsbalanse. Samtidig er kvinneandelen i MØA høyere enn i bachelorprogrammene BØA og BEDS. Blant MØA-studenter med internasjonal grad er kvinneandelen særlig høy i 2025, noe som bidrar positivt til den samlede kjønnsbalansen. Samlet sett viser tallene en positiv utvikling, samtidig som det fortsatt er behov for å fortsette med målrettede tiltak for å styrke kvinneandelen ytterligere i masterprogrammet.

Kvinneandelen på MRR ligger over måltall, men siden mange av studentene har ansettelse i revisjonsselskap, vil kvinneandel være avhengig av hvem revisjonsselskapene ønsker å støtte med stipend under studiet.

## Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 9: Studieinnsats, tilfredshet og yrkesrelevans

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter, Bachelor (Studiebarometeret)	37,2	36,5	36,9	34,4	37,5
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter, Master (Studiebarometeret)	37,5	38,7	38,3	37,2	37,4
Emneevaluering NHH, totalvurdering Bachelor <sup>12</sup>	3,7	3,7	3,7	3,8	3,8
Emneevaluering NHH, totalvurdering Master <sup>13</sup>	3,9	4,0	3,9	4,0	4,0

Tabell 9 viser at studentene på BØA rapporterer stabil og gjennomgående høy studieinnsats, tilfredshet og opplevd faglig kvalitet. Den gjennomsnittlige faglige tidsbruken per uke ligger på et jevnt og høyt nivå, og øker i 2025 sammenlignet med foregående år. Resultatene fra emneevalueringene

<sup>11</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>12</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>13</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.



viser jevnt gode vurderinger av undervisningen, med stabil eller svak forbedret skår de siste årene. Dette tyder på at kvaliteten i undervisningen oppleves som gjennomgående god, og at tiltak knyttet til programdesign, vurderingsformer og studentaktive undervisningsmetoder gir ønsket effekt.

Masterstudentene rapporterer høy og stabil faglig tidsbruk, og emneevalueringene viser gjennomgående gode og stabile vurderinger av undervisningen. Sammenlignet med foregående år er resultatene i 2025 i hovedsak uendret, med kun mindre variasjoner. Samlet sett gir tallene et bilde av et læringsmiljø som fungerer godt, med høy studieinnsats og positive tilbakemeldinger fra studentene.

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

Mål 1: Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskaping.

Alle NHHs utdanningsprogrammer hadde svært høye søkertall i 2025. At nesten alle kandidatene får jobb før de er ferdige med studiene, viser at utdanningene er relevante for arbeidslivet. Den stabile og høye etterspørselen etter NHH-kandidater tyder også på at vi klarer å oppdatere studieprogrammene i tråd med det arbeidsmarkedet trenger. Det er fortsatt flest kandidater som begynner karrieren sin i Oslo - stedet som huser majoriteten av målbransjene innen vårt fagområde. Andelen studenter som arbeider i utlandet er fortsatt relativt lav, noe som peker på et utviklingsområde for høyskolen.

Søknadstallet til høyskolens studieprogrammer er fortsatt høyt, og dette fører til høye inntakskrav. Dette bidrar til at vi kan nå målet om å utdanne fremragende økonomer og ledere. Interessen for det nye bachelorprogrammet BEDS er fortsatt høy, og det er særlig verdt å merke seg at vi har klart å tiltrekke oss et høyere antall internasjonale søkere til programmet. I masterprogrammet har det vært en nedgang i antallet internasjonale studenter etter pandemien og etter innføringen av skolepenger for søkere utenfor EU/EØS. Nedgangen i studenter fra utenfor Europa er imidlertid kompensert av flere europeiske studenter og en økning i norske studenter. Dette gjør at totalantallet studenter er stabilt.

Bærekraft er nå et sentralt og gjennomgående element i programmene. Dette viser at NHH har lyktes med å oppdatere innholdet i kursene og studieprogrammene. Denne erfaringen vil hjelpe høyskolen i arbeidet med å integrere kunstig intelligens (KI) i studieprogrammet. Selv om Studiebarometeret viser at studentene er betydelig mer fornøyde med KI-integrasjonen hos oss enn det nasjonale gjennomsnittet, viser tilfredsheten også at dette fortsatt er et utviklingsområde for høyskolen.

NHH er fortsatt ledende i Norge når det gjelder internasjonal studentmobilitet. Mer enn halvparten av studentene reiser på utveksling, og det internasjonale tilbudet utvikles stadig. Studentene kan velge blant annet dobbelgrad, sommerskoler og praksissemester i utlandet. NHH er også medlem av multilaterale organisasjoner som CEMS og universitetsalliansen ENGAGE.EU. Medlemskapet i CEMS gir studentene våre muligheten til å delta i et av de ledende internasjonale programmene innen internasjonal ledelse. ENGAGE.EU utvikler kontinuerlig nye internasjonale muligheter for studentene våre, fra digitale initiativer til korttidsutvekslinger og et felles masterprogram i Global Sustainability Management.

Alt i alt oppnår NHHs fulltidsstudieprogrammer mål 1 i utviklingsavtalen på en svært god måte. NHH har svært attraktive kandidater i arbeidsmarkedet, og programmene våre er anerkjent for høy yrkesrelevans. NHH videreutvikler studietilbudene kontinuerlig gjennom faglig og pedagogisk fornyelse, noe som støttes av våre internasjonale akkrediteringer og sterke nettverk. Studentene våre har også gode muligheter til å få internasjonal erfaring. NHH fortsetter samtidig å rekruttere svært kvalifiserte studenter, noe som gjenspeiles i det høye engasjementet både i og utenfor klasserommet.





## ETTER- OG VIDEREUTDANNINGEN<sup>14</sup>

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: Kandidatenes opplevelse av arbeidslivsrelevans i NHH Executive sine studieprogrammer og emner, 3 år etter endt studium

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
EMBA	4,5	4,6	4,6	4,3	4,5

Kandidatundersøkelsen fra EMBA viser at deltakerne ved NHH Executive over tid opplever studiene som arbeidslivsrelevante. Undersøkelsen blir gjennomført blant EMBA-kandidater tre år etter endt studium. Tilbakemeldingene følger utviklingen fra tidligere år, med unntak av et mindre fall i 2024.

I 2025 har NHH Executive videreført sin satsing på alumniaktiviteter for å sikre at kandidatene får tilgang til oppdatert kompetanse også etter studietiden. Dette inkluderer både kullvise samlinger og større arrangementer som samler alumner på tvers av årganger. *Graduation*-seremonien for EMBA er videreført også i 2025, et arrangement som for første gang ble gjennomført i 2024.

### Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

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

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
EMBA	27,0	59,8	62,6	75,0	75,0

Tabell 12: Antall deltakere på åpne bærekraftsprogram på NHH Executive

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Sustainable Business (Bærekraftig Business)	19	25	24	15	12
Sustainable Finance Analytics	25	33	23	-	-
Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom i offentlig sektor	-	-	-	25	21

Bærekraft er en stadig viktigere faktor i internasjonale rangeringer og akkrediteringer hvor NHH Executive deltar. I tråd med dette ble det i 2024 utviklet og gjennomført et eget emne i bærekraft som inngår i Fellesgrad i offentlig forvaltning, levert til Departementsfellesskapet i samarbeid med Universitetet i Bergen.

<sup>14</sup> Tallmaterialet fra NHH Executive er basert på det totale antall studenter som var registrert i 2025.



Den økte oppmerksomheten på bærekraft i både undervisning og forskning gjenspeiles også i tabell 11, som viser utviklingen i antall undervisningstimer med ESG-innhold i EMBA-programmet de senere årene. EMBA-programmet opprettholdt i 2025 antall undervisningstimer som i 2024.

NHH Executive har de siste årene styrket integreringen av bærekraftsperspektiver i sine studieporteføljer. Både eksisterende programmer er videreutviklet med tydeligere bærekraftsinhold, og nye emner som direkte adresserer bærekraftsutfordringer og -muligheter er etablert. I tillegg er det utviklet virksomhetsprogrammer som støtter bærekraftig innovasjon og omstilling.

Videre er det gjennomført to faglige emner innen finans og strategi med bærekraft som hovedtema. Rekrutteringen har vært stabil, men med en nedgang i 2024. Nedgangen medførte utsettelsen av emnet *Sustainable Finance Analytics*, som heller ikke ble tilbudt i 2025. EMBA-spesialiseringen i Seafood Management reflekterer også den økte satsingen på bærekraft, innovasjon og teknologi. Nytt kull startet opp våren 2025.

NHH Executive har også i 2025 tilbudt studier i samarbeid med Digital Norway, rettet mot bærekraft og teknologisk utvikling. Programmene er finansiert av HK-dir og levert som desentrale tilbud i samarbeid med NCE Ikuben i Molde og Brønnøysundregistrene. I 2025 deltok 49 studenter, hvorav 22 kvinner.

### Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 13: Antall internasjonale studenter fordelt på åpne studieprogram

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
EMBA	1	2	8	4	13
Executive master i anvendt finans	4	5	0	1	0
Executive master i ledelse	5	2	3	4	9
Totalt	10	9	11	9	22

NHH Executive sine åpne studier har tradisjonelt hatt et nasjonalt nedslagsfelt, men antallet internasjonale deltakere har økt i 2025. Den internasjonale EMBA-spesialiseringen Seafood Management skiller seg ut ved å rekruttere bredt fra utlandet. Tabell 13 viser en økning fra 9 til 22 internasjonale deltakere på åpne programmer, flest på EMBA, men også noen på Executive master i ledelse.

Tabell 14: Antall utenlandssamlinger/dager og antall deltakere

	Resultater 2025		
	Antall samlinger	Antall dager	Antall deltakere
EMBA	5	23	159
Emner Executive master i ledelse	3	10	79
Virksomhetsprogrammer	1	2	59

Tabell 14 viser at NHH Executive i 2025 har gjennomført samlinger i utlandet for EMBA-programmene, enkeltemner i Executive master i ledelse og virksomhetsprogrammer ved internasjonale partnerinstitusjoner som Bocconi i Milano, HEC Paris, og NUS Singapore.



NHHE har også levert samlinger for internasjonale kunder på Gutenberg School of Business (GSB) Mainz og Universidad Intercontinenta de la Empresa (UIE). Representanter fra NHH Executive har i tillegg deltatt på konferanser i regi av AMBA, gjennomført faglige besøk ved Hanken og Aalto i Helsinki samt gjennomført utvekslingsopphold gjennom ENGAGE.EU-nettverket med studiebesøk ved Wirtschaftsuniversität Wien (WU).

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

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Kvinneandel – Åpne studier med studiepoeng på masternivå <sup>15</sup> (% av møtt)	57 %	61 %	59 %	58 %	58 %
Kvinneandel – Program uten studiepoeng <sup>16</sup> (% av møtt)	56 %	47 %	45 %	49 %	51 %

Mangfoldet blant studentene er, som i 2024, balansert når det gjelder kjønn. Kvinneandelen er, som foregående år, noe høyere på åpne studier med studiepoeng. Kvinneandelen på studiene er generelt høy, der Executive master i ledelse rekrutterer flest kvinner, sammenlignet med EMBA og Executive master i anvendt finans.

## Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 16: Innfridde forventninger og faglig kvalitet - Executive MBA<sup>17</sup>

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Innfridde forventninger	4,6	4,4	4,6	4,5	4,7
Faglig kvalitet	4,8	4,6	4,7	4,7	4,8

Kandidatenes vurdering av innfridde forventninger og faglig kvalitet på MBA-studiene er svært høy, og nivået har vært stabilt over tid. Tabell 16 viser at både innfridde forventninger og faglig kvalitet var høyere i 2025 enn foregående år.

NHH Executive videreutvikler læringsmiljøet i både etablerte og nye programmer med vekt på studentaktive læringsformer. Gjennom arbeidet med nye studietilbud i Oslo har arbeidet med nye læringsformer blitt forsterket. Studietilbud som Samspill og ledelse (30 stp.) utfordrer etablerte undervisningsformer der studentene møter ulike scenarier som skal løses med direkte relevans for deres yrkesutøvelse. Det nye emnet i KI og teknologistrategi (30 stp.) er også bygget på nye læringsformer, med utgangspunkt i teknologi. KI utfordrer generelt sett både tradisjonelle former for læring, pedagogiske antakelser og vurderingsformer, noe som vil bety at samtlige studietilbud må gjennomgå en helhetlig videreutvikling, både når det gjelder kunnskapsutvikling og vurdering av denne kunnskapen.

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

<sup>16</sup> Styreprogrammet samt en rekke bedriftsinterne program og program i ulike klyngesamarbeid.

<sup>17</sup> Skala 1-5 hvor 5 er høyeste score. Gjennomsnittstall.



I den nasjonale rektorutdanningen som leveres på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet, ble vurderingsuttrykkene revidert for økt avtrykk i praksis. Studentene gjennomførte i 2025 et praktisk utviklingsprosjekt på egen arbeidsplass. Erfaringene av dette prosjektet var svært positive, og bredden i tematikk og problemstillinger var betydelig. For mange av studentene ble arbeidet med prosjektet videreført som en del av skoleutviklingen på egen skole, også etter at selve vurderingen var ferdig fra NHH sin side.

I 2025 har NHH Executive videreutviklet ordningen Executive in Residence. I løpet av året er Thor Gjermund Eriksen og Helge Lund som besitter betydelig toppleder- og styreefaring fra privat og offentlig sektor, både nasjonalt og internasjonalt, blitt engasjert i toårige bistillinger, og rekrutteringsarbeidet fortsetter i 2026. Sentralt i dette arbeidet er å sikre mangfold både i erfaring og ekspertise hos Executive in Residence.

## Andre bidrags- og oppdragsinntekter

Tabell 17: Andre bidrags- og oppdragsinntekter (fra EVU mm.)<sup>18</sup>

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Andre bidrags- og oppdragsinntekter (EVU mm.) per faglig årsverk (1 000 kr) <sup>19</sup>	123,5	158,1	162,3	181,1	149,1

Veksten i aktiviteten ved NHH Executive reflekterer en god evne til å tilpasse tilbudet til arbeidsmarkedets behov, noe som kan tilskrives et velfungerende samarbeid og samspill med nærings- og samfunnsliv. Denne utviklingen kommer til uttrykk gjennom økte inntekter innen styringsindikatoren «andre bidrags- og oppdragsinntekter», som for NHH i hovedsak domineres av inntektsstrømmen fra NHH Executive.

