

# Offentlig innkalling

## Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 16.12.2025 10:00

Sted: NHH - Møterom C314

# Saksliste

## Vedtakssaker

|                                                                                 |                |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|
| 77/25 Godkjenning av protokoll fra møte 7/25, innkalling og saksliste møte 8/25 | vedlegg u.off. | 3  |
| 78/25 Rektor orienterer om status og fremdrift - møte 8/25                      |                | 7  |
| 79/25 Strategiarbeid 2026-2029                                                  | sak u.off.     | 8  |
| 80/25 Mastertilbudet på NHH - nytt studieløp for BEDS-studenter                 | sak u.off.     | 9  |
| 81/25 Budsjett for 2026                                                         | vedlegg u.off. | 10 |
| 82/25 Styringsdokument for sikkerhets- og beredskapsarbeid                      |                | 21 |
| 83/25 Risikostyring og internkontroll ved NHH                                   |                | 34 |
| 84/25 Opptakssrammer for 2026                                                   |                | 47 |
| 85/25 Mellombels forskrift om sensurfristar for 2026                            |                | 49 |
| 86/25 Møteplan for NHH-styret høsten 2026                                       |                | 55 |
| 87/25 Eventuelt - møte 8/25                                                     |                | 60 |

## GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 7/25, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 8/25

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/06422-4

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.12.2025

Utvalgsnr  
77/25

### **Forslag til vedtak:**

Protokoll fra møte 7/25 godkjennes. Innkalling og saksliste til møte 8/25 godkjennes.

### **Bakgrunn:**

Protokoll fra møte 7/25 til endelig godkjenning, jf. vedlegg 1.

Endelig versjon av stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2025-2026 (sak 75/25) ligger ved til informasjon, jf. vedlegg 2.

### **Vedlegg:**

1. Protokoll fra møte 7/25 – u.off. jf. offl § 5
2. Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2025-2026 (endelig versjon)

## Sak 77/25 Vedlegg 1

Dokumentet er unntatt offentlighet

Tittel: Protokoll møte 7/25

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 5

## Sak 77/25 Vedlegg 2

Vedlegg til lederlønnskontrakten –  
Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2025-2026

**Del A:**

**Krav til resultater**

**Mål og resultater kommende år**

**Hovedmål 1:**

Utvikle ny strategi for 2026-2029

Utvikle og iverksette en ny strategi for NHH med tydelige strategiske satsingsområder og påfølgende handlingsplaner. Strategien skal være godt forankret og forstått i organisasjonen og hos sentrale interessenter.

**Hovedmål 2:**

Utvikling av studieprogrammer

Utvikle og implementere et godt mastertilbud til BEDS-studentene, revidere og forbedre dagens MØA, samt utvikle nye studietilbud på NHH Executive (primært i Oslo).

**Hovedmål 3:**

Mer robust langsiktig økonomi

NHH må redusere økonomisk underskudd gjennom reduksjon av kostnader og økning av inntekter, slik at virksomheten på lang sikt har en mer robust økonomi og forsvarlige reserver. Rektor skal initiere og lede nytt arbeid med fundraising og næringslivssamarbeid, samt styrke eksternfinansiert forskning – herunder ERC grants og ny SFF.

**Hovedmål 4:**

Økt synlighet og relevans

Bidra til at NHH blir mer synlig og relevant for sentrale interessentgrupper som næringsliv, politikere, alumni og potensielle studenter. Styrke NHHs synlighet i Oslo.

## **Del B:**

### **Utvikling av eget lederskap**

Være en god og tydelig leder og rollemodell for ansatte og studenter gjennom å agere i tråd med NHHs verdier

### **Utviklingsplan**

Være klar og tydelig på rektors lederrolle og motivere og inspirere til utvikling

Bidra til å gjøre NHH til en mer eksperimenterende organisasjon med høy ytelse, effektivitet og endringskapasitet.

Være en pådriver i arbeidet med å nå strategiske mål

Holde god løpende kontakt med NHHs styreleder og eksterne partnere.

Videreutvikle egne ledergrupper

Ha et aktivt samarbeid og god løpende kontakt med NHHS – og med studentmiljøet generelt

## REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT - MØTE 8/25

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/06423-4

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.12.2025

Utvalgsnr  
78/25

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar redegjørelsen til orientering.

## **Sak 79/25**

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Strategiarbeid 2026-2029

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 14, 1. ledd

## **Sak 80/25**

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Mastertilbudet på NHH - Nytt studieløp for BEDS-studenter

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 5

# BUDSJETT FOR 2026

Saksbehandler Liv Wilhelmsen  
Arkivreferanse 25/07976-2

|                                   |            |           |
|-----------------------------------|------------|-----------|
| Utvalg                            | Møtedato   | Utvalgsnr |
| Styret ved Norges Handelshøyskole | 16.12.2025 | 81/25     |

## Forslag til vedtak:

Styret vedtar budsjettfordelingen for 2026 i samsvar med tabell 1 i saksfremlegget. Videre fordeling til institutter, avdelinger og tiltak gjøres administrativt, i tråd med detaljene i vedlegg 1.

Styret tar øvrige tabeller til orientering.

Styret tar det foreløpige investeringsbudsjettet for 2026, presentert i vedlegg 2, til orientering og ber om at innspill som fremkommer i møtet innarbeides i endelig investeringsplan som legges frem for vedtak i styremøtet 05.03.26.

## 1. Innledning

Dette saksfremlegget gir en overordnet presentasjon av budsjettet for den bevilgningsfinansierte virksomheten (BFV) ved NHH i 2026. Budsjettet må ses i sammenheng med styrets behandling av langtidsbudsjettet (sak 49/25), der behovet for å redusere høyskolens kostnadsnivå ble tydeliggjort. Forslaget for 2026 markerer et første steg i dette arbeidet.

Handlingsrommet for større og raske kostnadsreduksjoner er likevel begrenset, både fordi en stor del av kostnadene er faste på kort sikt og fordi organisasjonen er i en overgangsfase med ny ledelse. Tilpasningen må derfor skje gradvis og på en måte som sikrer stabil drift og et bærekraftig økonomisk nivå over tid.

Vedlegg 1 inneholder detaljer om budsjettet for bevilgningsfinansiert virksomhet samt en særskilt omtale av budsjettet for NHH Executive (NHHE) og øvrig bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA). Vedlegg 2 gir en oppdatert oversikt over foreslåtte investeringsprosjekter for 2026, med tilhørende beskrivelse.

## 2. Utvikling i NHHs økonomi

NHH har gjennom mange år hatt nøktern ressursbruk og god økonomistyring, og har bygget opp betydelige reserver, blant annet som følge av overskudd fra etter- og videreutdanning og

at deler av den årlige bevilgningen ikke har blitt brukt. Overtakelsen av eiendomsmassen fra Statsbygg i 2018 ga i tillegg en høyere tildeling enn forutsatt, noe som ytterligere styrket økonomien frem til 2021.

Fra 2021 ble det innført en avsetningsregel som begrenser hvor store reserver UH-institusjoner kan ha i ubrukt bevilgning, uten konkrete investeringsplaner. NHHs avsetninger lå betydelig over denne grensen, og det ble derfor vedtatt en omfattende investeringsplan for å redusere avsetningene og samtidig ivareta viktige strukturelle behov. I perioden 2022–2024 ble det investert om lag 125 millioner kroner, langt over tidligere normalnivå, og også i 2025 ligger investeringene på et forhøyet nivå. Det er i tillegg brukt vesentlige midler på strategiske tiltak i drift.

Det midlertidig høye investerings- og kostnadsnivået innebærer en risiko for at organisasjonen tilpasser seg et høyere ressursnivå enn det som er langsiktig forsvarlig.

Arbeidet med budsjettet for 2026 har derfor hatt fokus på omfordeling og prioritering. Enhetenes budsjetttrammer er gjennomgått og redusert der det har vært mulig, med mål om å bevege kostnadsnivået mot et mer bærekraftig nivå.

### 3. Økonomiske rammer for 2026

I forslag til statsbudsjett for 2026 er det en marginal realnedgang i tildelingen til NHH. I 2024 og 2025 har realnedgangen samlet vært over 40 millioner kroner. Selv om deler av dette skyldes bortfall av midlertidige tildelinger, skjerper utviklingen kravene til nøktern ressursstyring og en målrettet bruk av oppsparte midler. Utviklingen er i tråd med situasjonen i universitets- og høyskolesektoren, der mange institusjoner nå foretar nedjusteringer.

Som følge av de strammere rammene og det kostnadsnivået som har utviklet seg de senere årene, budsjetteres det med et underskudd også i 2026. Forslaget viser et samlet negativt resultat på 36,7 millioner kroner, som innebærer fortsatt bruk av reserver. Dette understreker behovet for å videreføre arbeidet med å tilpasse kostnadsnivået, slik at det over tid kommer i balanse med bevilgningen og overskudd fra BOA.

### 4. Budsjettforslag for 2026

I perioden 2022–2025 har NHH budsjettert med høye underskudd som følge av et høyt investeringsnivå og ekstra bevilgninger til ulike tiltak. Enhetene har i ulik grad benyttet sine budsjetttrammer, og ubenyttede midler har oppstått av ulike årsaker. Enkelte tiltak er utsatt eller rimeligere enn forutsatt, og andre har ikke blitt gjennomført. Samlet har dette gitt en betydelig buffer i budsjettene fordelt på ulike aktiviteter.

Selv om dette i teorien kunne tilrettelegge for en relativt enkel reduksjon i budsjettene, har organisasjonen over tid tilpasset seg romslige rammer. Dette gjør nedjusteringene mer krevende. I budsjettarbeidet for 2026 har hovedfokuset derfor vært å redusere budsjetttrammer samtidig som kjernefunksjoner ivaretas. På kort sikt er mange kostnader relativt faste, men det vil være mulig å påvirke kostnadsnivået i større grad på lengre sikt.

Tabell 1 gir en overordnet oversikt over forslag til budsjett for bevilgningsfinansiert virksomhet i 2026.

Tabell 1: Budsjett 2026 for bevilgningsfinansiert virksomhet, NHH

| Bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV)    | Budsjett 2025 | Budsjett 2026 | Endring     |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Bevilgning fra KD                         | 645,3         | 669,2         | 23,9        |
| Studieavgift studenter utenfor EØS/Sveits | 2,2           | 1,2           | -1,0        |
| Dekningsbidrag BOA                        | 17,4          | 19,1          | 1,7         |
| <b>Dekningsside</b>                       | <b>664,8</b>  | <b>689,4</b>  | <b>24,6</b> |
| Fastlønn                                  | 434,3         | 456,9         | 22,6        |
| Andre driftskostnader                     | 253,2         | 244,2         | -9,0        |
| Investeringer                             | 39,0          | 22,4          | -16,6       |
| <b>Kostnadsside</b>                       | <b>726,5</b>  | <b>723,4</b>  | <b>-3,0</b> |
| <b>Resultat BFV</b>                       | <b>-61,7</b>  | <b>-34,0</b>  | <b>27,7</b> |

Tall i mill. kroner

Instituttene har over tid opparbeidet reserver som kan benyttes til drift og forskningstiltak. Planlagt bruk av disse midlene fremgår av tabell 2, sammen med positivt resultat fra BOA. Det samlede budsjetterte underskuddet for NHH i 2026 er 36,7 millioner kroner, se tabell 2.

Tabell 2: Budsjettforslag 2026 for NHH totalt

| NHH Totalt                             | Budsjett 2025 | Budsjett 2026 | Endring     |
|----------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| BFV                                    | -61,7         | -34,0         | 27,7        |
| Bruk av reserver institutter           | -17,1         | -12,7         | 4,5         |
| Resultat BOA                           | 9,9           | 10,0          | 0,1         |
| <b>Samlet budsjettert resultat NHH</b> | <b>-68,9</b>  | <b>-36,7</b>  | <b>32,2</b> |

Tall i mill. kroner

## 5. Prioriterte områder i budsjett 2026

I budsjettarbeidet for 2026 har det vært nødvendig å gjøre tydelige prioriteringer. Følgende områder er derfor videreført eller styrket i budsjettforslaget:

### 1. Sikre drift og bemanning

Opprettholde kapasitet i kjerneoppgaver og støttefunksjoner, inkludert videreføring av faste stillinger og nødvendig administrativ støtte.

### 2. Lovpålagte og kritiske driftsfunksjoner

Tiltak som sikrer etterlevelse av myndighetskrav og stabil drift, herunder IT-sikkerhet og infrastruktur, digitalisering av arkiv, brannverntiltak, økte husleier og lisenskostnader, samt kostnader knyttet til eksamensgjennomføring. Anskaffelsesprosessen for nytt økonomisystem videreføres.

### 3. Strategiske satsinger og utviklingsområder

Tiltak som støtter NHHs langsiktige mål, blant annet arealstrategiske beslutninger i Oslo og Bergen, videreføring av studentarbeidsplasser på Bontelabo, mulighetsstudie for nytt bygg,

markedsføring og studentrekruttering, implementering av HRM-system og avsatte midler til tiltak som følger av strategiprosessen.

#### 4. Forskning og ekstern finansiering

Prioritering av aktiviteter som styrker forskningskvalitet og ekstern finansiering, inkludert egenfinansiering av forskningsprosjekter og ENGAGE.EU, videreutvikling av Innovation Lab og oppfølging av ERC- og SFF-søknader.

#### 5. Investeringer

Selv om investeringsnivået reduseres sammenlignet med de siste årene, settes det fortsatt av midler til nødvendige investeringer innen eiendom og IT for å opprettholde sikker og effektiv drift. Foreløpig investeringsbudsjett fremgår av vedlegg 2.

#### 6. NHHs samlede aktivitet

I tillegg til bevilgningsfinansiert virksomhet har NHH betydelig aktivitet innen bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA), herunder etter- og videreutdanningen (NHHE) og øvrig eksternt finansiert aktivitet. Tabell 3 gir en samlet oversikt over planlagt aktivitet ved NHH i 2026.

Tabell 3: Budsjett 2026 – samlet aktivitet ved NHH

| Samlet aktivitet NHH 2026      | Bevilgnings-<br>finansiert<br>virksomhet<br>(BFV) | Bidrags- og<br>oppdrags-<br>aktivitet<br>(BOA) | NHH<br>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. kroner

Kolonnen for BFV inkluderer instituttene bruk av oppsparte reserver, totalt 12,7 millioner kroner, jmf. tabell 2. Derav 10,1 millioner kroner i lønn og 2,5 millioner på driftskostnader. BOA forventes å generere eksterne inntekter på 193,4 millioner kroner og et positivt resultat på 10 millioner kroner. Dette bidrar til å redusere NHHs totale budsjetterte underskudd for 2026 til 36,7 millioner kroner. Mer informasjon om bidrags- og oppdragsaktiviteten fremgår av vedlegg 1, kapittel 3 og 4.

## 7. Utvikling i akkumulerte reserver

NHH har over tid bygget opp betydelige reserver, som består av både ubrukt bevilgning fra Kunnskapsdepartementet og overskudd fra etter- og videreutdanningen. Tabell 4 og figur 1 viser hvordan prognosen for 2025 og budsjettet for 2026 påvirker reservene.

Utviklingen er basert på følgende forutsetninger:

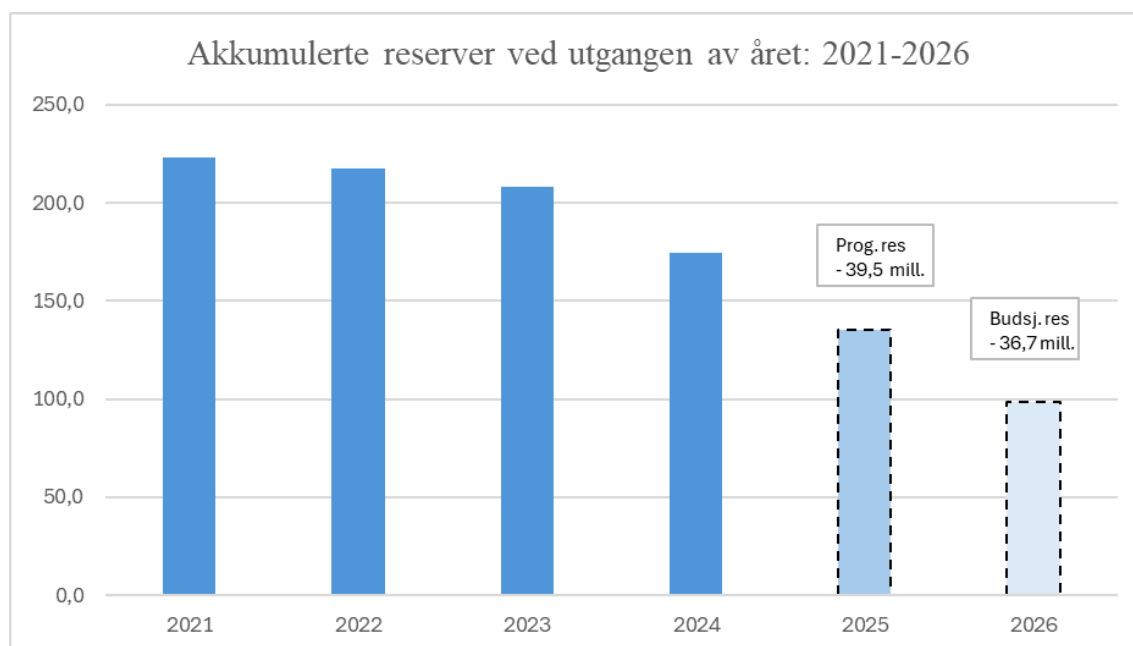
- Prognose for 2025: underskudd på 39,5 millioner kroner
- Budsjett 2026: underskudd på 36,7 millioner kroner

Tabell 4: Utvikling i akkumulerte reserver for NHH totalt mellom 2025 og 2026

| Akkumulerte reserver                                              | IB 2025      | UB 2025 /<br>IB 2026 | UB 2026     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|-------------|
| Bevilgning fra KD - Avsatt til andre formål                       | 23,4         | 0,0                  | 0,0         |
| Bevilgning fra KD - Avsatt til investeringer                      | 23,9         | 3,3                  | 0,0         |
| Sum skjermede reserver (Avregn. KD, Virksomhetskapital og aksjer) | 127,5        | 131,9                | 98,5        |
| <b>Sum akkumulerte reserver</b>                                   | <b>174,7</b> | <b>135,2</b>         | <b>98,5</b> |

Tall i mill. kroner

Med disse forutsetningene vil høyskolen måtte bruke av oppspart overskudd fra NHHE for å finansiere det budsjetterte underskuddet i 2026. Figur 1 illustrerer utviklingen i akkumulerte reserver over tid, fra 2021 til 2026.



Figur 1: Utvikling i akkumulerte reserver fra 2021 – 2026, med utgangspunkt i prognostisert resultat 2025 og budsjetterte underskudd 2026.

## 8. Hovedutfordringer og vurderinger

NHH står overfor flere sentrale utfordringer som må håndteres for å sikre en robust og langsiktig økonomi.

### Økende kostnader og behov for tydelige prioriteringer

Utviklingen i bevilgningene de siste årene står tilbake for prisveksten, særlig innen IT, digitalisering og andre faste kostnader. Dette gjør det nødvendig å prioritere ressursbruken tydeligere slik at midlene benyttes der de gir størst effekt, og at balansen mellom daglig drift og strategiske tiltak opprettholdes.

### **Fremtidsrettede utdanningstilbud**

For å styrke NHHs posisjon som en ledende handelshøyskole er det viktig at studieprogrammene videreutvikles i tråd med fremtidige kompetansebehov. Eksempelvis bidrar satsinger som bachelorprogrammet Business, Economics and Data Science (BEDS) til økt relevans og attraktivitet nasjonalt og internasjonalt.

### **Forskning og ekstern finansiering**

Forskning på høyt internasjonalt nivå forutsetter tilgang til eksterne forskningsmidler. Strategisk arbeid for å styrke konkurranseevnen i nasjonale og internasjonale utlysninger – inkludert ERC- og SFF-søknader – er derfor nødvendig for både faglig utvikling og økonomisk handlingsrom.

### **Langsiktig økonomisk bærekraft**

NHH har over tid bygget opp solide reserver som har muliggjort viktige investeringer og strategiske tiltak. De siste årene har imidlertid vist at dagens kostnadsnivå, kombinert med svak realutvikling i bevilgningen, ikke er bærekraftig på lang sikt. Prognosen for 2025 og budsjettet for 2026 innebærer fortsatt bruk av reserver, noe som ikke kan videreføres over tid.

For å sikre en god langsiktig økonomisk utvikling må NHH derfor:

- redusere kostnadsnivået slik at faste driftskostnader ligger innenfor rammer gitt av årlig bevilgning og forventede overskudd fra BOA
- styrke inntektssiden gjennom utvikling av etter- og videreutdanningsporteføljen, økt ekstern finansiering av forskning og effektiv arealutnyttelse
- prioritere midler tydeligere mot kjerneoppgavene og de strategiske satsingene med størst effekt
- gjennomføre endringer på en planmessig og forutsigbar måte, i tråd med strategiske prioriteringer
- forvalte investeringsnivået stramt og målrettet, med klare kriterier for effekt og risiko

En robust økonomisk utvikling forutsetter at NHH gradvis reduserer bruken av reserver og sikrer at driften på sikt kan finansieres innenfor ordinære rammer. Budsjettet for 2026 er et nødvendig steg i denne utviklingen.

## **9. Oppsummering og vurdering**

Budsjettet for 2026 reflekterer både NHHs fortsatt solide økonomiske utgangspunkt og behovet for tydelig prioritering og tilpasning av kostnadsnivået. Lav realvekst i bevilgningene, økte faste kostnader og fortsatt bruk av reserver gjør det nødvendig å styre ressursene mer målrettet i årene fremover.

Budsjettforslaget for 2026 legger til rette for en gradvis tilpasning av kostnadsnivået samtidig som kjerneoppgavene innen utdanning, forskning og formidling opprettholdes. Videre arbeid med prioriteringer og effektiv ressursbruk vil være nødvendig for å sikre en tilfredsstillende økonomi på lengre sikt. Samlet vurderes risikoen i budsjettet som håndterbar, men med sårbarhet knyttet til faste kostnader, prisvekst og avhengigheten av inntektsbidrag fra NHHE. Dette understreker behovet for innsparingene som iverksettes i 2026.

**Vedlegg:**

1. Detaljer budsjett 2026 – u.off. jf. offl § 23, første ledd
2. Foreløpig investeringsbudsjett 2026

## Sak 81/25

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Detaljer Budsjett 2026

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 23, 1. ledd

## Sak 81/25

## Vedlegg 2 – Foreløpig investeringsbudsjett 2026

| Foreløpig investeringsbudsjett 2026                             | Investeringsbudsjett 2025 | Budsjettforslag 2026 |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| Arbeidsareal studenter i Servicebygget                          | 5 000                     |                      |
| Brannsikkerhet                                                  | 2 500                     |                      |
| Ny inngang lager Servicebygg                                    | 250                       | 250                  |
| Oppgradering Jebsen senter                                      | 4 000                     | 1 500                |
| Helhetlig skiltplan NHH                                         | 200                       | 1 000                |
| Ombygging grupperom studenter i Nybygget, Speilsalen            | 6 000                     |                      |
| Toaletter kjeller i studentsone                                 | 250                       |                      |
| Miljørørom HR-avdeling                                          | 1 000                     |                      |
| Møterom S218                                                    | 300                       |                      |
| Nytt postrom                                                    | 300                       | 150                  |
| Prosjektering av rehabilitering av Stupet                       | 1 200                     | 1 200                |
| Utskifting av gamle møbler, inkludert arbeidsplassvurderinger   | 2 500                     | 2 500                |
| Nytt kjøkken HR-gang                                            |                           | 100                  |
| Sammenslåing av rom tidligere brukt av SNF                      |                           | 750                  |
| <b>Sum eiendom</b>                                              | <b>23 500</b>             | <b>7 450</b>         |
| Utskifte av nødstrømsenheter i rom DK04 (UPS-punkter)           | 2 200                     |                      |
| Støttesystem for fjernundervisning, NHHE, møterom 24 Jebsen     | 1 000                     |                      |
| Etablering av gruppeundervisningssal (nybygget)                 | 1 600                     |                      |
| Nettverkskomponenter                                            | 3 950                     | 9 000                |
| Servere til sentral infrastruktur                               | 3 200                     | 800                  |
| Adangskrollsystem - utbygging og erstatninger                   | 150                       |                      |
| IT- og brukerutstyr til institutter, avdelinger og stipendiater | 3 350                     | 2 500                |
| Reinvesteringer AV-infrastruktur                                |                           | 2 600                |
| <b>Sum IT</b>                                                   | <b>15 450</b>             | <b>14 900</b>        |
| <b>Sum Investeringsplan</b>                                     | <b>38 950</b>             | <b>22 350</b>        |

Videre følger en kort beskrivelse av tiltakene i investeringsbudsjett 2026.

## Tiltak på investeringsplanen – budsjettforslag 2026

### Eiendom

---

#### **Ny inngang lager Servicebygg**

Det etableres en ny port for adkomst til lagerrom fra utsiden av bygget. Tiltaket er ferdig prosjektert og utføres i 2026.

Tiltaket gir bedre lagerhold og bedre ivaretagelse av høyskolens utstyr, særlig utvendig maskinpark. Det forventes ingen økte driftskostnader, og tiltaket kan gi lavere kostnader over tid ved at utstyr får lengre levetid.

#### **Oppgradering Jebsen senter**

Tiltaket omfatter nye overflater og oppgradering av tekniske installasjoner, herunder belysning.

Det forventes ingen driftsmessige konsekvenser. Gevinsten er kvalitetsheving av arealene.

#### **Helhetlig skiltplan NHH**

Det gjennomføres helhetlig skilting av bygningsmassen i tråd med krav til universell utforming (UU). Budsjettet dekker planlegging og gjennomføring, og tiltaket ble påbegynt i 2025.

Tiltaket bidrar til å oppfylle UU-krav og gir bedre fremkommelighet. Det innebærer ingen driftsmessige endringer.

#### **Nytt postrom**

To rom slås sammen til ett nytt postrom. Tiltaket gir ingen driftsmessige konsekvenser, men legger til rette for mer effektiv håndtering av post- og pakkesendinger.

#### **Prosjektering av rehabilitering av Stupet**

Det er behov for omfattende rehabilitering av bygningsmessige elementer samt møbler og kunst i Stupet. Statsbygg prosjekterer tiltaket i 2026.

Tiltaket innebærer ingen direkte driftsendringer, men bidrar til å ivareta viktige verdier.

#### **Utskifting av gamle møbler, inkludert arbeidsplassvurderinger**

Det settes årlig av midler til utskifting av møbler i hele bygget og til tiltak som følger av arbeidsplassvurderinger for ansatte. Det forventes ingen driftskonsekvenser.