Indikatoren har hatt en overordnet positiv utvikling de siste fem årene. En inntektsavsetning i 2024 som ble tilbakeført i 2025, påvirker nivået på indikatoren i disse to årene ved at inntektene fremstår høyere i 2024 og lavere i 2025 enn det underliggende aktivitetsnivået tilsier. Når det korrigeres for denne periodiseringseffekten, er indikatoren 166,8 i 2024 og 167,9 i 2025. Basert på korrigererte tall utgjorde andre bidrags- og oppdragsinntekter 47 millioner kroner i 2025, hvorav oppdragsinntektene stod for 81 % (66 % i 2024).

<sup>18</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>19</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.





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

Mål 1: Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskaping.

NHH Executive legger stor vekt på å utvikle læringsmiljøer som fremmer studentaktive læringsformer. Dette ivaretas gjennom utvikling av pedagogikk, nye undervisningskonsepter og aktiv bruk av ny teknologi, hvor KI har fått en sentral posisjon i løpet av 2025. Evalueringene viser at deltakerne opplever tilbudene som svært arbeidslivsrelevante og godt tilpasset praktiske behov.

EMBA-programmene har lang tradisjon for internasjonale samarbeidsturer til blant annet HEC Paris, NUS Singapore og Bocconi Milano. Det sosiale og faglige nettverket er også i 2025 videreført med felles alumnisamlinger og graduationsseremoni. Tiltakene bidrar til økt engasjement og samsvarer med de internasjonale standardene, blant annet AMBA-akkrediteringen.

Utviklingen i etter- og videreutdanningsaktiviteten viser solid måloppnåelse, preget av god vekst, høy tilfredshet og styrket kvalitet i samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører.



## 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				
	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>20</sup>
Publikasjonspoeng	289,50	253,61	249,12	303,01	330,69
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater <sup>21</sup>	1,58	1,31	1,22	1,46	1,65
Publikasjonspoeng nivå 2	168,49	143,02	136,45	207,12	230,40
Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk, ekskl. stipendiater	0,92	0,74	0,66	1,00	1,15
ABS-publikasjoner <sup>22</sup> nivå 4*	13	13	9	18	16
ABS-publikasjoner nivå 4	24	18	23	23	37
ABS-publikasjoner nivå 3	61	50	50	60	56
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>23</sup>	26	22	16	29	39

Publikasjonsnivået, synliggjort i totale publikasjonspoeng, har igjen økt i 2025 og er det høyeste nivået siste fem år. Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk, eksklusiv stipendiater, har også økt, fra 1,00 til anslagsvis 1,15. 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 2025 var det en oppgang til totalt 53 publikasjoner på nivå ABS 4 og 4\*, noe som er en ytterligere økning fra det høye nivået i 2024. Totale ABS-publikasjoner på nivå 3, 4 og 4\* har også økt og er det høyeste siste fem år.

NHH vektlegger både omfang og kvalitet på sin publisering og er fornøyd med den positive utviklingen i 2025. Utviklingen kan sees i sammenheng med en betydelig oppmerksomhet rettet mot publisering over tid, med tiltak, både sentralt og lokalt på institutter, rettet mot forskere, forskergrupper og forskningssentre. Dette arbeidet vil fortsette.

<sup>20</sup> Tall for 2025 er foreløpige.

<sup>21</sup> Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt.

<sup>22</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publisasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*.

<sup>23</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.



## Økt inntekt fra eksternfinansiering

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

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Bidragsinntekter fra NFR	40 135	50 753	46 470	45 748	44 008
Bidragsinntekter fra EU	11 234	13 332	11 048	15 253	13 913

Resultatet for 2025 er nær gjennomsnittet de siste fem år, og relativt stabilt de siste årene. Høy kvalitet i forskningen gjenspeiles også i NHHs satsinger knyttet til eksternfinansierte prosjekter. Det kan nevnes at NHH i 2025 hadde et pågående ERC-prosjekt, samt 4 MSCA-prosjekter. NHH har de senere årene også oppnådd finansiering under FRIPRO-ordningene og fikk på slutten av 2025 tilslag på to nye FRIPRO-prosjekter. 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 ekstern finansiering, og temaet følges opp med instituttvis og sentervise handlingsplaner, administrativ støtte i søknadsprosessen, og bruk av prosjektetableringsmidler. Utfordringer for ytterligere vekst i eksternfinansiert forskning er imidlertid knyttet både til arealbegrensninger ved NHH, så vel som begrenset omfang av utlysninger som treffer de økonomisk-administrative fagområdene.

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

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

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Stipendiatstillinger <sup>24</sup>	102	84	82	83	76
Optak/Nye doktorgradsavtaler	25	14	17	21	19
Antall disputaser	17	19	20	21	18
Andel ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år <sup>25</sup>	55,0 %	54,6 %	85,2 %	59,1 %	64,0 %

NHH har som mål å tiltrekke seg de beste studentene fra norske læresteder og høyt kvalifiserte studenter fra utenlandske universitet og høyskoler. I 2025 ble det totalt tatt opp 19 ph.d.-studenter. Av disse var seks kvinner, og totalt åtte hadde mastergrad fra Norge. Programmet har små doktorgradskull, noe som innebærer at selv mindre endringer i søkermassen og kandidatutfallet gir utslag i kjønnsfordelingen. Antall disputaser i 2025 var 18. 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 er 64 % i 2025. Grunnet små kull vil frafall eller forsinkelser for noen få kandidater kunne få store utslag i rapportert andel. NHH vurderer imidlertid 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.

<sup>24</sup> DBH-data pr. 1. oktober i gjeldende år.

<sup>25</sup> DBH-data: Ingen permisjoner blir trukket fra.



NHH har som mål at uteksaminerte kandidater skal nå opp i konkurranse om vitenskapelige stillinger ved anerkjente forskningsinstitusjoner, og være etterspurte av kunnskapsintensive virksomheter utenfor akademia. Av 18 kandidater som disputerte i 2025 har ni fortsatt i akademia, og syv fortsatt i virksomheter utenfor akademia, mens en ikke har informasjon om de siste to kandidatene. NHH vurderer at karriereutfallet fra ph.d.-programmet godt oppfyller både mål om forskerutdanning og om å dekke behovet for virksomheter utenfor akademia.

## Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

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

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Stipendiat	40 %	46 %	54 %	57 %	50 %
Postdoktor	48 %	38 %	27 %	28 %	36 %
Førsteamanuensis	32 %	34 %	35 %	35 %	39 %
Professor 1013	20 %	17 %	20 %	19 %	18 %
Professor II	27 %	26 %	28 %	25 %	23 %
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF)	33 %	33 %	34 %	36 %	36 %
Kvinneandel i dosent- og professorstillinger (1013 og 1404)	19 %	16 %	19 %	18 %	18 %
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a)	44 %	45 %	45 %	47 %	47 %

Tabell 22: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Stipendiat	54 %	50 %	53 %	62 %	32 %
Postdoktor	56 %	14 %	17 %	36 %	75 %
Førsteamanuensis	33 %	40 %	50 %	40 %	40 %
Professor (inkluderer ikke opprykk)	-	100 %	-	-	-

NHH skal være en attraktiv arbeidsplass for fremragende forskere og føre en aktiv rekrutteringspolitikk som bidrar til bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger. I tråd med strategi og utviklingsavtale har høyskolen som ambisjon at begge kjønn skal være representert med minst 40 % i alle vitenskapelige stillingskategorier og på hvert institutt. For nyrekruttering er målet at minst 50 % av de nyansatte skal være kvinner. Dette er ambisiøse mål, særlig innen økonomisk-administrative fag hvor det er sterk internasjonal konkurranse og lav kvinneandel, som krever systematisk og målrettet arbeid over tid.

Kvinneandelen i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) er 36 % i 2025. Det er en økning på tre prosentpoeng siden 2021, men fortsatt under ambisjonen på 40 %. Andelen kvinnelige stipendiater er 50 % eller mer for tredje år på rad, mens kvinneandelen blant professorer er 18 % og relativt stabil over tid. Kvinneandelen blant førsteamanuenser ligger nå tett opp mot 40 %, mens andelen kvinnelige postdoktorer har økt markant sammenlignet med de foregående årene.





Rekrutteringstillene viser større variasjon, noe som dels skyldes få stillinger og dermed store prosentvise utslag fra år til år. I 2025 var andelen kvinnelige nyansatte stipendiater 32 %, en betydelig nedgang etter flere år med høy måloppnåelse. For postdoktorstillinger er kvinneandelen blant nyansatte 75 %, en klar forbedring. Blant nyansatte førsteamanuenser er kvinneandelen 40 %, under målet om 50 %. Det ble ikke gjort noen ansettelser i professorstilling i 2025. For å motvirke lav kvinneandel i søkermassen, er det et mål å oppnå kjønnsbalanse i intervjufasen. I 2025 var andelen kvinner i søkermassen til vitenskapelige stillinger 37 %, mens 44 % ble innkalt til intervju.

NHHs strategi for kjønnsbalanse er operasjonalisert i [Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger](#) som ble iverksatt i 2023. Planen omfatter tiltak i hele stillingsløpet – fra aktiv bruk av søkekomité og bredere internasjonal utlysning, til systematisk vurdering av søkerlister, lederforankret oppfølging og tiltak rettet mot karriereutvikling og arbeidsmiljø.

Status, tiltak og måloppnåelse vurderes årlig i egen rapport, [Statusrapport for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger](#), som behandles av styret og publiseres på NHHs nettsider. Rapporten oppfyller redegjørelsesplikten etter likestillings- og diskrimineringsloven og relevante krav fra EU og Norges forskningsråd. NHH vil videreføre og styrke det systematiske arbeidet for å nå ambisjonene om bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

## 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 fornøyd med et høyt nivå på internasjonale topp-publikasjoner, både med hensyn til økende antall publikasjoner på ABS-listens toppnivåer, ABS 3, 4 og 4\*, så vel som oppgang i publikasjonspoeng på nivå 2 i både 2024 og 2025. Totale publikasjonspoeng har også hatt en betydelig oppgang i 2024 og 2025. Bidragsinntekter fra pågående prosjekter fra Norges forskningsråd og EU holder et relativt stabilt nivå. NHH har imidlertid ambisjoner om å øke bidragsinntektene, og vil fortsette sitt arbeid for å fremme prosjektakkvisisjon.

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 akademia og innen næringslivet.

Kvinneandelen i vitenskapelige stillinger var 36 % i 2025, noe som fortsatt er under ambisjonen på 40 %. For nyrekruttering er målet at minst 50 % av de nyansatte skal være kvinner, dette målet er oppnådd for gruppen postdoktorer, men er under ambisjonen for stipendiater og førsteamanuensiser. NHHs arbeid med kjønnsbalanse er forankret i handlingsplan for bedring av kjønnslikestilling i vitenskapelig stillinger.

Samlet sett vurderes måloppnåelsen for utviklingsmål 2 å være solid. En peker spesielt på at NHH har lyktes med en svært god utvikling i antall publikasjoner de siste to årene, men vil holde frem med å vektlegge økt publikasjonsaktivitet, og spesielt arbeid med prosjektakkvisisjon.



## 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				
	2021	2022	2023	2024	2025
Antall samarbeidspartnere	-	70	71	72	73
Antall forskningspartnere	-	57	58	60	61
Antall gjesteforelesere	-	193	217	222	231
Antall bedriftsbesøk campus	-	280	278	264	259
Antall arrangementer samfunns-/næringsliv	-	19	17	20	18
Antall deltakere samfunns-/næringsliv	-	3 027	2 698	3 117 <sup>26</sup>	3 184

*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 aktører i nærings- og samfunnsliv og styrker denne gjennom ulike aktiviteter. Sentralt i det eksterne samarbeidet er våre forskningssentre og forskningsprosjekter, som bidrar til innovasjon og forretningsutvikling med bærekraftig verdiskaping som et mål. Digital Innovation for Sustainable Growth (DIG) er det største senteret målt i antall samarbeidspartnere fra næringsliv og offentlig sektor, og gjennomfører jevnlig tematiske *corporate workshops* med sine partnere. I 2025 har senteret særlig spisset innsatsen mot forskningsprosjekter knyttet til «Silver Economy» og «AI in Business», og begge temaene ble presentert under Arendalsuka i samarbeid med ledere i virksomheter og sentrale politikere.

NHH har en rekke avtaler med næringslivet, der noen av de største gjelder gapestillinger innenfor samfunnsrelevante temaer. NHH har blant annet et samarbeid med Argentum om et gaveprofessorat knyttet til kapitalforvaltning og aktive eierfond. Avtalen bidrar til å skape et miljø og interesse for kapitalforvaltning og aktive eierfond gjennom forskning, formidling og undervisning.

<sup>26</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.



Norgesgruppen og NHH har et samarbeid om konkurranseøkonomi som finansierer forskningsprosjektet FOOD. Gjennom sin forskning søker FOOD å øke kunnskapen om dagligvaremarkedet blant forskere og i offentligheten. Årlig arrangeres FOOD-konferansen i et samarbeid med alle dagligvarekjedene. NHH har også Akademiaavtale med Equinor, som støtter opp om forskningsprosjekter som blant annet omhandler digital transformasjon, datadrevne beslutningsprosesser og prissetting av metanutslipp.

NHH er en aktiv deltaker i flere store eksterne forskningsentre hvor partnere fra næringslivet er sentrale i kunnskapsutviklingen. I tillegg til SFI Climate Future, FME HyValue, FME NTRANS, FME InterPlay og FME MarTrans var NHH med i etableringen av FME RenewHydro i 2025. Forskningscenteret skal medvirke til å gjøre vannkraft til bærebjelken i energiomstillingen, og NHH samarbeider tett med blant annet Statkraft, Hafslund og Eviny.

NHHs campus er en viktig møteplass for dialog og nettverksbygging. Hvert år holder over 200 eksterne bidragsyttere gjesteforelesninger på NHH, der de aller fleste er fra næringslivet. I tillegg til egne konferanser og seminarer på campus, deltar NHH også på relevante møteplasser for å dele kunnskap og møte nye mulige samarbeidsrelasjoner. I 2025 deltok NHH blant annet på SHE-conference på Lillestrøm, med både en egen sesjon og stand.

Studentene opplever at NHH har et godt samspill med næringslivet, noe resultatene fra Studiebarometeret viser. Studentene er viktige bidragsyttere i NHHs kontakt med eksterne. I 2025 besøkte blant annet over 100 bedrifter NHHs Karrieredagene og over 400 studenter, næringslivsaktører og offentlige aktører gjestet NHHs Symposiet i mars.

Samarbeid med internasjonalt næringsliv skjer gjennom praksismobilitet, der et økende antall studenter gjennomfører praksissemester og *internship* i utlandet.