#### **Nytt kjøkken HR-gang**

Tiltaket omfatter utskifting av kjøkken og tilhørende omlegging av vanntilførsel.

Ingen driftskonsekvenser. Gevinst er bedre tilrettelegging og kvalitetsheving av arealene.

#### **Sammenslåing av rom tidligere brukt av SNF**

To rom slås sammen for å etablere nye arbeidsplasser for ansatte.

Tiltaket påvirker ikke driftskostnadene. Gevinsten er økt kapasitet for arbeidsplasser.

## IT- investeringer

---

### Nettverkskomponenter

Kontrollenheter for det trådløse nettverket og tilhørende aksesspunkter på hele høyskolen må skiftes ut for å sikre stabil og sikker drift. Utstyret fungerer som ett samlet system, og utskiftingen kan derfor ikke gjennomføres trinnvis.

Tiltaket reduserer risikoen for driftsavbrudd og sikrer høy oppetid på det trådløse nettverket. Investeringen forventes ikke å medføre økte driftskostnader i løpet av utstyrets antatte levetid.

### Servere til sentral infrastruktur

Investeringen sikrer nødvendig ytelse, tjenestetilgjengelighet og IT-sikkerhet i kjernen av infrastrukturen.

Tiltaket forventes ikke å generere nye driftskostnader i levetiden.

### IT- og brukerutstyr til institutter, avdelinger og stipendiater

Det avsettes årlig midler til utskifting av PC-er, skjermer og annet brukerutstyr til ansatte og fellesarealer.

Investeringen medfører ikke økte driftskostnader..

### Reinvesteringer AV-infrastruktur

Levetiden på AV-utstyr varierer, og behov vurderes årlig.

Tiltaket sikrer stabil AV-drift i undervisning og møterom.

# STYRINGSdokUMENT FOR SIKKERHETS- OG BEREDSKAPSARBEID

Saksbehandler Bjørg Eknes  
Arkivreferanse 25/08853-1

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.12.2025

Utvalgsnr  
82/25

## Forslag til vedtak:

Styret vedtar Styringsdokument Sikkerhet og Beredskap som overordnet styringsdokument for sikkerhets- og beredskapsarbeidet ved Norges Handelshøyskole.

## Bakgrunn:

Norges Handelshøyskole (NHH) har et ansvar for å arbeide systematisk, målrettet og helhetlig med sikkerhet og beredskap. I tråd med sikkerhetsloven og virksomhetsikkerhetsforskriften skal NHH ha et styringssystem som sikrer et forsvarlig sikkerhetsnivå for virksomhetens verdier.

Styringsdokumentet sammenfatter det som inngår i NHH sitt helhetlige styringssystem for sikkerhet og beredskap, og beskriver roller og ansvar i sikkerhetsarbeidet. Styringssystemet er bygget opp i samsvar med nasjonale krav og føringer for høyskolens arbeid med sikkerhet og beredskap, så vel som anbefalinger gitt av Kunnskapsdepartementet (KD) og Nasjonal sikkerhetsmyndighets (NSM) grunnprinsipper for sikkerhetsstyring.

## Prosess

Utarbeidelsen av styringsdokumentet har vært en grundig prosess som har involvert relevante fagmiljøer ved NHH, hovedsakelig innen beredskap, informasjonssikkerhet, fysisk sikkerhet, personellsikkerhet og HMS. Målet har vært å utvikle et styringsdokument som gir en tydelig og helhetlig ramme for NHHs sikkerhets- og beredskapsarbeid, tilpasset høyskolens formål, organisasjon og risikobilde.

Arbeidet med verdikartlegging og verdivurdering av høyskolens verdier er startet, og vil bli ferdigstilt i 2026.

## Innhold og struktur

Styringsdokumentet for sikkerhet og beredskap består av fire hovedkapitler:

1. **Innledning** - En overordnet og prinsipiell del som beskriver formål, rammer og sammenheng med NHHs øvrige styringssystem.

2. **Overordnede prinsipper for sikkerhetsstyring** – Utarbeidet med utgangspunkt i NSMs grunnprinsipper, og som fastsetter NHHs tilnærming til å identifisere og beskytte verdier, oppdage og håndtere uønskede hendelser, og gjenopprette til normal tilstand.
3. **Sikkerhetsområder ved NHH** – Beskriver de sentrale områdene: fysisk sikkerhet, informasjonssikkerhet og personvern, personellsikkerhet, samt HMS og beredskap.
4. **Sikkerhetsorganisasjon** - Angir roller, ansvar og myndighet i sikkerhetsarbeidet.

Vedlegget gir en samlet oversikt over lover, forskrifter, krav og veiledere som ligger til grunn for dokumentet.

### **Formål og betydning**

Styringsdokument Sikkerhet og Beredskap danner grunnlaget for et systematisk og helhetlig arbeid med sikkerhet og beredskap ved NHH. Dokumentet skal bidra til å:

- Sikre etterlevelse av lover og forskrifter
- Styrke institusjonens motstandsdyktighet mot uønskede hendelser
- Tydeliggjøre roller og ansvar i sikkerhetsarbeidet
- Etablere et rammeverk for kontinuerlig forbedring og årlig gjennomgang

Dokumentet skal være styrende for NHHs arbeid innenfor alle sikkerhetsområder og utgjør en overbygning for tilhørende policyer, prosedyrer og planverk.

Styringsdokumentet trer i kraft etter styrets godkjenning. Dokumentet skal gjennomgås årlig og revideres ved behov.

**Vedlegg:** Styringsdokument Sikkerhet og Beredskap

Sak 82/25 Vedlegg

# STYRINGSdokUMENT

# SIKKERHET OG BEREDSKAP

## NORGES HANDELSHØYSKOLE

NHH



2025



## INNHold

|          |                                                                   |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Innledning .....</b>                                           | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Overordnede prinsipper for sikkerhetsstyring .....</b>         | <b>4</b>  |
| 2.1      | Identifisere og kartlegge .....                                   | 4         |
| 2.2      | Beskytte og opprettholde .....                                    | 5         |
| 2.3      | Oppdage.....                                                      | 5         |
| 2.4      | Håndtere og Gjenopprette.....                                     | 5         |
| <b>3</b> | <b>Sikkerhetsområder ved NHH .....</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>4</b> | <b>Sikkerhetsorganisasjon - roller, ansvar og myndighet .....</b> | <b>7</b>  |
|          | <b>Vedlegg 1 .....</b>                                            | <b>10</b> |
|          | <b>Lover og forskrifter, øvrige krav og veiledere .....</b>       | <b>10</b> |

# 1 INNLEDNING

NHH har et ansvar for å jobbe kontinuerlig, målrettet og systematisk med sikkerhet og beredskap, og er iht. sikkerhetsloven pålagt å etablere et styringssystem for sikkerhet. Det overordnede formålet med sikkerhetsarbeidet er å oppnå et forsvarlig sikkerhetsnivå for høyskolens [verdier](#). For å ha kontroll på verdiene, må risiko knyttet til verdiene kontinuerlig vurderes og håndteres, og verdiene må beskyttes ved hjelp av sikkerhetstiltak.

Dette styringsdokumentet sammenfatter det som inngår i NHH sitt helhetlige styringssystem for sikkerhet og beredskap, og beskriver roller og ansvar i sikkerhetsarbeidet. Styringssystemet er bygget opp i samsvar med nasjonale krav og føringer for virksomhetens arbeid med sikkerhet og beredskap, så vel som anbefalinger gitt av Kunnskapsdepartementet (KD) og Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM).<sup>1</sup>

NHH har et helhetlig perspektiv i sitt sikkerhetsarbeid, hvilket innebærer at styringssystemet skal være samordnet med virksomhetsstyringen for øvrig. Dette betyr at høyskolens ledelse og resultatansvarlige skal være godt kjent med hvordan sikkerhetsstyring gjennomføres ved NHH, og at beredskapsområder skal inkluderes i høyskolens arbeid med risikostyring. Ledelsessystem for informasjonssikkerhet og personvern er skilt ut som et underliggende sikkerhetsområde, da det foreligger en rekke krav og anbefalinger som gjelder særskilt for dette ansvaret. Tilsvarende gjelder også ansvaret for helse, miljø og sikkerhet (HMS) og fysisk sikkerhet som ivaretas av egne prosesser, men der koblinger mot styringssystem for sikkerhet og beredskap ivaretas.

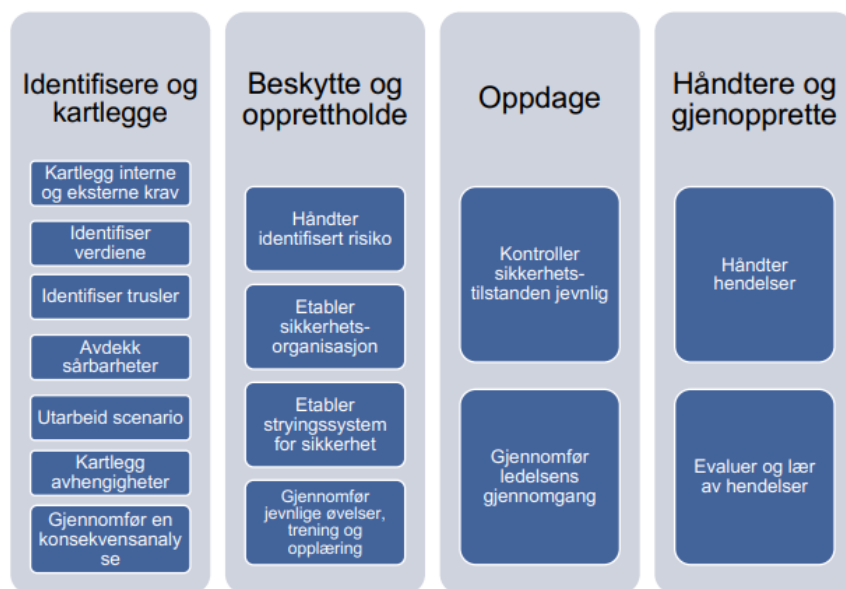
NHH sitt styringssystem for sikkerhet og beredskap skal gjennomgås årlig, og revideres ved behov.

---

<sup>1</sup> Vedlegg 1 gir en oversikt over lover og forskrifter, øvrige krav, samt veiledere.

## 2 OVERORDNEDE PRINSIPPER FOR SIKKERHETSSTYRING

Det helhetlige sikkerhetsarbeidet ved NHH bygger på [Nasjonal Sikkerhetsmyndighets Grunnprinsipper for sikkerhetsstyring](#).



Figur 1 Nasjonal sikkerhetsmyndighets grunnprinsipper for sikkerhetsstyring

### 2.1 Identifisere og kartlegge

NHH skal kartlegge og følge opp interne og eksterne krav og føringer for arbeidet med sikkerhet. I vedlegg 1 gis en oversikt over dokumenter som er førende for NHHs styringssystem for sikkerhet.

Forebyggende sikkerhetsarbeid ved NHH skal etableres med grunnlag i risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS), og gjennomføres iht. Beredskapsrådet for kunnskapssektoren sin nasjonale veileder [Risiko- og sårbarhetsanalyse i kunnskapssektoren](#). ROS-analyse består av følgende deler:

- Identifisere og kartlegge NHHs verdier, blant annet innen områdene liv og helse, informasjon, materielle verdier og omdømme
- Identifisere trusler, avdekke sårbarheter og kartlegge avhengigheter
- Utarbeide risikoscenarier, med vurdering av sannsynlighet, konsekvenser og akseptkriterier

Rapport for virksomhets ROS skal presenteres i en helhetlig rapport som gjennomgås årlig og revideres ved behov.

Risikovurderinger for underliggende sikkerhetsområder skal inneholde informasjon om konsekvenskategorier og eventuelle verdivurderinger. En samlet risikoprofil presenteres som en del av "ledelsens gjennomgang" årlig.

Risikovurderingene skal omfatte informasjon om skjermingsverdige verdier, og skal kartlegge eventuelle virksomheter høyskolen er avhengig av for å fungere som den skal.

## 2.2 Beskytte og opprettholde

NHH skal identifisere og iverksette relevante tiltak, både fysiske, organisatoriske, digitale og menneskelige, for å redusere risiko for at uønskede hendelser inntreffer til et akseptabelt nivå. Dette består av planer for:

- *Håndtering av identifisert risiko:* NHH skal vurdere tiltak for å redusere sannsynlighet for og konsekvenser av uønskede hendelser
- *Opplæring og gjennomføring av jevnlig øvelser:* NHH skal sikre riktig kompetanse og bevissthet omkring ansvar for sikkerhet gjennom opplæring og øvelser. NHH skal utarbeide en årlig øvelsesplan, med gjennomføring av minimum en beredskapsøvelse per år.

Ved utarbeidelse av tiltaksplan, skal tiltak prioriteres og besluttes basert på kost-nyttevurdering. NHH har etablert akseptkriterier som et rammeverk for beslutningstaking vedrørende risiko.

Akseptkriteriene varierer for de ulike sikkerhetsområdene.,

NHH har en beredskapsplan, med definerte roller, rutiner for krisekommunikasjon, varslingsrutiner, pandemiplan og kontinuitetsplan.

NHH skal gjennomføre evalueringer i etterkant av hver beredskapsøvelse og etter reelle hendelser. Disse skal inneholde ledelsesforankrede oppfølgingsplaner med læringspunkter og nye tiltaksplaner.

## 2.3 Oppdage

Sikkerhetstilstanden skal jevnlig kontrolleres. NHH skal årlig ha et møte («ledelsens gjennomgang») ledet av rektor og der øvrige ledere som påvirker eller påvirkes av styringssystemet for sikkerhet deltar. Ledelsen skal her vurdere om styringssystemet fungerer etter hensikten, og om det er behov for å foreta endringer for å styrke sikkerhetsarbeidet. Grunnlag for møtet skal være informasjon om siste års forebyggende sikkerhetsarbeid, bl.a. håndtering av uønskede hendelser, resultater fra kontroll av sikkerhetstilstanden, interne og eksterne endringer.

I henhold til Virksomhetsikkerhetsforskriften § 14 skal NHHs styringssystem for sikkerhet inneholde tiltak som muliggjør deteksjon av uønskede hendelser.

## 2.4 Håndtere og Gjenopprette

NHH skal håndtere uønskede hendelser, for å begrense skade, sikre kontinuitet og gjenoppretning, samt hindre gjentagelse. Dette innebærer etablering av hensiktsmessige tiltak og å ha nødvendige systemer for varsling og rapportering av uønskede hendelser og avvik. Uønskede hendelser skal dokumenteres.

NHH skal gjennomføre evalueringer i etterkant av uønskede hendelser. Disse skal inneholde ledelsesforankrede oppfølgingsplaner med læringspunkter og eventuelle reviderte tiltaksplaner.

Resultatet av evalueringer og øvelser skal inngå i NHHs årlige gjennomgang av styringssystemet for sikkerhet og beredskap.

### 3 SIKKERHETSOMRÅDER VED NHH

KD har definert tre overordnede sikkerhetsdomener: Samfunnssikkerhet, informasjonssikkerhet og nasjonal sikkerhet. Med utgangspunkt i de tre sikkerhetsdomenene, har NHH definert sine viktigste sikkerhetsområder til å være:

- **Fysisk sikkerhet**

Dette handler om å beskytte bygg og anlegg, fysiske eiendeler og verdier mot uønsket tilgang, skade eller tap. Fysisk sikkerhet omfatter brannvern og adgangskontroll. Brannvern er regulert av Forskrift om brannforebygging, og fysisk sikkerhet er nedfelt i HMS-Håndbok og i arbeidsinstrukser.

- **Informasjonssikkerhet og personvern**

Informasjonssikkerhet handler om å beskytte informasjonsverdiers konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet. Personvern handler om retten til å bestemme over egne personopplysninger. Dette sikkerhetsområdet forvaltes gjennom *NHHs styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern*.

- **Personellsikkerhet**

Personellsikkerhet handler om tiltak, handlinger og vurderinger for å hindre at personer utgjør en sikkerhetsrisiko for virksomheten og hvor sikkerhetsloven brytes.

- **HMS og beredskap**

Området handler det om å være i stand til å håndtere uønskede hendelser eller ulykker, og å ivareta ansatte og studenters liv og helse. Dette sikkerhetsområdet forvaltes gjennom NHH sitt beredskaps- og HMS-arbeid, og er nedfelt i eget beredskapsplanverk og HMS-håndbok.

## 4 SIKKERHETSORGANISASJON - ROLLER, ANSVAR OG MYNDIGHET

NHHs styringssystem for sikkerhet og beredskap involverer hele organisasjonen. NHH har etablert en organisering for sikkerhetsarbeidet, med definerte roller, ansvar og myndighet. Dette inkluderer tilrettelegging gjennom informasjon og opplæring.

NHH skal kunne motta og håndtere sikkerhetsgradert informasjon til minimum BEGRENSET. NHH skal føre oversikt over høyskolens ansatte som er sikkerhetsklarert og/eller autorisert iht. sikkerhetsloven. Oversikten skal til enhver tid være oppdatert.

Nedenfor gis en omtale av rolle-, ansvars- og myndighetsfordeling for sikkerhetsarbeidet ved NHH:

| Rolle/funksjon                                  | Beskrivelse av ansvar og myndighet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Roller med særskilt ansvar i sikkerhetsarbeidet |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Styret                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnet ansvar for virksomheten</li> <li>• Behandler og vedtar styringssystemet for sikkerhet</li> <li>• Orienteres årlig om sikkerhetstilstanden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Rektor                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Øverste ansvarlig for virksomhetens sikkerhetsstyring og styringssystem for sikkerhet</li> <li>• Ansvarlig for at sikkerhetsstyringen inngår som del av øvrige plan- og styringsprosesser</li> <li>• Godkjenner tilhørende dokumenter til styringssystemet for sikkerhet</li> <li>• Orienterer styret årlig om sikkerhetsarbeidet</li> </ul>                                                                          |
| Direktør Organisasjon og virksomhetsstyring     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnet ansvarlig for sikkerhet og beredskap ved NHH</li> <li>• Ansvarlig for å fordele roller og ansvar for forebyggende sikkerhetsarbeid, slik at kravene i sikkerhetsloven ivaretas.</li> <li>• Ansvarlig for å sikre at virksomheten har nødvendige ressurser og kompetanse til forebyggende sikkerhetsarbeid</li> <li>• Er sikkerhetsleders nærmeste overordnede i sikkerhetsadministrative saker.</li> </ul> |
| Direktør Kommunikasjon og samfunnskontakt       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnet ansvar for krisekommunikasjonsplan og håndtering av mediakontakt ved hendelser</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Beredskapsleder                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leder for NHHs beredskapledelse</li> <li>• Myndighet og ansvar som beskrevet i "Plan for sikkerhet og beredskap ved NHH"</li> <li>• Myndighet til å iverksette nødvendige tiltak for å beskytte NHHs verdier i en beredskapssituasjon.</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| Avdelingsleder IT                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativt ansvarlig for informasjonssikkerhet ved NHH med myndighet og ansvar som beskrevet i "Styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern."</li> <li>• Leder Incident Response Team (IRT)</li> <li>• Ansvarlig for at det er kompetanse, ressurser og planer i egen avdeling til å ivareta IT-sikkerheten og personvernet i tråd med gjeldende krav</li> </ul>                                            |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarlig for at informasjonssikkerheten ivaretas i NHH sin IT-infrastruktur, systemer og tjenester og godkjenner policy for eget ansvarsområde på gjennomførende nivå</li> <li>• Er informasjonssikkerhetsrådgivers nærmeste overordnede</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Avdelingsleder Eiendom          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarlig for at brannvern og fysisk sikkerhet ivaretas ved NHH <ul style="list-style-type: none"> <li>○ utvikler og følger opp policy, retningslinjer og prosedyrer/rutiner for brannvern og fysisk sikkerhet</li> <li>○ koordinerer arbeidet med brannvern og fysisk sikkerhet, og gjennomføring av nødvendige tiltak.</li> </ul> </li> <li>• Ansvarlig for at det er kompetanse, ressurser og planer i egen avdeling til å ivareta fagansvaret for brannvern og fysisk sikkerhet</li> <li>• Har nøkkelrollene Fagansvarlig brannvern og Fagansvarlig fysisk sikkerhet i sin administrative enhet</li> </ul>                                                                                                                        |
| Avdelingsleder HR               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikler og følger opp policy, retningslinjer og prosedyrer/rutiner knyttet til personellsikkerhet</li> <li>• Ansvarlig for at det er kompetanse, ressurser og planer i egen avdeling til å ivareta forebyggende arbeid knyttet til arbeidsmiljø og helse (HMS)</li> <li>• Utvikler og følger opp retningslinjer, prosedyrer/rutiner og opplæring knyttet til innsiderisiko og sårbarhetsoppfølging</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Sikkerhetsleder                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk rådgiver for rektor og øverste ledelse i sikkerhetsfaglige spørsmål</li> <li>• Koordinerer fagansvarlige for de ulike sikkerhetsområdene</li> <li>• Ansvarlig for at sikkerhetsorganisasjonen utvikler tjenester, prosesser og funksjoner som bistår linjeorganisasjonen i å gjennomføre av sikkerhetskravene</li> <li>• Ansvar for daglig sikkerhetsledelse inkludert administrasjon av sikkerhetsklarering og autorisasjon av personell</li> <li>• Ansvarlig for å holde virksomheten oppdatert på regelverk rundt sikkerhetsloven med tilhørende forskrifter</li> <li>• Koordinere utarbeidelsen av "ledelsens gjennomgang" for den helhetlige sikkerhetsstyringen i tett samarbeid med øvrige fagansvarlige</li> </ul> |
| Beredskapsutvalget              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikler og følger opp policy, retningslinjer og rutiner/prosedyrer for nasjonal sikkerhet (behandling av gradert informasjon)</li> <li>• Utvikler og følger opp policy, retningslinjer og prosedyrer/rutiner for beredskap og kontinuitet</li> <li>• Utvikler, vedlikeholder og tilgjengeliggjør beredskapsplanverket, og gjennomfører og følger opp beredskapsøvelser</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Informasjonssikkerhets-rådgiver | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skal i det daglige utøve NHH-ledelsens ansvar for informasjonssikkerheten ved NHH</li> <li>• Følger opp ansvar gitt i styringssystem for informasjonssikkerhet</li> <li>• Forvalter og vedlikeholder styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Incident Response Team          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detekterer og håndterer cyberangrep</li> <li>• Samvirker med Cybersikkerhetssenter for forskning og utdanning (eduCSC) og Norsk cybersikkerhetssenter (NCSC)</li> <li>• Myndighet til selvstendig å iverksette nødvendige tiltak for å beskytte nettverk og IT-ressurser i forbindelse med IT sikkerhetshendelser</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personvernombud | <ul style="list-style-type: none"><li>• Er en uavhengig stilling og skal støtte NHH i å oppfylle pliktene etter personvernregelverket, ved å gi uavhengige råd til ledelse og ansatte, og ved å kontrollere etterlevelse</li><li>• Skal være kontaktpunkt for de registrerte og samarbeide med Datatilsynet</li></ul> |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## VEDLEGG 1

### LOVER OG FORSKRIFTER, ØVRIGE KRAV OG VEILEDERE

NHH er underlagt Sikkerhetsloven. Virksomheter som omfattes av Sikkerhetsloven skal etablere et styringssystem for sikkerhet. Forebyggende sikkerhetsarbeid skal være en del av virksomhetens styringssystem, og gjennomføres planlagt og systematisk, jf. Sikkerhetsloven § 4-1. Dette følger også av Virksomhetsforskriften § 3.

NHH er som statlig virksomhet underlagt en rekke lover og forskrifter, reglement og styringsdokumenter innen sikkerhet og beredskap. Tabell 1 kartlegger eksterne føringer, krav og veiledere for arbeidet med sikkerhet. Tabell 2 gir en oversikt over relevante interne styringsdokumenter for sikkerhet.

Tabell 1 Eksterne føringer, krav og veiledere

| Kategori             | Tittel og referanse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lover og forskrifter | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven)</a></li> <li>• <a href="#">Forskrift om virksomheters arbeid med forebyggende sikkerhet (Virksomhetsforskriften)</a></li> <li>• <a href="#">Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften)</a></li> <li>• <a href="#">Forskrift om brannforebygging</a></li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| Øvrige eksterne krav | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Styringsdokument for arbeidet med sikkerhet og beredskap i Kunnskapsdepartementets sektor (KD)</a></li> <li>• <a href="#">F-04-20 Policy for informasjonssikkerhet og personvern i høyere utdanning og forskning - regjeringen.no</a></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Veiledere            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Veileder i sikkerhetsstyring (NSM)</a></li> <li>• <a href="#">Grunnprinsipper for sikkerhetsstyring (NSM)</a></li> <li>• <a href="#">Grunnprinsipper for personellsikkerhet (NSM)</a></li> <li>• <a href="#">Grunnprinsipper for IKT-sikkerhet (NSM)</a></li> <li>• <a href="#">Grunnprinsipper for fysisk sikkerhet (NSM)</a></li> <li>• <a href="#">Risiko- og sårbarhetsanalyse i kunnskapssektoren – en nasjonal veileder (Beredskapsrådet for kunnskapssektoren)</a></li> <li>• <a href="#">Verdikartlegging og verdivurdering (HK Dir)</a></li> </ul> |

Tabell 2 Interne styringsdokumenter

| Kategori           | Tittel og referanse                                                                                                                                                           |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personellsikkerhet | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">HMS-håndboka</a></li> </ul>                                                                                              |
| Fysisk sikkerhet   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retningslinjer for brannvern inngår i HMS-håndboka</li> <li>• Retningslinjer/policy for adgangskontroll – utvikles i 2026</li> </ul> |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informasjonssikkerhet og personvern | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsessystem for informasjonssikkerhet og personvern <a href="#">Samsvar</a></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Beredskap                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Beredskapsplan offentlig</a></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Verdivurdering                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdikartlegging og verdivurdering – første versjon utarbeides i 2026</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Akseptkriterier                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomhets-ROS <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beredskapsutvalgets akseptkriterier</li> </ul> </li> <li>• Øvrige sikkerhetsområder <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retningslinjer for HMS</li> <li>○ Retningslinjer/styringssystem for adgangskontroll og fysisk sikkerhet (2026)</li> <li>○ Styringssystem for informasjonssikkerhet</li> </ul> </li> </ul> |

## RISIKOSTYRING OG INTERNKONTROLL VED NHH

Saksbehandler Bjørg Eknes  
Arkivreferanse 25/06273-1

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.12.2025

Utvalgsnr  
83/25

### Forslag til vedtak:

Styret tar orienteringen til etterretning.