Sammen med UiB, HVL og VIS ble NHH i 2025 tildelt 26,6 millioner kroner fra Agenda Vestland til en satsing på studententreprenørskap. Tildelingen skal medvirke til å gjøre det lettere for studenter å ta steget som gründere, og NHH skal mobilisere ressurser og kompetanse både innenfor og utenfor det vestlandske entreprenørskapsøkosystemet i dette arbeidet.

#### *Rådgivende utvalg*

NHH deltar, sammen med Universitetet i Bergen og Høgskulen på Vestlandet, i Kompetanseforum Vestland, som fungerer som institusjonenes råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA). Forumet er en sentral arena for dialog om regionale kompetansebehov og utdanningsinstitusjonenes respons. For NHH, som har relevans som et gjennomgående premiss i alle studieprogrammer, gir deltakelsen både viktige impulser og en kvalitetssikring av at utdanningstilbudet er tilpasset arbeidslivets behov. NHH registrerer at regionale kompetansebehov i stor grad samsvarer med nasjonale og internasjonale utviklingstrekk.

NHH har også et internasjonalt sammensatt *Advisory Board* med toppledere fra næringsliv, offentlig forvaltning og ledende internasjonale handelshøyskoler. Rådet gir strategiske råd om utviklingen av NHH som en ledende europeisk handelshøyskole. I 2025 ga *Advisory Board* blant annet innspill til ny strategi for NHH 2026-2029. *Advisory board* er et rådgivende utvalg for rektor, og ny rektor har oppnevnt nye medlemmer som vil virke fra 2026.



Det er etablert referansegrupper med representanter fra næringslivet for hvert studieprogram og hver masterprofil. Dette er en del av kvalitetssystemet for utdanningene, og det sikrer løpende dialog og arbeidslivsrelevans i programutviklingen.

## Styrke og videreutvikle aktiviteten i alumninettverket

Tabell 24: Alumni

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Alumnimedlemmer	11 390	12 230	12 960	13 780	14 285
Alumniarrangementer	10	17	28	26	25
Alumnideltakere	823	1 892	2 272	1 951	1 462

En rekke arrangementer gjennom året og hyppige nyhetsbrev bidrar til å opprettholde tett kontakt med alumninettverket. Alumnikonferansen i oktober var som tidligere år en spydspiss i alumniarbeidet, med høy deltakelse. I tillegg til andre faste arrangementer i Oslo og Bergen, ble det i 2025 arrangert alumnitreff i Paris og i Rio De Janeiro med god deltakelse begge steder.

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.

Alumniarbeidet har vært en spisset satsing i de siste fire årene, og dette har gitt et økt antall aktiviteter og større engasjement blant alumnene. Antall alumniarrangementer er nå på et tilstrekkelig nivå, men det er et mål å jobbe med innholdet for å gjøre arrangementene både mer attraktive og strategisk viktige.

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

Tabell 25: Formidling

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Antall medieoppslag	5 856	6 309	6 403	5 335	4 936
Antall forskningsrelaterte saker i media	3 714	3 859	4 126	2 890	2 704
Antall forskningsinnlegg/kronikker	113	149	150	155	159
Antall aktive formidlere <sup>27</sup>	38	42	35	38	34
Antall følgere i sosiale medier	92 000	96 200	101 000	108 000	121 000
Antall visninger i sosiale medier	-	41 000 000	39 800 000	36 700 000	48 100 000
Antall samhandlinger i sosiale medier	-	572 000	702 000	666 000	739 000
Sidevisninger nhh.no totalt	6 655 017	5 927 051	5 634 729	5 498 977	5 552 987
Unike besøkende nhh.no	1 098 898	1 147 400	1 182 033	1 086 542	1 221 541
Sidevisninger NHH Bulletin	384 146	322 896	248 976	272 425	290 393
NHH-deltakere i NOU-utvalg	16	10	11	9	4

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>27</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. Med omtale i nærmere 5 000 medieklipp i 2025 er NHH omtalt i redaksjonelle medier i gjennomsnitt i 14 saker daglig året rundt. I de siste par årene ser vi en trend med færre oppslag i redaksjonelle medier, samtidig som målrettet aktivitet har økt gjennomslag i sosiale medier. I 2025 er det et høyere antall medieoppslag og forskningsrelaterte saker i media enn før koronautbruddet i 2020, men lavere enn tall for de siste årene. Antall oppslag samvarierer med hvilke type saker mediene er opptatt av, og i hvilken grad forskere kan koble seg på saker som er aktuelle og relevante i mediebildet. NHH søker å stimulere flere forskere til å ta en aktiv rolle i samfunnsdebatten.

Det er viktig for NHH å nå bredt ut med forskningsformidling også i andre kanaler enn de redaktørstyrte mediene. Økt satsing på vårt eget digitale nyhetsmagasin har gitt resultater, og har resultert i de høyeste lesertallene med unntak av toppårene under koronaepidemien. Samhandling mellom magasinet og sosiale medier gir god spredning av relevant stoff, både innenfor forskning av høy kvalitet og av saker som har interesse for studenter, alumner og andre samfunnsaktører. Dette er et verdifullt tillegg til den formidlingen som skjer gjennom redaktørstyrte medier.

#### *NOU-utvalg*

I 2025 var NHH-forskere medlemmer av fire offentlige utvalg som leverte eller arbeidet med NOU-er. Dette er vesentlig lavere enn tidligere år. En medvirkende årsak til dette kan være en generell nedgang i antall NOU-er som er blitt oppnevnt, og at NHH-forskere isteden bidrar i andre ekspertutvalg.

Samlet ble det levert 11 NOU-er nasjonalt i løpet av 2025, og til sammenlikning var det 24 NOU-er i 2024, mens det var 30 NOU-er i 2023.

[NOU 2025: 11 Revidert konkurranselov](#). Medlem Linda Orvedal, førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi. Levert desember 2025.

[NOU 2026: 2 Politikk for nye generasjoner](#). Medlem Katrine V. Løken, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi. Levert februar 2026.

[Kjernekraftutvalget](#). Medlem Linda Nøstbakken, professor II ved Institutt for samfunnsøkonomi. Leverer april 2026.

[Bostøtteutvalget](#). Medlem Kjell G. Salvanes, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi. Leverer desember 2026.

NOU-oppnevnelser utgjør én del av forskernes bidrag til politikktutforming og offentlig utredningsarbeid. I 2025 var NHH-forskere medlemmer i flere andre nasjonale ekspertutvalg med høy faglig og politisk betydning, blant annet Etikuttvalget for Oljefondet, ekspertgruppe for sirkulær økonomi, ekspertgruppe om forsvars- og tryggingssinnkjøp og Ekomsikkerhetsutvalget - samt et utvalg som skal vurdere høyesterettsdommernes lønn og uavhengighet.

#### *Styreverv*

Forskere ved NHH er ledere av og medlemmer i en lang rekke styre 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

Mål 3: Styrke formidlingen av forskningsbasert kunnskap og interaksjonen med næringsliv og samfunnsinstitusjoner

Samlet sett vurderes måloppnåelsen for utviklingsavtalens mål 3 som meget god. NHH har et tett samarbeid med næringsliv og andre samfunnsaktører. Det er høy aktivitet og et stabilt antall samarbeidspartnere. Et økende antall gjesteforelesere fra næringsliv og offentlig forvaltning besøker campus for å gi studenter innsikt i problemstillinger, muligheter og utfordringer virksomheter står overfor, og sammen med våre partnere fasiliterer vi arrangementer for å utveksle kunnskap og kompetanse som er relevante for samfunnsaktører. Et voksende alumninettverk er en viktig del av våre eksterne relasjoner.

NHH har en betydelig formidling av kunnskapsbasert innsikt og benytter en rekke kanaler for å nå ut med forskningsbasert innhold.

### Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

NHH har ikke avsluttet eller hatt under planlegging større byggeprosjekter i 2025.

### Midler tildelt over andre budsjettkapitler

NHH har i 2025 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 se til at lover og regler, føringer og krav fastsatt av departementet etterleves.

### *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. Den 31. juli 2025 ble inneværende rektorat- og styreperiode avsluttet, med Øystein Thøgersen som rektor og Karen Helene Ulltveit-Moe som styreleder. Professor Helge Thorbjørnsen er fra 1. august 2025 ansatt som ny rektor for kommende fireårsperiode, og Martin Skancke er av KD utnevnt som ny styreleder for samme periode.

## 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 og 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. NHH har jevnlig evaluering av sin forskning. I 2025 ble det på nytt gjennomført en evaluering av forskningen på instituttene. Evalueringen var todelt, med egevaluering og evaluering ved instituttvise internasjonalt sammensatte komiteer. Resultatene av evalueringene og handlingsplaner vil bli presentert for NHHs styre i 2026.

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 både EQUIS-, AACSB- og AMBA-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 samt 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 NHH 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 over lang tid, inkludert i 2025, fremstår risikoen for signifikante fall i inntakskvalitet begrenset.

### *Etter- og videreutdanning*

Konkurransesbildet i etter- og videreutdanningsmarkedet var krevende også i 2025. Nye aktører og flere tilbud stiller krav til kvalitet og fleksibilitet. Den nye satsingen på et nytt studieprogram i Oslo er ett av svarene på denne konkurransen. Med en ny etasje for undervisning i Drammensveien 44 er det per 31.12.2025 planlagt nærmere 200 samlingsdager i disse lokalene. Dette anses som en svært god start der NHH Executive flytter om lag 80 samlingsdager fra hotellfasiliteter til egne lokaler. Med denne endringen vil studentene få en økt tilhørighet til NHH, økt mulighet for å treffe medstudenter på andre programmer som igjen har potensiale til "mersalg". I tillegg vil NHH Executive gjennomføre en del av samlingene sine i Bergen i de nye lokalene ved Jernbanen, NHH Connect. Disse lokalene er en styrke for etter- og videreutdanningen gjennom å utvikle og bygge nettverk. Med enkel adkomst for deltakere skal NHH Connect fungere som en arena for innovasjon og pedagogisk fornyelse og stimulere samspill med samfunn og næringsliv.

## FORSKNING

Risikoen knyttet til publiseringsaktivitet vurderes som uendret. NHH vurderer at dette, som tidligere, er et område som krever 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, utlysingsfrister 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 deltakelse i samfunnsdebatten tilsier høy oppmerksomhet om utviklingen i antall forskere som er aktive på områder som er relevante for 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.

## ORGANISASJON OG RESSURSER

### *Menneskelige ressurser*

NHH har som mål å rekruttere, utvikle og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere. Det settes inn mye ressurser på å lykkes med rekruttering av talentfulle 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 har konkurransen om de beste kandidatene 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. Høyskolens langsiktige ambisjon er at minst 40 % av ansatte i alle vitenskapelige stillingskategorier skal være kvinner. Dette gjenspeiles i rekrutteringsprosess, støtteordninger, og kvalifiseringsløp, jamfør høyskolens handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. En utfordring er at konkurransen om de beste kvinnelige kandidatene ofte er svært hard, noe som delvis skyldes at det er en overvekt av mannlige søkere for disipliner innen økonomisk-administrative fag. Det er derfor en risiko for at utviklingen mot en jevnere kjønnsbalanse i faste vitenskapelige stillinger trekker ut i tid. Samtidig ser vi en økning i kvinneandelen i rekrutteringsstillinger, noe som over tid vil bidra til å øke sjansene for å lykkes.

Et godt og inkluderende arbeidsmiljø i alle deler av organisasjonen har høy prioritet. Det gjennomføres regelmessige arbeidsmiljøundersøkelser basert på sektorens arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelse (ARK). NHH er godt fornøyd med at andelen av de ansatte som deltok ved forrige undersøkelse (2024) var høy og resultatene solide. NHH anser også at partssamarbeidet fungerer meget godt, og det bidrar på flere måter til et godt arbeidsmiljø. Varslingsrutinene for både ansatte og studenter er velfungerende, og det rapporteres årlig til styret om varsler.

### *Økonomi*

NHHs økonomiske situasjon vurderes som tilfredsstillende. NHH har siden 2022 planmessig bygget ned avsetningene gjennom å finansiere nødvendige investeringer innen eiendom, IT og infrastruktur, samt finansiert strategiske satsinger. Viktige prinsipper for høyskolens økonomistyring er å sikre en sunn balanse mellom årlige tildelinger og langsiktige forpliktelser, samt å tilstrebe en kostnadseffektiv ressursutnyttelse. De økonomiske rammene er strammere enn tidligere, og NHH må tilpasse driften til en situasjon der prisvekst og reduserte realbevilgninger gir mindre handlingsrom. Samtidig er en stor del av kostnadsbasen bundet på kort sikt, noe som gjør at tilpasningen må skje gradvis og planmessig. Målrettet ressursstyring og gradvis kostnadstilpasning vektlegges for å sikre at NHH har en god langsiktig og bærekraftig økonomisk utvikling.





### *Infrastruktur*

Etter rehabiliteringen 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. Det er likevel utfordringer ved deler av arealene som gjør at de ikke kan utnyttes fullt ut etter intensjonen. For medarbeidere i disse arealene er det moderat risiko for at de fysiske forholdene skaper utfordringer for arbeidsmiljøet. NHH arbeider løpende med universell utforming av både fysiske omgivelser og digitale løsninger. Nødvendige tilpasninger og forbedringer prioriteres fortløpende for å sikre best mulig tilgjengelighet for alle brukere.

Det er utarbeidet en 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 og aktivitet. Analysen av arealbruk i sektoren «Kartlegging av planer for arealeffektivisering hos universiteter og høyskoler» ble gjennomført i 2025 av Vista Analyse på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet. Analysen viser at NHH er den institusjonen i sektoren med færrest kvadratmeter pr. student.<sup>28</sup> Areal situasjonen kan også legge begrensninger på vekst i eksternfinansiert forskning. NHH vurderer at dagens areal situasjon begrenser mulighetene for videre vekst og utvikling, og vil utrede hvordan campus kan videreutvikles på en måte som understøtter NHHs samfunnsoppdrag. 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. Noen av 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. Kompetansebygging innen kunstig intelligens er også et prioritert område. NHH legger stor vekt på å følge føringene fra Kunnskapsdepartementet og den nasjonale digitaliseringsstrategien. Risikofaktorer relatert til digitalisering og KI 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. NHH arbeider kontinuerlig med å forbedre og videreutvikle rutiner og systemer for rapportering og kvalitetskontroll, og det vurderes at opplegget for styring og kontroll er godt nok til at vesentlig styringsvikt, feil og mangler avdekkes og håndteres.