Styret vedtar revidert struktur for helhetlig strategisk og operasjonell risikostyring, herunder følgende justering i utvalgelse og rapportering av internkontroll av administrative prosesser:

- Rektor gis fullmakt til å velge ut områder for internkontroll av administrative prosesser, og godkjenne rapportene etter gjennomført internkontroll.
- Styret orienteres årlig om de utvalgte og gjennomførte områder for internkontroll.
- Administrative prosesser med særskilt høy risiko løftes til risikovurderinger på strategisk nivå som fremlegges for styret.

### Bakgrunn:

Norges Handelshøyskole (NHH) arbeider systematisk med prosesser for risikostyring og internkontroll i virksomheten. God helhetlig risikostyring er sentralt for at NHH skal kunne oppfylle sitt samfunnsoppdrag, beskytte sine verdier og ivareta studenter, ansatte og samarbeidspartnere. Økonomiregelverket i staten pålegger NHH å ha systemer for internkontroll. NHH har ansvar for å identifisere risikofaktorer som kan hindre virksomheten i å nå sine mål, samt iverksette korrigerende tiltak for å redusere sannsynligheten for manglende måloppnåelse.

Formålet med styresaken er å gi styret en oversikt over NHHs systemer og prosesser for risikostyring og internkontroll. Videre presenteres forslag til revidert struktur for helhetlig strategisk og operasjonell risikostyring, herunder en justering i prosessen for utvalgelse og rapportering av internkontroll av administrative prosesser. Styret inviteres til å komme med innspill til forslaget.

### Hovedelementer i NHHs risikostyring, internkontroll og kvalitetssikring

NHHs risikostyring, internkontroll og kvalitetssikring består av en rekke hovedelementer, der de viktigste er vist i tabellen nedenfor. En nærmere beskrivelse av de ulike elementene følger under. Se også vedlegg 1 for en mer detaljert versjon av tabellen.

**Tabell: Oversikt system og rapportering**

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Område</b>                                               | Systemer og rapportering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Overordnet mål- og strategirapportering</b>              | Årlig rapportering til KD<br>Strategirapportering til styret                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Beredskap, sårbarhet og informasjonssikkerhet</b>        | Styringssystem for sikkerhet og beredskap<br>Risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS) for NHH<br>Beredskapsplanverk og -arbeid<br>Styringssystem for informasjonssikkerhet<br>Årsrapport Informasjonssikkerhet og personvern<br>Årlig rapportering til HK-dir<br>Modenhetsanalyse for IKT-sikkerhet NHH (ekstern vurdering 2024)<br>HMS-arbeid |
| <b>Kvalitetssystem utdanning</b>                            | Kvalitetssystem for utdanning<br>Programevalueringer<br>Årlig rapportering studieprogrammene                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Kvalitetssystem forskning</b>                            | Forskningsevaluering<br>Årlig rapportering forskning<br>Forskningsetikk                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Internasjonal kvalitetssikring og nettverk</b>           | Akkreditering EQUIS (European Quality Improvement System)<br>Akkreditering AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business)<br>Akkreditering AMBA (Association of the MBAs)<br>Internasjonale nettverk                                                                                                                       |
| <b>Helhetlig risikostyring – strategisk og operasjonelt</b> | Risikostyring strategisk nivå<br>Risikostyring operasjonelt nivå<br>Kvalitetssikring (internkontroll) administrative prosesser<br>Riksrevisjonen                                                                                                                                                                                          |

**Styringssystem for sikkerhet og beredskap**

NHH har ansvar for å jobbe målrettet og systematisk med sikkerhet og beredskap, og er etter sikkerhetsloven pålagt å etablere et helhetlig styringssystem for sikkerhet og beredskap. Hovedformålet med arbeidet er å oppnå et forsvarlig sikkerhetsnivå for høyskolens verdier. Risiko knyttet til høyskolens verdier skal kontinuerlig vurderes og håndteres, og verdiene beskyttes gjennom sikkerhetstiltak. Dette gjelder risikoelementer på både strategisk og operasjonelt nivå, samt under kriser og alvorlige hendelser.

NHHs styringssystem for sikkerhet og beredskap er utarbeidet og legges frem til godkjenning for styret i inneværende styremøte, 16. desember 2025, jf. styresak 82/25.

**ROS, beredskap og informasjonssikkerhet**

NHH har en velfungerende beredskapsorganisasjon, og et oppdatert rammeverk for beredskap. Høsten 2025 er det gjennomført en helhetlig ROS-analyse (risiko- og sårbarhetsanalyse) som kartlegger potensielle hendelser og sårbarheter, som brann, cyberangrep eller alvorlige hendelser på campus. Beredskapsplaner er utarbeidet for ulike scenarioer, og det gjennomføres jevnlig beredskapsøvelser. ROS og beredskap inngår som integrert del av risikostyringen og rapporteres til ledelsen. Sluttrapport for nylig gjennomført ROS-analyse er under utarbeidelse, og skal behandles i rektors ledergruppe på nyåret.

Informasjonssikkerhet og personvern har de senere årene fått økt oppmerksomhet, og blir stadig utfordret gjennom nye trusler og strengere krav til kontroll og etterlevelse av informasjonssikkerhet. Sikkerhetsområdet forvaltes gjennom NHHs styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern, og tiltak for å ivareta og ytterligere styrke høyskolens informasjonssikkerhet og personvern prioriteres høyt. Status for informasjonssikkerhet,

personvern og beredskap rapporteres årlig til Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir). Høsten 2024 gjennomførte NHH en ekstern vurdering, Modenhetsanalyse for IKT, som viste en tilfredsstillende status for arbeidet med IKT-sikkerhet.

### **Kvalitetssystemer og akkrediteringer**

NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som sikrer at studieprogrammene holder høyt nivå. Systemet omfatter sentrale prosesser og rutiner, og er evaluert og godkjent av NOKUT flere ganger. Alle emner på bachelor- og masternivå evalueres hver gang de gjennomføres. Neste NOKUT-evaluering skal finne sted i 2026-2027.

NHH gjennomfører jevnlige evalueringer av studieprogrammene, og instituttevalueringer med vekt på forskningsaktiviteten, med bistand fra eksterne «peers». For å sikre høy kvalitet i utdanning og forskning har NHH søkt og oppnådd internasjonale akkrediteringer, hvor selvevalueringsrapporter og identifisering av forbedringspotensial er viktige elementer. NHH har *triple crown*-akkreditering: EQUIS, AACSB og AMBA. AMBA-akkreditering ble fornyet i 2025.

### **Risikovurderinger på strategisk nivå**

NHH gjennomfører årlig risikovurderinger for hovedområdene i strategien (Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv, samt Organisasjon og ressurser), som en del av arbeidet med NHHs årsrapport. I årsrapporten rapporteres det også på de tre overordnede og langsiktige sektormålene for universiteter og høyskoler:

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

NHHs ansvar for å bidra til oppnåelsen av disse er eksplisitt forankret i NHHs strategi.

Det gjøres også en vurdering av grad av måloppnåelse for målene i utviklingsavtalen, som er sentrale også i et risikoperspektiv:

- Mål 1 – Utdanning: Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskaping.
- Mål 2 – Forskning: Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.
- Mål 3 – Samspill med nærings- og samfunnsliv: Styrke formidlingen av forskningsbasert kunnskap og interaksjon med næringsliv og samfunnsinstitusjoner.

NHH har fått positiv tilbakemelding fra KD i etatsstyringsbrevet 2025 for rapportering av resultater, måloppnåelse og utfordringer i NHHs årsrapport for 2024:

*«NHHs årsrapport for 2024 redegjør godt for vurderinger, resultater og aktiviteter knyttet til utviklingsmålene samt utfordringer høyskolen står overfor.»*

Som nevnt over gjennomfører NHH mange ulike aktiviteter og prosesser for å sikre god risikostyring og kontroll. Det gjøres i tillegg tiltak for ytterligere styrking av området. På strategisk nivå handler dette primært om å ha bedre oversikt og mer helhetlig styring av risiko, som blir et viktig styringsverktøy for ledelse og styre.

Det er utarbeidet en revidert struktur for risikovurderinger på strategisk nivå, med mal for vurderinger og tiltak, jf. vedlegg 2. Risikovurderingen knyttes til målene i NHHs strategi og utviklingsavtale med KD, og malen inneholder også koblinger til vurderinger på operasjonelt nivå og beredskapsområder. Malen består av:

- Risikobeskrivelse og vurdering, hvor de viktigste risikofaktorene beskrives og risikonivået vurderes.
- Tiltak og oppfølging, hvor risikoreduserende tiltak og planer angis med ansvar og frist for gjennomføring.

Risikovurderinger på strategisk nivå planlegges ferdigstilt til styremøtet i juni 2026.

### **Risikovurderinger på operasjonelt nivå og internkontroll**

På operasjonelt nivå har NHH et tverrgående system for kvalitetssikring (internkontroll) av administrative prosesser. Internkontrollen er utformet for å gi rimelig sikkerhet om måloppnåelse innenfor områdene

- målrettet og effektiv drift
- pålitelig rapportering
- etterlevelse av lover og regler.

Systemet for operasjonell risiko og internkontroll omfatter utvelgelse og gjennomføring av områder for internkontroll. Hvert år velges spesifikke administrative prosesser innen "Organisasjon og ressurser" for oppfølging og kontroll. Internkontrollene gjennomføres i tråd med NHHs rammeverk og maler for gjennomføring og dokumentasjon, og sluttrapporter sendes til Riksrevisjonen.

Det er utarbeidet en revidert struktur for risikovurderinger på operasjonelt nivå, med mal for vurderinger og tiltak, jf. vedlegg 2. I tillegg foreslås det justeringer i prosessen for utvelgelse og rapportering til styret, som redegjort for nedenfor.

#### **Utvelgelse av områder for internkontroll av administrative prosesser:**

Administrative ledere foreslår områder for internkontroll basert på risikovurdering av prosessene. Tidligere hadde Rektors ledergruppe ansvar for utvelgelsen, men fra 2022 ble dette foretatt av styret. Det er vedtatt en langtidsplan for internkontroll av administrative prosesser for perioden 2025–2027, jf. styresak 10/25.

På grunn av det tydelig operasjonelle og detaljerte aspektet ved denne utvelgelsen, anbefales det at beslutning om utvelgelse tilbakeføres til rektor, og at styret orienteres om prioriterte områder for internkontroll. Prosesser med særskilt høy risiko skal likevel løftes til risikovurderinger på strategisk nivå som fremlegges for styret.

For å styrke arbeidet med operasjonell risiko, er det høsten 2025 utarbeidet en ny mal for risikovurderinger og tiltak. Dette vil også danne et bedre grunnlag for utvelgelse og prioritering av prosesser for internkontroll. Arbeid med å kartlegge risiko på operasjonelt nivå er igangsatt, i samsvar med ny mal. Arbeidet pågår nå i de ulike enhetene og skal ferdigstilles i løpet av januar 2026. Prioriterte prosesser i langtidsplanen vil kunne revurderes som følge av resultatene av nye risikovurderinger.

#### **Gjennomføring av internkontroll av administrative prosesser:**

Internkontrollene går i dybden på konkrete administrative prosesser. For hver kontroll utarbeides rapport med detaljert beskrivelse av prosess, risikovurderinger og tiltak. Rapportene sendes til rektor, Riksrevisjonen, og fra 2022 også til styret. Tidligere fikk

styret kun en oversikt over gjennomførte kontroller. Ordningen frem til 2022 anses mer hensiktsmessig i tråd med styrets strategiske rolle. Det anbefales derfor at styret heretter får en årlig oversikt over gjennomførte internkontroller, og at godkjenning av rapportene tilbakeføres til rektor.

### **Behov for internrevisjon – ny vurdering i 2026**

Statlige virksomheter med utgifter eller inntekter over 300 millioner kroner skal vurdere om det bør etableres internrevisjon. NHH gjorde sin forrige vurdering i januar 2022, og styret fattet da vedtak om at «[...] virksomheten på NHH er av et omfang og en karakter som tilsier at det ikke er behov for en egen internrevisjon.» NHH skal gjøre en ny vurdering av behovet for internrevisjon i 2026 i tråd med retningslinjer for internrevisjon i statlige virksomheter. Basert på denne vurderingen vil anbefaling til styret bli utarbeidet til styremøtet i mars 2026.

Hovedelementene i NHHs risikostyring, internkontroll og kvalitetssikring presentert i denne saken, vil danne et godt grunnlag i den kommende vurderingen av behov for internrevisjon.

### **Oppsummering**

Helhetlige systemer for risikostyring, internkontroll og kvalitetssikring er viktig som grunnlag for styring og oppfølging av virksomhetens risiko. NHH har innarbeidet gode strukturer og prosesser for å identifisere, overvåke og håndtere ulike typer risiko. Dette gir ledelsen og styret nødvendig innsikt i virksomhetens risikobilde.

Det er igangsatt prosesser for å ytterligere styrke det helhetlige arbeidet med risikostyring, både på strategisk nivå og operasjonelt nivå. Dette vil gi en enda bedre oversikt og øke forståelsen av virksomhetens viktigste risikoelementer, samt gi et tydeligere grunnlag for å prioritere og vurdere behov for risikoreducerende tiltak.