### *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 sammen med eksternregnskapet.

<sup>28</sup> [Ny rapport: Kartlegging av planer for arealeffektivisering hos universiteter og høyskoler](#)



### *Overholdelse av lover og regler*

Det er etablert gode rutiner for å sikre at lover og regler overholdes. NHH 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 rutinene med tanke på hvilke tiltak som vil redusere sannsynligheten for å bli utsatt for svindel.

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

NHH har gode rutiner for å sikre at regnskapet avlegges i henhold til bestemmelsene om økonomistyring i staten og de statlige regnskapsreglene. Gjennom jevnlige 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.

Dagens ERP-løsning (økonomisystem) skal avvikles og flyttes over på en skyløsning, og UH-sektoren har vurdert at dette må ut på anbud. For å redusere total risiko deltar NHH i SIKT sin anskaffelsesprosess sammen med øvrige institusjoner i sektoren. 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 mål for sin virksomhet, noe som forutsetter god styring og effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser, bygg og infrastruktur. Effektiv ressursbruk er tydelig forankret i strategien, hvor målet er en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som legger til rette for høy kvalitet og fremragende resultater innen utdanning, forskning og samspill med samfunns- og næringsliv.

I 2025 har NHH videreført arbeidet med å styrke kapasitet innen digitalisering, dataforvaltning og kunstig intelligens (KI). KI forventes å øke effektiviteten og produktiviteten på både faglig og administrativ side.

Støtte til store forskningsprosjekter krever spesialisert kompetanse og løpende tilpassing av organisering og arbeidsprosesser. For å møte nye behov arbeides det systematisk med effektivisering av rutineoppgaver og omdisponering av frigjorte ressurser til prioriterte områder. Digitalisering og kompetanseutvikling står sentralt i dette arbeidet og vil fortsette i 2026.

NHH har en enhetlig ledelsesmodell og en organisasjonsstruktur som understøtter effektive utviklings- og beslutningsprosesser. Det arbeides kontinuerlig for å sikre raskere og mer målrettede beslutningsprosesser uten at faglig forankring og kvalitet svekkes. Strategien for 2022–2025, med tilhørende handlingsplaner, gir tydelig retning for organisasjonen. Åpne informasjonskanaler, herunder regelmessige allmøter og aktiv bruk av intranett, bidrar til god intern kommunikasjon og forankring.

Ambisjonene for effektivisering gjennom digitalisering og kunstig intelligens er betydelige. Det overordnede ansvaret for digitalisering av administrative prosesser er lagt til direktør for organisasjon og virksomhetsstyring. Mot slutten av 2025 vedtok NHH en ny retningslinje for tjenestereiser som forventes å sikre et riktig nivå og en riktig innretning på reisevirksomheten, samt bidra til at NHH når sine mål innen bærekraft.



## 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 2025.

## Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav

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

NHHs strategi for 2022–2025 har ambisiøse mål for høyskolens bidrag til å sikre bærekraftig verdiskaping i samfunnet. Klimaendringene innebærer både utfordringer og muligheter for NHH, og strategien adresserer hvordan klimaendringer påvirker samfunnet og virksomheten ved høyskolen.

NHH skal arbeide systematisk og helhetlig for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk. Dette arbeidet skal gjennomføres på en måte som ivaretar virksomhetens kjerneoppgaver og samtidig oppfyller krav til kostnadseffektivitet. Det innebærer at tiltak vurderes opp mot både faglig relevans, effekt, risiko og ressursbruk, og at NHH prioriterer de områdene der virksomheten har størst faktisk påvirkning og størst forbedringspotensial.

NHHs drift skal understøtte målet om bærekraftig verdiskaping, og NHH skal ha en bevisst og ansvarlig tilnærming til drift og forvaltning for å redusere sitt klimaavtrykk. NHH vedtok i 2021 førende kriterier for den videre satsingen innenfor bærekraftsområdet, noe som innebærer at tiltak skal ha en klarhet i sammenheng, være treffsikre, være av vesentlig betydning og innebære en forholdsmessighet (rimelig forhold mellom mål og midler/tiltak). Som en videreføring av disse kriteriene vedtok NHHs styre i 2024 en oppdatert Handlingsplan for bærekraftig drift. I denne ble det gjort vesentlighetsvurderinger for å sikre at innsatsen legges der påvirkning og potensiale er størst. De mest aktuelle satsingsområdene for NHH er energibruk i bygningsmassen, reiseaktivitet, avfallshåndtering og anskaffelser.

NHH har over tid arbeidet systematisk for å redusere sitt klima- og miljøavtrykk, og resertifiseringen som Miljøfyrtårn i 2023 bekrefter en generelt positiv utvikling i arbeidet innen HMS, energi, transport, avfall og innkjøp. Flyreiser står imidlertid fortsatt for NHHs største klimaavtrykk, og reiseaktiviteten ligger i dag over nivået før pandemien.

Internasjonalt samarbeid og forskningsaktivitet er en viktig forutsetning for høyskolens faglige kvalitet, samtidig som det er avgjørende å redusere utslipp. Nye retningslinjer for tjenestereiser ble ferdigstilt i løpet av 2025 og trådte i kraft 1. januar 2026. Disse skal støtte ledere og ansatte i å vurdere reisers faglige verdi, kostnader og klimaeffekt – særlig på interkontinentale reiser. Retningslinjene, som gjelder både vitenskapelige og administrative ansatte, forutsetter at digitale alternativer vurderes når faglig utbytte gjør det mulig, at mer klimavennlige reisemåter velges der dette er hensiktsmessig, og at den enkelte planlegger og samordner aktiviteter for å redusere samlet reiseomfang. Retningslinjene har som mål å redusere NHHs klimautslipp ved å gjøre det enklere å ta valg som støtter NHHs eksistensklæring *Sammen for bærekraftig verdiskaping*.



NHH har god oversikt over energiforbruket i byggene, og arbeider i løpende dialog med Statsbygg med å identifisere kostnadseffektive tiltak og vurdere muligheter for økt energifleksibilitet og fornybare energikilder. Rehabilitering av bygningsmassen har redusert energiforbruket betydelig, med en nedgang på hele 33 % – fra 7,2 millioner kWh i 2018 til 4,8 millioner kWh i 2024. Tiltak som tilstedeværelsessensorer, LED-belysning og behovsstyrt ventilasjon og temperaturregulering har bidratt til denne utviklingen.

Ved semesterstart høsten 2025 ble det også innført et nytt avfallssystem på campus for å øke sorteringsgraden og redusere restavfall. Forberedelsene inkluderte utstrakt dialog med Bergen Interkommunale Renovasjonsselskap (BIR) for å sikre hensiktsmessige løsninger, en internt utarbeidet kommunikasjonsplan som sikret informasjon og forankring blant ansatte og studenter, og faglige råd og innspill fra NHHs Centre for Responsible and Sustainable Business (CRSB). Det ble i tillegg i samarbeid med BIR gjennomført en plukkanalyse av avfall for å etablere et sammenligningsgrunnlag og muliggjøre måling av effekten av det nye systemet over tid.

NHH arbeider parallelt med tiltak for å styrke biologisk mangfold og grønn infrastruktur på campus. Rehabiliteringsprosjekter har samlet sett redusert energibruken i bygningsmassen med over 30 % siden 2018. Videre planlegging av grønn infrastruktur og oppgradering av eldre bygg skjer i dialog med Statsbygg. Klima- og miljøkriterier vektet med minimum 30 % i relevante offentlige anskaffelser, og 71 % av NHHs vesentlige leverandører har sertifiserte miljøledelsessystemer.

#### *Klimaendringenes påvirkning på virksomheten*

I samsvar med Kunnskapsdepartementets til enhver tid gjeldende føringer vurderer NHH hvordan klimaendringene kan påvirke virksomheten. Økt hyppighet av kraftig nedbør og stormer kan føre til skader på bygninger og infrastruktur, og stiller krav til robuste bygg og målrettede klimatilpasningstiltak. NHH vurderer i samråd med Statsbygg tiltak som styrket drenering, bedre overvannshåndtering og andre løsninger som kan øke bygningsmassens motstandsdyktighet mot ekstreme værhendelser.

Endrede klimaforhold kan også føre til økt behov for kjøling i varmere perioder og mer oppvarming i kaldere perioder. Dette vil påvirke energibruk og driftskostnader, og inngår i høyskolens løpende risikovurderinger og energiplanlegging. Klimaendringer kan videre påvirke leverandørkjeder og tilgjengeligheten av varer og tjenester, noe som følges opp gjennom styrket risikovurdering og dialog med leverandører. Strengere krav til klimarapportering og bærekraft fra myndigheter og samarbeidspartnere krever bedre systemer, gode rutiner for dokumentasjon og organisatorisk fleksibilitet til å møte nye krav.

#### *Planer for videre arbeid*

For å møte konsekvensene av klimaendringer og redusere virksomhetens sårbarhet vil NHH videreføre en systematisk tilnærming til vurdering av klimarisiko, iverksette målrettede klimatilpasningstiltak og sikre at bærekraft forblir en integrert kjerneverdi i hele organisasjonen. NHHs uttalte ambisjon om å oppnå klimanøytralitet innen 2040 forutsetter en tydelig prioritering av tiltak for å redusere klimagassutslipp, herunder energieffektivisering, overgang til mer miljøvennlige transportformer og redusert reiseaktivitet.



NHH viderefører satsingen på en grønnere campus der muligheter for bruk av fornybare energikilder, som solcelleanlegg, blir vurdert. Gjennom samarbeid med Statsbygg vurderes, og gjennomføres tiltak for å gjøre campus mer robust mot fysisk klimarisiko. Dette inkluderer fortsatt oppgradering av eldre bygningsmasse og vurdering av fremtidige renoveringsbehov. Det er eksempelvis fortsatt ønskelig å oppgradere Servicebygget, noe som vil måtte skje i dialog med Statsbygg som huseier. På innkjøpssiden arbeides det kontinuerlig for å sikre at klima- og miljøhensyn inngår i alle relevante anskaffelser og at hovedregelen om at miljø skal vektes med minst 30 % opp mot pris og/eller kvalitet overholdes.

Klimaendringene har også betydning for NHHs kjerneaktiviteter innen forskning og utdanning. Gjennom systematisk integrering av bærekraftsperspektivet i studieprogrammer og forskningsprosjekter vil NHH bidra til økt forståelse av hvordan klimaendringer påvirker økonomiske systemer og beslutningsprosesser. Samtidig vektlegges holdningsskapende arbeid internt, med mål om å fremme bærekraftige valg både blant ansatte og studenter.

## Ansettelse av personer med funksjonsnedsettelse og/eller fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring

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

	Resultater				
	2021	2022	2023	2024	2025
Antall ansettelser totalt	64	51	65	52	40
Antall søkere totalt	2 424	1 954	2 730	2 328	1 977
Antall søkere med påberopt fravær fra arbeid/utdanning/opplæring	63	54	94	57	51
Antall ansettelser med påberopt fravær fra arbeid/utdanning/opplæring	0	1	0	0	0
Antall søkere med påberopt funksjonsnedsettelse	15	18	38	24	25
Antall ansettelser med funksjonsnedsettelse	0	0	0	0	0

NHH har generelt få søkere som oppgir funksjonsnedsettelse og/eller fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring, og få av disse søkerne har vært kvalifiserte for stillingene som har vært utlyst. Med bakgrunn i kvalifikasjonskrav på utlyste stillinger ble det hverken i 2024 eller 2025 ansatt noen personer med funksjonsnedsettelse og/eller fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring. Arbeidet med inkluderende rekruttering vurderes som viktig, og NHH vil videreføre innsatsen med synliggjøring, tilrettelegging og vurdering av tiltak for å øke tilfanget av kvalifiserte søkere i målgruppen.

## Regelverkskompetanse

NHH arbeider systematisk for å styrke regelverkskompetansen i organisasjonen gjennom målrettet lederopplæring og kontinuerlig faglig påfyll innen HR-faglige og forvaltningsrettslige tema. Ledere på alle nivåer får jevnlig informasjon og opplæring om viktige regelverksendringer, nye forutsetninger og sentrale krav fra departementet, slik at de har nødvendig kompetanse til å utøve arbeidsgiverrollen korrekt og håndtere saker i tråd med gjeldende lov- og regelverk.





## Redusere konsulentbruken

NHH har over tid arbeidet målrettet for å holde konsulentbruken på et lavt nivå. Konsulenter benyttes primært der det er behov for spesialkompetanse som vurderes som nødvendig og hensiktsmessig. I 2024 var kostnadene 12,9 millioner kroner, tilsvarende 2,3 % av lønnskostnadene. I 2025 er kostnadene redusert til 8,3 millioner kroner, tilsvarende 1,5 % av lønnskostnadene. Nedgangen skyldes i hovedsak at høyskolen nå har rekruttert nødvendig spesialkompetanse, særlig innen IT. Konsulentbruken i 2025 knytter seg i hovedsak til juridiske innkjøpstjenester, særskilt IT-kompetanse, juridiske tjenester, bistand i rekrutteringsprosesser og lignende. NHH arbeider fortsatt med å redusere konsulentkostnadene, men noe innleie vil være nødvendig ettersom det er mer kostnadskrevenne å ha alle typer spisskompetanse og kapasitet internt.

Kjøp av konsulentttjenester fra kommunikasjonsbransjen er redusert fra 726.000 kroner i 2024, til 414.000 kroner i 2025. Kostnadene er i hovedsak knyttet til strategisk og konseptuelt arbeid i forbindelse med omlegging til Executive Master of Management, videreutvikling av Executive MBA-porteføljen, samt kommunikasjons- og posisjoneringsarbeid knyttet til Oslo-satsningen og utvidet aktivitet i Drammensveien.

## Avsetninger

NHH har siden 2022 gjennomført en planmessig nedbygging av ubrukt bevilgning fra Kunnskapsdepartementet. Nedbyggingen har i hovedsak finansiert nødvendige investeringer innen eiendom og IT, som har styrket høyskolens infrastruktur og langsiktige utvikling. I tillegg er deler av avsetningene benyttet til målrettede driftstiltak som støtter opp under strategiske satsinger. Som planlagt ble avsetningene ytterligere redusert i 2025, og avsetningene knyttet til ubrukt bevilgning utgjør nå 1,4 % av årets tildeling.

Bruken av tidligere opparbeidede avsetninger har bidratt til å opprettholde og styrke høyskolens måloppnåelse. Nivået på avsetningene ved utgangen av 2025 innebærer at NHH fremover må redusere kostnadsnivået for å sikre en bærekraftig økonomisk utvikling og fortsatt måloppnåelse.