### **Vedlegg:**

1. Elementer i NHHs risikostyring, internkontroll og kvalitetssikring
2. Risikostyring: Forklaringer til forslag til mal

## Sak 83/25 Vedlegg 1

## Elementer i NHHs risikostyring, internkontroll og kvalitetssikring

| System og rapportering                                   | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Overordnet mål- og strategirapportering</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Årlig rapportering til KD                                | «NHH årsrapport» er overordnet styringsdokument som dekker strategi og utviklingsavtale. Styrebehandles og sendes til KD. Grunnlag for oppfølging ved KD gjennom etatsstyringsbrev og -møter.                                                                                    |
| Strategirapportering til NHH-styret                      | Jevnlig rapportering av tiltak og resultater.                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Beredskap, sårbarhet og informasjonssikkerhet</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Helhetlig styringssystem for sikkerhet og beredskap      | Styringsdokument sikkerhet og beredskap sammenfatter NHHs helhetlige styringssystem for sikkerhet og beredskap, og beskriver roller og ansvar i sikkerhetsarbeidet. Styrebehandles desember 2025.                                                                                |
| Risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS) for NHH              | ROS-analyse med konkrete risikoscenarier gjennomføres høst 2025. Sluttrapport er under utarbeidelse, og behandles i rektors ledergruppe.                                                                                                                                         |
| Beredskapsplanverk og -arbeid                            | Beredskapsutvalg med ansvar for planer, øvelser og rapportering. Gjennomfører også ROS på sikkerhet og beredskap. Beredskapsplan for NHH revideres årlig. Øvelsesplanlegging og gjennomføring. Beredskapsledelsen håndterer eventuelle hendelser.                                |
| Styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern   | Styringssystemet for informasjonssikkerhet og personvern gir bestemmelser for forvaltning og behandling av informasjonsverdier, personopplysninger og informasjonssystemer ved NHH. Her beskrives roller og ansvar for sikkerhetsområdet. Styrende dokumenter er styrebehandlet. |
| Årsrapport Informasjonssikkerhet og personvern           | Årlig rapportering til rektors ledergruppe om arbeid med informasjonssikkerhet og personvern.                                                                                                                                                                                    |
| Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) | HK-dir har ansvar for styring og oppfølging av arbeid med informasjonssikkerhet, personvern, sikkerhet og beredskap i UH-sektoren. Årlig kartlegging og oppfølging.                                                                                                              |
| Modenhetsanalyse for IKT-sikkerhet                       | Modenhetsanalyse for IKT-sikkerhet – ekstern vurdering gjennomført høst 2024.                                                                                                                                                                                                    |
| HMS-arbeid                                               | HMS knyttet til arbeidsmiljøet er underlagt HR-avdelingen, som sammen med Arbeidsmiljøutvalget (AMU) sikrer et forsvarlig arbeidsmiljø for ansatte ved NHH. Styrende dokumenter er HMS-håndbok og retningslinjer for AMU.                                                        |

| <b>Kvalitetssystem utdanning</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kvalitetssystem for utdanning                                               | Overordnet kvalitetssystem for utdanning, som skal sikre at studieprogrammene holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder.                                             |
| Programevalueringer                                                         | Som en del av NHHs kvalitetssystem gjennomføres jevnlige evalueringer av høyskolens studieprogrammer (Bachelor, Master, PhD, Executive)                                                                           |
| Årlig rapportering studieprogrammene                                        | Årlig rapportering til NHH-styret på studieprogrammene. Rapportene brukes også som underlag til akkrediteringer mv.                                                                                               |
| <b>Kvalitetsarbeid forskning</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                   |
| Forskningsevaluering                                                        | Evaluering av forskningsaktivitet ved instituttene, inkludert egenevaluering og evaluering ved ekstern komite.                                                                                                    |
| Årlig rapportering forskning                                                | Årlig forskningsårsrapport til NHH-styret. Grunnlag for utarbeidelse av tiltak. Rapportene brukes også som underlag til akkrediteringer mv.                                                                       |
| Forskningsetikk                                                             | Institutional review board (IRB) for vurdering av etiske perspektiver av forskningen. Forebyggende arbeid med forskningsetikk. Redelighetsutvalg for håndtering av mulige brudd på forskningsetiske normer.       |
| <b>Internasjonal kvalitetssikring og nettverk</b>                           |                                                                                                                                                                                                                   |
| Akkreditering EQUIS (European Quality Improvement System)                   | Internasjonalt system for kvalitetssikring, forbedring og akkreditering av utdanningsinstitusjoner innen økonomi og administrasjon.                                                                               |
| Akkreditering AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) | Akkrediteringsnettverk for verdensledende handelshøyskoler, bygget på strenge kriterier for prosesser og kvalitet ved skolen.                                                                                     |
| Akkreditering AMBA (Association of the MBAs)                                | Akkrediteringsorganisasjon for internasjonale handelshøyskoler.                                                                                                                                                   |
| Internasjonale nettverk                                                     | Medlemskap i internasjonale nettverk, bl.a. Engage.EU, CEMS og PIM, bidrar til å fremme kvalitet.                                                                                                                 |
| <b>NHH helhetlig risikostyring – strategisk og operasjonelt nivå</b>        |                                                                                                                                                                                                                   |
| Risikostyring strategisk nivå                                               | Risikovurdering og tiltak på strategisk nivå knyttet til NHHs strategi og utviklingsavtale. Styrebehandles. Kobling til operasjonell risiko og beredskap.                                                         |
| Risikostyring operasjonelt nivå                                             | Risikovurdering og tiltak på operasjonelt nivå knyttet til administrative prosesser. Kobling til risikostyring på strategisk nivå og utvelgelse av prosesser til administrativ kvalitetssikring (internkontroll). |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kvalitetssikring (internkontroll) administrative prosesser | Risikovurdering, kvalitetssikring og forbedring av administrative prosesser, inkludert gjennomgang av de innebygde kontrollmekanismene i hver prosess. Rapportering til Riksrevisjonen.                                                           |
| Riksrevisjonen                                             | Riksrevisjonen kontrollerer at statlige virksomheter som NHH følger regelverk og forvalter ressursene på en riktig og pålitelig måte. Revisjonens vurderinger gir grunnlag for å forbedre styring, internkontroll og risikohåndtering i sektoren. |

# RISIKOVURDERINGER PÅ NHH

NHH er i henhold til Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll, pålagt å ha systemer for internkontroll. En sentral del av NHHs internkontroll er risikovurderinger på strategisk/overordnet nivå og kvalitetssikring av administrative prosesser på operasjonelt nivå. Per i dag skjer dette dels gjennom NHHs årsrapport til KD og dels gjennom NHHs internkontroll/kvalitetssikring av administrative prosesser. Dagens ordning har behov for justeringer, bl.a. på basis av innspill fra NHHs styre.

Dette notatet inneholder forslag til reviderte rutiner for strategisk og operasjonell risikovurdering. Forslaget bygger både på tidligere systemer for risikovurdering brukt på NHH, samt veiledere og anbefalinger i sektoren<sup>1</sup>. Strategisk og operasjonelt nivå er definert som følger:

**Strategisk nivå:** Dette omfatter overordnede risikovurderinger, dvs. potensielle risikofaktorer som kan påvirke NHHs måloppnåelse. Risikovurderingene er derfor knyttet til NHHs strategi og utviklingsavtale. For hvert hovedområde i strategi og utviklingsavtale defineres og vurderes de viktigste risikofaktorene, med forslag til tiltak og planer for risikohåndtering.

**Operasjonelt nivå:** På operasjonelt nivå er fokus på kvalitetssikring og overvåking av risiko ved administrative prosesser. Her vektlegges effektiv drift, overholdelse av lover og regler og pålitelig rapportering, i tråd med gjeldende regelverk i Staten. Formålet på dette nivået er for det første å sikre en risikobasert utvelgelse av prosesser til NHHs internkontroll/kvalitetssikring av administrative prosesser. For det andre har systemet til formål å gi enhetsledere et verktøy for effektivisering og risiko-håndtering. I tillegg identifiseres eventuelle prosesser som bør løftes til strategisk nivå.

For både strategisk og operasjonelt nivå er det utarbeidet konkrete forslag til maler for risikovurderinger og oppfølging. Dette notatet gir en nærmere beskrivelse av malene, mens excel-arkene med malene også inneholder eksempler på bruk.

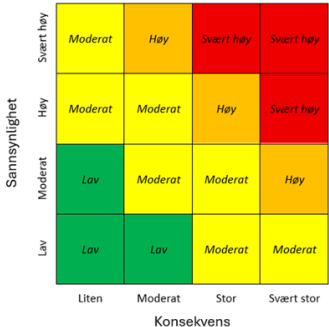
---

<sup>1</sup> Rammeverk NHH Kvalitetssikring av administrative prosesser (versjon september 2025), [DFØ – Risikovurderingsverktøy](#), [Digdir – Brukerveiledning risikovurderingsverktøy](#)

# 1 Risikovurderinger strategisk nivå

Risikostyring på strategisk nivå er knyttet til overvåking av risikofaktorer som kan påvirke NHHs måloppnåelse. Risikostyringen er knyttet til alle målområder i NHHs strategi og utviklingsavtale mellom NHH og KD. Skjemaet består av to deler; risikobeskrivelse og vurdering, samt tiltak/planer for oppfølging. Nedenfor beskrives kolonnene for hver av disse delene.

## Risikobeskrivelse og vurdering

|                                |                                                                                                                                                                                                                                          | Risikofaktor | Risikobeskrivelse og vurdering | S | K | Risiko-nivå |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|---|---|-------------|
| Kolonne                        | Forklaring                                                                                                                                                                                                                               |              |                                |   |   |             |
| Risikofaktorer                 | Her angis de viktigste faktorene som kan påvirke NHHs måloppnåelse innen det aktuelle området.                                                                                                                                           |              |                                |   |   |             |
| Risikobeskrivelse og vurdering | Her gis en beskrivelse, begrunnelse og vurdering av risikoforholdene.                                                                                                                                                                    |              |                                |   |   |             |
| S (Sannsynlighet)              | Her angis Sannsynlighet for at risikoen inntreffer, på en skala fra 1 til 4:<br>1 (grønn): lav sannsynlighet<br>2 (gul): moderat sannsynlighet<br>3 (orange): høy sannsynlighet<br>4 (rød): svært høy sannsynlighet                      |              |                                |   |   |             |
| K (Konsekvens)                 | Her angis Konsekvens av at risikoen inntreffer, på en skala fra 1 til 4:<br>1 (grønn): liten konsekvens<br>2 (gul): moderat konsekvens<br>3 (orange): stor konsekvens<br>4 (rød): svært stor konsekvens                                  |              |                                |   |   |             |
| Risikonivå                     | <p>Risikonivå angir risikoens betydning for måloppnåelse. Dette blir automatisk generert ut fra de to foregående kolonnene etter følgende regel:</p>  |              |                                |   |   |             |

## Tiltak/planer for oppfølging

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Tiltak/Planer | Ansvar<br>Frist |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
| Kolonne         | Forklaring                                                                                                                                                                                                                                                                 |               |                 |
| Tiltak/Planer   | Her angis risikoreduserende tiltak og planer basert på risikonivået:<br>Rødt risikonivå: Tiltak må iverksettes<br>Orange risikonivå: Tiltak bør vurderes<br>Gult risikonivå: Risiko bør overvåkes<br>Grønt risikonivå: Risiko kan aksepteres, tiltak/planer ikke nødvendig |               |                 |
| Ansvar og frist | Her angis ansvarlig leder for tiltaket, samt frist for gjennomføring                                                                                                                                                                                                       |               |                 |

## Avsluttende kommentarer strategisk risikovurdering

I malen skal en angi aktuelt hovedområde (Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv, Organisasjon og ressurser, Strategiske satsingsområder, Beredskapsområder).

Risikofaktorer for hovedområdet spesifiseres på egne linjer. Eksempelarket i excel illustrerer hvordan risikofaktorer kan beskrives med utgangspunkt i dagens strategi og utviklingsavtale, uten at det er tatt stilling til optimal detaljeringsgrad. Merk at dette kun er en illustrasjon, og at risikofaktorer derfor må defineres av ansvarlige for hvert område.

Den strategiske risikovurderingen kan resultere i at det fremkommer forslag til tiltak som bør iverksettes. Det kan her bli nødvendig for ledelse/styret å foreta en kostnads/nytte vurdering av de ulike tiltakene, som et grunnlag for prioritering av tiltak.

## 2 Risikovurderinger operasjonelt nivå

Risikostyring på operasjonelt nivå er knyttet til kvalitetssikring og overvåking av risiko ved administrative prosesser. Hovedfokus er her på effektiv drift, overholdelse av lover og regler og pålitelig rapportering. Formålet med skjemaet er:

- **Risikobasert utvelgelse av administrative prosesser til internkontroll/kvalitetssikring:** Dette følger et dokumentert rammeverk med rapportering til NHHs ledelse og Riksrevisjonen.
- **Verktøy for enhetsledere for effektivisering og risikohåndtering:** En årlig intern gjennomgang av prosessene i hver enhet kan bidra til å identifisere både risiko og potensiale for effektivisering, og vil således være et grunnlag for enhetens egen videreutvikling.