## Sikkerhet og beredskap

NHH har i 2025 videreført sitt systematiske arbeid med sikkerhet og beredskap, i tråd med lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven) og tilhørende forskrifter. Høyskolen har etablert et helhetlig styringssystem for sikkerhet som omfatter både samfunnssikkerhet, nasjonal sikkerhet, informasjonssikkerhet og personvern. Styringssystemet for sikkerhet er godkjent av NHHs styre i 2025. På bakgrunn av dette skal NHH kartlegge virksomhetens verdier og avhengigheter med hensyn til nasjonal sikkerhet.

## Verdier

Arbeidet med kartlegging av NHHs verdier pågår, og første versjon forventes ferdigstilt i løpet av 2026. NHH vil vurdere konsekvenser og eventuelle nødvendige tiltak relatert til forskning som grunnleggende nasjonal funksjon (GNF), når Sikts arbeid er ferdigstilt.



### *ROS-analyse 2025*

NHH reviderte sin overordnede ROS-analyse i 2025. Analysen ble utarbeidet basert på metodikk fra SikreSiden og er basert på verstefallsscenarioer. Det ble identifisert følgende områder med høyest risiko for virksomheten: fysisk sikkerhet på campus (PLIVO), håndtering av trusler og vold mot ansatte og studenter, samt håndtering av pandemi. Utover dette er digital sikkerhet (herunder trusler mot datasystemer og personvern) høyt prioritert.

### *Læringspunkter fra krise- og beredskapsøvelser*

I 2025 ble det gjennomført flere krise- og beredskapsøvelser ved NHH, med scenarioer som omfattet langvarig bortfall av ressurser, pandemi og tilkalling av beredskapsledelse. Øvelsene har gitt verdifulle læringspunkter for kommunikasjon, samhandling og rolleforståelse mellom ulike enheter samt evnen til rask gjenoppretting av kritiske funksjoner.

### *Sikkerhetsstyring og internkontroll*

I 2025 ble det utviklet og etablert Styringsystem for sikkerhet. NHH har etablert og videreutviklet sitt ledelsessystem for informasjonssikkerhet og internkontroll for personvern, i samsvar med sikkerhetsloven. Styringsystemene er samordnet med den øvrige virksomhetsstyringen, og det er lagt vekt på å integrere sikkerhetsarbeidet i daglig drift.

NHH vil fortsette å prioritere arbeidet med sikkerhet og beredskap, og ser dette som en sentral del av samfunnsoppdraget og ansvaret for ansatte, studenter og samarbeidspartnere.

## **Informasjonssikkerhet og personvern**

NHH har etablert en sikkerhetsorganisasjon og et ledelsessystem for informasjonssikkerhet og personvern. Ledelsessystemet inneholder styrende, gjennomførende og kontrollerende dokumenter.

I 2025 har NHH videreført og styrket det systematiske arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern i tråd med kravene i virksomhets- og økonomiinstruksen og Kunnskapsdepartementets policy. Arbeidet har vært særlig rettet mot forebygging, tidlig oppdagelse og håndtering av alvorlige IKT-hendelser samt videreutvikling av kontinuitets- og beredskapsplaner.

NHH har prioritert å styrke evnen til å oppdage og håndtere sikkerhetshendelser. Infrastruktur er bygget på prinsipper for mikrosegmentering, noe som innebærer at brukere, systemer og data holdes tydelig adskilt for å redusere angrepsflate og sikre kontrollert tilgang. NHH har fulgt opp arbeidet med å forebygge uønskede hendelser gjennom månedlige arbeidsmøter der sikkerhetsinnstillinger for ulike systemer gjennomgås. Varsler fra ulike sikkerhetsmiljøer og verktøy benyttes, og det føres kritiske diskusjoner rundt drift og oppsett. Dette bidrar til kontinuerlig forbedring og sikrer at virksomheten fanger opp nye trusler og angrepsvinkler.

NHH har videreutviklet styringsystemet for informasjonssikkerhet, blant annet gjennom klarere skille mellom normalkonto og administrasjonskonto, og innføring av phishingresistent MFA på kritiske kontoer. Phishingresistent MFA er en form for tofaktor- eller multifaktorautentisering som er laget for å hindre angripere i å lure til seg innloggingsinformasjon ved et eventuelt phishingangrep. Videre er det innført nye retningslinjer for ansatte med utvidede rettigheter ved reiser til risikoland. Det er gjennomført ROS-analyser og oppdatering av kontinuitetsplaner, og verdikartlegging er igangsatt for å sikre bedre oversikt over informasjonsverdier og understøtte videre kontinuitetsarbeid i 2026.



NHH har tidligere etablert kontinuitets- og beredskapsplaner for informasjonssikkerhet og personvern. I forlengelsen av arbeidet med verdivurdering, som beskrevet over, vil disse planene bli revidert for å finne riktig sikring og kontinuitetsplan for de ulike informasjonsverdiene.

NHH har også arbeidet systematisk med kultur, kompetanse og bevisstgjøring, blant annet gjennom foredrag i organisasjonen, sikkerhetsmåned, e-læring og målrettede møter med fagmiljøer. Dette for å styrke sikkerhetskulturen og sikre at avvik meldes og følges opp etter gjeldende rutiner. Nytt avvikssystem ble etablert høsten 2025, og lansert for studenter og ansatte i februar 2026.

I 2025 har NHH videreført et styrket, helhetlig og risikobasert rammeverk for informasjonssikkerhet og personvern. Rammeverket understøtter forebygging, tidlig oppdagelse og effektiv håndtering av alvorlige IKT-hendelser, og legger grunnlaget for en mer moden og robust sikkerhets- og personvernpraksis.

### Oppfølging av Strategi for digital omstilling

I 2025 har NHH videreført og styrket arbeidet med digitalisering, med særlig vekt på føringer fra Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030 og Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev. Høyskolen har prioritert å legge til rette for robuste utdannings- og forskningsmiljøer innen teknologi, og har utvidet tilbudet av studier og emner med teknisk kompetanse, inkludert satsing på kunstig intelligens (KI) og datadeling. NHH har investert i løsninger som støtter eksperimentell tungregning og KI-forskning.

NHH har arbeidet målrettet med «Orden i eget hus» og opprettet et eget prosjekt for dette. NHH har gjennomført tiltak for bedre datakvalitet og startet arbeidet med kartlegging for å støtte økt, trygg datadeling. NHH har også arbeidet med universell utforming av digitale tjenester, spesielt rettet mot eksterne brukere.

Gjennom 2025 har NHH styrket kompetansen blant ansatte, særlig innen automatisering og effektiv bruk av digitale verktøy i daglige prosesser. Høyskolen har lagt stor vekt på ansvarlig og etisk bruk av kunstig intelligens (KI). Dette har blitt fulgt opp med målrettet opplæring av medarbeidere og studenter i tråd med de nasjonale og europeiske retningslinjene for etisk KI-bruk.

NHH driver systematisk tilnærming til digitalisering i tråd med den statlige digitaliseringsstrategien, og har dette som et strategisk fokusområde i sin strategiplan for perioden 2022-2025. Dette arbeidet innebærer blant annet å integrere og utnytte digital teknologi i studieprogrammer, undervisningsmetoder og forskningsprosjekter. I 2025 har NHH arbeidet med kompetanseutvikling for sine ansatte innen områder som kunstig intelligens. Pågående initiativer innen digitalisering og prosessforbedring har allerede ført til tidsbesparelser, forbedret tjenestekvalitet og økt servicegrad for utvalgte tjenester.

Høyskolen har også prioritert tjenstedesign og samarbeider tett med Sikt gjennom deltakelse i produktråd og sektorsamarbeid. HK-dir og Sikt er viktige samarbeidspartnere og leverandører av fellesløsninger, og NHH søker å benytte disse løsningene når det er hensiktsmessig. I tillegg tar høyskolen hensyn til NOKUTs anbefalinger for å støtte oppnåelsen av strategien for digital transformasjon.



### Krav ved inngåelse av leieavtaler

NHH har inngått ny leieavtale for Drammensveien 44 i Oslo for utdanning, forskning og formidling lokalisert til Oslo. Leieavtalens samlede forpliktelse overstiger ikke 30 mill. kroner.

### Større byggeprosjekter under utvikling

NHH har ikke hatt større byggeprosjekter under utvikling i 2025.



ÅRSRAPPORT

# Kap. V

Vurdering av fremtidsutsikter





## Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Dette kapittelet inneholder den fremtidsrettede delen av årsrapporten. Omtalen bygger på NHHs 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 2026.

### Fremtidsutsikter og planer

Målsettingene i NHHs strategi for 2022-2025 er inndelt i fire hovedområder; utdanning, forskning, samspill med nærings- og samfunnsliv samt organisasjon og ressurser. Målsettingene i strategien for kjerneaktiviteten er fullt ut konsistente med målsettingene i utviklingsavtalen, jf. kap. III om Årets aktiviteter og resultater.

I strategiperioden 2022-2025 har NHH prioritert 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

Nytt rektorat og nytt styre har høsten 2025 igangsatt arbeidet med ny strategi for perioden 2026-2029. Dette arbeidet har støttet seg på innovativ bruk av KI, blant annet gjennom KI-assisterte intervjuer med alumni, bedriftspartnere, nåværende studenter og egne ansatte. Dette har ført til en effektiv og involverende strategiprosess med store mengder relevante data samt bred forankring og involvering i organisasjonen. Videre har KI blitt benyttet for å analysere sentrale utviklingstrekk i kandidatenes arbeidsmarked og i den globale utdannings- og forskningssektoren. Ny strategi for perioden 2026-2029 skal vedtas i mars 2026 og dermed også ligge til grunn for NHHs innspill til ny utviklingsavtale for neste periode.

I 2026 vil NHH både ferdigstille arbeidet med å realisere målene i utviklingsavtalen for 2023-2026 (se nedenfor) og samtidig iverksette implementering av ny strategi og utarbeide ny utviklingsavtale med KD for perioden 2027-2030.

I løpet av 2026-2027 vil NHH også søke om universitetsstatus som et strategisk grep for å styrke institusjonens faglige posisjon, internasjonale konkurransekraft og langsiktige utviklingsmuligheter. Universitetsstatus vil understøtte NHHs ambisjon om å være en ledende forskningsbasert institusjon innen økonomisk-administrative fag.



## 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 veksler 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 fulltidsprogrammer innebærer at samtlige studieplasser fylles av godt kvalifiserte studenter. NHH opererer i praksis med full kapasitetsutnyttelse. Med dagens undervisningsressurser og arealsituasjon er det ikke rom for å øke det samlede studenttallet ytterligere. Fremtidig dimensjonering av utdanningstilbudet vil derfor i hovedsak dreie seg om en hensiktsmessig fordeling av studieplasser mellom programmene.

NHH arbeider både med en revisjon av strukturen i det eksisterende masterprogrammet i økonomi og administrasjon (MØA) og med utvikling av et helt nytt mastertilbud for studentene i bachelorprogrammet Business, Economics and Data Science (BEDS), etablert i 2024. Målet er å videreutvikle studieprogrammene og den samlede programporteføljen slik at kandidatenes sterke analytiske ferdigheter anvendes på sentrale områder som teknologiutvikling, kunstig intelligens, bærekraft og andre viktige samfunnsutfordringer.

Aktiviteten ved NHH Executive innen etter- og videreutdanning inngår ikke i dimensjoneringen av fulltidsstudiene. En betydelig del av denne undervisningen er samlingsbasert og gjennomføres utenfor campus i Bergen. Dette gjør denne virksomheten mer skalerbar enn de ordinære fulltidsprogrammene. Dette danner grunnlaget for vekststrategien for NHH Executive.



## Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører

NHH har et omfattende internasjonalt nettverk og samarbeider med ledende universiteter og handelshøyskoler om forskning og utdanning. Høyskolen har avtaler med om lag 200 institusjoner i mer enn 50 land og arbeider kontinuerlig for å sikre høy kvalitet i samarbeidene og utvikling av nye samarbeid. NHH er nasjonalt ledende i andel studenter som gjennomfører minst ett semester på utveksling.

Tverrfaglig og institusjonelt samarbeid er avgjørende for å møte fremtidens utfordringer. NHH vil fremover i stor grad konsentrere dette arbeidet gjennom to sentrale nettverk: CEMS og ENGAGE.EU. CEMS består av 33 ledende handelshøyskoler (én per land), rundt 70 bedriftspartnere og åtte ideelle organisasjoner. NHH har omfattende samarbeid med disse skolene, også om fellesgrader. ENGAGE.EU omfatter ti forskningsintensive europeiske universiteter innen økonomi, administrasjon og samfunnsvitenskap og legger til rette for samarbeid om utdanning, forskning og innovasjon.

ENGAGE.EU-alliansen vil fremover spille en sentral rolle i NHHs videre internasjonalisering, både innen utdanning og gjennom samarbeid mellom studenter, forskere og privat og offentlig sektor. NHH deltar også i andre internasjonale initiativer, som Innovation School i Tyskland, hvor undervisning kombineres med samarbeid med næringsliv og organisasjoner.

NHH har også et tett samarbeid med nasjonale institusjoner, særlig i Bergensregionen. Gjennom deltakelse i Kompetanseforum Vestland (RSA), Næringsforum Vestland og samarbeidet Utdanning i Bergen, samarbeider NHH med universiteter, høyskoler, fagskoler og myndigheter om studentrekruttering, arbeidslivsrelevans og profilering av Bergen som studieby. NHH deltar også i Karrierforum for høyere utdanning for å videreutvikle kvaliteten i egne karrieretjenester og dele erfaringer nasjonalt.

NHH vil i 2026 fortsette å stimulere til videre utvikling av internasjonale forskningssamarbeid gjennom støtte til utenlandsopphold, konferansedeltakelse og etablering av nye forskningsprosjekter og initiativer.

## Fremtidsutsikter for campusutvikling og større byggeprosjekter

Som tidligere omtalt vurderer NHH at dagens arealsituasjon begrenser mulighetene for videre vekst og utvikling, og vil utrede hvordan campus kan videreutvikles på en måte som understøtter NHHs samfunnsoppdrag. Dette er et langsiktig arbeid som krever en grundig prosess, der både Statsbygg og Kunnskapsdepartementet involveres tett i prosessen.



## Budsjett for 2026

Budsjettet for 2026 markerer et nødvendig skifte mot et mer bærekraftig kostnadsnivå etter flere år med høyt aktivitets- og investeringsnivå. De økonomiske rammene er strammere enn tidligere, og NHH må tilpasse driften til en situasjon der prisvekst og reduserte realbevilgninger gir mindre handlingsrom. Samtidig er mange kostnader bundet på kort sikt, noe som gjør at tilpasningen må skje gradvis og planmessig.

Arbeidet med budsjettet har derfor lagt vekt på kostnadsreduksjoner, omprioriteringer, ressursstyring og tiltak som sikrer at kjerneoppgavene innen utdanning, forskning og formidling opprettholdes. Budsjetttrammer er tildelt til både institutter og administrative enheter. Tildelingene omfatter både reduksjoner og omfordelinger, samtidig som lovpålagte funksjoner, kritisk infrastruktur og nødvendige støttefunksjoner er skjermet. Samtidig styrkes prioriterte områder som bidrar til strategisk utvikling og langsiktig kvalitet, blant annet arbeid med digitalisering, IT-sikkerhet, pedagogisk utvikling og internasjonalisering. Det er satt av midler til tiltak som vil følge av ny strategi som skal vedtas i 2026. Eksternfinansiert virksomhet forventes å bidra positivt gjennom forskning og etter- og videreutdanningsaktivitet.

Investeringsnivået reduseres betydelig sammenlignet med de siste årene, men det settes fortsatt av midler til å ivareta nødvendig standard på bygg, læringsmiljø og IT-infrastruktur. Dette er avgjørende for å sikre stabil drift, god sikkerhet og et moderne lærings- og arbeidsmiljø.

Avsetninger ved utgangen av 2025 vil bli brukt til prioriterte investeringer i tråd med investeringsplanen. Samlet budsjettert underskudd er 36,7 millioner kroner. Underskuddet finansieres av ubrukt bevilgning fra Kunnskapsdepartementet og akkumulerte overskuddsmidler fra etter- og videreutdanningen.

Samlet aktivitet NHH 2026	Bevilgnings-finansiert virksomhet (BFV)	Bidrags- og oppdrags-aktivitet (BOA)	NHH totalt
Bevilgning fra KD	669,2		669,2
Inntekt	1,2	212,5	213,7
Dekningsbidrag	19,1	-19,1	0,0
<b>Sum dekningside</b>	<b>689,4</b>	<b>193,4</b>	<b>882,9</b>
Fastlønn BFV og lønnskostnader	467,0	117,9	584,9
Driftskostnader	246,8	84,3	331,1
Investeringer	22,4		22,4
Netto tilført fra BFV		-18,8	-18,8
<b>Sum kostnader</b>	<b>736,1</b>	<b>183,4</b>	<b>919,5</b>
<b>Resultat 2026</b>	<b>-46,7</b>	<b>10,0</b>	<b>-36,7</b>

Tall i mill. kr.

Budsjettet for 2026 legger til rette for redusert kostnadsnivå, samtidig som NHH opprettholder nødvendige investeringer og aktiviteter innen kjernevirksomheten. Fremover vil handlingsrommet bli strammere, med kostnader som øker raskere enn inntektene. Dette innebærer at NHH må fortsette arbeidet med målrettet ressursstyring, nødvendige prioriteringer og tilpasninger for å sikre en bærekraftig økonomi over tid.





ÅRSRAPPORT

# Kap. VI

Årsregnskap 2025



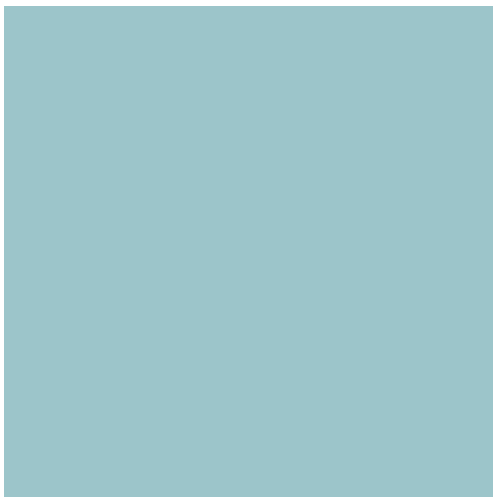
## Kap. VI. Årsregnskap 2025

Styret godkjente årsregnskap med noter og ledelseskomentarer 2025 for NHH på sitt møte 5. mars 2026. 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 og virksomhetsleder.

# ÅRSREGNSKAP 2025

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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

#### Fortegnsregler i oppgjørspakken

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

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

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

#### Andre forhold i oppgjørspakken

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



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**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 resultatteffekt.

*Inntekter fra transaksjonsbaserte inntekter*

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

*Kostnader*

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

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

*Pensjoner*

SRS 25 Ytelser til ansatte legger til grunn en forenklet regnskapsmessig tilnærming til pensjoner. Statlige virksomheter skal ikke balanseføre netto pensjonsforpliktelse 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.



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

#### *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.

#### *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 virksomhetskapskapital* avsnitt CI Virksomhetskapskapital i balanseoppstillingen. Aksjer og andeler som er finansiert av overskudd av eksternt finansiert oppdragsaktivitet, har motpost i *Opptjent virksomhetskapskapital*. 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 virksomhetskapskapital, avregninger og utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte). Universiteter og høyskoler kan bare opptjene virksomhetskapskapital 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.

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

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

#### *Kontantstrøm*

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den direkte metode tilpasset statlige virksomheter.

#### **Statlige rammebetingelser**

##### *Selvassurandørprinsipp*

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

##### *Statens konsernkontoordning*

Statlige virksomheter omfattes av statens konsernkontoordning. Konsernkontoordningen innebærer at alle innbetalinger og utbet alinger 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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E



## Resultatregnskap

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2025	31.12.2024
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt fra bevilgninger	1	654 459	640 862
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	72 651	90 096
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	111 289	101 394
Andre driftsinntekter	1	7 927	8 308
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>846 326</b>	<b>840 659</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	559 377	555 689
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	35 310	33 808
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5		
Andre driftskostnader	3	286 264	284 776
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>880 950</b>	<b>874 273</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>-34 624</b>	<b>-33 615</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	514	544
Finanskostnader	6	245	591
<b>Sum finansinntekter og finanskostnader</b>		<b>269</b>	<b>-47</b>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>		<b>-34 356</b>	<b>-33 662</b>
<b>Avregninger og disponeringer</b>			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 l	38 322	38 133
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapskapital)	8	-3 966	-4 471
<b>Sum avregninger og disponeringer</b>		<b>34 356</b>	<b>33 662</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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

## Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2025	31.12.2024
<b>EIENDELER</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I Immaterielle eiendeler</b>			
Programvare og lignende rettigheter	4	1 619	2 582
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<b>1 619</b>	2 582
<b>II Varige driftsmidler</b>			
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	5	65 952	58 862
Maskiner og transportmidler	5	986	1 139
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	62 753	76 969
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		<b>129 691</b>	136 969
<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>131 584</b>	139 825
<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	8 136	10 488
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	53	79
Andre fordringer	14	34 489	41 294
<i>Sum fordringer</i>		<b>42 678</b>	51 860
<b>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	327 231	389 847
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger	17	4 136	3 968
Andre bankinnskudd	17	0	0
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		<b>331 367</b>	393 816
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>374 045</b>	445 676
<b>Sum eiendeler drift</b>		<b>505 628</b>	585 500
<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>505 628</b>	585 500



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

## Balanse

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2025	31.12.2024
<b>STATENS KAPITAL OG GJELD</b>			
<b>C. Statens kapital</b>			
<b>I Virksomhetskaper</b>			
Innskutt virksomhetskaper	8	0	0
Opptjent virksomhetskaper	8	87 407	83 441
<b>Sum virksomhetskaper</b>		<b>87 407</b>	83 441
<b>II Avregninger</b>			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	52 920	91 242
<i>Sum avregninger</i>		<b>52 920</b>	91 242
<b>III Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	131 310	139 551
Ikke inntektsført bevilgning	15 III	0	0
<i>Sum utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</i>		<b>131 310</b>	139 551
<b>Sum statens kapital</b>		<b>271 638</b>	314 234
<b>D. Gjeld</b>			
<b>I Avsetning for langsiktige forpliktelser</b>			
Avsetninger langsiktige forpliktelser	19	5 012	7 832
<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktelser</i>		<b>5 012</b>	7 832
<b>II Annen langsiktig gjeld</b>			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
<i>Sum annen langsiktig gjeld</i>		<b>0</b>	0
<b>III Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		12 968	58 774
Skyldig skattetrekk og andre trekk		31 263	28 193
Skyldige offentlige avgifter		19 753	20 250
Avsatte feriepenger		48 679	45 217
Ikke inntektsført tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15 II	31 492	37 031
Mottatt forskuddsbetaling	16	10 555	14 157
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	74 268	59 813
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>		<b>228 978</b>	263 434
<b>Sum gjeld</b>		<b>233 990</b>	271 266
<b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>		<b>505 628</b>	585 500
<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
<i>Sum gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</i>		<b>0</b>	0
<b>Sum statens kapital og gjeld</b>		<b>505 628</b>	585 500



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

## Kontantstrømoppstilling for nettbudsjetterte virksomheter (direkte modell)

Beløp i 1000 kroner	31.12.2025	31.12.2024	Budsjett 2026
<b>Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter</b>			
<b>Innbetalinger</b>			
innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettbudsjetterte)	646 218	639 465	669 219
innbetalinger av bevilgninger fra andre departementer (nettbudsjetterte)	0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester	108 000	101 043	121 377
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer	39 357	53 042	72 467
innbetaling av refusjoner	0	0	0
innbetalinger knyttet til konsortie-/samarbeidsavtaler	0	0	0
andre innbetalinger	24 935	32 886	28 277
<b>Sum innbetalinger</b>	<b>818 510</b>	<b>826 436</b>	<b>891 340</b>
<b>Utbetalinger</b>			
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader	558 158	546 951	597 083
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester	296 232	284 039	306 169
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter	-280	-217	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater	0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter	0	0	0
andre utbetalinger	-145	2 661	0
<b>Sum utbetalinger</b>	<b>853 965</b>	<b>833 434</b>	<b>903 252</b>
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>	<b>-35 455</b>	<b>-6 998</b>	<b>-11 913</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>			
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)	0	142	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)	-27 069	-32 411	-22 350
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 (+)	185	387	0
utbetalinger av renter (-)	-13	-6	0
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-26 897</b>	<b>-31 888</b>	<b>-22 350</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>			
innbetalinger av virksomhetskapital (+)	0	0	0
tilbakebetalinger av virksomhetskapital (-)	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 innkreivingsvirksomhet (-)	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 (+/-)	-97	428	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)	-62 448	-38 457	-34 263
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	393 816	432 273	0
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>	<b>331 368</b>	<b>393 816</b>	<b>-34 263</b>
<b>* Avstemming</b>	<b>31.12.2025</b>	<b>31.12.2024</b>	
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet	-38 322	-38 133	
disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)	3 966	4 471	
bokført verdi avhendede anleggsmidler	0	0	
ordinære avskrivninger	35 310	33 808	
nedskrivning av anleggsmidler	0	0	
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)	-27 069	-32 411	
endring i statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	-8 241	-1 397	
endring i ikke inntektsført bevilgning	0	0	
endring i beholdninger av varer og annet driftsmateriell	0	0	
endring i kundefordringer	2 352	-6 718	
endring i leverandørgjeld	-45 805	8 407	
endring i ikke inntektsført tilskudd og overføringer	-5 539	-2 537	
effekt av valutakursendringer	97	-428	
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter	26 897	31 888	
poster klassifisert som kontantstrømmer knyttet til overføringer	0	0	
endring i andre tidsavgrensingsposter	20 900	-3 948	
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>	<b>-35 455</b>	<b>-6 999</b>	



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

**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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2025 for nettobudsjetterte virksomheter pr. 31.12.2025

## Del I

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev					Samlet tildeling
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst		
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler		646 218
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					646 218
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>646 218</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>646 218</b>

## DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport <sup>1)</sup>	Note	Regnskap 31.12.2025
<b>Oppgjørskonto i Norges Bank</b>		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	389 847
Endringer i perioden (+/-)		-62 616
Sum utgående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	327 231
<b>Øvrige bankkonti Norges Bank<sup>2)</sup></b>		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	3 968
Endringer i perioden (+/-)		168
Sum utgående saldo på øvrige bankkonti i Norges Bank	17	4 136

## Del III

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	31.12.2025	31.12.2024	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	327 231	389 847	-62 616
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		4 136	3 968	168

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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E



## Note C Oversikt over binding på framtidige års bevilgninger

Avtaler om leie av lokaler til kontor-, undervisnings- og forskningsformål <sup>1)</sup>				
Gjenværende varighet per 31.12.	Årlig leiebeløp	Av neste års bevilgning	Av senere års bevilgning	Samlet binding på framtidige års bevilgninger
Varighet inntil 1 år				0
Varighet 1-5 år	3 888	3 888	15 612	19 500
Varighet over 5 år	74 788	74 788	1 753 397	1 828 185
<b>Totalt</b>	<b>78 676</b>	<b>78 676</b>	<b>1 769 009</b>	<b>1 847 685</b>

<sup>1)</sup>Husleie til Statsbygg Campus, Drammensveien for EVU og leseplasser i Bergen sentrum for studenter.

Andre vesentlige leieavtaler*				
Gjenværende varighet per 31.12.	Årlig leiebeløp	Av neste års bevilgning	Av senere års bevilgning	Samlet binding på framtidige års bevilgninger
Varighet inntil 1 år	2 200	1 898		1 898
Varighet 1-5 år	5 148	2 070	380	2 450
Varighet over 5 år				0
<b>Totalt</b>	<b>7 347</b>	<b>3 968</b>	<b>380</b>	<b>4 348</b>

\*Andre vesentlige leieavtaler gjelder i hovedsak lisenser for ulike systemer, kontigenter o.l. knyttet til daglig drift.

Vesentlige avtaler om kjøp av tjenester**				
Gjenværende varighet per 31.12.	Årlig beløp	Av neste års bevilgning	Av senere års bevilgning	Samlet binding på framtidige års bevilgninger
Varighet inntil 1 år	25 267	25 267		25 267
Varighet 1-5 år	19 528	19 617	34 292	53 909
Varighet over 5 år				0
<b>Totalt</b>	<b>44 795</b>	<b>44 884</b>	<b>34 292</b>	<b>79 176</b>

\*\*Vesentlige avtaler om kjøp av tjenester gjelder renhold, fristasjon Sammen og div lisenser og databaser.