Risikostyringen er knyttet til operasjonelle prosesser i administrative enheter. Skjemaet består av tre deler; prosessbeskrivelse, risikovurderinger og oppfølging og tiltak. Nedenfor beskrives kolonnene for hver av delene nevnt over.

| Prosessbeskrivelse       |                                                                                                                                                                                                                                                                  | Prosess | Øvrige enheter involvert |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------|
| Kolonne                  | Forklaring                                                                                                                                                                                                                                                       |         |                          |
| Prosess                  | Her angis enhetens prosesser (leveranser). En mer utfyllende beskrivelse av prosessene kan eventuelt angis som en «kommentar» i feltet.                                                                                                                          |         |                          |
| Øvrige enheter involvert | Ofte vil en prosess ved enheten inngå som en del av en større totalprosess ved NHH. Vurderingen av enhetens prosesser bør hensynta hvordan de påvirker totalprosessens effektivitet og risiko. I kolonnen angis andre enheter som er involvert i totalprosessen. |         |                          |

## Risikovurderinger

|   |   |            |                                                 |
|---|---|------------|-------------------------------------------------|
| S | K | Risikonivå | Vurdering og utdyping av risiko og effektivitet |
|---|---|------------|-------------------------------------------------|

| Kolonne                                         | Forklaring                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |         |            |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|------------|--|--|--|--|---------|-----|-----------|--|--|---------|---------|-----|--|--|-----|---------|-----|--|--|-----|-----|---------|--|--|-------|---------|------|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|
| S (Sannsynlighet)                               | <p>Hva er sannsynlighet for at prosessen ikke fungerer hensiktsmessig?</p> <p>Angi sannsynligheten på en skala fra 1 til 4, der:</p> <p>1 (grønn): lav sannsynlighet</p> <p>2 (gul): moderat sannsynlighet</p> <p>3 (orange): høy sannsynlighet</p> <p>4 (rød): svært høy sannsynlighet</p> <p>Følgende spørsmål kan være til hjelp:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- I hvilken grad opplever man feil/mangler/avvik?</li><li>- Forekommer det feil i rapporteringen?</li><li>- Overholdes lovverk og interne retningslinjer?</li></ul>                                                                                                                                                                                               |           |         |            |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
| K (Konsekvens)                                  | <p>Hva er konsekvensen av at prosessen ikke fungerer hensiktsmessig?</p> <p>Angi konsekvensen på en skal fra 1 til 4, der:</p> <p>1 (grønn): liten konsekvens</p> <p>2 (gul): moderat konsekvens</p> <p>3 (orange): stor konsekvens</p> <p>4 (rød): svært stor konsekvens</p> <p>Følgende spørsmål kan være til hjelp:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvor alvorlig er konsekvenser av eventuelle feil/mangler/avvik?</li><li>- Hvor alvorlig er følgene av eventuelle feil i rapporteringen?</li><li>- Hvor alvorlig er konsekvenser av eventuell manglende overholdelse av lovverk og interne retningslinjer?</li></ul>                                                                                                           |           |         |            |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
| Risikonivå                                      | <p>Her angis risikonivå for prosessen. Dette blir automatisk generert ut fra de to foregående kolonnene etter følgende regel:</p> <table><tr><td></td><td></td><td>Svært høy</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>Moderat</td><td>Høy</td><td>Svært høy</td></tr><tr><td></td><td></td><td>Moderat</td><td>Moderat</td><td>Høy</td></tr><tr><td></td><td></td><td>Lav</td><td>Moderat</td><td>Høy</td></tr><tr><td></td><td></td><td>Lav</td><td>Lav</td><td>Moderat</td></tr><tr><td></td><td></td><td>Liten</td><td>Moderat</td><td>Stor</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Svært stor</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <p style="text-align: center;">Konsekvens</p> |           |         | Svært høy  |  |  |  |  | Moderat | Høy | Svært høy |  |  | Moderat | Moderat | Høy |  |  | Lav | Moderat | Høy |  |  | Lav | Lav | Moderat |  |  | Liten | Moderat | Stor |  |  |  |  | Svært stor |  |  |  |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Svært høy |         |            |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Moderat   | Høy     | Svært høy  |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Moderat   | Moderat | Høy        |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Lav       | Moderat | Høy        |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Lav       | Lav     | Moderat    |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Liten     | Moderat | Stor       |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |         | Svært stor |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |         |            |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |
| Vurdering og utdyping av risiko og effektivitet | I denne kolonnen gis en nærmere vurdering og utdyping av risiko og effektivitet ved prosessen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |         |            |  |  |  |  |         |     |           |  |  |         |         |     |  |  |     |         |     |  |  |     |     |         |  |  |       |         |      |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |

## Oppfølging og tiltak

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Intern-<br>kontroll? | NHH-kritisk<br>risiko? | Eventuelle tiltak og planer |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| Kolonne                                 | Forklaring                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      |                        |                             |
| Internkontroll?                         | Risikonivået angitt i kolonnen før gir en indikasjon på om prosessen er kandidat for internkontroll/kvalitetssikring:<br>Rødt risikonivå: Prosessen bør meldes som kandidat for internkontroll<br>Orange risikonivå: Prosessen bør meldes som kandidat for internkontroll<br>Gult risikonivå: Prosessen <i>kan</i> vurderes som kandidat for internkontroll<br>Grønt risikonivå: Prosessen er ikke kandidat for internkontroll<br>Dersom prosessen anses å være en kandidat for internkontroll, angis ønsket tidspunkt for gjennomføring. |                      |                        |                             |
| NHH-kritisk risiko?                     | Dersom det vurderes at risiko ved prosessen er så stor at den bør løftes til strategisk nivå, angis <b>X</b> i denne kolonnen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                        |                             |
| Eventuelle tiltak og planer kommende år | Dersom prosessen ikke er kandidat for internkontroll, kan enhetsleder likevel vurdere at det er behov for tiltak. Enhetsleder kan her bruke skjemaet som et verktøy for å følge opp egne tiltak og planer og spesifisere disse i denne kolonnen.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                      |                        |                             |

## Avsluttende kommentarer operasjonell risikovurdering

Systemet for operasjonell risikovurdering brukes som utgangspunkt for en risikobasert utvelgelse av kandidater til internkontroll av administrative prosesser, og er samtidig et verktøy for enhetsledere for å vurdere risiko og behov for forbedring av prosesser. Dersom den operasjonelle risikovurderingen synliggjør spesielt risikoutsatte prosesser, vil disse kunne tas inn i risikovurderingen på strategisk nivå.

For den operasjonelle risikostyringen, må hver enhet definere sine prosesser. Eksempelarket i excel for operasjonelt nivå illustrerer hvordan prosesser kan defineres. Merk at prosessbeskrivelsene i eksempelarkene kun er ment som en illustrasjon, og at prosessene derfor må defineres av ansvarlige for hvert område. Det anbefales at prosessene ikke defineres på et for høyt detaljeringsnivå.

## OPPTAKSRAMMER FOR 2026

Saksbehandler Guro Risøy  
Arkivreferanse 25/08632-1

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.12.2025

Utvalgsnr  
84/25

### Forslag til vedtak:

Styret vedtar en opptakssramme på 500 studenter som møter til studiestart i bachelordelen av den femårige siviløkonomutdanningen høsten 2026. Styret delegerer til rektor å vedta opptakssrammer for de enkelte delene av bacheloropptaket.

Styret vedtar en opptakssramme totalt for de ordinære masterstudiene i 2026 på 795 studenter møtt til studiestart. Styret delegerer til rektor å vedta opptakssrammer for de enkelte delene av masteropptaket.

Styret vedtar en opptakssramme på 50 studenter som møter til studiestart på det ettårige løpet på mastergraden i regnskap og revisjon i Oslo.

### Bakgrunn:

Opptakssrammene angir hvor mange studenter NHH har som mål å ta inn på hvert enkelt studieprogram.

### Resultater for opptaket 2025 i hovedtrekk

Høsten 2025 møtte 487 studenter til studiestart på bachelorstudiene ved NHH. Masterstudiene hadde 937 studenter møtt i Bergen og 34 studenter møtt til det ettårige løpet på MRR i Oslo. For mer detaljerte tall og opplysninger henvises det til opptaksrapporten for 2025 (sak 70/25).

### Basis for forslaget til opptakssrammer 2026 - Bachelornivå

Høyskolens bachelorprogram har basisfinansiering, opplegg og undervisning som er tilpasset en opptakssramme på 500 studenter møtt til studiestart. Plassene fordeles mellom bachelorstudiet i Business, Economics and Data Science (BEDS) og bachelorstudiet i økonomi og administrasjon (BØA).

Opptak til BØA vil skje gjennom Samordna opptak, mens opptak til BEDS vil foregå sekvensielt; først to internasjonale opptak gjennom Søknadsweb for internasjonale søkere (henholdsvis innenfor og utenfor EU/EØS og Sveits), deretter i Samordna opptak for nordiske søkere.

### Basis for forslaget til opptakssrammer 2026 - Masternivå

Høyskolens masterprogrammer skal være tilpasset et årlig opptak på opptil 795 studenter, i tillegg til opptak av 50 studenter på det ettårige løpet på MRR i Oslo.

Masteropptaket består av flere ulike deler, herunder intern overgang fra bachelor til master, opptak av masterstudenter med bachelorgrad fra andre norske institusjoner, opptak av studenter med internasjonal bachelorgrad (MSc), opptak til MRR (ettårig og toårig løp) i Bergen og opptak til ettårig løp på MRR i Oslo.

Det foreslås at styret gir rektor fullmakt til å vedta mål for de enkelte delene av studieprogrammene.

## MELLOMBELS FORSKRIFT OM SENSURFRISTAR FOR 2026

Sakshandsamar Ane Hågensen  
Arkivreferanse 25/07908-4

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.12.2025

Utvalgsnr  
85/25

### Forslag til vedtak:

Styret vedtar *Mellombels forskrift om sensurfristar ved Noregs Handelshøgskule (NHH)* gjeldande for vurdering i vår- og haustsemesteret 2026.

### Bakgrunn:

Hovudregel om sensurfrist er nedfelt i Lov om universitet- og høgskular (uhl.) § 11-7, 4. ledd, som bestemmer at:

«Sensuren skal foreligge innen 15 virkedager fra eksamen er avlagt, dersom ikke særlige grunner gjør det nødvendig å bruke mer tid. Institusjonene kan gi midlertidig forskrift om lengre frist for enkelte eksamener dersom det ikke er mulig å skaffe det antallet kvalifiserte sensorer som trengs for å avvikle sensuren innen 15 virkedager (...)».

Forskrifta skal vere mellombels, og det skal opplysast om ein sluttdato som følgje av varigheita av utfordringane med å skaffe kvalifiserte sensorar. Styret ved Noregs Handelshøgskule har i Mellombels forskrift om sensurfristar av 16.12.2024 (vedlegg 1) gjort unntak frå sensurfristen for enkelte eksamenar i studieprogramma ved NHH for vår- og haustsemesteret 2025.

Dersom det ikkje vert fatta nytt vedtak om å gjere unntak for enkelte eksamenar, pliktar NHH å overhalde den lovfesta sensurfristen frå og med vårsemesteret 2026. Institutta er i den samanheng bedne om å melde tilbake om det finns enkelt eksamenar der det er behov for lengre sensurfrist enn 15 arbeidsdagar frå eksamen er avlagt. Dei er og bedne om å anslå varigheita av behovet, kor lang sensurfrist som er naudsynt, og kva tiltak som er sett i verk for å unngå forlenga sensurfrist i framtida.

### Vurdering

Universitet- og høgskulelova § 11-7, 4. ledd. krev «særlege grunnar» for å fråvike frå hovudregelen om ein sensurfrist på 15 arbeidsdagar frå eksamen er avlagt. Unntaksføresegna skal praktiserast strengt. Dette er støtta av forarbeida<sup>1</sup> til Lov om universitet- og høgskular.

<sup>1</sup> Prop. 126 L (2022 – 2023)

I styresak 83/18 formidla styret at institutta i samband med søknad om utvida sensurfrist skal gjere greie for kva tiltak dei har sett i verk for å unngå mangel på kvalifiserte sensorar

Seksjon for eksamen har på vegne av studieadministrativ avdeling gjort ei vurdering av om det ligg føre særlege grunnar for å utvide sensurfristen for enkelte eksamenar som skal gjennomførast vår- og haustsemesteret 2026. Desse er presentert i forslaget til ny Mellombels forskrift om sensurfristar ved Noregs Handelshøgskule (NHH) (vedlegg 2), og grunngjeve i det vidare.

### **Tilbakemelding frå Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitenskap (RRR) (vedlegg 3)**

#### RET1A og RET1, Rettslære for økonomar

Det er bede om ei veke ekstra sensurfrist for bachelorfaget RET1A, Rettslære for økonomar – totalt fire veker (20 yrkedagar), samt ei veke ekstra sensurfrist for bachelorfaget RET1, Rettslære for økonomar – totalt fire veker (20 yrkedagar).

Grunngjevinga er at RET1 vart erstatta med RET1A hausten 2025. Våren 2026 vert det for siste gang arrangert eksamen parallelt i begge emna, samstundes. Emnet har om lag 500 studentar kvar haust, noko som gjer sensurarbeidet særleg ressurskrevjande. Dei fleste sensorane er eksterne, då instituttet har få interne tilsette med naudsynt kompetanse. Det er utfordrande å engasjere nok sensorar når fristen er tre veker (15 yrkedagar).

Instituttet jobbar med rekruttering, men har per i dag berre 2,0 årsverk med sensurkapasitet. Seksjonen vurderer at det ligg føre særlege grunnar for utvida frist.

Med bakgrunn i tilbakemelding frå RRR, og gjeldande universitets- og høgskulelov, vert det tilrådd fem dagar ekstra sensurfrist, totalt 20 dagar.