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter**

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2025	31.12.2024	Budsjett 2026
<i>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</i>			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	646 218	639 465	669 219
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd	-27 069	-32 411	-22 350
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	35 310	33 808	35 000
+ 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>654 459</b>	<b>640 862</b>	<b>681 869</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>654 459</b>	<b>640 862</b>	<b>681 869</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	1 101	2 045	840
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	1 101	2 045	840
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	38 153	46 226	46 483
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	5 855	-478	14 410
Periodens netto tilskudd fra NFR	44 008	45 748	60 893
<b>Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>	<b>45 109</b>	<b>47 793</b>	<b>61 733</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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**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
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	-222	284	0
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	8 529	12 008	10 896
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere	-6 498	6 126	8 450
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	1 809	18 419	19 346
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og Horisont 2020 og)	13 913	15 253	10 734
+ periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og)	13 913	15 253	10 734
Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	0	0
+ periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet fra andre (+)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	0	0
<b>Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet</b>	<b>15 723</b>	<b>33 671</b>	<b>30 080</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	11 820	8 632	6 647
<b>Sum inntektsførte gaver</b>	<b>11 820</b>	<b>8 632</b>	<b>6 647</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.

**Sum inntekt fra tilskudd og overføringer (linje RE.3 i resultatregnskapet)** **72 651** **90 096** **98 460**

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

Statlige etater	24 159	20 391	21 158
Kommunale og fylkeskommunale etater	879	1 407	0
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	13 274	10 303	13 632
Andre	0	0	0
<b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>38 312</b>	<b>32 101</b>	<b>34 790</b>

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

**Andre salgs- og leieinntekter**

Andre salgsinntekter	4 354	5 035	1 818
Andre leieinntekter	3 101	3 839	2 639
Egenbetaling fra studenter /Åpne kurs NHHE	63 960	59 609	79 255
Studieavgift for studenter fra land utenfor EØS og Sveits	1 562	810	1 160
<b>Sum andre salgs- og leieinntekter</b>	<b>72 977</b>	<b>69 293</b>	<b>84 872</b>

**Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)** **111 289** **101 394** **119 662**

**Andre driftsinntekter**

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	7 850	8 161	1 715
Øvrige andre inntekter NHHE	77	4	0
Øvrige andre inntekter <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>7 927</b>	<b>8 165</b>	<b>1 715</b>

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

Salg av eiendom	0	0	0
Salg av maskiner, utstyr mv	0	142	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>0</b>	<b>142</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.

**Sum driftsinntekter** **846 326** **840 659** **901 706**



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

## Note 2 Lønnskostnader

## DEL I

Beløp i 1000 kroner	31.12.2025	31.12.2024
Lønn	411 985	397 021
Feriepenger	49 780	45 877
Arbeidsgiveravgift	70 059	69 129
Pensjonskostnader <sup>1)</sup>	33 680	43 995
Lønn balanseført ved egenutvikling av anleggsmidler (-) <sup>2)</sup>	0	0
Sykepenger og andre refusjoner (-)	-13 876	-8 237
Andre ytelser	7 749	7 903
<b>Sum lønnskostnader</b>	<b>559 377</b>	<b>555 689</b>

**Antall utførte årsverk:** 480 496

1) Premiesatsen for arbeidsgiverandelen utgjør for 2025 9,5 prosent (arbeidsgiverandel av pensjonspremiem/pensjonsgrunnlaget i 2025 rapportert til SPK). For regnskapsåret 2024 utgjorde premiesatsen 11,4 prosent .

2) Inneholder lønn og sosiale kostnader (feriepenger, arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader).

## DEL II

	Lønn i 2025	Andre godtgjørelser inkl. styrehonorar i 2025	SUM 2025	Lønn i 2024	Andre godtgjørelser inkl. styrehonorar i 2024	SUM 2024
<b>Lønn og andre godtgjørelser til ledende personer<sup>1)</sup></b>						
Øystein Thøgersen - Rektor 202501-202507	989 905	42 480	1 032 385	1 762 850	40 242	1 803 092
Helge Thorbjørnsen - Rektor 202508-202512	729 166	194 512	923 678			0
Karen Helene Ulltveit-Moe - Ekstern styreleder	259 950		259 950	277 650		277 650
Administrerende direktør			0			0

1) Det skal opplyses om samlet utbetalt lønn og andre ytelser, herunder evt. etterlønn og sluttvederlag mv. for regnskapsåret 2025

	Styrehonorar i 2025	Andre godtgjørelser i 2025	SUM 2025	Styrehonorar i 2024	Andre godtgjørelser i 2024	SUM 2024
<b>Styrehonorar og andre godtgjørelser til styremedlemmer<sup>1)2)</sup></b>						
Kjølås, Wenche	12 900,00		12 900	35 700,00		35 700
Espedal, Harald	143 900,00		143 900	144 750,00		144 750
Kaarbøe, Katarína	156 800,00		156 800	156 450,00		156 450
Stensaker, Inger G.	156 800,00		156 800	156 450,00		156 450
Reinlund, Miao	156 800,00		156 800	157 050,00		157 050
Lyssand, Hallvard	156 800,00		156 800	168 750,00		168 750
Bütikofer, Aline	156 800,00		156 800	168 750,00		168 750
Lien, Tord Andre	148 200,00		148 200	168 750,00		168 750
Haller, Andreas	33 800,00		33 800	0		0
Aslan, Esra	143 900,00		143 900	0		0
Moen, Ingeborg Olrud	156 800,00		156 800	0		0
Enerstvedt, Vegard	25 200,00		25 200	0		0
Mæhle, Lars	143 900,00		143 900	0		0

1) Sett inn flere linjer slik at alle styremedlemmer er listet opp (også vararepresentanter som har mottatt godtgjørelser i 2025)

2) Det skal opplyses om det samlede utbetalte styrehonorarer, herunder ev. andre ytelser for regnskapsåret 2025. Dette gjelder også medlemmer av styret som har mottatt godtgjørelse i 2025 og trått ut av styret i løpet av året. (Ordinær lønn skal ikke føres opp.)

## Særskilte opplysninger:

## Negativ bekreftelse.

Det er ikke inngått avtaler med virksomhetsleder eller leder av styret om vederlag ved opphør eller endring av arbeidsforholdet/vervet som kan gi vesentlige fremtidige forpliktelser. Det er heller ikke inngått andre særskilte avtaler til fordel for virksomhetsleder og lederen av styret.



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**Note 3 Andre driftskostnader**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2025</b>	31.12.2024
Husleie	90 466	87 199
Vedlikehold egne bygg og anlegg	0	9
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	0	0
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	17 644	15 553
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	2 937	2 789
Mindre utstyrsanskaffelser	4 452	4 326
Tap ved avgang anleggsmidler	0	0
Leie av maskiner, inventar og lignende	17 575	13 069
Kjøp av konsulenttenester fra kommunikasjonsbransjen	414	726
Kjøp av andre konsulenttenester	7 923	12 221
Kjøp av andre fremmede tenester	38 358	37 935
Reiser og diett	20 212	24 857
Øvrige driftskostnader <sup>1)</sup>	86 284	86 094
<b>Sum andre driftskostnader</b>	<b>286 264</b>	<b>284 776</b>

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

**Tilleggsinformasjon om operasjonelle leieavtaler**

	Type eiendel					Sum
	Immaterielle eiendeler	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og transportmidler	Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	Infrastruktur-eiendeler	
Varighet inntil 1 år		1 445				1 445
Varighet 1-5 år		6 751				6 751
Varighet over 5 år		82 270				82 270
Kostnadsført leiebetaling for perioden	0	90 466	0	0	0	90 466



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**Note 4 Immaterielle eiendeler**

Beløp i 1000 kroner

	Programvare og lignende rettigheter	Immaterielle eiendeler under utførelse	SUM
Anskaffelseskost pr. 31.12.2024	22 183	0	22 183
+ tilgang i 2025 (+)	0	0	0
- avgang til anskaffelseskost i 2025 (-)	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2025</b>	<b>22 183</b>	<b>0</b>	<b>22 183</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2024 (-)	0	0	0
- nedskrivninger i 2025 (-)	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2024 (-)	-19 602	0	-19 602
- ordinære avskrivninger i 2025 (-)	-963	0	-963
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2025 (+)	0	0	0
<b>Balansført verdi 31.12.2025</b>	<b>1 619</b>	<b>0</b>	<b>1 619</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
<b>Regnskapsmessig gevinst/tap</b>	<b>0</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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E



**Note 5 Varige driftsmidler**

Beløp i 1000 kroner

	Tomter	Bygninger og annen fast eiendom	Anlegg under utførelse	Infrastruktur- eiendeler	Maskiner og transportmidler	Driftsløse, inventar, verktøy o.l.	Sum
Anskaffelseskost pr. 31.12.2024	67 229	0	0	0	2 305	302 989	372 523
+ tilgang nybygg i 2025 - eksternt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0
+ tilgang nybygg i 2025 - internt finansiert (+)	12 849	0	0	0	0	0	12 849
+ andre tilganger i 2025 (+)	0	0	0	0	0	14 220	14 220
- avgang anskaffelseskost i 2025 (-)	0	0	0	0	0	0	0
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2025</b>	<b>80 078</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 305</b>	<b>317 209</b>	<b>399 591</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2024 (-)	0	0	0	0	0	0	0
- nedskrivninger i 2025 (-)	0	0	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2024 (-)	-8 368	0	0	0	-1 166	-226 020	-235 553
- ordinære avskrivninger i 2025 (-)	-5 758	0	0	0	-153	-28 436	-34 347
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2025 (+)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Balanseført verdi 31.12.2025</b>	<b>65 952</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>986</b>	<b>62 753</b>	<b>129 691</b>

Avskrivningssatser (levetider)	Ingen avskrivning	10-60 år dekomponert lineært	Ingen avskrivning	Virksomhet s-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
Regnskapsmessig gevinst/tap	0	0	0	0	0	0	0

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



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader**

Beløp i 1000 kroner

**31.12.2025** 31.12.2024**Finansinntekter**

Renteinntekter	185	387
Valutagevinst (agio)	329	157
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>514</b>	<b>544</b>

**Finanskostnader**

Rentekostnad	13	6
Nedskrivning av aksjer	0	0
Valutatap (disagio)	232	586
Annen finanskostnad	0	0
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>245</b>	<b>591</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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

Beløp i 1000 kroner

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

Universitet og høyskoler kan anvende opptjent virksomhetskaper til å finansiere investeringer i randsonesvirksomhet. Når virksomhetskaper er anvendt til dette formålet, er den å anse som bundet 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 31.12.2024	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 31.12.2025</b>	<b>0</b>
<i>Bunden opptjent virksomhetskaper:</i>	
Bunden opptjent virksomhetskaper pr. 31.12.2024	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 31.12.2025</b>	<b>274</b>
<b>Innskutt og bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2025</b>	<b>274</b>
<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2024	83 168
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper:	0
Overført fra periodens resultat	3 966
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	0
<b>Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2025</b>	<b>87 134</b>
<b>Sum virksomhetskaper 31.12.2025</b>	<b>87 407</b>



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**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 %	5 480	81 788	160	800
Vestlandets innovasjonsselskap AS	987753153	23.05.2016	4 189	1,1 %	1,1 %	-3 120	10 169	114	759
Øvrige selskap***			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
<b>Sum aksjer</b>			<b>12 189</b>			<b>2 361</b>	<b>91 957</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 31.12.2025</b>						<b>2 361</b>	<b>91 957</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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**Note 12 Beholdninger av varer og driftsmateriell**

Beløp i 1000 kroner

	<u>31.12.2025</u>	<u>31.12.2024</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>31.12.2025</u>	<u>31.12.2024</u>
Kundefordringer til pålydende	8 136	10 739
Avsatt til latent tap (-)	0	-251
<b>Sum kundefordringer</b>	<b>8 136</b>	<b>10 488</b>

**Note 14 Andre kortsiktige fordringer**

Beløp i 1000 kroner

	<u>31.12.2025</u>	<u>31.12.2024</u>
Forskuddsbetalt lønn	631	693
Reiseforskudd	0	0
Personallån	0	0
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalt leie	0	0
Andre forskuddsbetalte kostnader	29 223	39 710
Andre fordringer	4 635	891
Fordring på datterselskap mv. <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum andre fordringer</b>	<b>34 489</b>	<b>41 294</b>



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**Note 15 Avregnet bevilgningsfinansiert og bidragsfinansiert aktivitet mv. (netto budsjetterte 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. 31.12.2025	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2024	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>				
<i>Konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</i>				
Forsknings tiltak institutter	138	0	23 350	-23 212
Øvrige driftstiltak	0	0	0	0
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</b>	<b>138</b>	<b>0</b>	<b>23 350</b>	<b>-23 212</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>Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</i>				
Nødstrømenhetene i rom DK04(UPS-punkter)	0	0	2 200	-2 200
Ombygging grupperom studenter i Nybygget, Speilsalen	0	0	6 000	-6 000
<b>SUM vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8 200</b>	<b>-8 200</b>
<i>Påbegynte investeringsprosjekter</i>				
Nettverkskomponenter	9 000	0	3 950	5 050
IT utstyr / brukerutstyr til institutter, avdelinger og stipendiater	0	0	3 350	-3 350
Servere til sentral infrastruktur - kapasitetsøkning	0	0	3 200	-3 200
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	0	0	2 500	-2 500
Brannsikkerhet	0	0	2 500	-2 500
Adangskontrollsystem - utbygging og erstatninger	0	0	150	-150
<b>SUM påbegynte investeringsprosjekter</b>	<b>9 000</b>	<b>0</b>	<b>15 650</b>	<b>-6 650</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>9 138</b>	<b>0</b>	<b>47 200</b>	<b>-38 062</b>
<b>Andre departementer og finansieringskilder</b>				
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	13 821	0	15 221	-1 400
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	22 295	0	23 001	-706
Opptjent overskudd NHHE	7 666	0	5 820	1 846
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>Sum andre departementer og finansieringskilder</b>	<b>43 782</b>	<b>0</b>	<b>44 042</b>	<b>-260</b>
<b>Sum avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (netto budsjetterte)</b>	<b>52 920</b>	<b>0</b>	<b>91 242</b>	<b>-38 322</b>
Tilført fra annen virksomhetskapital				0
<b>Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet</b>				<b>-38 322</b>



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E



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

	Avsetning pr. 31.12.2025	Avsetning pr. 31.12.2024	Endring i perioden
<b>Statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>			
Diverse prosjekter	103	696	-593
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>103</b>	<b>696</b>	<b>-593</b>
<b>Norges forskningsråd</b>			
SFF: FAIR	5 929	4 098	1 831
Diverse prosjekter	-1 623	5 368	-6 991
Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum Norges forskningsråd</b>	<b>4 306</b>	<b>9 466</b>	<b>-5 159</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	24	-96	120
Næringsliv og private bidragsytere	20 593	20 732	-139
Øvrige andre bidragsytere	1 901	-4 314	6 215
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	4 564	10 547	-5 984
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag <sup>2)</sup>	<b>27 082</b>	<b>26 870</b>	<b>212</b>
Andre tilskudd og overføringer <sup>3)</sup>	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	<b>27 082</b>	<b>26 870</b>	<b>212</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag</b>	<b>31 492</b>	<b>37 031</b>	<b>-5 539</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>31 492</b>	<b>37 031</b>	<b>-5 539</b>
<b>Sum fordringer knyttet til tilskudd og overføringer <sup>4)</sup></b>	<b>15 927</b>	<b>14 599</b>	<b>0</b>