#### **Vedlegg:**

1. Mellombels forskrift om sensurfristar for 2025
2. Forslag til Mellombels forskrift om sensurfristar ved Noregs Handelshøgskule (NHH) for 2026
3. Tilbakemelding frå Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitenskap

## Sak 85/25 Vedlegg 1

# Mellombels forskrift om sensurfristar ved Norges Handelshøyskole (NHH)

Fastsett av Styret 16. desember 2024 med heimel i lov av 1. august 2024 om universiteter og høyskoler § 11-7 og § 4-2.

### § 1 Område denne forskrifta gjeld for

Forskrifta gjeld nærare oppgjevne eksamenar i bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH).

### § 2 Kunngjeringsdatoar for ordinære eksamenar i bachelorstudiet i økonomi og administrasjon

Sensur vert kunngjort seinast 20 verkedagar frå eksamen er avlagd i RET1 Rettslære for økonomar.

### § 3 Ikraftsetjing mm

Forskrift tek til å gjelde frå og med eksamenar avlagt i vårsemesteret 2025 og gjeld til og med eksamenar avlagt i haustsemesteret 2025.

Unntak for ordinær sensurfrist gjeld det semesteret emnet vert undervist.

## Sak 85/25 Vedlegg 2

# Mellombels forskrift om sensurfristar ved Norges Handelshøyskole (NHH)

Fastsett av Styret 16. desember 2025 med heimel i lov av 1. august 2024 om universitet og høgsular § 11-7.

## § 1 Område denne forskrifta gjeld for

Forskrifta gjeld nærare oppgjevne eksamenar i bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH).

## § 2 Kunngjeringsdatoar for ordinære eksamenar i bachelorstudiet i økonomi og administrasjon

Sensur vert kunngjort seinast 20 verkedagar frå eksamen er avlagd i RET1 Rettslære for Økonomar og RET1A Rettslære for økonomar.

## § 3 Ikraftsetjing mm

Forskrift tek til å gjelde frå og med eksamenar avlagt i vårsemesteret 2026 og gjeld til og med eksamenar avlagt i haustsemesteret 2026.

Unntak for ordinær sensurfrist gjeld det semesteret emnet vert undervist.

## Sak 85/25 Vedlegg 3

NHH



Til

Seksjon for eksamen

Vår referanse:  
25/07908-4

Vår dato:  
20.11.2025

### Mellombels forskrift om sensurfristar for 2026

Viser til brev vedrørende Midlertidig forskrift om sensurfrister.

Høsten 2025 ble RET1 erstattet av RET1A. Det har i denne prosessen blitt arrangert vurdering i begge emnene parallelt. Våren 2026 er siste semester det blir arrangert vurdering i begge emnene.

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap har behov for å be om unntak fra treukersfristen for sensur for bachelorfaget RET1, Rettslære for økonomer, og RET1A Rettslære for økonomer, og ber om fire ukers sensurfrist i 2026.

Kurset RET1A Rettslære for økonomer er obligatorisk bachelorkurs med ca 500 studenter som avlegger eksamen hver høst. Instituttet har en intern sensor som sensurerer ca 10% av besvarelsene, mens de resterende sensorer som er involvert er eksterne, da instituttet kun i begrenset omfang har kvalifiserte sensorer internt. Det er en utfordring å skaffe nødvendig antall sensorer med fire ukers sensurfrist og utfordringen blir enda større dersom sensurfristen blir redusert til tre uker.

Instituttet har de siste årene jobbet med rekruttering av nyansatte og en større del av sensuren i jusskursene utføres nå av interne enn hva det er gjort tidligere. I de juridiske fagene har vi likevel fortsatt utfordringer med p.t. kun 2,0 årsverk fast ansatt som har begrenset med sensurkapasitet. Vi er derfor helt avhengig av å engasjere sensorer som har fulltidsjobber andre steder enn NHH.

På masternivå er sensurfristen redusert til tre uker for de juridiske kursene instituttet tilbyr i MRR-studiet. Instituttet har erfart at det er mer utfordrende å engasjere sensorer til denne jobben etter sensurfristen ble redusert, men siden omfanget av studenter er vesentlig mindre på disse kursene enn for kurset RET1 Rettslære for økonomer har det latt seg ordne.

Med bakgrunn i dette melder Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap behov for videreføring

av utvidet sensurfrist for RET1, Rettslære for økonomer, og RET1A Rettslære for økonomer i 2026.

NHH

Med vennlig hilsen

Maren Dale-Raknes  
Administrasjonssjef



Vedlegg:

Kopi til

## MØTEPLAN FOR NHH-STYRET HØSTEN 2026

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/06420-4

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.12.2025

Utvalgsnr  
86/25

### Forslag til vedtak:

Styret vedtar forslag til møteplan for høsten 2026.

### Bakgrunn:

I samråd med styreleder og på bakgrunn av sonderinger med styrets medlemmer, foreslås følgende møteplan for NHH-styret høsten 2026:

- onsdag 9. september 2026 – dagsmøte på NHH
- tirsdag 10. november 2026 – dagsmøte på NHH
- tirsdag 15. desember 2026 – dagsmøte på NHH

Rullerende møteplan (vedlagt) og oppfølgingssaker gjennomgås i møtet.

**Vedlegg:** Rullerende møteplan (12 måneder) med oppfølgingssaker

**Sak 86/25 Vedlegg**

08.12.2025

**Styret ved NHH, 12 mnd. rullerende møteplan og oversikt over oppfølgingssaker****5. februar 2026 – Styremøte**

|                                                                                                                             |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Styreseminar</b>                                                                                                         |                         |
| Styret møter programleder BØA                                                                                               | Presentasjon for styret |
| Styret møter instituttleder                                                                                                 | Presentasjon for styret |
|                                                                                                                             |                         |
| <b>Sak</b>                                                                                                                  | <b>Merknad</b>          |
| Innkalling/rektoratet orienterer                                                                                            |                         |
| Strategiprosess - utkast til strategiske satsningsområder                                                                   |                         |
| Utviklingsavtale med KD 2027-2030                                                                                           |                         |
| Status for utvikling av mastertilbudet på NHH – programstruktur MØA                                                         |                         |
| Areal – langsiktige behov og prioriteringer                                                                                 |                         |
| Årlig rapportering om arbeid med informasjonssikkerhet- og personvern – 2025                                                |                         |
| Språkpolitikk ved NHH – status, strategiske hensyn og langsiktige tiltak                                                    |                         |
| Møteplan                                                                                                                    |                         |
|                                                                                                                             |                         |
| Tildelingsbrev 2026 til NHH                                                                                                 | Orienteringssak         |
| Justering av styregodtgjørelse for statlige universiteter og høyskoler med virkning fra 01.01.2026                          | Meldingssak             |
|                                                                                                                             |                         |
| NHH Fonds: Styret for høyskolens fond og legater<br>- Endring av vedtekter Varekrigsfond til forsikringsaktiviteter ved NHH |                         |

**5. mars 2026 – Styremøte, merk: Frist årsrapport KD er 15. mars**

|                                                                     |                                   |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Styreseminar</b>                                                 |                                   |
| Styret møter instituttleder                                         | Presentasjon for styret           |
|                                                                     |                                   |
| <b>Sak</b>                                                          | <b>Merknad</b>                    |
| Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer                          |                                   |
| Strategi NHH 2026-2029                                              |                                   |
| Utviklingsavtale med KD 2027-2030                                   |                                   |
| Årsrapport NHH 2025                                                 | Format og frist iht. KD sine krav |
| Statusrapport – Kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger 2025 | Format og frist iht. KD sine krav |
| Forskningsevalueringer og publiseringsaktivitet – status og tiltak  |                                   |
| Status for utvikling av mastertilbudet på NHH – programstruktur MØA |                                   |
| Økonomirapport pr. 3. tertial 2025                                  |                                   |
| Vurdering av behovet for internrevisjon ved NHH                     |                                   |
| Årsrapport formidling 2025                                          |                                   |
| Årlig rapportering om varsling for ansatte – 2025                   |                                   |
| Årlig rapportering om varsling for studenter – 2025                 |                                   |
| Møteplan                                                            |                                   |

**23. april 2026 – Styremøte**

|                                                                                                                       |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Styreseminar</b>                                                                                                   |                         |
| Styret møter instituttleder                                                                                           | Presentasjon for styret |
|                                                                                                                       |                         |
| <b>Sak</b>                                                                                                            | <b>Merknad</b>          |
| Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer                                                                            |                         |
| Strategi 2026-2029 – handlingsplan og KPI-er                                                                          |                         |
| Etablering av nytt masterprogram (MBEDS) – Innhold og posisjon                                                        |                         |
| Status for utvikling av mastertilbudet på NHH – programstruktur                                                       |                         |
| MØA                                                                                                                   |                         |
| Årsrapport ph.d.-programmet 2025                                                                                      |                         |
| Årsrapport Redelighetsutvalget ved NHH og SNF 2025                                                                    |                         |
| Møteplan                                                                                                              |                         |
|                                                                                                                       |                         |
| Årsrapport Arbeidsmiljøutvalget (AMU) 2025                                                                            | Orienteringssak         |
| Årsrapport Nemnd for studentsaker ved NHH 2025                                                                        | Orienteringssak         |
| Årsrapport Studentombudet ved NHH 2025                                                                                | Orienteringssak         |
|                                                                                                                       |                         |
| NHH Fonds: Styret for høyskolens fond og legater<br>- årsberetning og regnskap for 2025<br>- mulige vedtektsendringer |                         |

**16. juni 2026 – Styremøte og sommeravslutning**

|                                                           |                         |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Styreseminar</b>                                       |                         |
| Styret møter instituttleder                               | Presentasjon for styret |
|                                                           |                         |
| <b>Sak</b>                                                | <b>Merknad</b>          |
| Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer                |                         |
| Strategi 2026-2029 – handlingsplan og KPI-er              |                         |
| Årsrapport forskning 2025                                 |                         |
| Økonomirapport pr. 1. tertial 2026                        |                         |
| Langtidsbudsjett 2027-2030                                |                         |
| Opprettelse av nytt masterprogram (MBEDS)                 |                         |
| Ny programstruktur MØA                                    |                         |
| Kvalitetsrapport Utdanning                                |                         |
| Status: Søknad om akkreditering som universitet           |                         |
| Møteplan                                                  |                         |
|                                                           |                         |
| Årsrapport Studentombudet ved NHH 2025                    | Orienteringssak         |
| Revisjon av årsregnskapet for Norges Handelshøyskole 2025 | Orienteringssak         |
|                                                           |                         |
| Sommeravslutning, middag på Stupet etter styremøtet       |                         |

**Tentativt september 2026 – Styremøte**

|                                                                                   |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Styreseminar</b>                                                               |                         |
| TBA                                                                               | Presentasjon for styret |
|                                                                                   |                         |
| <b>Sak</b>                                                                        | <b>Merknad</b>          |
| Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer                                        |                         |
| Årsrapport fra Ansettelsesutvalget 01.08.2025-31.07.2026                          |                         |
| Møteplan for NHH-styret 2027-2028                                                 |                         |
| Rapport om virksomheten i randsonene 2025: SNF                                    |                         |
| Etatsstyring 2026 – Tilbakemelding fra KD på ambisjoner og måloppnåelse           |                         |
| Statens lederlønssystem – Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2025-2026 |                         |
| Møteplan                                                                          |                         |
|                                                                                   |                         |

**Tentativt oktober/november 2026 – Styremøte**

|                                                                       |                         |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Styreseminar</b>                                                   |                         |
| Styret møter studentene                                               | Presentasjon for styret |
|                                                                       |                         |
| <b>Sak</b>                                                            | <b>Merknad</b>          |
| Innkalling/protokoll/rektor orienterer                                |                         |
| Status utvikling av mastertilbudet ved NHH                            |                         |
| Opptaksrapport 2026                                                   |                         |
| Økonomirapport pr. 2. tertial 2026                                    |                         |
| Statsbudsjett 2027 – tildeling til NHH og status budsjettprosess 2027 |                         |
| Læringsrapport fra Læringsmiljøutvalget (LMU) 2025-2026               |                         |
| Møteplan                                                              |                         |
|                                                                       |                         |
| Studiepoengproduksjon 2025-2026                                       | Orienteringssak         |

**Tentativt desember 2025 – Styremøte**

|                                                 |                         |
|-------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Styreseminar</b>                             |                         |
| TBA                                             | Presentasjon for styret |
|                                                 |                         |
| <b>Sak</b>                                      | <b>Merknad</b>          |
| Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer      |                         |
| Budsjett for 2027                               |                         |
| Opptaksrammer for 2027                          |                         |
| Midlertidig forskrift om sensurfrister for 2027 |                         |
| Møteplan                                        |                         |

## Saker til oppfølging

| Saksnr | Tema                                                                                     | Ansvarlig                                 | Merknad                           | Oppfølging planlagt |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| 47/25  | Status søknad om akkreditering som universitet og valg av nytt navn                      | Rektor/<br>Juranek/<br>Sudmann<br>Larssen | Oppfølging fra møte<br>17.06.2025 | Våren/høsten 2026   |
|        | Muligheter eksternfinansiering – eksternfinansiert forskning, NHHE og <i>fundraising</i> | Rektor, Løken, Hillestad                  |                                   | Våren 2026          |
| 59/25  | Språkpolitikk ved NHH – status, strategiske hensyn og langsiktige tiltak                 | Rektor/Brekke<br>/Eknes                   | Oppfølging fra møte<br>09.09.2025 | Februar 2026        |

## EVENTUELT - MØTE 8/25

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/06424-4

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.12.2025

Utvalgsnr  
87/25

### **Forslag til vedtak:**

Vedtak i saker under Eventuelt behandles i møtet.