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

	Forpliktelse pr. 31.12.2025	Forpliktelse pr. 31.12.2024	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. Vesentlige fordringer skal spesifiseres i egen oppstilling nederst i noten. Summen i oppstillingen nedenfor skal stemme overens med *Sum fordringer knyttet til tilskudd og overføringer* linjereferanse N15II.8



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning for 2025	Avsetning pr. 31.12.2025 i kr	Avsetning pr. 31.12.2025 i pst.
Avsetninger til andre formål	645 306	138	0,0 %
Avsetninger til investeringer	645 306	9 000	1,4 %
<b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>645 306</b>	<b>9 138</b>	<b>1,4 %</b>

Fordringer knyttet til tilskudd og overføringer (fordringer som er nettoført i note 15 del II)	31.12.2025	31.12.2024
NFR/Climate futures	1 085	
Tilskudd organisasjoner og stiftelser / University of Pennsylvania - Unstable income rising stress		502
NFR / The freedom to choose		511
NFR / HyValue	2 158	516
NFR / Firm power, worker power	674	524
Andre tilskudd og overføringer / EALE 2024 Konferanse		547
NFR / Polarize		628
Andre tilskudd og overføringer / CRANOR		681
NFR / Intra-household resource allocation		683
NFR / Oppsirkulering av maritimt metall	915	863
EU rammeprogram / Fairness and the Moral Mind		3 192
Andre tilskudd og overføring / CEMS Annual Events Bergen 2024		3 311
NFR/ RenewHydro	1 011	
NFR/ The Freedom to Choose	3 150	
EU rammeprogram /13W - Inequality i Work, Wealth and Welfare	512	
EU rammeprogram /TAXFAIR	638	
EU/ENGAGE 2	1 831	
Ikke vesentlige fordringer (samlet sum/residual)	3 953	2 643
<b>SUM</b>	<b>15 927</b>	<b>14 599</b>



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

Beløp i 1000 kroner

DEL I

	<b>31.12.2025</b>	31.12.2024
<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>		
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	6	26
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	47	53
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum opptjente, ikke fakturerte inntekter</b>	<b>53</b>	<b>79</b>

DEL II

	<b>31.12.2025</b>	31.12.2024
<i>Mottatt forskuddsbetaling</i>		
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	9 926	13 297
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	0	719
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	629	141
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum mottatt forskuddsbetaling</b>	<b>10 555</b>	<b>14 157</b>



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2025</b>	31.12.2024
Innskudd statens konsernkonto (nettobudsjetterte virksomheter) <sup>3)</sup>	327 231	389 847
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger <sup>3)</sup>	4 136	3 968
Øvrige bankkontoer <sup>1)</sup>	0	0
Kontantbeholdninger <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum bankinnskudd og kontanter</b>	<b>331 367</b>	<b>393 816</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>31.12.2025</b>	31.12.2024
Skyldig lønn	14 616	13 293
Skyldige reiseutgifter	0	0
Annen gjeld til ansatte	0	0
Avsetning for lønnsoppgjøret 2024*	0	8 489
Påløpte kostnader	44 271	18 523
Midler som skal videreformidles til andre <sup>1)</sup>	0	0
Annen kortsiktig gjeld	15 380	19 508
Gjeld til datterselskap m.v <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum</b>	<b>74 268</b>	<b>59 813</b>



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

**Note 19 Avsetninger langsiktige forpliktelser**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2025</b>	31.12.2024
Gave fra DNB	762	783
Gave fra Norgesgruppen	2 209	2 550
Gave Equinor	3 239	2 909
Gave Telenor	327	546
Gave Handelens Miljøfond	626	1 244
Diverse gaver	-2 152	-200
<b>Sum Gaver</b>	<b>5 012</b>	<b>7 832</b>
Gaveforsterkninger	0	0
Andre avsetninger langsiktige forpliktelser <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum avsetninger langsiktige forpliktelser</b>	<b>5 012</b>	<b>7 832</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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

## Ledelseskommentarer per 3. tertial 2025 – 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 846,3 millioner kroner, med et positivt budsjettavvik på 8,8 millioner kroner.

Inntekter fra bevilgninger er 12,1 millioner kroner høyere enn budsjettet, som følge av lavere investeringsnivå enn planlagt og ekstra tildeling i revidert nasjonalbudsjett. Inntekter fra bidrags- og oppdragsvirksomheten (BOA) viser et samlet negativt budsjettavvik på 6,6 millioner kroner. Dette skyldes blant annet tilbakeføring og tapsføring av et tidligere inntektsført beløp fra 2024. Korrigert for dette er inntekten fra øvrig BOA om lag 1,7 millioner kroner høyere enn budsjettet. Inntektene fra etter- og videreutdanning er noe lavere enn budsjettet, hovedsakelig som følge av at noen kurs ikke ble startet som planlagt og periodisering av inntekter.

**Driftskostnadene** er 25,5 millioner kroner lavere enn budsjettet (2,8 %).

**Lønnskostnadene** viser et positivt budsjettavvik på 11,9 millioner kroner (2,1 %). Det er en sentral styring av fordelingen av faste årsverk, og det var planlagt med stillingsrammer på samme nivå som 2024. For de *faste årsverkene* er det et mindreforbruk, dette skyldes blant annet vakante stillinger, foreldrepermisjoner og sykefravær. I tillegg ble årets pensjonskostnad lavere enn tidligere anslått.

**Andre driftskostnader** viser et positivt budsjettavvik på 12,9 millioner kroner (4,3 %). Avviket henger blant annet sammen med en ubrukt sentral reserve for uforutsette hendelser og tiltak, samt positive avvik innen forskningsaktivitet. Videre er avsetninger for påløpte investeringer i 2024 tilbakeført, og enkelte tiltak, herunder miljøstasjoner, er ført som investeringer.

Samlet viser **resultatet** et underskudd på 34,4 millioner kroner sammenlignet mot et planlagt underskudd på 68,9 millioner kroner. Årsresultatet 2024 viste et underskudd på 33,7 millioner kroner.

Utviklingen i aktiviteten vurderes som i tråd med målbildet for året, både for aktivitet innen utdanning, forskning og formidling. Det er ikke identifisert vesentlige endringer i virksomhetsrisiko per 3. tertial. Det er økt fokus på IT-sikkerhet og beredskap, som følges opp gjennom etablerte styringssystemer. Det har også vært utført arealtilpasninger, ettersom økt arealbehov må løses innenfor eksisterende eiendomsmasse.





### Økonomisk drift i forhold til i fjor

Sum inntekter har økt med 5,7 millioner kroner (0,7 %) sammenlignet med 2024. Inntektsført bevilgning fra KD er 13,6 millioner kroner høyere enn i fjor (2,1 %), som følge av økt bevilgning, lavere investeringsnivå og noe høyere avskrivningsnivå. Inntekter fra eksternt finansiert virksomhet, salgs- og leieinntekter er 7,9 millioner kroner lavere enn i 2024. Dette henger sammen med avslutning av flere eksternt finansierte prosjekter i første halvår og en midlertidig lavere aktivitet før nye prosjekter startet opp høsten 2025. Inntekten fra etter- og videreutdanningen har økt med 10,6 % sammenlignet med 2024.



Sum driftskostnader er 6,7 millioner (0,8 %) høyere enn i 2024. Lønns- og personalkostnadene er samlet sett 3,7 millioner kroner høyere i 2025 sammenlignet med 2024. Det har vært fokus på å redusere kostnader, og totalt sett er det utført om lag 16 færre årsverk i 2025 sammenlignet med 2024. Det er nedgang for øvrig BOA som følge av avslutning av prosjekt i første halvår. Det er også nedgang innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet som følge av vakanser, permisjoner og sykefravær.

Samlede driftskostnader er 6,7 millioner kroner høyere i 2025 enn i 2024, en økning på 0,8 %. IT-kostnader øker mer enn andre områder, i tråd med utviklingen i sektoren. Investeringsnivået er lavere enn i 2024. NHH har de siste årene hatt et høyere investeringsnivå så behovet er avtakende.

### Vurdering av den økonomiske situasjonen

Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende. Selv om NHH har en god økonomisk posisjon, er det behov for målrettet ressursstyring og gradvis kostnadstilpasning for å sikre kvalitet i kjernevirksomheten over tid. Det er viktig å holde faste kostnader på et nivå som gjør høyskolen robust for endringer i bevilgninger og inntekter uten at det svekker gjennomføringen av strategiske satsninger. De største risikofaktorene fremover er usikkerhet knyttet til fremtidige bevilgninger og et høyt lønnsnivå. I tillegg følger NHH nøye med på utviklingen i sektoren, der økt press på digitalisering, arealutnyttelse og internasjonal konkurranse kan påvirke både kostnadsnivå og inntektsgrunnlag. Over tid kan dette redusere handlingsrommet dersom inntektsgrunnlaget ikke utvikler seg i takt med kostnadene.

### Utvikling i avregnet bevilgningsfinansiert virksomhet

Det var budsjettert med et negativt avvik og reduksjon i avsetninger i bevilgningsfinansiert virksomhet. Avsetninger til andre formål og investeringer er til sammen 9,1 millioner kroner ved utgangen av året, en reduksjon på 38,1 millioner kroner sammenlignet med inngangen til året. Avsetningene per utgangen av året er planlagt brukt som følger:

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning 2025	Avsetning i kroner pr. 31.12.25	Avsetning i prosent pr. 31.12.25
Avsetninger til andre formål	645 306	138	0,0 %
Avsetninger til investeringer	645 306	9 000	1,4 %
<b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>645 306</b>	<b>9 138</b>	<b>1,4 %</b>

Oppgjørspakken note 15



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E



Avsetning til investering er planlagt til en utskifting av alle trådløse nettverkspunkt på NHH, der alle punkt må skiftes samtidig. Utskiftingen er nødvendig for å opprettholde en trygg og sikker IT-infrastruktur. Gjeldende investeringsplan omfatter flere tiltak enn det avsetningen dekker, dette må dekkes av oppspart overskudd fra etter- og videreutdanningen. Avsetningene vurderes som forsvarlige, samtidig som det viser behovet for å redusere kostnadsnivået for høyskolen.

### Gjennomførte og planlagte investeringer

Investeringsnivået i 2025 er lavere enn i 2024. Per årsslutt er det aktivert investeringer for kr 27,1 millioner kroner, mot 32,4 millioner kroner i 2024. Det er investert for 15,6 millioner kroner på eiendomssiden. Av dette er 12,6 millioner kroner knyttet til grupperom for studenter i Nybygget og arbeidsarealer for studentene. I tillegg er det investert i miljøstasjoner for kildesortering av avfall i hele bygningsmassen, samt noen andre mindre tiltak. På IT-siden er det investert 9,8 millioner kroner i nettverkskomponenter og servere til sentral infrastruktur, pc-utstyr og andre mindre tiltak/infrastruktur.

Positivt budsjettavvik på investeringsbudsjettet er 11,9 millioner kroner. Flere tiltak er utsatt på grunn av egen eller Statsbygg sin kapasitet, og noen tiltak er nedskalert og utgår uten at det får kortsiktige driftsmessige konsekvenser. Tiltak knyttet til IT sikkerhet vil prioriteres.

Behovet for større eiendomsinvesteringer er avtakende etter store investeringer de siste årene. Investeringsplanen ble vedtatt av styret 11. mars 2025.

### Oppsummering

Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende, men utviklingen med et stramt handlingsrom og kostnader som øker raskere enn inntektene innebærer at NHH må fortsette arbeidet med målrettet ressursstyring, nødvendige prioriteringer og tilpasninger for å sikre en bærekraftig økonomi over tid.

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:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E



Bergen, 05.03.2026

-----  
Martin Skancke

-----  
Daniel Kjørberg Siraj

-----  
Monica Mæland

-----  
Miao Reinlund

-----  
Aline Bütikofer

-----  
Malin Arve

-----  
Ola H. Grytten

-----  
James Hosea

-----  
Erik Enstad

-----  
Jenny Kvamme

-----  
Jakob Lie Tønnesen

-----  
Helge Thorbjørnsen, Rektor



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

Document ID:  
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

# List of Signatures

Page 1/1

 **Årsregnskap 2025 inkludert ledelseskommmentarer.pdf**

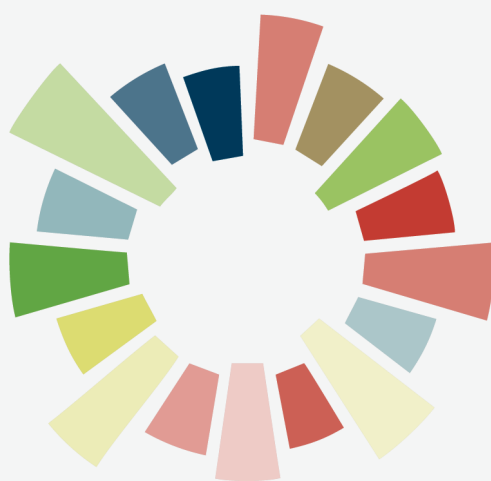
Name	Method	Signed at
Kvamme, Jenny	BANKID	2026-03-06 19:07 GMT+01
Hosea, James Watt Duncan	BANKID	2026-03-09 17:18 GMT+01
Mæland, Monica	BANKID	2026-03-06 18:39 GMT+01
Skanche, Martin	BANKID	2026-03-06 18:53 GMT+01
Thorbjørnsen, Helge	BANKID	2026-03-07 12:17 GMT+01
Siraj, Daniel Kjørberg	BANKID	2026-03-06 18:58 GMT+01
Reinlund, Miao Chen	BANKID	2026-03-07 15:31 GMT+01
Grytten, Ola Honningdal	BANKID	2026-03-06 21:25 GMT+01
Tønnesen, Jakob Lie	BANKID	2026-03-09 11:06 GMT+01
Bütikofer, Aline	BANKID	2026-03-09 08:35 GMT+01
Enstad, Erik	BANKID	2026-03-07 11:03 GMT+01
Arve, Malin Elisabeth	BANKID	2026-03-07 18:35 GMT+01



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

External reference: 3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

# 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: NHH 2025 | Foto: Ingunn Gjærde  
Fotokreditering: