

# Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 16.06.2026 10:00

Sted: NHH - C314

# Saksliste

## Vedtaksaker

34/26 Godkjenning av protokoll fra 3/26, innkalling og saksliste møte 4/26, habilitet	vedlegg u.off.	3
35/26 Rektor orienterer om status og fremdrift - møte 4/26		5
36/26 Årlig rapportering om arbeidet med sikkerhet og beredskap i 2025	sak u.off.	8
37/26 Økonomirapport pr. 1. tertial 2026	vedlegg u.off.	9
38/26 Økonomiske utsikter 2027-2030		37
39/26 Opprettelse av nytt studieprogram: Master in Business and Data Science		48
40/26 Statusrapport: Programstruktur i master i økonomi og administrasjon (MØA)		93
41/26 Forskningsårsrapport 2025	vedlegg u.off.	169
42/26 Strategisk risikovurdering NHH	sak u.off.	204
43/26 Vurdering av behovet for internrevisjon ved NHH		205
44/26 Ny utviklingsavtale 2027-2030 - styringsparametere og indikatorer		238
45/26 Endring av forskrift om fulltidsstudiene		244
46/26 Endring av forskrift om studiene ved etter- og videreutdanningen ved Norges Handelshøyskole - NHH Executive (NHHE)		248
47/26 Møteplan - møte 4/26		252
48/26 Eventuelt - møte 4/26		257

## **GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 3/26, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 4/26, HABILITET**

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/06422-12

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.06.2026

Utvalgsnr  
34/26

### **Forslag til vedtak:**

Protokoll fra møte 3/26 godkjennes. Innkalling og saksliste til møte 4/26 godkjennes.

### **Bakgrunn:**

Protokoll fra møte 3/26 til endelig godkjenning, jf. vedlegg.

**Vedlegg:** Protokoll fra møte 3/26 – u.off. jf. offl § 5

## **Sak 34/26 Vedlegg**

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Protokoll fra møte 3/26

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 5

## REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT - MØTE 4/26

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/06423-12

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.06.2026

Utvalgsnr  
35/26

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar redegjørelsen til orientering.

### **Bakgrunn:**

Rektor orienterer om status og fremdrift.

I tilknytning til saken behandles også sak 36/26 (se egne saksdokumenter).

Det vises også til vedlagt notat til styret for oppfølging av orienteringssak 4/26.

**Vedlegg:** Notat til styret om merknader om Nemnd for studentsaker i studentombudets årsrapport 2025

## Sak 35/26 Vedlegg

### Notat til styret ved NHH

Studentombudets årsrapport for 2025 inneholder enkelte bemerkninger knyttet til Nemnd for studentsaker, særlig når det gjelder begrunnelse av vedtak og studentenes opplevelse av rettsikkerhet. På bakgrunn av dette gis det her en redegjørelse for nemndas praksis og en vurdering av de forhold som er trukket frem.

Nemnda legger til grunn at saksbehandlingen som foretas av seksjonene ivaretar studentenes rett til kontradiksjon på en god måte. Klageren får alltid tilsendt saksfremlegg utarbeidet av den aktuelle seksjonen før saken behandles i nemnda. Studenten gis anledning til å kommentere saksfremlegget, og eventuelle merknader blir lagt frem for nemnda og inngår i beslutningsgrunnlaget. Nemnda behandler dermed saken på bakgrunn av både administrasjonens vurderinger og studentens egne innspill.

Når det gjelder spørsmålet om begrunnelse av vedtak, må vedtakene sees i sammenheng med det saksmaterialet som allerede er gjort tilgjengelig for studenten. Saksfremleggene inneholder en redegjørelse for faktum, rettslige vurderinger og administrasjonens anbefaling. Dette gir studenten et bredt grunnlag for å forstå saken og de vurderinger som er gjort. Nemndas praksis er videre vurdert opp mot gjeldende rett, og Sivilombudet har bekreftet at praksisen er akseptabel. Nemnda legger derfor til grunn at den eksisterende praksisen samlet sett gir et tilstrekkelig grunnlag for at studenten kan forstå utfallet av saken.

Studentombudet har i årsrapporten fremmet kritikk mot nemnd for studentsaker ved NHH uten på forhånd å ha kontaktet nemnda om de konkrete forholdene. Nemndas leder og sekretær tok for noen år siden initiativ til kontakt med Studentombudet og ba om møte for å gjennomgå saksbehandlingen. I den forbindelse ble det presisert at Studentombudet når som helst kan ta direkte kontakt med nemndas sekretær ved behov for avklaringer eller innspill.

Det bemerkes også at Studentombudets årsrapport p.t. ikke sendes direkte til nemnda. Rapporten formidles via prorektor for utdanning, og nemndas sekretær mottar den i etterkant av oversendelsen til NHH. Nemnda har derfor ikke hatt anledning til å kommentere eller klargjøre forhold i rapporten før den ferdigstilles.

Når det i rapporten vises til praksis ved andre institusjoner, er dette ikke forhold nemnda har innsyn i, eller grunnlag for å vurdere. Nemnda forholder seg til gjeldende regelverk og praksis ved NHH, og til de vurderinger som er gjort av relevante tilsynsorganer. Det er også flere tilgjengelige kontaktpunkter for studentene i saksprosessen. I tillegg til Studentombudet kan studentene ta direkte kontakt med nemndas sekretær dersom de har spørsmål knyttet til sin sak i etterkant av nemndas avgjørelser. Dette bidrar til at studentene har tilgang til veiledning og informasjon gjennom hele prosessen.

Samlet sett er nemndas vurdering at saksbehandlingen ivaretar grunnleggende krav til forsvarlighet og studentenes rettsikkerhet. Samtidig understrekes det at nemnda er åpen for videre dialog og utvikling av praksis, og vil ta direkte kontakt med Studentombudet for å avtale et møte for å diskutere aktuelle problemstillinger.

Asbjørn Strandbakken  
Leder  
Nemnd for studentsaker, NHH

Trude Svärd Gudmundset  
Sekretær  
Nemnd for studentsaker, NHH



## Sak 36/26

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Årlig rapportering om arbeidet med sikkerhet og beredskap 2025

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 24, 3 ledd

## ØKONOMIRAPPORT PR. 1. TERTIAL 2026

Saksbehandler Liv Wilhelmsen  
Arkivreferanse 26/03300-2

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.06.2026

Utvalgsnr  
37/26

### Forslag til vedtak:

Styret tar økonomirapport per 1. tertial 2026 med vedlegg til etterretning.

### Bakgrunn:

Økonomirapporten per 1. tertial 2026 viser et negativt resultat på 13,7 millioner kroner, med et positivt budsjettavvik på 11,1 millioner kroner, hovedsakelig som følge av lavere kostnader enn budsjettet. Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende, og aktivitetsutviklingen er i tråd med forventningene.

I tillegg til selve saksfremlegget, består økonomirapporten av følgende vedlegg:

- Vedlegg 1 - Regnskap per 1. tertial 2026 NHHE (u.off. jf. offl § 23 første ledd)
- Vedlegg 2 - Regnskap per 1. tertial 2026 til KD
- Vedlegg 3 - Investeringsplan per 1. tertial 2026

### Resultatregnskap per 1. tertial 2026

Tabell 1: Resultatregnskap for NHH per 1. tertial 2026

	BFV		BOA		NHH totalt			NHH totalt Årsbudsjett 2026
	Regnskap per 30.04.26	Budsjett per 30.04.26	Regnskap per 30.04.26	Budsjett per 30.04.26	Regnskap per 30.04.26	Budsjett per 30.04.26	Avvik per 30.04.26	
Bevilgning	223,1	223,1	0,0	0,0	223,1	223,1	0,0	669,2
Bevilgning benyttet til investeringsformål	-11,3	-12,1	0,0	0,0	-11,3	-12,1	0,7	-22,4
Bevilgning til avskrivninger	11,1	11,7	0,0	0,0	11,1	11,7	-0,6	35,0
Tilskudd og overføringer	0,0	0,0	21,8	33,6	21,8	33,6	-11,8	98,5
Salgs- og leieinntekter og andre driftsinnt.	3,3	2,6	40,0	43,6	43,3	46,2	-2,9	121,4
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>226,2</b>	<b>225,3</b>	<b>61,8</b>	<b>77,2</b>	<b>287,9</b>	<b>302,5</b>	<b>-14,6</b>	<b>901,7</b>
Lønnskostnader	160,5	169,9	41,0	40,6	201,5	210,4	8,9	600,2
Av- og nedskrivninger	11,1	11,7	0,0	0,0	11,1	11,7	0,6	35,0
Andre driftskostnader	66,3	72,1	22,9	33,2	89,2	105,3	16,0	303,1
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>237,9</b>	<b>253,6</b>	<b>63,9</b>	<b>73,8</b>	<b>301,8</b>	<b>327,4</b>	<b>25,5</b>	<b>938,4</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>-11,8</b>	<b>-28,3</b>	<b>-2,2</b>	<b>3,4</b>	<b>-13,9</b>	<b>-24,9</b>	<b>11,0</b>	<b>-36,6</b>
Sum finansposter	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0
Sum interne overføringer	-4,8	0,1	4,8	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>	<b>-16,4</b>	<b>-28,2</b>	<b>2,7</b>	<b>3,3</b>	<b>-13,7</b>	<b>-24,9</b>	<b>11,1</b>	<b>-36,7</b>

Tall i mill. kroner

Høgskolens årsbudsjett for 2026 ble vedtatt med et underskudd på 36,7 millioner kroner, finansiert gjennom tidligere opparbeidede midler. Det er budsjettert med investeringer på 22,4 millioner kroner og en netto overføring til forskningsprosjekter på om lag 19 millioner kroner.

**Samlede driftsinntekter** er 287,9 millioner kroner, med et negativt budsjettavvik på 14,6 millioner kroner. Avviket er hovedsakelig knyttet til bidrags- og oppdragsvirksomheten (BOA), og skyldes i stor grad periodisering og korrigeringer.

Avviket innen øvrig BOA skyldes lavere kostnadspådrag per 1. tertial enn budsjettert, samt korreksjoner knyttet til manglende føring av egenfinansiering fra tidligere år. Bokført inntekt fra etter- og videreutdanningen er 4 millioner kroner lavere enn budsjettert, noe som i sin helhet skyldes periodisering av inntekter for kurs som ikke er avsluttet..

**Samlede driftskostnader** er lavere enn budsjettert, med et positivt budsjettavvik på 25,5 millioner kroner (7,8%).

**Lønnskostnadene** viser et mindreforbruk på 8,9 millioner kroner (4,2% avvik ift budsjett). Det er en sentral styring av faste årsverk og fordelingen av disse, og stillingsrammene er på samme nivå som 2025. Gjennomgang av lønnsprognoser per 1. tertial for *faste årsverk* viser at kostnadene, gitt et lønnsoppgjør som budsjettert for 2026, ikke vil overstige budsjettet. Deler av det positive avviket skyldes periodiseringsavvik. For BOA samlet sett er lønnskostnadene som budsjettert.

Det er usikkerhet knyttet til pensjonskostnader som følge av feil i lønns- og økonomisystemet, som har medført manglende rapportering til Statens pensjonskasse (SPK) i 2026. Feilen er ikke fullt ut rettet, og det følges opp mot systemleverandør og SPK. Det er foreløpig uklart hvilke økonomiske konsekvenser dette evt. kan få når korrekt rapportering er på plass. Det er også usikkerhet knyttet til kostnaden for lønnsoppgjøret for 2026. I bevilgningen fra KD er det tatt høyde for 4,0% lønnsvekst. En evt. økning i lønnsoppgjøret på 0,4% utover dette, vil anslagsvis ha en merkostnad på i overkant av 1 million kroner i 2026, med tilhørende helårsvirkning i 2027.

**Andre driftskostnader** viser et samlet positivt budsjettavvik på 16 millioner kroner (15,2% avvik ift. budsjett). BFV viser et positivt avvik på 5,7 millioner kroner, som blant annet er knyttet til lavere konsulentbruk og noe lavere arrangementskostnader enn budsjettert. Utover dette er det positive avviket spredt på mange enheter og ulike kostnadsarter.

Positivt avvik øvrig BOA (kr 10,3 mill.) er knyttet til lavere kostnader enn budsjettert til kjøp av forskningstjenester, reiseutgifter og andre uspesifiserte kostnader. Svingninger i forskningsaktivitet gjør det utfordrende å budsjettere og periodisere disse kostnadene presist. Egenfinansiering av ekstern forskningsaktivitet er nær 5 millioner kroner høyere enn budsjettert. Dette skyldes i hovedsak korrigering av manglende føring av egenfinansiering fra tidligere år.

Etter- og videreutdanningen har et positivt budsjettavvik som i all hovedsak er knyttet til lavere kjøp av undervisningstjenester som følge av at kurs ikke ble startet opp som forutsatt.

### Økonomisk drift i forhold til i fjor

Sum inntekter har økt med 3,3 millioner kroner (1,2 %) sammenlignet med 1. tertial 2025. Bevilgning fra KD er på samme nivå som i 2025. Bokførte inntekter fra etter og videreutdanningen er 6,3 millioner kroner høyere enn i 2025. Inntekt for øvrig BOA og andre driftsinntekter er redusert med 1,8 millioner kroner sammenlignet med 2025.

Sum driftskostnader er 2,7 millioner kroner høyere enn i 2025. Lønnskostnader, inkludert sosiale kostnader, har økt med kr 2,7 millioner kroner (1,3%) sammenlignet med 2025. Korrigert for periodiseringsavvik, har kostnaden økt med ca. 4,2 millioner kroner (2,1%). Økningen er i hovedsak knyttet til lønnsoppgjøret for 2025. Hittil i år er andre driftskostnader på samme nivå som i 2025 til tross for prisstigning mellom 2025 og 2026. Dette kan tyde på at tiltakene som er satt i verk for å redusere kostnader er begynt å få effekt. IT-kostnader øker mer enn øvrige områder, i tråd med utviklingen i sektoren.

Samlet viser resultatet et underskudd på 13,7 millioner kroner, mot 14,5 millioner kroner i tilsvarende periode i 2025.

### Investeringer

Per 1. tertial er det gjennomført investeringer som budsjettert for 11,3 millioner kroner, mot 4,2 millioner kroner i 2025. Per 1. tertial er det investert for kr 560 tusen kroner på eiendomssiden, som i all hovedsak er benyttet til innkjøp av møblement, blant annet i nye lokaler i Oslo. På IT-siden er det investert 10,6 millioner kroner i nettverkskomponenter og annet brukerstyr.

Investeringsbudsjettet for 2026 er totalt 22,4 millioner kroner, derav 7,5 millioner kroner til eiendomsinvesteringer og 14,9 millioner kroner til IT-investeringer. Gjenværende investeringer på eiendom gjelder oppgradering Jebesen senter, skiltplan (universell utforming), prosjektering av rehabilitering av Stupet og diverse mindre tiltak. På IT-siden gjenstår noen investeringsmidler til servere og IT-utstyr. Det kom varsel om vesentlig prisstigning på brannmurutstyr i slutten av april. Det ble besluttet å gjennomføre dette innkjøpet som sparte høyskolen for nærmere 2 millioner kroner. Innkjøpet skulle etter planen utføres i starten av 2027. Prognoser viser at investeringsbudsjettet benyttes i sin helhet i 2026.

Som nevnt ovenfor er det behov for målrettet ressursstyring og gradvis kostnadstilpasning, herunder også investeringsnivå, for å sikre kvalitet i kjernevirksomheten. Tiltak knyttet til IT-sikkerhet prioriteres.

### Reserver i balansen per 1. tertial 2026

Ved utgangen av 1. tertial er det ikke avsetninger knyttet til bevilgningsfinansiert virksomhet (0 kroner, 0 % av bevilgningen). Avsetninger ved inngangen til året (kr 9,1 mill.) er benyttet i perioden, i hovedsak til investeringer. Resterende underskudd er finansiert gjennom bruk av oppspart overskudd fra etter- og videreutdanningen.

Nivået på avsetninger vurderes som lavt, men forsvarlig gitt høyskolens samlede økonomiske situasjon og tilgjengelig egenfinansiering. Over tid er det behov for en bærekraftig balanse mellom inntekter og kostnader. Dette innebærer at kostnadsnivået må tilpasses og inntektsgrunnlaget styrkes i løpet av de kommende årene. Høyskolen har igangsatt arbeid for å sikre denne tilpasningen.

### **Vurdering av økonomisk status**

Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende på kort sikt, men med økende risiko knyttet til kostnadsnivå og fremtidige bevilgninger. Det er derfor behov for mer målrettet ressursstyring og gradvis reduksjon av kostnader for å sikre kvalitet i kjernevirksomheten over tid.

Det er viktig å holde faste kostnader på et nivå som gjør høyskolen robust for endringer i bevilgninger og inntekter uten at det svekker gjennomføringen av strategiske satsninger. De største risikofaktorene fremover er usikkerhet knyttet til fremtidige bevilgninger og et høyt lønnsnivå. Over tid kan dette redusere handlingsrommet dersom inntektsgrunnlaget ikke utvikler seg i takt med kostnadene. I tillegg følger NHH nøye med på utviklingen i sektoren, der økt press på digitalisering, arealutnyttelse og internasjonal konkurranse kan påvirke både kostnadsnivå og inntektsgrunnlag.

Aktivitetsnivået innen utdanning, forskning og formidling er i hovedsak som planlagt. Det er ikke identifisert vesentlige endringer i virksomhetsrisiko per 1. tertial, utover behovet for å redusere kostnadsnivået. Det er særskilt fokus på IT-sikkerhet og beredskap, som følges opp gjennom etablerte styringssystemer.

I slutten av april mottok høyskolen et varsel fra Norges forskningsråd (NFR) om heving av kontrakt og tilbakebetaling av deler av tildelt beløp for et forskningsprosjekt som ble avsluttet i 2025. NHH bestrider tilbakebetalingskravet, og er i dialog med NFR om saken. Det er ikke foretatt avsetning for dette i regnskapet per 1. tertial.

### **Vedlegg:**

1. Regnskap per 1. tertial 2026 NHHE (u.off. jf. offl § 23 første ledd)
2. Vedlegg 2 - Regnskap per 1. tertial 2026 til KD
3. Vedlegg 3 - Investeringsplan per 1. tertial 2026

## Sak 37/26 Vedlegg 1

Dokumentet er unntatt offentlighet.  
Tittel: Regnskap pr. 1. tertial 2026 NHHE  
Tilgangskode: Unntatt offentlighet  
Paragraf: Offl § 23, første ledd

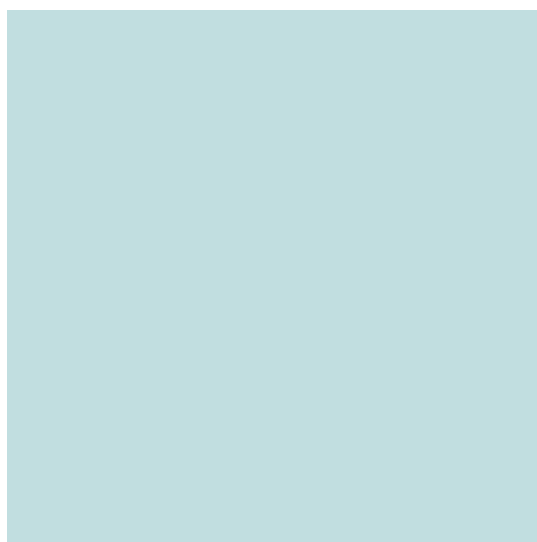
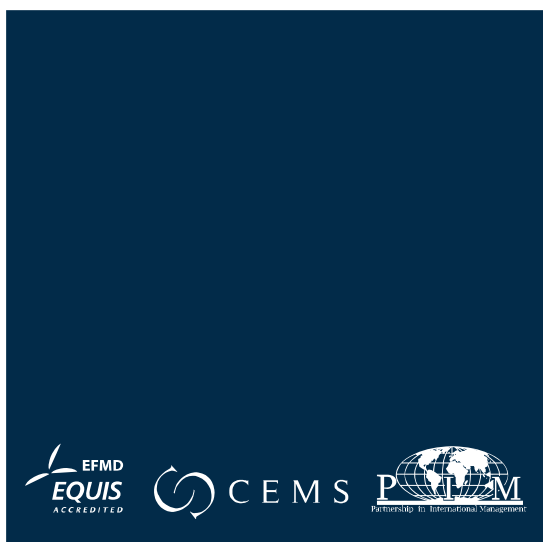
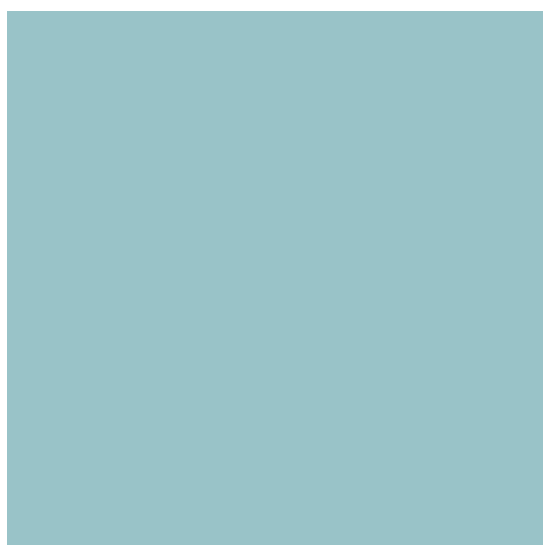
Sak 37/26 Vedlegg 2

# REGNSKAP 1. TERTIAL 2026

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Økonomiavdelingen

NHH



## Resultatregnskap

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	30.04.2026	30.04.2025
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt fra bevilgninger	1	222 843	222 645
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	21 775	22 271
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	42 254	37 258
Andre driftsinntekter	1	1 055	2 419
<i>Sum driftsinntekter</i>		<b>287 928</b>	<b>284 592</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	201 504	198 769
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	11 100	11 726
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5		
Andre driftskostnader	3	89 243	88 683
<i>Sum driftskostnader</i>		<b>301 847</b>	<b>299 178</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>-13 919</b>	<b>-14 586</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	220	172
Finanskostnader	6	28	103
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		<b>192</b>	<b>69</b>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>		<b>-13 727</b>	<b>-14 517</b>
<b>Avregninger og disponeringer</b>			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 l	13 727	14 517
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapsital)	8	0	0
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>		<b>13 727</b>	<b>14 517</b>
<b>Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>			
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9	0	0
<i>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>			
Tilskudd til andre	10	0	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning		0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		<b>0</b>	<b>0</b>

## Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	30.04.2026	31.12.2025
<b>EIENDELER</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I Immaterielle eiendeler</b>			
Programvare og lignende rettigheter	4	1 298	1 619
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<b>1 298</b>	1 619
<b>II Varige driftsmidler</b>			
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	5	64 055	65 952
Maskiner og transportmidler	5	935	986
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	65 252	62 753
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		<b>130 242</b>	129 691
<b>III Finansielle anleggsmidler</b>			
Investeringer i aksjer og andeler	11	274	274
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer	11A	0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		<b>274</b>	274
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>131 813</b>	131 584
<b>B. Omløpsmidler</b>			
<b>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</b>			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	12	0	0
<i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>		<b>0</b>	0
<b>II Fordringer</b>			
Kundefordringer	13	6 954	8 136
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	1 254	53
Andre fordringer	14	54 091	34 489
<i>Sum fordringer</i>		<b>62 298</b>	42 678
<b>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	286 309	327 231
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger	17	4 936	4 136
Andre bankinnskudd	17	33 357	0
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		<b>324 602</b>	331 367
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>386 901</b>	374 045
<b>Sum eiendeler drift</b>		<b>518 714</b>	505 628
<b>C. Omløpsmidler ved innkrevningsvirksomhet og tilskuddsforvaltning</b>			
<b>I Fordringer ved innkrevningsvirksomhet og andre overføringer</b>			
Fordringer ved innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten	9	0	0
<i>Sum fordringer ved innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		<b>0</b>	0
<b>II Fordringer ved tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b>			
Fordringer ved tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten	10	0	0
<i>Sum fordringer ved tilskuddsforvaltning og andre overføringer</i>		<b>0</b>	0
<b>Sum omløpsmidler ved innkrevningsvirksomhet og tilskuddsforvaltning</b>		<b>0</b>	0
<b>Sum eiendeler</b>		<b>518 714</b>	505 628

## Balanse

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	30.04.2026	31.12.2025
<b>STATENS KAPITAL OG GJELD</b>			
<b>D. Statens kapital</b>			
<b>I Virksomhetskapi tal</b>			
Innskutt virksomhetskapi tal	8	0	0
Opptjent virksomhetskapi tal	8	85 474	87 407
<b>Sum virksomhetskapi tal</b>		<b>85 474</b>	<b>87 407</b>
<b>II Avregninger</b>			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	41 127	52 920
<i>Sum avregninger</i>		<b>41 127</b>	<b>52 920</b>
<b>III Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	131 540	131 310
Ikke inntektsført bevilgning	15 III	0	0
<i>Sum utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</i>		<b>131 540</b>	<b>131 310</b>
<b>Sum statens kapital</b>		<b>258 141</b>	<b>271 638</b>
<b>E. Gjeld</b>			
<b>I Avsetning for langsiktige forpliktelse r</b>			
Avsetninger langsiktige forpliktelse r	19	313	5 012
<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktelse r</i>		<b>313</b>	<b>5 012</b>
<b>II Annen langsiktig gjeld</b>			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
<i>Sum annen langsiktig gjeld</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		10 499	12 968
Skyldig skattetrekk og andre trekk		15 593	31 263
Skyldige offentlige avgifter		20 371	19 753
Avsatte feriepenge r		64 506	48 679
Ikke inntektsført tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15 II	45 741	31 492
Mottatt forskuddsbetaling	16	14 329	10 555
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	89 221	74 268
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>		<b>260 260</b>	<b>228 978</b>
<b>Sum gjeld</b>		<b>260 573</b>	<b>233 990</b>
<b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>		<b>518 714</b>	<b>505 628</b>
<b>F. Gjeld ved tilskuddsforvaltning og innkrevingsvirksomhet</b>			
<b>I Gjeld ved tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b>			
Ikke utbetalt bevilgning mottatt til tilskuddsforvaltning	10	0	0
Gjeld ved tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten	10	0	0
<i>Sum gjeld ved tilskuddsforvaltning og andre overføringer</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II Gjeld ved innkrevingsvirksomhet og andre overføringer</b>			
Gjeld ved innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten	9	0	0
<i>Sum gjeld ved innkrevingsvirksomhet og andre overføringer</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum gjeld ved tilskuddsforvaltning og innkrevingsvirksomhet</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum statens kapital og gjeld</b>		<b>518 714</b>	<b>505 628</b>

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Kontantstrømpoppstilling for nettbudsjetterte virksomheter (direkte modell)**

Beløp i 1000 kroner	30.04.2026	31.12.2025	Budsjett 2026T1
<b>Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter</b>			
<b>Innbetalinger</b>			
innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettbudsjetterte)	223 073	646 218	223 073
innbetalinger av bevilgninger fra andre departementer (nettbudsjetterte)	0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester	40 693	108 000	44 701
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer	18 130	39 357	33 609
innbetaling av refusjoner	0	0	0
innbetalinger knyttet til konsortie-/samarbeidsavtaler	0	0	0
andre innbetalinger	13 195	24 935	0
<b>Sum innbetalinger</b>	<b>295 090</b>	<b>818 510</b>	<b>301 383</b>
<b>Utbetalinger</b>			
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader	198 615	558 158	210 430
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester	140 456	296 232	105 278
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter	-340	-280	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater	0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter	0	0	0
andre utbetalinger	-48 428	-145	0
<b>Sum utbetalinger</b>	<b>290 303</b>	<b>853 965</b>	<b>315 708</b>
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>	<b>4 788</b>	<b>-35 455</b>	<b>-14 326</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>			
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)	-11 330	-27 069	-12 067
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler (-)	0	0	0
innbetalinger ved salg av obligasjoner og andre fordringer (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av obligasjoner og andre fordringer (-)	0	0	0
innbetalinger av utbytte (+)	0	0	0
innbetalinger av renter (+)	5	185	0
utbetalinger av renter (-)	-20	-13	0
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-11 345</b>	<b>-26 897</b>	<b>-12 067</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>			
innbetalinger av virksomhetskapital (+)	0	0	0
tilbakebetalinger av virksomhetskapital (-)	0	0	0
utbetalinger av utbytte til statskassen (-)	0	0	0
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kontantstrømmer knyttet til overføringer</b>			
innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre (+)	0	0	0
innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre (+)	0	0	0
innbetalinger fra andre virksomheter til tilskudd til andre (+)	0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)	0	0	0
skatter, avgifter og gebyrer direkte til statskassen (+)	0	0	0
avregning med statskassen vedrørende innkrevingsvirksomhet (-)	0	0	0
<b>Netto kontantstrøm knyttet til overføringer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)	-208	-97	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)	-6 765	-62 448	-26 392
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	331 368	393 816	0
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>	<b>324 602</b>	<b>331 368</b>	<b>-26 392</b>
<b>* Avstemming</b>	<b>30.04.2026</b>	<b>31.12.2025</b>	
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet	-13 727	-38 322	
disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)	0	3 966	
bokført verdi avhendede anleggsmidler	0	0	
ordinære avskrivninger	11 100	35 310	
nedskrivning av anleggsmidler	0	0	
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)	-11 330	-27 069	
endring i statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	230	0	
endring i ikke inntektsført bevilgning	0	0	
endring i beholdninger av varer og annet driftsmateriell	0	0	
endring i kundefordringer	1 183	0	
endring i leverandørgjeld	-2 469	0	
endring i ikke inntektsført tilskudd og overføringer	14 249	0	
effekt av valutakursendringer	208	97	
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter	11 345	26 897	
poster klassifisert som kontantstrømmer knyttet til overføringer	0	0	
endring i andre tidsavgrensningsposter	-6 001	-2 819	
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>	<b>4 788</b>	<b>-1 940</b>	

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

#### **Prinsippnote for bevilgningsoppstilling**

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

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

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

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

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2026 for nettobudsjetterte virksomheter pr. 30.04.2026

Del I

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev				
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Postekst	Samlet tildeling
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler	223 073
273	Kunnskapssektorens tjenesteleverandør	50	Virksomhetskostnader	0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	21	Spesielle driftsutgifter, kan overføres, kan nyttes under post 70	0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	45	Større utstyrsanskaffelser og vedlikehold, kan overføres	0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	70	Tilskudd, kan nyttes under post 21	0
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
Samlet sum på kapitler og poster under programområde 07 Kunnskapsdepartementet				223 073
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
Sum utbetalinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet				0
<b>Sum utbetalinger i alt</b>				<b>223 073</b>
2xx	Formålet/virksomheten		Tilbakebetaling av bevilgning gitt i tidligere regnskapsår <sup>3)</sup>	0
<b>Sum tildelinger og tilbakebetalinger fra tidligere år</b>				<b>223 073</b>

DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport <sup>1)</sup>	Note	Regnskap 30.04.2026
<b>Oppgjørskonto i Norges Bank</b>		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	327 231
Endringer i perioden (+/-)		-40 922
Sum utgående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	286 309
<b>Øvrige bankkonti Norges Bank<sup>2)</sup></b>		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	4 136
Endringer i perioden (+/-)		800
Sum utgående saldo på øvrige bankkonti i Norges Bank	17	4 936

Del III

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	30.04.2026	31.12.2025	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	286 309	327 231	-40 922
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		4 936	4 136	800

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter**

Beløp i 1000 kroner

	30.04.2026	30.04.2025	Budsjett 2026T1
<b>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	223 073	215 102	223 073
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd	-11 330	-4 183	-12 067
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	11 100	11 726	11 667
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)	0	0	0
- periodens tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>222 843</b>	<b>222 645</b>	<b>222 673</b>

**Inntekt fra bevilgninger fra andre departement**

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

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

<b>Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)</b>	<b>222 843</b>	<b>222 645</b>	<b>222 673</b>
---	----------------	----------------	----------------

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

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

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

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

Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	296	586	280
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	296	586	280
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	4 748	14 780	15 994
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	5 215	-192	4 594
Periodens netto tilskudd fra NFR	9 963	14 588	20 588
<b>Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>	<b>10 259</b>	<b>15 174</b>	<b>20 868</b>

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

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

Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	5 550	-155	0
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	1 395	2 214	3 752
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsyttere	-5 342	-4 799	2 817
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsyttere</b>	<b>1 603</b>	<b>-2 740</b>	<b>6 569</b>
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og Horis)	3 714	5 194	3 957
+ periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og</b>	<b>3 714</b>	<b>5 194</b>	<b>3 957</b>
Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	0	0
+ periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet fra andre (+)	0	0	0
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet** **5 317** **2 454** **10 525**

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

**Inntektsførte gaver <sup>1)</sup>**

Inntektsførte gaver	6 199	4 643	2 216
<b>Sum inntektsførte gaver</b>	<b>6 199</b>	<b>4 643</b>	<b>2 216</b>

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

**Sum inntekt fra tilskudd og overføringer (linje RE.3 i resultatregnskapet)** **21 775** **22 271** **33 609**

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

Statlige etater	6 962	6 670	8 480
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	255	0
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	3 399	3 524	5 938
Andre	0	0	0
<b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>10 361</b>	<b>10 449</b>	<b>14 418</b>

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

**Andre salgs- og leieinntekter**

Andre salgsinntekter	1 072	2 534	537
Andre leieinntekter	886	1 501	855
Egenbetaling fra studenter /Åpne kurs NHHE	29 183	21 965	29 166
Studieavgift for studenter fra land utenfor EØS og Sveits	752	810	580
<b>Sum andre salgs- og leieinntekter</b>	<b>31 893</b>	<b>26 809</b>	<b>31 138</b>

**Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)** **42 254** **37 258** **45 556**

**Andre driftsinntekter**

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	1 055	2 419	664
Øvrige andre inntekter NHHE	0	0	0
Øvrige andre inntekter <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>1 055</b>	<b>2 419</b>	<b>664</b>

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

Salg av eiendom	0	0	0
Salg av maskiner, utstyr mv	0	0	0
Salg av andre driftsmidler	0	0	0

---

<b>Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
--	----------	----------	----------

---

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

---

<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>287 928</b>	<b>284 592</b>	<b>302 502</b>
----------------------------	----------------	----------------	----------------

---

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Note 8 Innskutt og opptjent virksomhetskaper (nettobudsjetterte virksomheter)***Beløp i 1000 kroner*

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

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

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

<i>Innskutt virksomhetskaper:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskaper 31.12.2025	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
Kjøp av eierandeler i perioden (+)	0
<b>Innskutt virksomhetskaper 30.04.2026</b>	<b>0</b>
 <i>Bunden opptjent virksomhetskaper:</i>	
Bunden opptjent virksomhetskaper pr. 31.12.2025	274
Kjøp av aksjer i perioden	0
Bokført verdi solgte aksjer i perioden (-)	0
Reversering av tidligere nedskrivning av aksjer i perioden	0
Nedskrivning av aksjer i perioden (-)	0
<b>Bunden opptjent virksomhetskaper 30.04.2026</b>	<b>274</b>
 <b>Innskutt og bunden opptjent virksomhetskaper 30.04.2026</b>	<b>274</b>
 <i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2025	87 134
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper:	-1 934
Overført fra periodens resultat	0
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	0
<b>Annen opptjent virksomhetskaper 30.04.2026</b>	<b>85 200</b>
 <b>Sum virksomhetskaper 30.04.2026</b>	<b>85 474</b>

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

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

Beløp i 1000 kroner

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

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

Del I: Inntektsførte bevilgninger	Avsetning pr. 30.04.2026	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2025	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>				
<i>Konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</i>				
Forskningsstiltak institutter	0	0	138	-138
Øvrige driftstiltak	0	0	0	0
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>138</b>	<b>-138</b>
<i>Vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</i>				
Andel mottatt bevilgning avsatt til oppgaver 3. tertial	0	0	0	0
Oppgave 2	0	0	0	0
Oppgave 3	0	0	0	0
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</i>				
Nødstrømenhetene i rom DK04(UPS-punkter)	0	0	0	0
Ombygging grupperom studenter i Nybygget, Speilsalen	0	0	0	0
<b>SUM vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Påbegynte investeringsprosjekter</i>				
Nettverkskomponenter	0	0	9 000	-9 000
IT utstyr / brukerstyr til institutter, avdelinger og stipendiater	0	0	0	0
Servere til sentral infrastruktur - kapasitetsøkning	0	0	0	0
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	0	0	0	0
Brannsikkerhet	0	0	0	0
Adangskrollsystem - utbygging og erstatninger	0	0	0	0
<b>SUM påbegynte investeringsprosjekter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 000</b>	<b>-9 000</b>
<i>Andre formål</i>				
Formål 1	0	0	0	0
Formål 2	0	0	0	0
Formål 3	0	0	0	0
Andre formål <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM andre formål</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 138</b>	<b>-9 138</b>
<b>Andre departementer og finansieringskilder</b>				
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	13 349	1 934	13 821	-472
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	17 396	0	22 295	-4 899
Opplyst overskudd NHHE	10 382	0	7 666	2 716
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>Sum andre departementer og finansieringskilder</b>	<b>41 127</b>	<b>1 934</b>	<b>43 782</b>	<b>-2 655</b>
<b>Sum avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettbudsjetterte)</b>	<b>41 127</b>	<b>1 934</b>	<b>52 920</b>	<b>-11 793</b>
Tilført fra annen virksomhetskapskapital				-1 934
<b>Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet</b>				<b>-13 727</b>

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

	Avsetning pr. 30.04.2026	Avsetning pr. 31.12.2025	Endring i perioden
<b>Statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>			
Diverse prosjekter	-11	103	-114
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>	<b>-11</b>	<b>103</b>	<b>-114</b>
<b>Norges forskningsråd</b>			
SFF: FAIR	12 539	5 929	6 610
Diverse prosjekter	-248	-1 623	1 375
Tiltak/opp-gave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum Norges forskningsråd</b>	<b>12 291</b>	<b>4 306</b>	<b>7 985</b>
<b>Regionale forskningsfond</b>			
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum regionale forskningsfond</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andre bidragsytere</b>			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	308	24	284
Næringsliv og private bidragsytere	19 560	20 593	-1 033
Øvrige andre bidragsytere	7 256	1 901	5 355
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	6 336	4 564	1 772
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag <sup>2)</sup>	<b>33 460</b>	<b>27 082</b>	<b>6 378</b>
Andre tilskudd og overføringer <sup>3)</sup>	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	<b>33 460</b>	<b>27 082</b>	<b>6 378</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag</b>	<b>45 741</b>	<b>31 492</b>	<b>14 249</b>
<b>Gaver</b>			
Tiltak/opp-gave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål/giver <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum gaver</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og overføringer</b>	<b>45 741</b>	<b>31 492</b>	<b>14 249</b>
<b>Sum fordringer knyttet til tilskudd og overføringer<sup>4)</sup></b>	<b>12 921</b>	<b>15 927</b>	<b>0</b>

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

	Forpliktelse pr. 30.04.2026	Forpliktelse pr. 31.12.2025	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>			
Driftsopp-gaver - unntatt investeringsformål			
Periodisering av ordinær driftsbevilgning - KD (bare i delårsregnskap)	0	0	0
Driftsopp-gaver (spesifiser og legg til linjer)	0	0	0
Sum tildelinger til driftsopp-gaver	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Investeringsformål			
Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter	0	0	0
Påbegynte investeringsprosjekter (spesifiser og legg til linjer)	0	0	0
Sum investeringsformål	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andre departementer</b>			
Periodisering driftsbevilgning - andre departementer (delårsregnskap)	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
<b>Sum andre departementer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

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

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

4) Her vises summen av alle fordringer som er nettoført i note 15 del II. Vesentlige fordringer skal spesifiseres i egen oppstilling nederst i noten. Summen i oppstillingen nedenfor skal stemme overens med Sum fordringer knyttet til tilskudd og overføringer linjereferanse N15I.8

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning for 2026 (Hentes fra blatt hefte <sup>1</sup> )	Avsetning pr. 30.04.2026 i kr	Avsetning pr. 30.04.2026 i pst.
Avsetninger til andre formål	669 219	0	0,0 %
Avsetninger til investeringer	669 219	0	0,0 %
<b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>

Fordringer knyttet til tilskudd og overføringer (fordringer som er nettoført i note 15 del II)	30.04.2026	31.12.2025
NFR/Climate futures	1 057	1 085
NFR / Nord_H2ub	527	
NFR / HyValue	1 082	2 158
NFR / Firm power, worker power		674
NFR / FME InterPlay	649	
Andre tilskudd og overføringer / Tilt Student	610	
NFR / FAIR Talentfulle forskere til Norge	673	
NFR / Oppsikruling av maritimt metall		915
EU rammeprogram / Inequality i Work, Wealth and Welfare	855	
NFR/ RenewHydro		1 011
NFR/ The Freedom to Choose		3 150
EU rammeprogram /13W - Inequality i Work, Wealth and Welfare		512
EU rammeprogram /TAXFAIR		638
EU/ENGAGE 2	3 313	1 831
Ikke vesentlige fordringer (samlet sum/residual)	4 155	3 953
<b>SUM</b>	<b>12 921</b>	<b>15 927</b>

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

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

Beløp i 1000 kroner

## DEL I

<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	<b>30.04.2026</b>	31.12.2025
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	637	6
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	617	47
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b><i>Sum opptjente, ikke fakturerte inntekter</i></b>	<b>1 254</b>	<b>53</b>

## DEL II

<i>Mottatt forskuddsbetaling</i>	<b>30.04.2026</b>	31.12.2025
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	11 265	9 926
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	3 064	629
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b><i>Sum mottatt forskuddsbetaling</i></b>	<b>14 329</b>	<b>10 555</b>

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

Opplysningsnote - ikke en del av årsregnskapet som skal presenteres i del VI i årsrapporten

**Note 31 Resultat - Budsjettoppfølgingsrapport**

Beløp i 1000 kroner

	Budsjett for 30.04.2026	Regnskap pr 30.04.2026	Avvik budsjett/ regnskap pr 30.04.2026	Regnskap pr 31.12.2025
<b>Driftsinntekter</b>				
Inntekt fra bevilgninger	222 673	222 843	-170	654 459
Inntekt fra gebyrer			0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	33 609	21 775	11 834	72 651
Salgs- og leieinntekter	45 556	42 254	3 302	111 289
Andre driftsinntekter	664	1 055	-391	7 927
<i>Sum driftsinntekter</i>	<i>302 502</i>	<i>287 928</i>	<i>14 574</i>	<i>846 326</i>
<b>Driftskostnader</b>				
Varekostnader		0	0	0
Lønn og sosiale kostnader	210 430	201 504	8 926	559 377
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	11 667	11 100	567	35 310
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler			0	0
Andre driftskostnader	105 278	89 243	16 035	286 264
<i>Sum driftskostnader</i>	<i>327 375</i>	<i>301 847</i>	<i>25 528</i>	<i>880 950</i>
<b>Driftsresultat</b>	<b>-24 873</b>	<b>-13 919</b>	<b>-10 954</b>	<b>-34 624</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>				
Finansinntekter		220	-220	514
Finanskostnader	3	28	-25	245
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>	<i>-3</i>	<i>192</i>	<i>-195</i>	<i>269</i>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>	<b>-24 876</b>	<b>-13 727</b>	<b>-11 149</b>	<b>-34 356</b>
<b>Avregninger</b>				
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	0	-13 727	13 727	38 322
Tilført annen opptjent virksomhetskapi tal	0		0	-3 966
<i>Sum avregninger</i>	<i>0</i>	<i>-13 727</i>	<i>13 727</i>	<i>34 356</i>
<b>Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>				
Inntekter av avgifter og gebyrer direkte til statskassen	0	0	0	0
Avregning med statskassen innkrevingsvirksomhet	0	0	0	0
<i>Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>				
Tilskudd til andre	0	0	0	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning	0	0	0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Opplysningsnote - ikke en del av årsregnskapet som skal presenteres i del VI i årsrapporten

Utgiftsart/inntektsart	Regnskap			Budsjett
	31.12.2024	31.12.2025	30.04.2026	2026 T1
<b>1. Utgifter</b>				
<i>Driftsutgifter</i>				
Lønnsutgifter	546 951	558 158	198 615	210 430
Varer og tjenester	286 483	295 807	91 688	105 278
<b>Sum driftsutgifter</b>	<b>833 434</b>	<b>853 965</b>	<b>290 303</b>	<b>315 708</b>
<i>Investeringsutgifter</i>				
Investeringer, større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	32 411	27 069	11 330	12 067
<b>Sum utgifter til større utstyrsanskaffelser og vedlikehold</b>	<b>32 411</b>	<b>27 069</b>	<b>11 330</b>	<b>12 067</b>
<i>Overføringer fra virksomheten</i>				
Utbetalinger til andre statlige regnskaper	0	0	0	0
Andre utbetalinger	0	0	0	0
<b>Sum overføringer fra virksomheten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Kjøp av aksjer og andeler	0	0	0	0
Andre finansielle utgifter	6	110	228	0
<b>Sum finansielle aktiviteter</b>	<b>6</b>	<b>110</b>	<b>228</b>	<b>0</b>
<b>SUM UTGIFTER</b>	<b>865 851</b>	<b>881 144</b>	<b>301 861</b>	<b>327 775</b>
<b>2. Inntekter</b>	Regnskap			Budsjett
	31.12.2024	31.12.2025	30.04.2026	2026 T1
<i>Driftsinntekter</i>				
Inntekter fra salg av varer og tjenester	101 043	108 000	40 693	44 701
Inntekter fra avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0	0
Refusjoner <sup>1)</sup>	0	0	0	0
Andre driftsinntekter	32 886	24 935	13 195	0
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>133 929</b>	<b>132 935</b>	<b>53 888</b>	<b>44 701</b>
<i>Inntekter fra investeringer</i>				
Salg av varige driftsmidler	142	0	0	0
<b>Sum investeringsinntekter</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Overføringer til virksomheten</i>				
Inntekter fra statlige bevilgninger til drift	692 507	685 575	241 203	256 682
Innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre	0	0	0	0
Innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre	0	0	0	0
Andre innbetalinger	0	0	0	0
<b>Sum overføringer til virksomheten</b>	<b>692 507</b>	<b>685 575</b>	<b>241 203</b>	<b>256 682</b>
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Innbetaling ved salg av aksjer og andeler	0	0	0	0
Andre finansielle innbetalinger (f.eks. innbet. av rente)	815	185	5	0
<b>Sum finansielle aktiviteter</b>	<b>815</b>	<b>185</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>SUM INNTEKTER</b>	<b>827 394</b>	<b>818 695</b>	<b>295 095</b>	<b>301 383</b>
<b>3. Netto endring i kontantbeholdning (2-1)</b>	<b>-38 457</b>	<b>-62 449</b>	<b>-6 765</b>	<b>-26 392</b>

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

Opplysningsnote - ikke en del av årsregnskapet som skal presenteres i del VI i årsrapporten

Inntektstype	Regnskap 31.12.2024	Regnskap 31.12.2025	Regnskap 30.04.2026	Budsjett for 2026 T1
<b>Tildelinger til finansiering av statsoppdraget</b>				
Bevilgninger fra fagdepartementet	639 465	646 218	223 073	223 073
Bevilgninger fra andre departement	0	0	0	0
Tildelinger fra andre statlige forvaltningsorganer	2 045	1 101	296	280
Tildelinger fra Norges forskningsråd	45 748	44 008	9 963	20 588
<b>Sum tildelinger til statsoppdraget</b>	<b>687 258</b>	<b>691 327</b>	<b>233 332</b>	<b>243 941</b>
<b>Overføringer til virksomheten</b>				
Overføringer fra fagdepartementet til tilskudd til andre	0	0	0	0
Overføringer fra andre departement til tilskudd til andre	0	0	0	0
Overføringer fra andre virksomheter til tilskudd til andre	0	0	0	0
<b>Sum overføringer til virksomheten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Offentlige og private bidrag</b>				
Bidrag fra kommuner og fylkeskommuner <sup>1)</sup>	0	0	0	0
Bidrag fra private	0	0	0	6 569
Tildelinger fra internasjonale organisasjoner	15 253	13 913	3 714	3 957
<b>Sum bidrag</b>	<b>15 253</b>	<b>13 913</b>	<b>3 714</b>	<b>10 525</b>
<b>Oppdragsinntekter m.v.</b>				
Oppdrag fra statlige virksomheter	33 662	34 080	6 325	8 480
Oppdrag fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter	2 126	879	11 265	0
Oppdrag fra private	10 391	13 855	5 846	5 938
Andre inntekter og tidsavgrensninger	78 705	64 641	34 613	32 498
<b>Sum oppdragsinntekter m.v.</b>	<b>124 883</b>	<b>113 455</b>	<b>58 049</b>	<b>46 916</b>
<b>SUM INNTEKTER</b>	<b>827 394</b>	<b>818 695</b>	<b>295 095</b>	<b>301 383</b>

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

Opplysningsnote - ikke en del av årsregnskapet som skal presenteres i del VI i årsrapporten

Balansedag 31. desember	Regnskap 31.12.2024	Regnskap 31.12.2025	Regnskap 30.04.2026	Endring 2025 til 2026
Beløp i TNOK				
<b>Kontanter og kontantekvivalenter</b>				
Beholdning på oppgjørskonto i Norges Bank	389 847	327 231	286 309	-40 922
Beholdning på andre bankkonti	3 968	4 136	38 293	34 157
Andre kontantbeholdninger	0	0	0	0
<b>Sum kontanter og kontantekvivalenter</b>	<b>393 816</b>	<b>331 367</b>	<b>324 602</b>	<b>-6 765</b>
<b>Avsetninger til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår :</b>				
Feriepenger m.v.	45 217	48 679	64 506	15 827
Skattetrekk og offentlige avgifter	48 443	51 017	35 965	-15 052
Gjeld til leverandører	58 695	12 916	9 245	-3 671
Gjeld til oppdragsgivere	3 669	2 418	7 375	4 957
Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer	0	0	0	0
Annen gjeld som forfaller i neste budsjettår	18 519	39 779	35 130	-4 649
<b>Sum til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår</b>	<b>174 543</b>	<b>154 809</b>	<b>152 221</b>	<b>-2 588</b>
<b>Avsetninger til dekning av planlagte tiltak i fremtidige budsjettår:</b>				
Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd	9 466	4 306	12 291	7 985
Større påbegynte, flerårige investeringsprosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	15 650	9 000	0	-9 000
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet	23 350	138	0	-138
Andre avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte formål <sup>1)</sup>	8 200	0	0	0
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av bevilgninger fra andre departementer	44 042	43 782	41 127	-2 655
<b>Sum avsetninger til planlagte tiltak i fremtidige budsjettår</b>	<b>100 708</b>	<b>57 226</b>	<b>53 418</b>	<b>-3 808</b>
<b>Andre avsetninger:</b>				
Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål	27 566	27 186	33 449	6 264
Fri virksomhetskapskapital	83 168	87 134	85 200	-1 934
<b>Sum andre avsetninger</b>	<b>110 733</b>	<b>114 320</b>	<b>118 650</b>	<b>4 330</b>
<b>Langsiktig gjeld (netto)</b>				
Langsiktig forpliktelse knyttet til anleggsmidler	0	0	0	0
Annen langsiktig gjeld	7 832	5 012	313	-4 699
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>7 832</b>	<b>5 012</b>	<b>313</b>	<b>-4 699</b>
<b>SUM NETTO GJELD OG FORPLIKTELSER</b>	<b>393 816</b>	<b>331 367</b>	<b>324 602</b>	<b>-6 765</b>



## Ledelseskommentarer per 1. tertial 2026 – Norges Handelshøyskole

### Bekreftelse på regnskap

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

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

**Samlede driftsinntekter** er 287,9 millioner kroner, med et negativt budsjettavvik på 14,6 millioner kroner. Det negative budsjettavviket er knyttet til bidrags- og oppdragsvirksomheten (BOA). Det største avviket er innenfor øvrig BOA. Deler skyldes lavere kostnadspådrag per 1. tertial enn budsjettet, i tillegg er det gjort korreksjoner knyttet manglende føring av egenfinansiering fra tidligere år. Bokført inntekt fra etter- og videreutdanningen er 4 millioner kroner lavere enn budsjettet, dette skyldes i sin helhet periodisering av inntekten for kurs som ikke er avsluttet.

**Samlede driftskostnader** er lavere enn budsjettet, med et positivt budsjettavvik på 25,5 millioner kroner (7,8%).

**Lønnskostnadene** viser et mindreforbruk på 8,9 millioner kroner (4,2% avvik ift budsjett).

Det er en sentral styring av faste årsverk og fordelingen av disse, og stillingsrammene er på samme nivå som 2025. Gjennomgang av lønnsprognoser per 1. tertial for faste årsverk viser at kostnadene, gitt et lønnsoppgjør som budsjettet for 2026, ikke vil overstige budsjettet. Deler av det positive avviket skyldes periodiseringsavvik. For BOA samlet sett er lønnskostnadene som budsjettet.

Det er usikkerhet knyttet til pensjonskostnader som følge av feil i lønns- og økonomisystemet, som har medført manglende rapportering til Statens pensjonskasse (SPK) i 2026. Feilen er ikke fullt ut rettet, og det følges opp mot systemleverandør og SPK. Det er foreløpig uklart hvilke økonomiske konsekvenser dette evt. kan få når korrekt rapportering er på plass. Det er også usikkerhet knyttet til kostnaden for lønnsoppjøret for 2026. I bevilgningen fra KD er det tatt høyde for 4,0% lønnsvekst. En evt. økning i lønnsoppjøret på 0,4% utover dette, vil anslagsvis ha en merkostnad på i overkant av 1 million kroner i 2026, med tilhørende helårsvirkning i 2027.

**Andre driftskostnader** viser et samlet positivt budsjettavvik på 16 millioner kroner (15,2% avvik ift budsjett). Elektrisitetskostnaden er noe høyere enn budsjettet, og det er varslet at denne kostnaden blir høyere for året enn forutsatt i budsjettet. Det er likevel et positivt avvik innen BFV på kr 5,7 millioner kroner, som blant annet er knyttet til lavere konsulentbruk og noe lavere arrangementskostnader enn budsjettet. Utover dette er det positive avviket spredt på mange enheter og ulike kostnadsarter.

Innenfor øvrig BOA er det et positivt budsjettavvik på 10,3 millioner kroner. Avviket er knyttet til lavere kostnader enn budsjettet til kjøp av forskningstjenester, reiseutgifter og andre uspesifiserte kostnader. Svingninger i forskningsaktivitet gjør det utfordrende å budsjettere og periodisere disse kostnadene presist. Egenfinansiering av ekstern forskningsaktivitet er nær 5 millioner kroner høyere enn budsjettet. Dette skyldes i hovedsak korrigerende manglende føring av egenfinansiering fra tidligere år. Etter- og videreutdanningen har et positivt budsjettavvik som i all hovedsak er knyttet til lavere kjøp av

NHH



undervisningstjenester som følge av at kurs ikke ble startet opp som planlagt.

Samlet viser **resultatet** et **underskudd** på 13,7 millioner kroner, sammenlignet mot et planlagt underskudd på 24,9 millioner kroner. Driftsresultatet per 1. tertial 2025 viste et underskudd på 14,5 millioner kroner.

Aktivitetsnivået innen utdanning, forskning og formidling er i hovedsak som planlagt. Det er ikke identifisert vesentlige endringer i virksomhetsrisiko per 1. tertial, utover behovet for å redusere kostnadsnivået. Det er særskilt fokus på IT-sikkerhet og beredskap, som følges opp gjennom etablerte styringssystemer.

I slutten av april mottok høyskolen et varsel fra Norges forskningsråd (NFR) om heving av kontrakt og tilbakebetaling av deler av tildelt beløp for et forskningsprosjekt som ble avsluttet i 2025. NHH bestrider tilbakebetalingskravet, og er i dialog med NFR om saken. Det er ikke foretatt avsetning for dette i regnskapet per 1. tertial.

### Økonomisk drift i forhold til i fjor

Sum inntekter har økt med 3,3 millioner kroner (1,2 %) sammenlignet med 1. tertial 2025. Bevilgning fra KD er på samme nivå som i 2025. Bokførte inntekter fra etter og videreutdanningen er 6,3 millioner kroner høyere enn i 2025. Inntekt for øvrig BOA og andre driftsinntekter er redusert med 1,8 millioner kroner sammenlignet med 2025.

Sum driftskostnader er 2,7 millioner kroner høyere enn i 2025. Lønnskostnader, inkludert sosiale kostnader, har økt med kr 2,7 millioner kroner (1,3%) sammenlignet med 2025. Korrigert for reversert avsetning, har kostnaden økt med ca. 4,2 millioner kroner (2,1%). Økningen er knyttet til lønnsoppgjøret for 2025. Hittil i år er andre driftskostnader på samme nivå som i 2025 til tross for prisstigning mellom 2025 og 2026. Dette tyder på at tiltakene som er satt i verk for å redusere kostnader er begynt å få effekt.

### Vurdering av den økonomiske situasjonen

Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende på kort sikt, men med økende risiko knyttet til kostnadsnivå og fremtidige bevilgninger. Det er derfor behov for mer målrettet ressursstyring og gradvis reduksjon av kostnader for å sikre kvaliteten i kjernevirksomheten over tid.

Det er viktig å holde faste kostnader på et nivå som gjør høyskolen robust for endringer i bevilgninger og inntekter uten at det svekker gjennomføringen av strategiske satsninger. De største risikofaktorene fremover er usikkerhet knyttet til fremtidige bevilgninger og et høyt lønnsnivå. Over tid kan dette redusere handlingsrommet dersom inntektsgrunnlaget ikke utvikler seg i takt med kostnadene. I tillegg følger NHH nøye med på utviklingen i sektoren, der økt press på digitalisering, arealutnyttelse og internasjonal konkurranse kan påvirke både kostnadsnivå og inntektsgrunnlag.

### Utvikling i avregnet bevilgningsfinansiert virksomhet

Ved utgangen av 1. tertial er det ikke avsetninger knyttet til bevilgningsfinansiert virksomhet (0 kroner, 0 % av bevilgningen). Avsetninger ved inngangen til året (kr 9,1 mill.) er benyttet i perioden, i hovedsak til investeringer. Resterende underskudd er finansiert gjennom bruk av oppspart overskudd fra etter- og videreutdanningen.

NHH



Nivået på avsetninger vurderes som lavt, men forsvarlig gitt høyskolens samlede økonomiske situasjon og tilgjengelig egenfinansiering. Over tid er det behov for en bærekraftig balanse mellom inntekter og kostnader. Dette innebærer at kostnadsnivået må tilpasses og inntektsgrunnlaget styrkes i løpet av de kommende årene. Høyskolen har igangsatt arbeid for å sikre denne tilpasningen.

### Gjennomførte og planlagte investeringer

Per 1. tertial er det aktivert investeringer for 11,3 millioner kroner, mot 4,2 millioner kroner i 2025, og investeringsnivået er som budsjettet. Per 1. tertial er det investert for kr 560 tusen kroner på eiendomssiden, som i all hovedsak er benyttet til innkjøp av møblement i nye lokaler i Oslo. På IT-siden er det investert 10,6 millioner kroner i nettverkskomponenter og annet brukerstyr.

Investeringsbudsjettet for 2026 er totalt 22,4 millioner kroner, derav 7,5 millioner kroner til eiendomsinvesteringer og 14,9 millioner kroner til IT-investeringer. Gjenværende investeringer på eiendom gjelder oppgradering Jebesen senter, skiltplan (universell utforming), prosjektering av rehabilitering av Stupet og diverse mindre tiltak. På IT-siden gjenstår noen investeringsmidler til servere og IT-utstyr. Det forventes at investeringsbudsjettet benyttes i sin helhet i 2026.

Som nevnt ovenfor er det behov for målrettet ressursstyring og gradvis kostnadstilpasning, herunder også investeringsnivå, for å sikre kvalitet i kjernevirksomheten. Tiltak knyttet til IT-sikkerhet prioriteres. Behovet for større eiendomsinvesteringer er avtakende etter store investeringer de siste årene.

Investeringsplanen ble vedtatt av styret 5. mars 2026.

Det bekreftes at NHHs revisor er Riksrevisjonen.

Bergen, 01.06.2026

-----  
Helge Thorbjørnsen  
Rektor

-----  
Liv Åse Flo Wilhelmsen  
Økonomisjef

## Sak 37/26 Vedlegg 3

## Vedlegg 3: Investeringsplan per 1. tertial 2026

<b>Investeringsplan NHH 2026</b> <i>Vedtatt av styret 05.03.2026</i>											<i>Note 15:</i> <b>Vedtatt, ikke påbegynt</b>
<i>Tall i kr 1 000</i>	<b>T1</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>Sum 2026-2030</b>	<b>Sum avsatt i note 15</b>	<b>Note 15: Påbegynt</b>	<b>Note 15: Vedtatt, ikke påbegynt</b>	
Ny inngang lager Servicebygg	-	250					250				
Oppgradering Jebesen senter	49	1 500					1 500				
Helhetlig skiltplan NHH	-	1 000					1 000				
Nytt postrom	-	150					150				
Prosjektering rehabilitering Stupet	47	1 200	5 000	5 000			11 200				
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	464	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	12 500				
Nytt kjøkken til HR-gang	-	100					100				
Sammenslåing av rom på SNF	-	750					750				
Miljørom HR-avdeling	-		1 000				1 000				
Møterom S218	-			300			300				
Ombygging auditorium M i Hovedbygget til læringsrom	-		6 000				6 000				
Ombygging auditorium B i Nybygget til læringsrom	-		6 000				6 000				
Oppussing vestfløy 1. og 2. etg. Servicebygget	-			5 000	5 000		10 000				
Biler	-		1 000	500			1 500				
<b>Sum eiendom</b>	<b>560</b>	<b>7 450</b>	<b>21 500</b>	<b>13 300</b>	<b>7 500</b>	<b>2 500</b>	<b>52 250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Nettverkskomponenter	8 432	9 000	5 600	2 500	2 500	2 500	22 100	9 000	9 000		
Servere til sentral infrastruktur	207	800	2 500	2 500	2 500	2 500	10 800				
IT utstyr / brukerstyr til institutter, avdelinger og stipendiater	1 873	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	12 500				
Reinvestering AV Infrastruktur	114	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	13 000				
Utskifting av kopi-/multifunksjonsmaskiner	-		700				700				
Reinvestering AV komponenter Nybyggprosjektet	-			2 700	2 700	2 700	8 100				
<b>Sum IT</b>	<b>10 626</b>	<b>14 900</b>	<b>13 900</b>	<b>12 800</b>	<b>12 800</b>	<b>12 800</b>	<b>67 200</b>	<b>9 000</b>	<b>9 000</b>	<b>0</b>	
<b>Sum Investeringsplan</b>	<b>11 186</b>	<b>22 350</b>	<b>35 400</b>	<b>26 100</b>	<b>20 300</b>	<b>15 300</b>	<b>119 450</b>	<b>9 000</b>	<b>9 000</b>	<b>0</b>	

## ØKONOMISKE UTSIKTER 2027-2030

Saksbehandler Liv Wilhelmsen  
Arkivreferanse 25/03462-3

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.06.2026

Utvalgsnr  
38/26

### Forslag til vedtak:

Styret slutter seg til de vurderinger som fremgår av saken.

### Bakgrunn:

NHH skal ha et robust og forutsigbart økonomisk handlingsrom som sikrer finansiell styrke, stabilitet og evne til langsiktige faglige satsinger. Utviklingen i statlig finansiering, kombinert med vedvarende kostnadsvekst, innebærer at dagens aktivitets- og kostnadsnivå ikke er bærekraftig over tid, og NHH står overfor et mer begrenset økonomisk handlingsrom i årene fremover.

Dokumentet «Økonomiske utsikter 2027-2030» (vedlegg 1) gir en samlet vurdering av NHHs økonomiske utsikter for perioden 2027–2030, herunder utvikling i inntekter, kostnader og forventet balanse i driften. Det legges til grunn at reserver fortsatt benyttes i en overgangsperiode for å håndtere ubalanse og gjennomføre nødvendige tilpasninger, samtidig som reservenivået også fremover skal holdes innenfor et nivå som sikrer tilstrekkelig økonomisk robusthet. Fra 2029 legges det til grunn balanse i driften.

Samtidig må det være rom for nødvendige investeringer i perioden. Vedlagte investeringsplan (vedlegg 2) synliggjør forventet investeringsnivå i perioden 2026-2030. Investeringsnivået må vurderes og prioriteres innenfor tilgjengelig finansielt handlingsrom.

Dokumentet «Økonomiske utsikter 2027-2030» (vedlegg 1) peker på hovedutfordringer og retning for nødvendig tilpasning av NHHs kostnadsnivå og aktiviteter. Konkretisering av tiltak og forslag til videre prosess vil bli lagt frem for styret i en egen handlingsplan til høsten.

### Vedlegg:

1. Økonomiske utsikter 2027-2030
2. Investeringsplan for perioden 2026-2030

Sak 38/26 Vedlegg 1

# ØKONOMISKE UTSIKTER

2027-2030



NHH



## Innhold

<b>1. FORMÅL OG RAMME</b>	<b>3</b>
<b>2. ØKONOMISKE HOVEDFORUTSETNINGER</b>	<b>3</b>
2.1 Inntektsutvikling og aktivtetsnivå.....	3
2.2 Kostnadsutvikling og tilpasningsbehov .....	4
<b>3. ØKONOMISK BALANSE OG RESERVER</b>	<b>5</b>
<b>4. HVORDAN OPPNÅ BÆREKRAFTIG ØKONOMI</b>	<b>6</b>
<b>5. OPPSUMMERING OG VIDERE OPPFØLGING</b>	<b>7</b>

# Økonomiske utsikter i perioden 2027-2030

## 1. Formål og ramme

Dette dokumentet gir en samlet vurdering av NHHs økonomiske utsikter for perioden 2027–2030. Formålet er å gi styret en innsikt i utviklingstrekk og områder som er særlig viktige å gripe fatt i for å skape en bærekraftig økonomisk utvikling.

Dokumentet beskriver overordnede utviklingstrekk, sentrale forutsetninger og hovedutfordringer i økonomien. Dette skal bidra til en felles forståelse av handlingsrom og behov for tilpasninger over tid.

De økonomiske utsiktene må sees i sammenheng med NHHs strategi og tidligere langtidsvurderinger. Det er samtidig betydelig usikkerhet knyttet til utviklingen i rammevilkår og kostnadsnivå, og dokumentet peker derfor på retning og områder som er nødvendig å arbeide med for å tilpasse høyskolen til en ny økonomisk situasjon.

Samlet sett må aktivitetsnivå og kostnadsstruktur tilpasses et mer begrenset økonomisk handlingsrom i perioden.

## 2. Økonomiske hovedforutsetninger

Utviklingen i statlig finansiering er den viktigste enkeltfaktoren for NHHs økonomi, og utgjorde 76% av samlet inntekt i 2025. Det må legges til grunn at sektoren vil møte strammere rammer fremover. Økte prioriteringer innen andre samfunnsområder og tydelige signaler fra departementet tilsier økt konkurranse om ressursene.

Bevilgningen er politisk styrt og fastsettes årlig gjennom statsbudsjettet. Det er derfor betydelig usikkerhet knyttet til utviklingen i langtidsperioden, herunder om lønns- og prisvekst kompenseres, og omfanget av eventuelle omfordelingskrav.

Samlet må det planlegges for begrenset utvikling i bevilgningen og økt økonomisk usikkerhet.

### 2.1 Inntektsutvikling og aktivtetsnivå

Midlertidige styrkinger i bevilgningen de siste årene, blant annet knyttet til covid-tiltak og utdanningsløftet 2020, er i stor grad avvirket. NHH har et attraktivt studietilbud med høy etterspørsel. Oppnådde resultater på indikatorer som påvirker den resultatbaserte finansieringen, har gitt god uttelling etter omleggingen av systemet i 2025.

Et overslag for 2027, sett bort fra lønns- og prisjusteringer og eventuelle omfordelingsvirkninger, indikerer en begrenset realvekst i bevilgningen. Utfasing av midlertidige studieplasser gir et nedtrekk på om lag 4 millioner kroner, mens resultatbasert finansiering anslås å gi en økning på nærmere 9 millioner kroner. Netto tilsvarer dette en realvekst på om lag 5 millioner kroner.

Erfaring tilsier at kompensasjonen for lønns- og prisvekst ikke fullt ut dekker den faktiske kostnadsutviklingen. Samlet innebærer dette et vedvarende press på økonomien.

Med stabile måltall for studieplasser og begrensede muligheter for ytterligere uttelling i den resultatbaserte finansieringen, er potensialet for inntektsvekst begrenset. Ved høy måloppnåelse vil ytterligere forbedringer gi begrenset effekt, og opprettholdt resultat gir i praksis ingen realvekst i inntektene.

Inntekter fra etter- og videreutdanning (NHHE) har økt de senere årene og utgjør et viktig bidrag til samlet økonomi. Samtidig er disse inntektene avhengige av markedssituasjon og etterspørsel, og vil kunne variere over tid. Satsninger på nye tilbud kan gi vekst, men innebærer også usikkerhet.

Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) bidrar til aktivitetsnivå og faglig utvikling, men volumet varierer. Store enkeltprosjekter fases ut i perioden, og tilgangen på ny ekstern finansiering er usikker. Aktiviteten er i hovedsak selvfinansiert, men legger beslag på kapasitet i organisasjonen.

Samlet sett innebærer dette at potensialet for inntektsvekst i bevilgningen er begrenset. Økt aktivitet må derfor i hovedsak håndteres innenfor eksisterende rammer. Samtidig vil økte inntekter utover bevilgningen være avgjørende for å skape økonomisk handlingsrom og legge til rette for videre utvikling.

## 2.2 Kostnadsutvikling og tilpasningsbehov

I perioden 2022–2026 har høyskolen hatt et høyere kostnads- og investeringsnivå enn tidligere, finansiert hovedsakelig fra ubenyttet bevilgning fra KD. Dette har muliggjort både investeringer og gjennomføring av strategiske tiltak, men innebærer samtidig at kostnadsnivået nå må reduseres og tilpasses et nivå som er bærekraftig innenfor langsiktige inntektsrammer.

Lønns- og personalkostnader utgjør den største kostnaden (63,5%) og er på kort sikt lite fleksibel. Også øvrige faste kostnader, herunder husleie til Statsbygg, begrenser handlingsrommet for tilpasning.

Fremover forventes ytterligere vekst i IT-relaterte kostnader, blant annet knyttet til kunstig intelligens, nye systemer for lønn, økonomi og HRM, IT-sikkerhet, lisenser og obligatorisk bruk av fellesløsninger i sektoren. Dette er kostnader som i liten grad kan påvirkes på kort sikt. Gevinster fra nye systemer, prosessforbedring og bruk av KI må derfor realiseres.

I tillegg vil det være behov for et visst investeringsnivå i perioden. Dette er investeringer som er nødvendige for å understøtte kjernevirksomheten og tilpasse organisasjonen til nye krav. Vedlegg 2 investeringsplan 2027-2030 synliggjør forventet nivå og behov i perioden. Investeringsnivået må vurderes og prioriteres innenfor det samlede økonomiske handlingsrommet.

Tiltakene i budsjettprosessen for 2026 har hatt effekt på driftskostnadene, men er ikke tilstrekkelige til å oppnå varig balanse i NHHs resultat. Det er budsjettet med et underskudd på 36,7 millioner kroner i 2026. For å oppnå budsjettbalanse må inntekter økes og/eller

kostnadsnivået reduseres tilsvarende. Deler av tilpasningen kan fortsatt tas innenfor øvrige driftskostnader, men dette vil ikke være tilstrekkelig. For å oppnå varig balanse mellom inntekter og kostnader vil det være nødvendig å redusere lønnskostnadene over tid. Det må også tas høyde for omfordeling til nye strategiske satsninger og prioriterte utviklingsbehov, som kan medføre behov for ytterligere innsparinger.

Hvor raskt tilpasningen må gjennomføres vil avhenge av utviklingen i inntekter og kostnader, samt ønsket nivå på reserver.

Samlet innebærer dette at NHHs kostnadsnivå må reduseres for å være forenlig med de langsiktige inntektsrammene. Dette vil innebære behov for tilpasning i både bemanning og aktivitetsnivå over tid.

### 3. Økonomisk balanse og reserver

NHHs reserver består nå av opparbeidede overskudd fra NHHE, og utgjør en viktig del av det økonomiske handlingsrommet. Disse inntektene vil kunne variere over tid. Det legges derfor til grunn at kostnadsnivået i hovedsak må tilpasses den mer stabile delen av inntektsgrunnlaget, og at overskudd fra NHHE primært skal bidra til fleksibilitet og handlingsrom, ikke finansiering av faste driftskostnader.

Formålet med å opprettholde et visst nivå på reservene er å sikre:

- robusthet ved endringer i inntektsrammer
- evne til å håndtere uforutsette hendelser og svingninger i aktivitet
- mulighet til å gjennomføre nødvendige investeringer som ikke kan finansieres innenfor løpende drift

For å ivareta disse hensynene er det behov for at reservenivået holdes innenfor et rimelig intervall over tid. Som en hovedregel bør dette ligge innenfor en størrelsesorden på om lag 5–10 prosent av samlet inntektsnivå, tilsvarende om lag 45–90 millioner kroner for NHH. Samtidig må nivået vurderes i lys av at deler av inntektene er mer variable, og at det derfor er behov for tilstrekkelige reserver til å håndtere usikkerheten. Et nivå på om lag 7–8 prosent (60–70 millioner kroner), vurderes å gi tilstrekkelig fleksibilitet og økonomisk robusthet.

Et for lavt reservenivå vil svekke evnen til å håndtere svingninger i inntekter og uforutsette hendelser, og kan begrense muligheten til å gjennomføre nødvendige investeringer. Et nivå ned mot null i reserver innebærer ikke i seg selv brudd på regelverk. I praksis vil det imidlertid gi et svært begrenset handlingsrom og økt sårbarhet. Et for høyt reservenivå innebærer på den annen side at ressurser i for liten grad tas i bruk til å utvikle virksomheten og understøtte strategiske prioriteringer. Disse forholdene må legges til grunn for disponering av reserver i de kommende budsjettprosessene.

Variasjon i bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) påvirker det samlede aktivitetsnivået, men har begrenset direkte betydning for økonomisk balanse, ettersom aktiviteten i hovedsak er selvfinansiert. Endringer i BOA kan likevel medføre behov for tilpasning i ressursbruk og kapasitet, og inngår derfor i vurderingen av både kostnadsnivå og reservenivå.

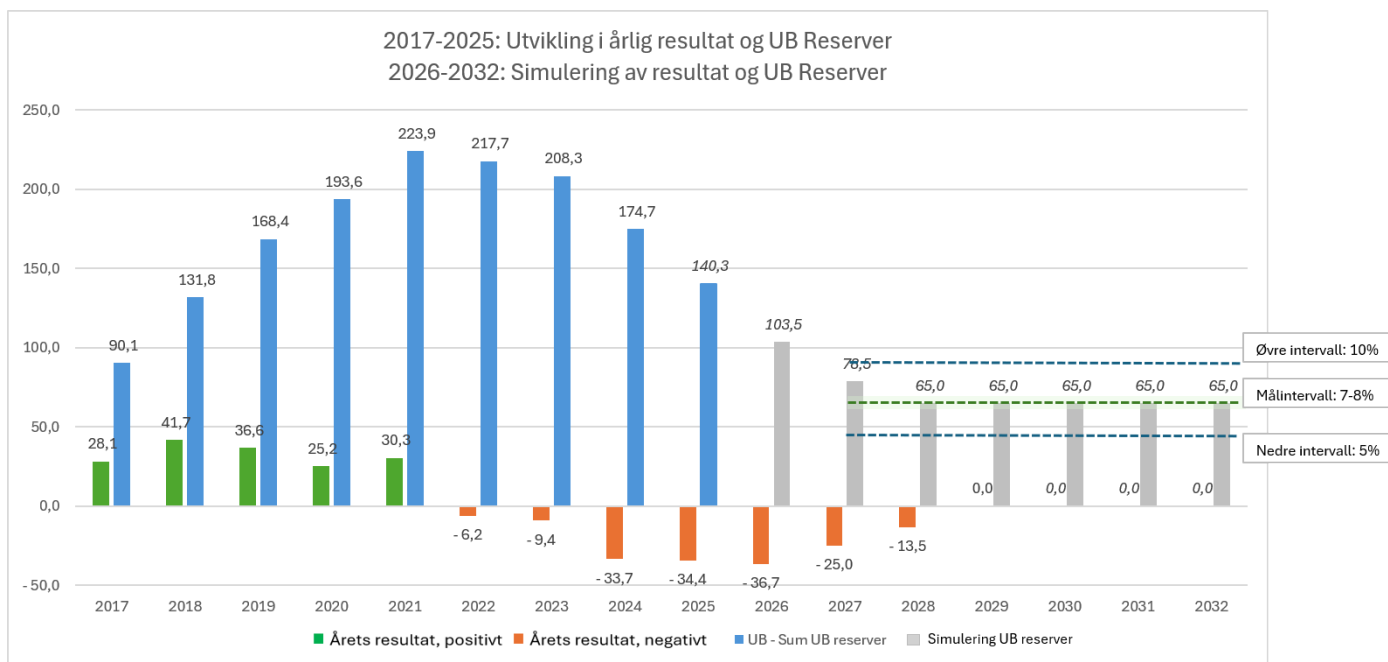
Samlet målreservenivået vurderes i sammenheng med utviklingen i inntekter, kostnader og aktivitet. Det sentrale vil være å sikre et kostnadsnivå som er forenlig med de langsiktige inntektsrammene, samtidig som NHH har tilstrekkelig økonomisk robusthet.

Det legges til grunn ytterligere bruk av reserver i 2027–2028 for å gjennomføre nødvendige tilpasninger. Målsetningen er et resultat i balanse fra 2029. Dette vil innebære at reserver benyttes som et virkemiddel i en overgangsperiode, men kan ikke over tid kompensere for et for høyt kostnadsnivå.

Figur 1 illustrerer faktisk utvikling i årlige resultat og reserver i perioden 2017-2025. I 2026 er budsjettet underskudd 36,7 millioner kroner, med tilhørende reserve ved utgangen av året på 103,5 millioner kroner. I perioden 2027 og fremover må kostnader reduseres / inntekter økes for å oppnå et resultat i balanse fra 2029. Tilpasningen i perioden avhenger av ønsket reservenivå for virksomheten, som bør være innenfor intervallet 5-10% av totale inntekter, med et mål om å holde seg på 7-8% av totale inntekter.

Blå stiplet linje viser nedre og øvre intervall for reserver, 5-10% av totale inntekter. Grønn stiplet linje markerer et reservenivå på 7-8% av totale inntekter, som vurderes å gi tilstrekkelig fleksibilitet og økonomisk robusthet.

Figur 1: Utvikling i resultat og reserver



## 4. Hvordan oppnå bærekraftig økonomi

Det er i løpet av våren gjennomført dialogmøter med institutter, administrative enheter, NHHE og tillitsvalgte. Det oppleves å være bred forståelse i organisasjonen for behovet for å redusere kostnadsnivået, og det er kommet gode innspill til områder som er viktige å arbeide videre med.

Følgende områder vurderes som særlig viktige for å oppnå bærekraftig økonomi:

### **Prioritering av aktivitet**

Aktivitetsnivået ved NHH har økt over tid og er en sentral driver for kostnadsvekst. For å sikre samsvar mellom aktivitet og tilgjengelige ressurser må det gjøres tydeligere prioriteringer av hvilke aktiviteter som skal videreføres, utvikles eller reduseres.

### **Bemanning og kostnadsstruktur**

Lønn utgjør den største og minst fleksible delen av kostnadsbasen på kort sikt. For å oppnå varig økonomisk balanse er det nødvendig å redusere lønnskostnader over tid. Bemanning må derfor vurderes i sammenheng med aktivitetsnivå, organisering og arbeidsformer.

### **Organisering og ansvar**

Uklare ansvarsforhold og mange involverte i prosesser bidrar til høy ressursbruk. Tydeligere beslutningslinjer og ansvar er nødvendig for å redusere koordinering og oppnå mer effektive prosesser.

### **Prosesser og arbeidsformer**

Flere administrative prosesser er mer omfattende enn nødvendig. Det er et potensial for forenkling, standardisering og bedre utnyttelse av handlingsrom, blant annet gjennom økt bruk av digitale løsninger og nye arbeidsformer.

### **Samhandling og struktur**

Parallele aktiviteter og begrenset standardisering på tvers bidrar til økt ressursbruk. Bedre samhandling og tydeligere struktur er nødvendig for å redusere kostnadsnivået og sikre mer effektiv ressursutnyttelse.

Det arbeides videre med å konkretisere forslag til tiltak og videre prosess i en samlet handlingsplan, med målsetning om fremleggelse til diskusjon med styret høst 2026. Bred involvering av organisasjonen og tillitsvalgte vil være sentralt også i det videre arbeidet.

## **5. Oppsummering og videre oppfølging**

NHH skal ha et robust og forutsigbart økonomisk handlingsrom som sikrer finansiell styrke, stabilitet og evne til langsiktige faglige satsinger. De økonomiske utsiktene for perioden 2027–2030 innebærer at NHH må gjøre nødvendige tilpasninger, og tilpasse seg et mer begrenset økonomisk handlingsrom. Det legges til grunn at reserver benyttes i perioden 2027–2028 for å håndtere ubalanse og gjennomføre nødvendige tilpasninger i kostnadsnivået gradvis. Reservenivået skal samtidig holdes innenfor et nivå som sikrer tilstrekkelig økonomisk robusthet. Fra 2029 er målsetningen et resultat i balanse. Dette krever tydelige prioriteringer i de kommende budsjettprosessene.

Det arbeides videre med å konkretisere tiltak og oppfølging i en samlet handlingsplan.

## Sak 38/26 Vedlegg 2

## Vedlegg 2 – Investeringsplan 2027-2030

Investeringsplan NHH 2027-2030	Vedtatt inv.budsjett for 2026	2027	2028	2029	2030	Sum 2027-2030
<i>Tall i kr 1 000</i>						
Ny inngang lager Servicebygg	250					0
Oppgradering Jebsen senter	1 500					0
Helhetlig skiltplan NHH	1 000					0
Nytt postrom	150					0
Prosjektering rehabilitering Stupet	1 200	5 000	5 000			10 000
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	2 500	2 000	2 000	2 000	2 000	8 000
Nytt kjøkken til HR-gang	100					0
Sammenslåing av rom på SNF	750					0
Ombygging auditorium M i Hovedbygget til læringsrom		6 000				6 000
Ombygging auditorium B i Nybygget til læringsrom			6 000			6 000
Biler		500			1 500	2 000
Etablering av allè og flytting av sykkelkur			500			500
<b>Sum eiendom</b>	<b>7 450</b>	<b>13 500</b>	<b>13 500</b>	<b>2 000</b>	<b>3 500</b>	<b>32 500</b>
Nettverkskomponenter	9 000	500	2 500	2 500	2 500	8 000
Servere til sentral infrastruktur	800	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000
IT utstyr / brukerstyr til institutter, avdelinger og stipendiater	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000
Reinvestering AV Infrastruktur	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	10 400
Utskifting av kopi-/multifunksjonsmaskiner		700				700
Reinvestering AV komponenter Nybyggprosjektet			2 700	2 700	2 700	8 100
<b>Sum IT</b>	<b>14 900</b>	<b>8 800</b>	<b>12 800</b>	<b>12 800</b>	<b>12 800</b>	<b>47 200</b>
<b>Sum Investeringsplan</b>	<b>22 350</b>	<b>22 300</b>	<b>26 300</b>	<b>14 800</b>	<b>16 300</b>	<b>125 250</b>

Investeringsbudsjett for 2026 ble vedtatt av styret 5. mars 2026. Tiltak oppført i perioden 2027-2030 synliggjør investeringsbehovene i langtidsperioden.

## Tiltak på investeringsplanen – 2026-2030

## 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.

### **Ombygging auditorium M**

Ombygging av auditorium M i Hovedbygget til læringsrom. Beløp er fullkost inkl. møbler.

Det er søkt midler fra KD for 2027, dette må avklares først. Kostnad kan evt bli redusert ved støtte. Behovet synliggjøres, men det må gjennomføres en grundigere behovsanalyse. Gevinst er bedre egnede undervisningsrom. Ingen følgekostnader.

### **Ombygging auditorium B**

Ombygging av auditorium M i Nybygget til læringsrom. Beløp er fullkost inkl. møbler. Det er

søkt midler fra KD for 2027, dette må avklares først. Kostnad kan evt bli redusert ved støtte.

Behovet synliggjøres, men det må gjennomføres en grundigere behovsanalyse. Gevinst er bedre egnede undervisningsrom. Ingen følgekostnader.

### **Biler**

Eiendomsavdelingen er avhengig av kjøretøy for å utføre oppgavene sine. Dette er knyttet til brøyt, bakvakt, transport og vedlikehold eiendom. Behovet gjelder utskifting av eksisterende biler.

### **Etablering av allè og flytting av sykkelskur**

Uteområdet: Planting av ny allè mot hovedinngang og flytting av eksisterende sykkelskur.

## IT- investeringer

---

### Nettverkskomponenter

2026: 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.

2027-2030: Løpende utskifting av switcher. 2 stk. Internett-routere i 2027, 2 stk. kjerne-routere og distribusjons-routere i 2028. Planlagt utskifting av Bordernoder/controlplan (Cat9600-routere) i 2030. Risiko for høy prisvekst i perioden.

### 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.

Løpende utskifting av servere for lagring, backup, virtuell infrastruktur for servere og virtuelle dekstopps. Priser på minne og lagring har gått vesentlig opp pga høye etterspørsel av denne type komponenter til KI. Risiko for ytterligere prisvekst på lang sikt. På kort sikt (2026-2028) kan service på eksisterende utstyr forlenges.

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

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

Investeringen medfører ikke økte driftskostnader..

### Utskifting av kopi-/multifunksjonsmaskiner

Det utføres ikke lenger support på 9 stk. kopi/multimaskiner fra januar 2028 og disse må skiftes ut i 2027. Resterende maskiner (18 stk.) er forventet å bli supportert ut 2032.

### Reinvesteringer AV-infrastruktur

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

Tiltaket sikrer stabil AV-drift i undervisning og møterom.

## OPPRETTELSE AV NYTT STUDIEPROGRAM: MASTER IN BUSINESS AND DATA SCIENCE

Saksbehandler Kjetil Larssen  
Arkivreferanse 25/03729-12

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	16.06.2026	39/26

### Forslag til vedtak:

Styret akkrediterer og vedtar opprettelse av programmet Master in Business and Data Science med oppstart fra høsten 2027.

### Bakgrunn:

Arbeidet med å utvikle et nytt masterprogram for studenter fra bachelorprogrammet i Business, Economics og Data Science (BEDS) har foregått i flere etapper, og styret har vært orientert og involvert underveis.

Styret fattet i møte 16.12.2025 (sak 80/25) følgende vedtak:

*«Styret støtter forslaget om at det i juni 2026 skal opprettes et nytt masterprogram med arbeidstittelen MBEDS. Masterprogrammet skal utformes i tråd med arbeidsgruppens anbefaling og med oppstart høsten 2027.»*

I tråd med dette vedtaket og føringer fra styret underveis i prosessen, har arbeidsgruppen jobbet videre med detaljerte læringsmål, programinnhold og emnesammensetning. Arbeidsgruppens rapport (vedlegg 1) og oppdateringene som er oppsummert i en statusrapport (vedlegg 2) har vært presentert for styret tidligere.

Det er kun styret ved NHH som har myndighet til å akkreditere og vedta opprettelse av nye studieprogram. Akkreditering innebærer en bekreftelse på at programmet oppfyller alle lovkrav som stilles til studietilbud. For å sikre at dette er tilfelle, har leder for arbeidsgruppen fylt ut sjekklister for opprettelse og akkreditering av nye studieprogram (vedlegg 3). Studieplanen (vedlegg 4) utgjør den formelle beskrivelsen av programmet og vedtas ved opprettelse av studieprogrammet.

Studieprogrammet er utviklet spesielt for studenter med bakgrunn fra BEDS, og for studenter fra BØA med spesifikk fagsammensetning, eller tilsvarende internasjonale opptaksgrunnlag. Det vil være krav om et forkurs for enkelte søkerbakgrunner.

### Om studieprogrammet Master in Business and Data Science

*Master in Business and Data Science* er et spesialisert masterprogram som kombinerer økonomi og administrasjon med avanserte metoder innen data science og analyse.

Programmet utdanner kandidater som kan bruke data og teknologi til å analysere og løse komplekse problemstillinger i virksomheter og markeder.

Studiet gir en integrert kompetanse innen både forretningsfag (som finans, regnskap og markedsanalyse) og *data science* (som statistikk, økonometri og maskinlæring). Et sentralt mål er å utvikle evnen til å kombinere analytiske metoder med praktisk beslutningsstøtte, samt å anvende moderne programmeringsverktøy og dataanalyse i en forretningskontekst.

Programmet er et toårig fulltidsstudium (120 studiepoeng) med 90 studiepoeng emner og en masteroppgave på 30 studiepoeng. Programmet undervises i sin helhet på engelsk. Det er bygget opp rundt to faglige kjerner – en innen *business* og en innen *data science* – med obligatoriske emner i starten og mulighet for spesialisering, utveksling eller valgemner senere i studiet.

Programmet er utviklet for studenter som vil bygge kompetanse innenfor økonomi og *data science* og vil rekruttere fra denne gruppen studenter. Dette innebærer kandidater med kompetanse fra BEDS eller tilsvarende utdanninger, men programmet vil også være åpent for kandidater med BØA-utdanning med tilleggskompetanse i programmering og matematikk gjennom valgemner eller andre studier. Det vil arrangeres forkurs for enkelte søkergrupper.

### **Anbefaling**

I sjekklisten inngår en tentativ plan for bemanning av alle emnene i programmet utarbeidet i samarbeid med instituttene. I tillegg til den tentative listen har NHH ytterligere sterk fagstab som kan komplementere eller erstatte den planlagte bemanningen ved behov. Opptaksrammen til programmet vil inngå i dagens samlede opptaksramme på masternivå, og programmet vil således gjøre bruk av de samme ressurser og felles infrastruktur som finnes i dag.

Administrasjonen og faglig ledelse vurderer at alle krav som stilles til studietilbud er oppfylt, og anbefaler styret å akkreditere programmet.

### **Vedlegg:**

1. Rapport fra MBEDS arbeidsgruppe
2. Statusrapport MBEDS
3. Sjekkliste – Master in Business and Data Science
4. Studieplan - Master in Business and Data Science

## Sak 39/26 Vedlegg 1

# Rapport fra arbeidsgruppe “Utredning av mastertilbudet for BEDS-kandidater”



NHH



02.12.2025



# CONTENT

<b>1. NORWEGIAN SUMMARY</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
2.1 Mandate .....	2
2.2 Composition of the working group .....	2
2.3 Megatrends shaping the future labor market .....	3
<b>3. CONTENT POSITIONING AND GRADUATE PROFILE</b>	<b>3</b>
<b>4. PROGRAM VS PROFILE IN MØA</b>	<b>5</b>
<b>5. STRUCTURE OF THE PROGRAM</b>	<b>6</b>
<b>6. NAME OF THE PROGRAM</b>	<b>10</b>
<b>7. IMPLICATIONS FOR NHH'S STUDY PORTFOLIO</b>	<b>11</b>
<b>8. IMPLICATIONS FOR THE FT RANKING</b>	<b>12</b>

## 1. NORWEGIAN SUMMARY

NHH tok opp det første kullet i bachelorprogrammet Business, Economics and Data Science (BEDS) i 2024, og disse studentene vil være kvalifisert for masterstudier i 2027. For å sikre en godt tilpasset videreføring på masternivå ble det opprettet en arbeidsgruppe som skulle foreslå programmets struktur, dets integrasjon i NHHs studieportefølje og mulige konsekvenser for institusjonen. Gruppen baserte sine vurderinger på resultatene fra tidligere arbeidsgrupper.

Arbeidsgruppen fikk i mandat å vurdere om det nye tilbudet skulle inngå i det eksisterende masterprogrammet i økonomi og administrasjon (MØA), eller etableres som et eget program, å utvikle en optimal faglig struktur og innhold, og å evaluere konsekvensene for NHHs plassering på Financial Times-rankingen. Gruppen bestod av representanter fra alle fagmiljøer, studieadministrasjonen samt master- og BEDS-studenter.

Begrunnelsen for å utvikle dette programmet er forankret i en megatrend som påvirker fremtidens arbeidsmarked. Rask utvikling innen kunstig intelligens, digitalisering og data-tilgjengelighet endrer hvordan organisasjoner opererer og tar beslutninger. Arbeidsgivere etterspør i økende grad kandidater som kombinerer sterke analytiske og teknologiske ferdigheter med solid ledelseskompetanse, og NHHs etablering av bachelorprogrammet BEDS var et tidlig svar på denne utviklingen. Arbeidsgruppen undersøkte internasjonale referanser og vurderte tre brede modeller for hvordan handelshøyskoler posisjonerer analytisk orienterte masterprogrammer. Den konkluderte med at den mest hensiktsmessige retningen for NHH er å kombinere datavitenskap med en bred forretningsfaglig profil, noe som passer godt med NHHs styrker og BEDS-studentenes bakgrunn.

Gruppen ser for seg MBEDS-kandidater som analytisk sterke forretningsspesialister som kan anvende økonomiske, ledelsesmessige og datadrevne metoder på komplekse beslutningsproblemer. De skal være kvalifisert for prestisjefylte generalistroller innen konsulentvirksomhet, finans og industri, samt for spesialiststillinger som data scientist eller analytics-konsulent. Programmet er derfor strukturert rundt to tett integrerte kjerner i ledelse og datavitenskap. Sammen gir disse kjernene avansert opplæring i datateknologier, kunstig intelligens, kvantitativ analyse, økonometri og ansvarlig digital forretningspraksis, kombinert med dataorienterte kurs innen finans, regnskap, strategi, markedsføring og relaterte fagområder. Det første studieåret består av disse obligatoriske kjerneemnene, mens tredje semester er avsatt til utveksling eller avanserte valgemner og fjerde semester til masteroppgaven.

Basert på særpreget til den foreslåtte studieplanen konkluderer gruppen med at tilbudet bør etableres som et eget program, og ikke som en profil innen MØA. Dette gir en tydelig forskjell fra MØA, muliggjør tilpassede opptakskrav og ivaretar identiteten og formålet til BEDS på bachelornivå. Gruppen diskuterte også flere mulige programnavn og vurderte hvordan ulike navnevalg ville posisjonere programmet faglig og eksternt. Rapporten drøfter videre hvilke implikasjoner det nye programmet har for NHHs samlede studieportefølje. Den inneholder også analyser av forhold knyttet til Financial Times-rankingen, inkludert om programmet kan eller bør inngå og hvordan det kan påvirke NHHs rangering over tid.

## 2. INTRODUCTION

In Fall 2024, NHH admitted its first group of students to the new program Bachelor in Business, Economics and Data Science (BEDS). According to the normal study plan, these students will be qualified for master studies in Fall 2027.

In November 2024, the former Vice Rector for Education Stig Tenold asked a working group to investigate how the existing master program in Economics and Business Administration can include a study offer for the BEDS candidates. The working group delivered its report in February 2025.

In January 2025, the former Rector Øystein Thøgersen asked another working group to make a “broad investigation of the master programs at NHH.” The task included the sub-task: “There is work to develop a master study path adapted to the group of BEDS students, and this work must be coordinated with the development of the other parts of the master offer.” The working group delivered its report in June 2025.

The report was discussed in the board meeting on 17.06.2025. Regarding the offer to the BEDS students, the board made the following decision:

*Styret legger videre til grunn at utredningen av programmet med arbeidstittelen MBEDS, tilpasset kompetansen til både dagens BEDS-studenter og BØA-studenter med spesifisert kompetanse, får nødvendig prioritet. Det må foreligge et ferdig utredet MBEDS-studieløp for vedtak innen utgangen av 2025.*

As a consequence of this decision, the new Rector Helge Thorbjørnsen asked a third working group to develop a concrete study structure with the working title MBEDS (“Master in Business, Economics and Data Science”) based on the previous two reports.

### 2.1 Mandate

The working group was established in September 2025 with the mandate to propose a master offering for BEDS-students. More specifically, the group should answer three questions:

1. Skal mastertilbudet inngå i det eksisterende masterprogrammet, eller legges i et nytt, separat program?
2. Hva er den optimale utformingen av tilbudet når det gjelder innhold og struktur?
3. Hva er konsekvensene av programmet for NHHs posisjon på FT-rangeringen? Under hvilke forutsetninger kan et separat program tas med i rangeringen?

### 2.2 Composition of the working group

The group consists of the Vice Rector for Academic Affairs, members from each department, two student representatives and a representative from the study administration:

- Steffen Juranek, leder (Vice Rector for Academic Affairs)
- Ivan Belik (Department of Strategy and Management)
- Lars Ivar Oppedal Berge (Department of Accounting, Auditing and Law)
- Mathias Philip Ekström (Department of Economics)
- Nils Friewald (Department of Finance)

### Content positioning and graduate profile

- Christian Langerfeld (Department of Professional and Intercultural Communication)
- Håkon Otneim (Department of Business and Management Science)
- Kurt-Rune Bergset (Section for Educational Quality)
- Aviv Orre Benhamou (Master student representative)
- Alexander Raaberg Bangsund (BEDS student representative)

## 2.3 Megatrends shaping the future labour market

Artificial intelligence and the growing availability and use of data have become major megatrends that are reshaping how organizations work and compete. Advances in AI—especially in machine learning and generative AI—are transforming business processes, creating new opportunities, and increasing the need for data-driven thinking. This development is supported by digitalization, which continues to expand and produces large amounts of data that organizations must understand and manage. In this environment, the labour market will need people with a strong combination of management competence and deep analytical skills. They must be able to interpret data, understand AI tools, and use these insights to make better decisions and solve complex problems.

NHH reacted to these changes by establishing the Bachelor in Business, Economics and Data Science (first cohort starting in 2024, graduating in the spring of 2027). In a next step, NHH has to take the appropriate steps to develop an educational offer that prepares the future job market candidates on the Master level.

## 3. CONTENT POSITIONING AND GRADUATE PROFILE

The report “Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert mastertilbudet ved NHH” proposes a number of alternatives for NHH’s future master study portfolio developed by one of the previous working groups. This group’s approach is based on alternative “c. A ‘large’ generalist carrier programme (MØA) with one or more smaller specialized programmes”. The background behind this has been previous consultations of NHH’s educational committees and the groups own discussions.

In such a model, an MBEDS program takes the role of a specialist program (together with the Master i Regnskap og Revisjon), while the existing main Master program MØA is the generalist carrier programme.

The group has been driven by two perspectives regarding the envisioned profile of candidates graduating from MBEDS: What are the labor markets future skill requirements? What can NHH’s competences contribute?

The starting point for the first question is the above described megatrend. NHH has established already BEDS, and the group had to define the further need for specialisation on the Master level. The group started with an analysis of programs at a number of benchmark institutions. There are in principle three potential routes. First, a pure focus on Business Analytics/Data Science. Second, a combination of Business Analytics/Data Science and a broad core business curriculum, or, third, a combination of Business Analytics/Data Science and a narrow focus on a discipline within business (in particular Quantitative Finance).

The table below shows selected examples:

## Content positioning and graduate profile

<b>Business Analytics</b>	<b>BA &amp; Business (broad)</b>	<b>BA &amp; Business (narrow)</b>
BI: Business Analytics	Aalto: Business Analytics	BI: Quantitative Finance
CBS: BA and Data Science	BI: Data Science for Business	WU: Quantitative Finance
Nova: Master in Business Analytics	CBS: BA and Digital Business	
	ESADE: Master in Business Analytics	
	LBS: Masters in Analytics and Management	

The group concluded that the second option is not only best suitable to the BEDS students but is also within NHH's core competencies. By doing so, NHH will not only serve a growing market, NHH will also combine its core competence in management with a field of growing importance.

Graduates of the new master program at NHH will be technically sophisticated business professionals, fully qualified and prepared for general prestigious top entry level positions in leading management consulting firms, industry and finance, as well as specialist positions as Data Analyst, Data Scientist, Analytics Consultant etc.

Candidates will be equipped with a strong core from finance, accounting and strategy, combined with deep quantitative skills and a modern toolbox to analyse and navigate the digital business world. Candidates will master applying theory and methods from economics, business and data science to analyse problems and recommend decisions. The graduates will possess the relevant programming and technical skills to scale and implement technologies and artificial intelligence tools.

This formulation of a graduate profile serves as a guideline for the structure of the study program. It will define the learning goals for the students from which the specific content can be derived. In essence, it defines a study offering that combines a core business curriculum with a strong specialisation in data science. The offering thereby combines NHH's core expertise within business and management, with the expanding field of data science.

The group started with a few checks on whether the intended profile fulfils a demand of the labour market. First, the international market analysis showed similar approaches by comparable institutions. The group reached out to a number of institutions – the dialogues are currently ongoing. Second, members of the group discussed the proposal with industry stakeholders on an individual level. Furthermore, the importance of the topic has been highlighted during the establishment of the BEDS program, and among others been discussed in detail in NHH's Advisory Board. While that has been reassuring, a more detailed process should be built into the future discussion of the overall master portfolio.

With the proposed program, we will not only enter this part of the master segment in direct competition with BI, but the program will also in combination with BEDS challenge NTNU's prestigious INDØK-programme. The INDØK-programme is an integrated 5-year master-program in the intersection of engineering and management. In practice INDØK is a strong competitor for the best students who want to pursue careers in business and finance (albeit this competition is for bachelor students, not for master-students, given their 5-year program). Their graduates also fill many top positions in industry, business and finance. Apart from having typical engineering courses in e.g. math and physics and courses in business and management (including also "soft" courses) they also have a specialization in "data technology". Thus, their graduate profiles might in practice not be too different from ours, emphasizing that candidates can "analyse complex issues in interdisciplinary teams". A new master program in

## *Program vs profile in MØA*

combination with BEDS should attract analytically strong students inclined to business studies, who would otherwise consider INDØK.

Within the pure master segment, BI will be the closest competitor. However, BI's two program have both less of a broad character and are in fact more similar to each other than to our proposal.

## **4. PROGRAM VS PROFILE IN MØA**

Based on the definition of the graduate profile, the question is whether this goal can be better achieved with a program or a profile within MØA. Whereas NHH relied mainly on profiles within a program in the past, other institutions maintain a significantly larger number of programs. The difference between a profile (or specialisation) and a program is not black and white but rather nuanced.

It appears natural that a program with several specialisation needs to have a feature that binds them together. Within NHH's MØA this is the required "breddekrav" of the siviløkonom degree. This leads to widespread sharing of courses across profiles, i.e., a candidate with a given specialisation is required to take a certain number of credit points offered by other specialisations. As a consequence, an offering that offers limited scope for interaction with the other specialisations can be better offered (and marketed) as a separate program.

A second differentiating factor of a profile and a specialisation is a separate admission process. Within NHH's MØA student apply to the program and can then freely select themselves into a profile.

The board's decision implies that the Master offering should build on the newly established bachelor program. This program differs from the larger more general bachelor program in several dimensions: First, the courses are offered in English. Second, the program has a focus on technology, where technology is primarily understood as data analytics, programming, automation and artificial intelligence. A secondary focus is the more general view of technological development and its relevance to business and society. Third, the courses are "integrated", i.e., the general management and economics courses should include strong data & technology elements, for example, through applications within the topic.

The group concludes that these design elements should be continued on the master level. In addition, the program should be placed clearly distinctively from the other MØA offerings with a pronounced focus on data science and technology.

This distinctiveness will place the new offering outside of the siviløkonom criteria. The design implies also little potential for course sharing with other specialisations of MØA. As the courses should clearly depend on one another, an inclusion of "external" participants without the relevant prerequisites becomes difficult.

This design feature speaks for its own program. A second argument speaking in that direction is that specifically designed admission criteria within its own admission process can attract new types of applicants to NHH. Placed as an individual program it could allow applicants from outside of the "økonomi and administrasjon" area. Even though the group's initial market analysis did not identify a large number of additional applicants – the pool may nonetheless be extended by a number of highly qualified candidates.

Finally, it is important to take the existing differentiation on the bachelor level into account. NHH has invested in building the BEDS brand. This should be continued with a clearly identifiable program on the master level. An inclusion into the existing master program bears the risk that the differences on the

bachelor level wash out, and that the graduates will be seen as similar. An outcome that will question the existence of BEDS to some extent. In contrast, the establishment of an individual program gives NHH the possibility to design a new track that leads to high quality job market candidates with a profound background in data science.

In summary, the group believe that only an implementation of the MBEDS offering in its own program will NHH allow to reap its full benefits.

In this process, the group identified two general key criteria that differentiate a program from a profile. First, a clear distinction from MØA with a graduate profile that serves a different part of the labour market. While the MØA graduate profile is at the centre of the “business labour market”, new specialised programs should be placed more towards the edges. Second, a new program should expand the existing applicant pool of highly qualified candidates. In the specific case of MBEDS, we also must consider the existing differentiation on the bachelor level, and the potential that is offered by the existing set-up.

## 5. STRUCTURE OF THE PROGRAM

The previous section already gave a few hints on the intended structure of the program. We also note that the content of the proposed master program must be seen in light of the content of BEDS, and topics clearly addressed in the bachelor, should not be re-taught at the master program. BEDS covers the most essential topics in economics and business administration, in addition to having a solid foundation in data science, programming and data analysis. Thus, one can focus on advanced topics in the master, building on the elements from BEDS. Thinking about the sum of the bachelor and master education as a pyramid, the bachelor program is the base, and the master program the peak. Hence, only a selection of the pillars of the base will continue in the master program.

The program aims to educate candidates that can become top executives in data-oriented industries and firms. The program will provide them with a modern toolbox to become effective decision-makers and problem solvers, enabling them to identify, analyse and solve complex economic and strategic problems. In particular, guided by economic theory and principles, they will be able to use state of the art methods to gather, structure and analyse economic data allowing them to identify, assess and implement new business opportunities.

The fundament of the study program should therefore focus around two main themes: a *Management* core and a *Data Science and Technology* core. In the proposed structure the first two terms are based on these two mandatory cores. However, the two cores should not be seen as independent. They will interact such that the management courses will be clearly quantitatively oriented, in many cases directly related to the Data Science core. When programming is involved, the courses should rely on the common language Python.

*The Data Science and technology core* deepens the participants existing statistics and data analysis expertise and sets also the fundament for courses that aim to apply these methods in the future semesters and the master thesis. The following four course descriptions illustrate the content of this core:

### 1. **Data Science Technologies**

This practical course introduces students to essential and up-to-date technological tools that are central to modern analyst and data science roles. The goal is to equip students with the skills needed to apply their knowledge in an industry setting from day one.

## STRUCTURE of the program

Students learn to work efficiently with the UNIX command line and perform remote computing using virtual machines. The course also covers version control, automated testing, and adherence to coding standards, including the use of automation tools commonly found in professional workflows. In addition, students gain experience in interacting with APIs to access and integrate external data sources.

A final component of the course focuses on “learning to learn”: developing best practices for staying current in a rapidly evolving technological landscape. This includes strategies for following new tools, frameworks, and methods in the data science ecosystem.

### 2. Deep Learning and Artificial Intelligence

This course provides a thorough introduction to deep learning, with a focus on neural networks, key model variations, and practical implementation using state-of-the-art Python tools. Students will develop a solid technical understanding of modern AI architectures rather than relying on point-and-click solutions.

Building on this foundation, the course explores effective and innovative applications of AI in real business and data-driven contexts. Special attention is given to AI as a coding and productivity assistant, while acknowledging that the field evolves rapidly. The course connects naturally to earlier coursework and prepares students for advanced, responsible, and impactful use of AI technologies in professional settings.

### 3. Advanced Econometrics and Scientific Methods

This course equips students with advanced econometric tools for identifying causal relationships in applied economic research. We begin with a brief discussion of the experimental ideal and the logic of causal inference, before turning to modern quasi-experimental approaches. The course provides in-depth coverage of difference-in-differences, instrumental variables, regression discontinuity designs, panel-data techniques, and related identification strategies. Throughout, emphasis is placed on understanding the assumptions underlying each method, diagnosing threats to validity, and implementing these approaches using real-world economic data.

Beyond technical methods, the course also develops students’ ability to design and execute independent empirical research. Students learn to formulate precise and well-motivated research questions, derive testable hypotheses from economic theory, and construct empirical strategies that align with their identification goals. The course further addresses issues such as data quality, measurement, replicability, and transparent reporting. By integrating econometric rigor with the principles of scientific inquiry, this course prepares students to critically evaluate empirical evidence and to produce high-quality economic analyses and research.

### 4. Corporate Social responsibility in a digital world

Corporate social responsibility (CSR) is about how companies behave ethically, create value for society, and take responsibility for the impact of their actions. In today’s digital world, this responsibility also includes how organizations use data and artificial intelligence in a fair, transparent, and safe way.

In this course, students learn the key ideas of CSR and how they apply to modern digital business practices. They are introduced to the main principles of data protection and privacy. A central part of the course focuses on responsible AI usage, covering topics like algorithmic bias, fairness, and transparency.

*The Management core* is a portfolio of core management courses. The aim is for them to strengthen the participants’ foundation of their undergraduate studies. It should give them a broad knowledge within a

Management curriculum. Whereas the Data Science core provides the technical knowledge and understanding of the potential of technologies, the Management core will educate the students on the implementation and application side. It will also provide the participants the skills to communicate and translate complex technological questions and solutions to a business audience. However, the courses will not be staple products from a business school curriculum but rather be tailor-made for a data-oriented approach such that the courses combine the core management topic with the students' data science expertise. Below we describe some courses that illustrate this idea. All courses are on a core topic from a general management education but will heavily relate to quantitative, data and analytics elements. We emphasize that the final selection and content determination has to include experts from the fields.

**1. Control & Profitability:**

Management control is about how organizations plan, measure, and influence performance to reach their goals. The course introduces how control systems guide behaviour and support managerial decisions. The course then applies a data-driven perspective, teaching students to use real accounting data to evaluate performance, identify key drivers, and improve control practices.

**2. Corporate Finance & Valuation**

This course provides a solid introduction to key concepts in corporate finance with a strong focus on quantitative analysis. Students learn how firms make financial decisions related to investment, financing, capital structure, and risk management. The course covers valuation techniques, discounting, cash-flow analysis, and the pricing of financial securities. Using data-driven methods and practical exercises, students develop skills in applying quantitative tools to real financial problems.

**3. Investments Analysis & Portfolio Management**

The course introduces the core concepts and models of modern asset pricing and shows how they inform practical investment decisions. Students learn key frameworks such as mean-variance analysis, CAPM, and multi-factor models and apply them to valuation, portfolio choice, and risk management. The course also highlights how these tools can be adapted to investments shaped by innovation and uncertainty—such as new technologies and early-stage ventures—where traditional data and assumptions are challenged.

**4. Advanced competitive analysis and strategy**

Advanced Competitive Analysis and Strategy equip students with a rigorous, analytical understanding of how firms create, defend, and renew competitive advantage in complex and rapidly evolving environments. Building on foundational strategy concepts, the course develops advanced tools for assessing industry structure, competitor behaviour, strategic positioning, and the dynamics of rivalry—including under conditions of technological change and innovation. Students learn to evaluate strategic choices involving disruption, platform competition, ecosystems, and shifts in value creation and capture. Emphasis is placed on applying quantitative and qualitative analytical frameworks to real strategic problems, enabling students to make well-grounded assessments of competitive dynamics and long-term strategic options in turbulent markets.

**5. Marketing analytics**

This course introduces how data informs key marketing decisions, from understanding consumer behavior to evaluating the effectiveness of pricing, promotion, and product strategies.

## STRUCTURE of the program

Students work with customer and market data to predict demand, assess campaign performance, measure customer lifetime value, and identify profitable segments. Using modern analytical tools and models, they learn how data can improve marketing decisions and support more effective, evidence-based marketing strategies.

### 6. Data Analytics for Accounting and Audit<sup>1</sup>

This course introduces how data-driven methods strengthen core tasks in accounting and auditing. Students learn how financial information is generated, measured, and evaluated, and how analytical thinking supports assurance, transparency, and sound decision-making in organizations.

The course then applies modern data analytics to accounting and audit tasks. Students work with real datasets to identify risk patterns, detect anomalies, evaluate controls, and support audit judgments.

In a next step, the content of the courses has to be more specifically defined by field experts. Then, the weight or ECTS awarded for the individual courses has to be discussed and evaluated from a program perspective.

The first two semesters account for 60 ECTS. Within the philosophy of the program, both core themes should in principle be equally represented. However, as the management core topics include applications of data science, the weight of the data science core can be below 30 ECTS. Whereas the final weight has to be aligned to the final course descriptions, the weight of each of the two cores should be at least 20 ECTS. Furthermore, it should be analysed whether the courses in each semester can be thematically grouped – similar to the BEDS program.

The third term can then be devoted to an exchange term at one of our partner institutions. Students will be required to focus on courses that fit the program's curriculum. The program director of the program will approve the candidate's course choices.

Students that decide not to go on exchange will be required to take courses at NHH that build on the fundament of the first two terms. Examples for such courses are (some of the titles relate to existing courses at NHH. However, they should be adjusted such that they clearly account for the students' study progression):

- Forecasting
- Applied Textual Data Analysis
- Insurance Analytics
- Big Data in Finance
- Derivatives and Risk Management
- Digital Entrepreneurship
- Supply Chain Analytics
- Internship (students can be credited ECTS for pre-approved internships within the thematic scope of the program)

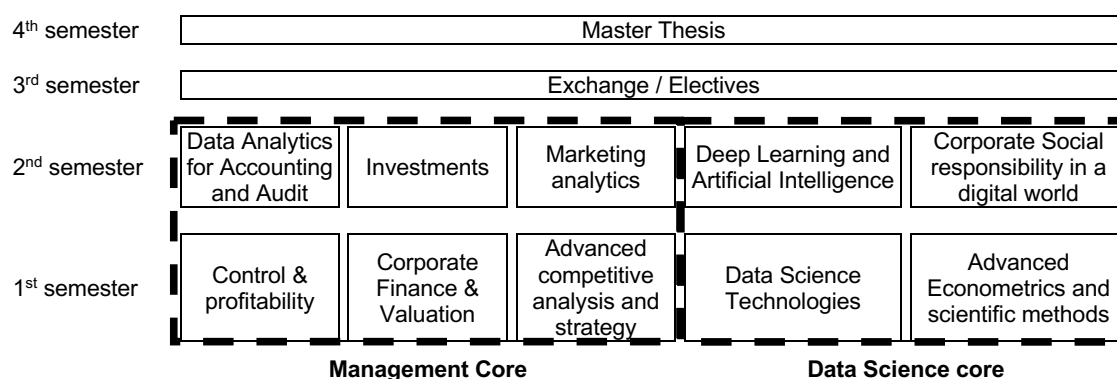
The group had an intensive discussion on the degree of freedom of choice of the candidates. The key question when discussion the extent of choice what benefit choice has for the candidates and the study

<sup>1</sup> The group saw also the possibility to include a general course on geopolitics and technology at this place. See the second paragraph in the implications for BEDS in chapter 7.

program. Choice is not a benefit by itself, it rather leads to differences in specialisation. Choice should, therefore, be clearly related to a choice in specialisation.

Considering the clearly defined graduate profile, choice leads to nuances of the profile. This question is, therefore, a question on the optimal extent of nuances. A clear identifiability of a graduate profile together with the labour market's skill expectations has to be traded off against a variety of specialisations that fit individual job demands even better. The group concluded that choice does not necessarily relate (only) to individual courses but also to tracks – i.e., bundles of courses. However, the establishment of different tracks depends crucially on the intended size of the study program, and the implied costs of maintaining the course portfolio. Whereas a small number of candidates (below 50 students) will be best served with a one-track solution and a set of electives with limited choice (e.g., 4 out of 6 electives), a larger number of students may require the establishment of multiple tracks.

The fourth semester is reserved for the master thesis. In the upcoming process, it should be evaluated whether it would be meaningful to allow for a practice project as a thesis. This could allow the students to apply their business skills and to potentially develop innovation and entrepreneurship skills. The figure below summarizes the proposed structure.



## 6. NAME OF THE PROGRAM

The name should reflect the clear specialisation and distinctiveness of the program, as well as attracting top students. Furthermore, a master specialisation is by definition narrower than its foundation. If the master program should stand on its own feet, the name should reflect it and be more descriptive.

Three main alternatives have been discussed by the group, and all have advantages and disadvantages.

1. *Master in Business, Economics and Data Science*: This title has the advantage to fit well to the Bachelor program, highlights an identity, and signals the competence of the combination of both programs. The downside is that it is very general and broad. While that is reasonable on the Bachelor level, it does not describe the specialization characteristic on the Master level. However, if BEDS and the new master program are seen as a unity, it could be the reasonable name choice. In fact, that has been the path that has been taken for MØA.
2. *Master in Management & Data Science*: This title is very descriptive of the content of the program. It highlights the focus on the two cores. It comes also with the side effect that it has a higher chance of being accepted by the FT ranking if NHH decides to include it in the future. The downside of this title is that Management may be perceived as a relative soft topic which

## Implications for NHH's study portfolio

works against the philosophy of the program to be particularly quantitatively oriented. An alternative title along those lines could be *Master in Business & Data Science*.

3. *Master in Economics and Technology / Økonomi og teknologi / TECH-ØK*. This proposal is simple and clean. Economics could also be replaced with "Management". The downside is that Economics and Technology are both broader defined than the content of the program.

*Alternatively: Master in Economics & Technology management / Økonomi og teknologiledelse – TECH-ØK*. This title is fairly close to NTNUs "Industriell økonomi og teknologiledelse" / "Industrial economics and technology management, but the term "economic" is used instead of "industrial economics". Economics signals substance. The term "technology management" is wellknown and "safe" among our prospects – and signals that they may compete for the same jobs as those from Indøk, which is an analytically demanding program.

## 7. IMPLICATIONS FOR NHH'S STUDY PORTFOLIO

There are a number of implications on NHH's study portfolio. In the following, these will be discussed for each of the study programs.

**Bachelor in Business, Economics, and Data Science (BEDS):** The new program will be positioned to be the natural step for the graduates of BEDS. The establishment of the new master program will offer NHH also the possibility to fine-tune the whole "track" of the two programs, and position them even clearer distinctively from BØA and MØA. Today, BEDS falls into the bachelor program within "Økonomi og Administrasjon". An important reason has been to allow students to qualify for MØA and to qualify them for a siviløkonom title. This approach could be challenged by orienting BEDS even more within the technology and data science area – streamlining its learning goals and philosophy.

The discussion of the group identified that another current megatrend is not captured in the program proposal – geopolitical stability. This is a topic of increasing importance. However, it does not necessarily fit to the curriculum of a specialist master program. It could rather be evaluated whether such a course could be included already in the bachelor level – which provides the broad basis for the specialization. Within BEDS such a course could discuss the topics "Technology, global challenges and politics" and relate to EBO4 and SOC1. This example highlights that after the establishment of the new program, the activities have to be properly coordinated in order to avoid duplications and redundancies.

**Master in Economics and Business Administration (MØA):** MØA will be the general carrier program. In order to keep it distinctive and to use NHH's resources efficiently, the current offering on data science – included in the Business Analytics profile will move to the new program. The Business Analytics profile can then be oriented more towards the remaining content which lies more in the area of operational research. However, as the above describe megatrend will affect business students broadly, all MØA students should also receive a generally oriented training towards data science – as compared to the specialized skills in the new program. These considerations have to be included in the upcoming discussion on the development of NHH's master program portfolio.

**Bachelor i Økonomi og Administrasjon (BØA):** In the short and mid-term, BØA will be an important source for recruitment of candidates to the new master program. The reason is that a number of participants had planned to choose an education within MØA's Business Analytics profile. These students should not be negatively affected by the change of NHH's program portfolio. Furthermore, the graduates will be "legally" similar to BEDS students as both programs lie within "Økonomi og Administrasjon". However, as BEDS has more of a focus on technology and data science, BØA students have to acquire the relevant skills needed to succeed in the new program. Therefore, BØA has to include a

set of electives that will bring the BØA students up to speed in those areas. Among the existing course portfolio, the courses FOR14 and MAT10/12 are relevant candidates. However, it could also be considered to develop new tailor-made electives.

In the long run, however, all candidates interested in the data science specialisation, should ideally already start within BEDS. Under certain circumstances BØA students could then still qualify for the new program, and BEDS student for MØA, but these transitions should – differently from today – not be guaranteed. This should rather happen on application basis.

## 8. IMPLICATIONS FOR THE FT RANKING

There are three key questions related to the FT ranking:

1. *Can this new master program be included in the FT ranking?*  
We cannot answer this question with certainty, as the Financial Times is not particularly clear. They require programs to be “”. From that perspective, the answer seems to be negative. However, there are several examples of included programs that are very similar to our proposal in terms of structure (see, e.g., the Master in Management & Technology of TU Munich – which similarly combines Management with a technology (engineering) specialisation). The MIM of EDHEC (Nive/Lille) is another example of a technology/analytics-heavy program at FT-list (4<sup>th</sup> ranked in 2024)
2. *Is it smart to include it in the FT ranking?*  
This answer will depend on the candidate profile that we will be able to attract to the program. Some elements may be beneficial such as the salary and the share of international students, others may be negative such as the gender balance. This has to be evaluated over time, and can be analysed before deciding on whether to report it to FT, or not – the FT requires the program to be ongoing for 5 years (3 years after the first graduation).  
As the new program is intended to be a specialist program, we should be careful when considering streamlining and optimizing it for the FT ranking.
3. *What are the implications for the NHH’s position in the ranking if we create the new program?*  
By establishing the new program, we will alter the pool of graduate profiles that will remain in the MØA program. As outlined above, the remaining profiles could fit the ranking better (e.g., in terms of gender) but it could also be worse (e.g., if overproportionally many international students decide to do the new program). We believe that there are no strong negative effects to be expected. In fact, a hope is that the new program will attract new student profiles rather than only attracting candidates that would have otherwise selected MØA.

## Sak 39/26 Vedlegg 2

# STATUS REPORT MBEDS



NHH



30.05.2026



## 1. Introduction

This status report presents the revised proposal for the new master programme developed as a continuation of the Bachelor in Business, Economics and Data Science (BEDS) with the working title MBEDS. A working group delivered a project report outlining the academic profile, structure, and strategic positioning of the programme in December 2025. Following feedback from internal stakeholders, the proposal has been further refined and clarified by the same group. The revised proposal reflects these inputs and provides a more concrete and operational basis for implementation.

The proposed final name of the programme is **Master in Business & Data Science (MBDS)**.

## 2. Graduate profile

The graduate profile has been developed by the working group and was already described in the project report.

*Graduates of the Master in Business & Data Science will be analytically strong business professionals with advanced competencies in data science and modern quantitative methods. They will be fully qualified and prepared for prestigious entry-level positions in management consulting, finance, and industry, as well as for specialist roles such as data analyst, data scientist, or analytics consultant.*

*Candidates will possess a strong core in business disciplines such as finance, accounting, strategy, and marketing, combined with deep quantitative skills and a modern data-driven toolbox. They will be able to apply theory and methods from economics, business, and data science to analyse complex problems and provide well-founded decision support. Graduates will also have relevant programming and technical skills that enable them to scale, implement, and critically assess data-based technologies and artificial intelligence solutions in organisational settings.*

## 3. Learning goals

### Knowledge

Graduates will have:

1. Advanced knowledge in key methods and tools used to design and implement solutions in businesses.
2. In-depth knowledge of quantitative methods and data science
3. Advanced knowledge of data architectures, database systems, cloud-based platforms, and data governance principles relevant to large-scale organizational analytics.
4. Knowledge of programming concepts, data infrastructures, and AI tools.
5. A holistic perspective by understanding how analytics creates value across core business functions.

### Skills

Graduates will be able to:

1. Apply theories and analytical methods from business and data science to analyse complex problems in firms, industries and markets.

2. Use quantitative tools to collect, process, model and interpret data for managerial insight and decision support.
3. Develop and implement computational solutions, including programming, data pipelines, and machine-learning models.
4. Translate analytical results into clear, actionable recommendations for managerial and strategic contexts.
5. work independently on advanced problems.

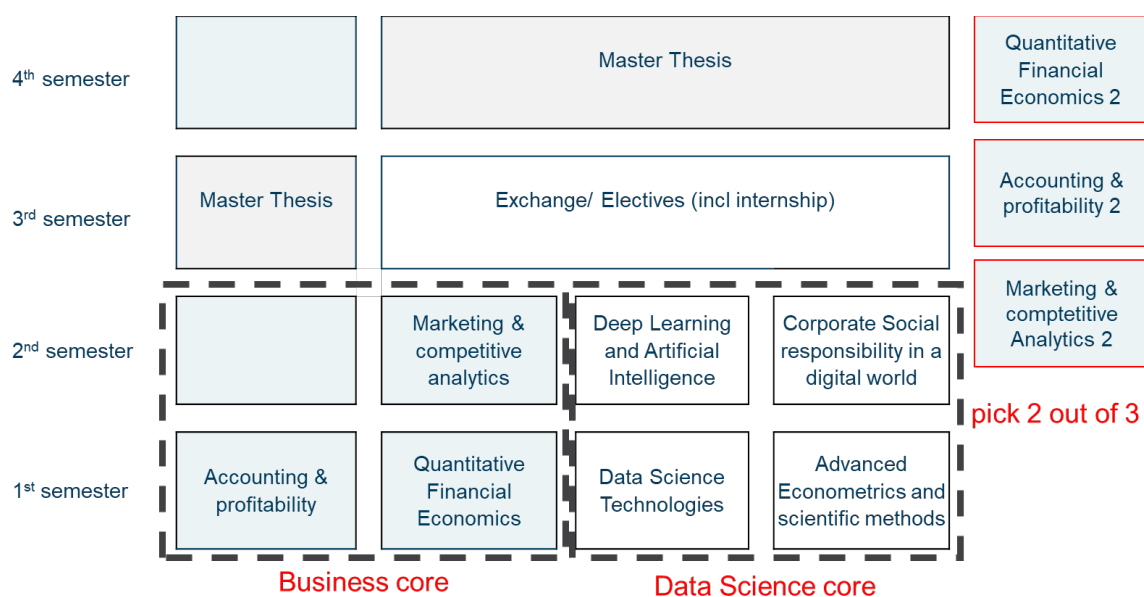
### General competence

Graduates will:

1. Understand the strategic and societal implications of digitalisation, data use and AI in business and public decision-making.
2. Recognise ethical, legal and sustainability considerations
3. Apply independent, analytical, and reflective judgment when evaluating complex business problems, managerial decisions, and strategic alternatives under uncertainty.
4. Communicate advanced analyses and professional advice clearly to specialist and non-specialist audiences.
5. Collaborate effectively in diverse teams involving business, technology and analytical expertise.

## 4. Programme structure

The programme is structured around two closely integrated cores: a **Data Science core** and a **Business core**. The first part of the programme focuses on mandatory core courses that build directly on the competencies acquired in the BEDS bachelor programme and ensure a coherent and cumulative learning progression. The structure is designed to combine advanced analytical and technological skills with strong business application and decision-making competence.



## Data Science core courses

- **Data Science Technologies**

This practical course introduces students to essential and up-to-date technological tools that are central to modern analyst and data science roles. The goal is to equip students with the skills needed to apply their knowledge in an industry setting from day one. Students learn to work efficiently with the UNIX command line and perform remote computing using virtual machines. The course also covers version control, automated testing, and adherence to coding standards, including the use of automation tools commonly found in professional workflows. In addition, students gain experience in interacting with APIs to access and integrate external data sources. A final component of the course focuses on “learning to learn”: developing best practices for staying current in a rapidly evolving technological landscape. This includes strategies for following new tools, frameworks, and methods in the data science ecosystem.

- **Deep Learning and Artificial Intelligence**

This course provides a thorough introduction to deep learning, with a focus on neural networks, key model variations, and practical implementation using state-of-the-art Python tools. Students will develop a solid technical understanding of modern AI architectures rather than relying on point-and-click solutions.

Building on this foundation, the course explores effective and innovative applications of AI in real business and data-driven contexts. Special attention is given to AI as a coding and productivity assistant, while acknowledging that the field evolves rapidly. The course connects naturally to earlier coursework and prepares students for advanced, responsible, and impactful use of AI technologies in professional settings.

- **Advanced Econometrics and Scientific Methods**

This course equips students with advanced econometric tools for identifying causal relationships in applied economic research. We begin with a brief discussion of the experimental ideal and the logic of causal inference, before turning to modern quasi-experimental approaches. The course provides in-depth coverage of difference-in-differences, instrumental variables, regression discontinuity designs, panel-data techniques, and related identification strategies. Throughout, emphasis is placed on understanding the assumptions underlying each method, diagnosing threats to validity, and implementing these approaches using real-world economic data.

Beyond technical methods, the course also develops students’ ability to design and execute independent empirical research. Students learn to formulate precise and well-motivated research questions, derive testable hypotheses from economic theory, and construct empirical strategies that align with their identification goals. The course further addresses issues such as data quality, measurement, replicability, and transparent reporting. By integrating econometric rigor with the principles of scientific inquiry, this course prepares students to critically evaluate empirical evidence and to produce high-quality economic analyses and research.

- **Corporate Social Responsibility in a Digital World**

Corporate social responsibility (CSR) is about how companies behave ethically, create value for society, and take responsibility for the impact of their actions. In today’s digital world, this responsibility also includes how organizations use data and artificial intelligence in a fair, transparent, and safe way.

In this course, students learn the key ideas of CSR and how they apply to modern digital business practices. They are introduced to the main principles of data protection and privacy. A central part of the course focuses on responsible AI usage, covering topics like algorithmic bias, fairness, and transparency.

### Business core courses

- **Accounting & Profitability 1 & 2**  
This is a course about how accounting information is used to understand performance and profitability in organisations. The course covers financial statement analysis and advanced profitability analysis to see where profits are created and where they are lost. It also looks at transfer pricing and how internal prices affect reported results and decisions. Students learn about asymmetric information inside organisations, and how this is related to compensation, incentives, and performance measurement. The course introduces risk analysis, including Monte Carlo simulations, to analyse uncertainty in profits and financial outcomes.
- **Quantitative Financial Economics 1 & 2**  
Quantitative Financial Economics introduces students to the core analytical tools used in modern finance. The course covers topics such as asset pricing, portfolio choice, risk management, interest rate modeling, and derivatives. Students will learn to analyze financial problems quantitatively and to assess financial models using data. The course draws on econometric techniques, optimization methods, and machine learning tools.
- **Marketing & Competitive Analysis 1& 2**  
Marketing & Competitive Analytics is a course about how data and models are used to support marketing and pricing decisions. The course covers fundamentals of pricing analytics and optimal pricing, with a focus on how prices affect demand, revenues, and competition. Students learn how to measure advertising effectiveness, analyse consumer behavior, and build demand models using customer and market data. The course also introduces customer analytics, experimentation (such as A/B testing), and competitive analysis. More advanced topics include structural demand and supply models and counterfactual analysis, which are used to study market outcomes under different pricing or competitive scenarios. The overall goal of the course is to help students use data and analytics to make better marketing and competitive decisions.

## 5. Electives

Students who do not participate in an exchange semester may choose from a portfolio of advanced electives that allow for further specialisation within analytics, economics, finance, and industry-specific applications. Candidates from the current Master course portfolio are:

- **BAN402** – Decision Modelling in Business
- **BAN403** – Simulation of Business Processes
- **BAN430** – Forecasting
- **BAN432** – Applied Textual Data Analysis
- **BAN434** – Social & Economic Networks
- **BUS403** – Supply Chain Management
- **ECO423** – Advanced Derivatives
- **ECN425** – Solving Economic and Social Problems with Big Data

- **ENE431** – Shipping Economics and Analytics
- **ENE432** – Energy Industry Analytics
- **FIE453** – Big Data in Finance
- **FIE425** – Derivatives and Risk Management
- **ENGAGE.EU** – Digital Transformation programme
- **ENGAGE.EU** – Global Sustainability Management
- Internship – the possibility to award credit points for an internship (under a set of constraints) should be evaluated in the further program design process.

## 6. Master Thesis

The master thesis is conducted over the **third and fourth semesters**. In the third semester, the thesis corresponds to a workload of **7.5 ECTS**, while in the fourth semester it corresponds to **22.5 ECTS**. During the third semester, students will begin working on the thesis towards the end of the semester by developing and presenting a **thesis proposal** to their assigned supervisor. This structure is intended to ensure early engagement with the research question and a smooth transition into full-time thesis work in the final semester.

## 7. Mapping of courses to departments

The table below lists all courses included in the proposed programme. The mapping to academic departments will be specified at a later stage.

Course	Department
Data Science Technologies	SAM
Deep Learning and Artificial Intelligence	FOR
Advanced Econometrics and Scientific Methods	SAM
Corporate Social Responsibility in a Digital World	RRR / SOL
Accounting & Profitability 1 & 2	RRR
Quantitative Financial Economics 1 & 2	FIN
Marketing & Competitive Analysis 1 & 2	SAM & SOL

## 8. Qualifications required for the programme

### **BEDS students:**

All students graduating from the Bachelor in Business, Economics and Data Science (BEDS) automatically qualify for admission to the Master in Business & Data Science.

### **BØA students:**

Applicants from the Bachelor i Økonomi og Administrasjon (BØA) may qualify provided they have completed **MAT10** and **FOR14**.

However, there are important differences in programming and data-handling competencies between BEDS graduates and BØA graduates with FOR14. BEDS students are systematically exposed to data work and visualisation, version control (Git/GitHub), and cooperative software development in Python from early in the bachelor programme, with further progression in advanced technology courses. In

contrast, FOR14 does not cover data work or visualisation, and cooperative programming and version control are not part of the BØA curriculum. In addition, upcoming BEDS courses are expected to include elements of cloud computing that are not currently covered for BØA students.

Motivated BØA students with basic programming skills can likely reach a minimum required level through an **intensive two-week preparatory summer course** offered prior to the start of the programme. Such a course would cover data handling and visualisation in Python, version control, and collaborative development practices.

To illustrate the number of students that could qualify for MBDS out of our own BØA, the table below shows the number of students that successfully passed both courses individually and jointly. Note that both the 2023 and 2024 cohorts can still elect those courses. In particular, candidates from the relevant cohort from 2024 (to graduate in 2027) will likely react to an announcement of the requirement.

Cohort BØA	FOR14	MAT10	Both	Cohort BØA	FOR14	MAT10	Both
2015	16	162	5	2021	78	58	18
2016	88	152	32	2022	106	82	19
2017	107	119	38	2023	29	78	6
2018	118	106	36	2024	35	81	11
2019	141	88	40	2025	1		0
2020	127	94	29				

#### **External candidates with a BEDS background:**

External candidates with an equivalent BEDS education will naturally also qualify. The requirements have to be outlined by the program director for BEDS in the upcoming process. Potential programs within Norway are BI - Data Science for Business (70/65/55 students in cohorts 2023/24/25), NMBU - Økonomi, ledelse og IT (55/60/40 students in cohorts 2023/24/25), and UIO - Økonomi og datavitenskap (30/25/30 students in cohorts 2023/24/25).

#### **External candidates with a BØA background:**

External candidates with BØA-equivalent quantitative skills as outlined above could also participate in this summer course.

#### **External candidates quantitatively oriented programmes:**

External candidates from quantitatively oriented programmes may require a preparatory summer course focusing on core business topics. These preparatory initiatives need to be further discussed, specified, and developed as part of the implementation phase.

## Sak 39/26 Vedlegg 3

# SJEKKLISTE

## Akkreditering og etablering av gradsgivende studieprogram

<b>Navn på studieprogram</b>	
<i>Master in Business and Data Science</i>	
<b>Grad på vitnemål (både norsk og engelsk):</b>	
<i>Master in Business and Data Science</i>	
<b>Faglig ansvarlig for vurderingen</b>	
<i>Tittel: Vice Rector for Academic Affairs</i>	<i>Navn: Steffen Juranek</i>
<i>Institutt/Faglig tilhørighet: Institutt for Foretaksøkonomi/rektoratet</i>	
<b>Administrativ vurdering av sjekklisten</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Ja, sjekklisten er godkjent</i>	<input type="checkbox"/> <i>Nei, sjekklisten er ikke godkjent</i>
<i>Dato: 01.06.2026</i>	<i>Navn: Kjetil S. Larssen</i>

### Dokumenter som skal følge med sjekklisten:

- Studieplan iht NHH-mal
- Emnebeskrivelser for de planlagte emnene i studieprogrammet
- Tabell 1. Oversikt over planlagte emner; obligatoriske og valgfrie
- Tabell 2. Oversikt over kobling mellom obligatoriske emner og læringsutbyttene (mapping)
- Tabell 3. Oversikt over fagmiljøet

Sjekklisten ble sist revidert av SUK	16.12.2025
--------------------------------------	------------

# FORSKRIFT TIL UNIVERSITETS - OG HØYSKOLELOVEN

## § 1-11. Krav til studietilbudet

### a) *Studietilbudet skal være definert og avgrenset, ha tilstrekkelig bredde og et dekkende navn.*

#### **Redegjør for hvordan studietilbudet er definert og avgrenset, og har tilstrekkelig bredde.**

The Master in Business & Data Science is a specialist master program for candidates interested in Data Science within a business context.

The graduate profile is defined as:

*Graduates of the Master in Business & Data Science will be analytically strong business professionals with advanced competencies in data science and modern quantitative methods. They will be fully qualified and prepared for prestigious entry-level positions in management consulting, finance, and industry, as well as for specialist roles such as data analyst, data scientist, or analytics consultant.*

*Candidates will possess a strong core in business disciplines such as finance, accounting, strategy, and marketing, combined with deep quantitative skills and a modern data-driven toolbox. They will be able to apply theory and methods from economics, business, and data science to analyse complex problems and provide well-founded decision support. Graduates will also have relevant programming and technical skills that enable them to scale, implement, and critically assess data-based technologies and artificial intelligence solutions in organisational settings.*

#### **Begrunn hvordan studiets navn er dekkende for studiets innhold og nivå.**

The program is centred around two cores: A core on business and a core on data science. The business core will provide a solid business knowledge foundation while the data science core offers a deep specialisation on data science in continuation on a solid foundation from the bachelor education.

### b) *Studietilbudet skal være faglig oppdatert og ha tydelig relevans for videre studier eller arbeidsliv.*

#### **Redegjør for hvordan man har sikret at studietilbudet er faglig oppdatert.**

The program lies within the core competencies of NHH and has been developed with contributions from all departments of NHH. In that process, the group analyzed programs of benchmark institutions, discussed with students and business representatives. Based on these insights, the program is designed for the needs of NHH and the strategic positioning within NHH's program portfolio.

The content of courses will be further refined by research active faculty members that will assure a close link to the state-of-the-art in the field.

When accredited, NHH has advisory bodies and routines in place to ensure the quality level over time.

### **Regular programme evaluations**

All study programmes undergo a periodic programme evaluation every five years. These evaluations are based, among other things, on feedback from students, potential employers, as well as other representatives from business and society.

### **International accreditations**

Our three international accreditations contribute through accreditation standards and feedback from on-site reviews. This provides an international perspective and enables international benchmarking of our study programmes.

### **Advisory Board and RSA**

The NHH Advisory Board is an advisory body to the NHH leadership and consists of senior executives from the business sector, public institutions, and academia. The Board provides external perspectives on NHH and advises the Board of Directors and the senior management team on strategic issues, in order to safeguard NHH's position as a leading international business school. This also applies to the study programmes. At the regional level, Kompetanseforum Vestland serves as the institution's "Råd for samarbeid" and provides input on the competencies needed by society.

### **International accreditations**

#### **Angi mulige videre studier.**

International PhD programs, including NHH's own.

#### **Fins det behov for den type kompetanse i samfunns- og arbeidsliv?**

Gi eksempler på mulige yrker

Graduates of the new master program at NHH will be technically sophisticated business professionals, fully qualified and prepared for general prestigious top entry level positions in leading management consulting firms, industry and finance, as well as specialist positions as Data Analyst, Data Scientist, Analytics Consultant etc.

#### **Hvordan har rekrutteringsgrunnlaget blitt vurdert, og hva ble resultatet?**

There are four main groups:

1. Graduates from NHH's BEDS programme
2. Graduates from NHH's BØA programme
3. Graduates with a degree in economics and business from other institutions, including international candidates
4. Graduates with a degree in more technical oriented fields such as IT and engineering from other institutions, including international candidates

The basis for recruitment is considered to be solid, with NHH's own BØA and BEDS students making up the largest group in the beginning.

**c) Læringsutbyttet skal være i samsvar med Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk (NKR) for livslang læring for det aktuelle nivået.**

**Redegjør for hvordan læringsutbyttet samsvarer med nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk.**

The learning outcome is defined in accordance with the format and level of the NKR for master level studies.

**d) Studietilbudets innhold, oppbygging og progresjon skal være tilpasset læringsutbyttet.**

**Legg ved en oversikt over alle planlagte emner, og angi hvilke som er obligatoriske og valgfrie. Bruk vedlagte mal (Tabell 1)**

*Eventuelle kommentarer:*

**Legg ved en oversikt (mapping) som viser hvordan de obligatoriske emnene bidrar til at studentene oppnår læringsutbytte. Bruk vedlagte mal (Tabell 2)**

*Eventuell kommentarer:*

**Legg ved emnebeskrivelser for alle planlagte emner i studietilbudet. Bruk malen i EpN.**

*Eventuelle kommentarer:*

**Redegjør for hvordan man sikrer nødvendig faglig progresjon i studiet.**

Within the data science core the course DSC300 builds on DSC100. Within the business core, the participants can progress within two fields of choice to a more advanced course – as indicated by the numbering of the courses.

**e) Undervisnings-, lærings- og vurderingsformer skal være tilpasset læringsutbyttet og utformet slik at de fremmer at studentene tar en aktiv rolle i å forme læringsprosessen.**

**Beskriv fra et programperspektiv hvordan de planlagte undervisnings-, lærings- og vurderingsformene bidrar til at studenten oppnår læringsutbyttet.**

From a programme perspective, the teaching and learning methods are designed to ensure that students achieve the intended learning outcomes of the programme through a variety of formats. Lectures, seminars, case-based teaching, group work, projects, and independent study provide a strong theoretical foundation while developing analytical, critical thinking, communication, and collaboration skills. There is clear progression from foundational knowledge in the early stages to more advanced courses – finally, leading to integrative and independent work in the master thesis in the end of the study.

The programme will use a variety of assessment methods adapted to the specific characteristics of the individual courses, in line with the principle of constructive alignment (written examinations, individual and group assignments, project work, presentations, and case analyses). At the same time, the course assessments will be coordinated such that the program learning goals will be achieved (see for example, LG XX). The assessment methods used in each course will be specified in the course descriptions.

***f) Studietilbudets samlede arbeidsomfang skal være på 1500–1800 timer per år for heltidsstudier.***

**Redegjør for hvordan man har tatt hensyn til studentens samlede arbeidsomfang i utvikling av studieprogrammet<sup>1</sup>.**

The programme is a full-time programme of two years' duration. Accordingly, the expected workload corresponds to 1750-1800 hours per year, in line with the standard norm. The assessment of workload in individual courses is carried out by the course coordinator in connection with the approval of the course offering. Overall coherence and balance are ensured by the programme director.

***g) Studietilbudet skal ha relevant kobling til forskning eller (...) faglig utviklingsarbeid.***

**Beskriv koblingen mellom studietilbudet og fagmiljøets FoU-virksomhet.**

<sup>1</sup> Mer om fordeling av arbeidsbelastning: <https://www.nhh.no/paraplyen/arbeidsstotte/studieadministrative-prosesser/studieadministrasjon/utforming-av-emnebeskrivelser/>

NHH hosts one of the country's largest and strongest academic environments within the subject areas covered by the business and data science core. Throughout their studies, participants will meet and be educated by active researchers.

**Beskriv hvordan studentene introduseres for FoU-arbeid i løpet av studiet.**

The programme's focus on methods and particularly the master thesis provides good opportunities to introduce students to the faculty's own research and R&D activities.

*FoU = forskning og utviklingsarbeid*

***h) Studietilbudets organisering og infrastruktur skal være tilpasset læringsutbyttet og stå i forhold til antallet studenter.***

**Beskriv hvordan organisering og infrastruktur er tilpasset læringsutbyttet, og dimensjonert i forhold til antall studenter.**

Med infrastruktur menes egnede lokaler, utstyr, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, tilstrekkelige og egnede IKT-ressurser, nettstøtte, egnet læringsplattform etc. som understøtter studentenes læring og læringsmiljø og den faglig ansattes undervisning og forskning og faglige utviklingsarbeid.

The academic director will be supported by administrative support of the section for educational quality. The academic director will also be member of relevant committees such as the "programledermøte" – or if necessary the academic committee, i.e. the meeting place with teaching responsables of the departments.

The overall number of Master students on the campus will not increase with the establishment of the new program. In the third semester, we expect a higher share of students deciding to take an exchange semester than in the MØA program. Furthermore, the remaining students may select electives that shared with MØA in the third semester. Furthermore, the courses in the first two semesters will have a class size that is around the average class size of the current Master program. Consequently, an increase of the pressure on the existing infrastructure is not expected.

***i) Studietilbudet skal ha ordninger for internasjonalisering som er tilpasset studietilbudets nivå, omfang og egenart. Studietilbud som fører fram til en grad, skal i tillegg ha faglig relevante ordninger for internasjonal studentutveksling.***

**Beskriv hvordan studiet settes i en internasjonal kontekst og hvordan studenten på denne måten eksponeres for et mangfold av perspektiver.**

The programme is taught in English and is open to international applicants, enabling students to develop both language skills and multicultural competence. Some courses will also be open to exchange students, providing additional international exposure. The

language of instruction makes it possible to use international lecturers who do not yet speak Norwegian. They will bring international experience and perspectives into the teaching. Some courses will particularly cover an international context.

**Beskriv hvordan studiet legger til rette for internasjonal utveksling, hvilket tidspunkt i studiet utveksling er mulig, og ev. kriterier som må være oppfylt.**

The participants are free to choose 22.5 ECTS of electives at one of our partner institutions in the third semester.

***j) Studietilbudet skal ha en tydelig faglig ledelse med et definert ansvar for kvalitetssikring og -utvikling av studiet.***

**Angi hvem som vil ha det faglige ansvaret for studieprogrammet; navn, tittel og faglig tilhørighet.**

Jørgen Haug, Associate professor, Department of Finance & academic director BEDS

## § 1-12. Generelle krav til fagmiljøet

**Legg ved en oversikt over fagmiljøet som er knyttet til studietilbudet.**

Bruk vedlagte mal (Tabell 3)

*Eventuelle kommentarer:*

***Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet skal ha en størrelse som står i forhold til antall studenter og studiets egenart, være kompetansemessig stabilt over tid og ha en sammensetning som dekker de fag og emner som inngår i studietilbudet.***

**Redegjør kort for fagmiljøets størrelse, stabilitet og sammensetning.**

NHH hosts one of the country's largest and strongest academic environments within the subject areas covered by the business and data science core. In addition to the staff members tentatively assigned to course development and delivery in table 3, the departments at NHH include several other members who could be involved in the future in addition or in place of the planned staffing.

*Minst 50 prosent av årsverkene knyttet til studietilbudet skal utføres av ansatte i hovedstilling ved institusjonen. I de sentrale delene av studietilbudene skal det være ansatte i hovedstilling med førstestillingskompetanse. Førstestillingskompetanse innehas av ansatte i førstestilling og andre med doktorgrad. Førstestillinger er stillingene førstelektor, førsteamanuensis, dosent og professor.*

**Angi hvor mange prosent av årsverkene som er knyttet til studietilbudet som utføres av ansatte i hovedstilling.**

With the current list of faculty members planned to develop and teach courses in the programme, the percentage of FTEs performed by faculty members with NHH as their main employer (defined as 50 % or more) is 100.

*Fagmiljøet skal ha relevant utdanningsfaglig kompetanse i universitets- og høyskolepedagogikk og -didaktikk, samt kompetanse til å utnytte digital teknologi for å fremme læring. Institusjonen skal legge til rette for oppdatering og utvikling av fagmiljøets kompetanse.*

**Angi fagmiljøets utdanningsfaglige kompetanse, samt kompetanse til å utnytte digital teknologi for å fremme læring**

All faculty at NHH are required to fulfil the pedagogical and didactical requirements for their level when employed, and further requirements for promotion to professor. NHH offers pedagogical courses internally and support for external courses for those interested.

*Fagmiljøet tilknyttet studietilbud som fører fram til en grad og andre studietilbud av et omfang på 60 studiepoeng eller mer, skal delta aktivt i relevante nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk.*

**Beskriv fagmiljøets deltagelse i relevante nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk**

NHH faculty and departments participate in international educational and research networks and research groups. NHH has an active role in units such as UHR-ØA, coordinating and developing the subject area of economics and business administration nationally. Furthermore, NHH's participation in CEMS and ENGAGE enhance the schools international input into its programmes. The school's commitment to international business school accreditations, through AACSB, EQUIS and AMBA provide further networks for cooperation and international benchmarking, in addition to the accreditation process.

## Særskilte krav til fagmiljøet

I tillegg til de generelle kravene til fagmiljøet beskrevet i §1-12, er det også særskilte krav til fagmiljøet som er avhengig av hvilket nivå studietilbudet er på. Kravene er beskrevet i:

- Bachelor: § 1-13. Særskilte krav til studietilbud på lavere grad
- Master: § 1-14. Særskilte krav til studietilbud på høyere grad
- PhD: § 1-15. Særskilte krav til doktorgradsutdanninger

Se nederst i dette dokumentet for flere detaljer.

#### **Redegjør for hvordan de særskilte kravene til studietilbudet er oppfylt.**

The foreseen staffing of courses far surpasses the special requirements for master level study programmes. In addition to this the NHH faculty includes several members that could complement or replace the tentative faculty list if need should arise, meaning that the programme has a broad, relevant and stable faculty group to draw from.

The minimum requirement for FTEs performed by faculty with ph.d. qualification (“førstestillingskompetanse”) is 50 %. For this programme the current percentage is 100.

The minimum requirement for FTEs performed by faculty with full professor competence is 10 %. For this programme the current share is 58%.

All NHH faculty planned to staff this programme are actively publishing researchers.

### **§ 1-13. Særskilte krav til studietilbud på lavere grad**

*Fagmiljøet skal ha relevant og stabil kompetanse innenfor utdanning, faglig utviklingsarbeid og forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid.*

*Innenfor studietilbudets fagområde skal minst 20 prosent av årsverkene i fagmiljøet ha førstestillingskompetanse.*

*Fagmiljøet skal drive forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid innenfor studietilbudets fagområde. Fagmiljøet skal kunne vise til dokumenterte resultater av en kvalitet og i et omfang som er tilfredsstillende for studietilbudets innhold og nivå i samsvar med kvalifikasjonsrammeverkets nivå 6.*

### **§ 1-14. Særskilte krav til studietilbud på høyere grad**

*Fagmiljøet skal være bredt og ha relevant, stabil og høy kompetanse innenfor utdanning, faglig utviklingsarbeid og forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid.*

*Innenfor studietilbudets fagområde skal minst 50 prosent av årsverkene i fagmiljøet ha førstestillingskompetanse og minst ti prosent av årsverkene ha professor- eller dosentkompetanse. (...)*

*Fagmiljøet skal drive forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid innenfor studietilbudets fagområde. Fagmiljøet skal kunne vise til dokumenterte resultater på høyt nivå, av en kvalitet og i et omfang som er tilfredsstillende for studietilbudets innhold og nivå i samsvar med kvalifikasjonsrammeverket nivå 7. Fagmiljøet skal kunne vise til resultater fra samarbeid med andre fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt.*

## **§ 1-15. Særskilte krav til doktorgradsutdanninger**

*På fagområdet for doktorgradsutdanningen skal institusjonen tilby utdanning og forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid av en kvalitet og i et omfang som sikrer at doktorgradsutdanningen kan gjennomføres på høyt vitenskapelig eller kunstnerisk nivå.*

*Institusjonen skal ha bredde i studietilbudene på lavere og høyere grads nivå innenfor fagområdet for doktorgradsutdanningen.*

*Fagområdet for doktorgradsutdanningen skal utgjøre en vitenskapelig eller kunstnerisk helhet, og det skal være sammenheng mellom de enkelte delene studiet er satt sammen av.*

*Doktorgradsutdanningen for ph.d.-graden skal ha et fagmiljø med høy faglig kompetanse innenfor utdanning, forskning og faglig utviklingsarbeid innenfor fagområdet for doktorgradsutdanningen. Fagmiljøet skal kunne vise til dokumenterte forskningsresultater av en kvalitet og i et omfang som er tilfredsstillende for doktorgradsutdanningens innhold og nivå i samsvar med kvalifikasjonsrammeverket nivå 8. Fagmiljøet skal kunne vise til publisering på høyt, internasjonalt nivå, og til resultater fra samarbeid med andre fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt.*

*(...)*

*Fagmiljøet skal ha dybde og bredde innenfor alle vesentlige deler av doktorgradsutdanningen slik at doktorgradskandidatene kan delta aktivt i ulike faglige relasjoner og få innføring i ulike perspektiver.*

*Fagmiljøet skal være stabilt og bestå av et tilstrekkelig antall ansatte med professor- og førsteamanuensiskompetanse innenfor hele bredden av studietilbudet. Fagmiljøet skal bestå av ansatte med førstestillingskompetanse innenfor doktorgradsområdet, og minst 50 prosent av årsverkene skal ha professorkompetanse.*

*Institusjonen skal dokumentere at den har kapasitet og rekrutteringspotensial til å ta opp minst 15 stipendiater til doktorgradsutdanningen i løpet av fem år etter oppstart. Institusjonen skal i tillegg sannsynliggjøre at den over tid kan opprettholde et doktorgradsmiljø med minst 15 stipendiater. Doktorgradskandidater tilknyttet gjennom*

*ordningene nærings-ph.d. og offentlig sektor-ph.d. kan inngå i beregningen av antallet stipendiater. Minst åtte av stipendiatene skal ha hovedarbeidsplass ved institusjonen.  
(...)*

Tabell 1. Oversikt over planlagte emner; obligatoriske og valgfrie

Emnekode	Emnenavn	Ant stp.	Semester
<i>Obligatoriske emner</i>			
DSC100	Data Science Technologies	7,5	1
DSC200	Advanced Econometrics and Scientific Methods	7,5	1
DSC300	Deep Learning and Artificial Intelligence	7,5	1
DSC400	Corporate Social Responsibility in a Digital World	7,5	1
BUC101	Accounting & Profitability 1	7,5	1
BUC102	Accounting & Profitability 2	7,5	2 or 4
BUC201	Quantitative Financial Economics 1	7,5	1
BUC202	Quantitative Financial Economics 2	7,5	2 or 4
BUC301	Marketing & Competitive Analysis 1	7,5	2
BUC302	Marketing & Competitive Analysis 2	7,5	4
MBDTHE	Master Thesis	30	3 & 4
<i>Valgfrie emner</i>			
BAN402	Decision Modelling in Business	7,5	3
BAN403	Simulation of Business Processes	7,5	3
BAN430	Forecasting	7,5	3
BAN432	Applied Textual Data Analysis	7,5	3
BAN434	Social & Economic Networks	7,5	3
BUS403	Supply Chain Management	7,5	3
ECO423	Advanced Derivatives	7,5	3
ECN425	Solving Economic and Social Problems with Big Data	7,5	3
ENE431	Shipping Economics and Analytics	7,5	3
ENE432	Energy Industry Analytics	7,5	3
FIE453	Big Data in Finance	7,5	3
FIE425	Derivatives and Risk Management	7,5	3

INT	Internship	7,5	3
-----	------------	-----	---

**Tabell 2. Oversikt over kobling mellom obligatoriske emner og læringsutbyttene (mapping)**

Tabellen skal vise hvordan de enkelte emnene bidrar til at studenten oppnår det totale læringsutbyttet. Ett og samme emne kan bidra inn i flere læringsutbytter. Juster tabellen slik at den tilpasses antall læringsutbytter og antall emner i studieprogrammet. Sett kryss.

**Knowledge**

Graduates will have:

1. Advanced knowledge in key methods and tools used to design and implement solutions in businesses.
2. In-depth knowledge of quantitative methods and data science
3. Advanced knowledge of data architectures, database systems, cloud-based platforms, and data governance principles relevant to large-scale organizational analytics.
4. Knowledge of programming concepts, data infrastructures, and AI tools.
5. A holistic perspective by understanding how analytics creates value across core business functions.

**Skills**

Graduates will be able to:

1. Apply theories and analytical methods from business and data science to analyse complex problems in firms, industries and markets.
2. Use quantitative tools to collect, process, model and interpret data for managerial insight and decision support.
3. Develop and implement computational solutions, including programming, data pipelines, and machine-learning models.
4. Translate analytical results into clear, actionable recommendations for managerial and strategic contexts.
5. work independently on advanced problems.

**General competence**

Graduates will:

1. Understand the strategic and societal implications of digitalisation, data use and AI in business and public decision-making.
2. Recognise ethical, legal and sustainability considerations
3. Apply independent, analytical, and reflective judgment when evaluating complex business problems, managerial decisions, and strategic alternatives under uncertainty.
4. Communicate advanced analyses and professional advice clearly to specialist and non-specialist audiences.
5. Collaborate effectively in diverse teams involving business, technology and analytical expertise.



### Tabell 3. Oversikt over fagmiljøet

Tabellen skal gi en kvantitativ oversikt over fagmiljø som skal knyttes til studiet det søkes akkreditering for.

Innsatsen til de ansatte oppgis i årsverk i følgende form: et helt årsverk = 1,0, et halvt årsverk = 0,5 etc.

Ansatte som bidrar faglig	Stillingsbetegnelse <sup>2</sup>	Ansettelsesforhold <sup>3</sup>	Faglige årsverk i studiet					Undervisnings-/veiledningsområde i studiet
			Total <sup>4</sup>	U&V	FoU	Annet		
Francisco Santos	Associate professor	Permanent FT	0,6	0,2	0,4		Quantitative Financial Economics	
Erik Sørensen	Professor	Permanent FT	0,6	0,2	0,4		Advanced Econometrics and Scientific Methods	
Paloma Lima	Associate Professor	Permanent FT	0,5	0,1	0,4		Deep Learning and Artificial Intelligence	
Lars Jaffke	Associate Professor	Permanent FT	0,5	0,1	0,4		Deep Learning and Artificial Intelligence	
Nhat Le	Associate Professor	Permanent FT	0,6	0,2	0,4		Marketing and Competitive Analysis	
Ivar Kolstad	Professor	Permanent FT	0,6	0,2	0,4		Corporate Social Responsibility in a Digital World	
Andreas Haller	Associate Professor	Permanent FT	0,6	0,2	0,4		Advanced Econometrics and Scientific Methods	
Simone Traini	Associate professor	Permanent FT	0,6	0,2	0,4		Accounting and Profitability	
Kenneth Fjell	Professor	Permanent FT	0,6	0,2	0,4		Accounting and Profitability	
Jørgen Haug	Associate professor and Academic director	Permanent FT	0,7	0	0,4	0,3	Academic Director of the programme	
Morten Sæthre	Associate professor	Permanent FT		0,2	0,4		Marketing and Competitive Analysis	
Ole Andreas Elvik Næss	Associate professor	Temporary FT	0,6	0,2	0,4		Quantitative Financial Economics	
SUM								

U&V = Undervisning og veiledning, FoU = forskning og utvikling

<sup>2</sup> Professor, dosent, førsteamanuensis, førstelektor, høyskolelektor/universitetslektor, høyskoleleærer, post.doc.

<sup>3</sup> Angi om personen har hovedstilling ved institusjonen eller ikke, og om ansettelsesforholdet er fast/midlertidig/timelærer

<sup>4</sup> Presiser om det er ved andre institusjoner eller ved egen institusjon.

## Sak 39/26 Vedlegg 4

### Programme Description:

## Master in Business and Data Science

### Programme content

The Master in Business and Data Science is a specialized master programme, designed for graduates of the Bachelor in Economics and Business Science, or candidates with an equivalent competence. The programme integrates core business disciplines with advanced training in data science, quantitative methods, and analytics. The programme provides students with a solid foundation in finance, accounting, strategy, and marketing, combined with rigorous coursework in statistics, econometrics, and data-driven decision making. Through this combination, students develop a deep understanding of how analytical methods and data technologies can be used to address complex business and economic challenges.

A central element of the programme is the application of theory and methods to real-world problems. Students learn to formulate analytical questions, and translate quantitative results into managerial and strategic recommendations. The programme emphasises modern programming tools and technical skills, enabling students to build, scale, and critically evaluate data-based solutions in a business context.

### Programme structure

The Master programme in Business and Data Science has a nominal duration of two years (120 ECTS) and consists of 90 ECTS of courses and a thesis of 30 ECTS.

The programme is structured around two closely integrated cores: a **Data Science core** and a **Business core**. The first part of the programme focuses on mandatory core courses that build directly on the competencies acquired in the BEDS bachelor programme and ensure coherent and cumulative learning progression.

## Core courses

<b>Business core courses</b>	<b>Data science core courses</b>
Accounting & Profitability 1 & 2	Data Science Technologies
Quantitative Financial Economics 1 & 2	Deep Learning and Artificial Intelligence
Marketing & Competitive Analysis 1 & 2	Advanced Econometrics and Scientific Methods
	Corporate Social Responsibility in a Digital World

### Data Science core courses

- Data Science Technologies**

This practical course introduces students to essential and up-to-date technological tools that are central to modern analyst and data science roles. The goal is to equip students with the skills needed to apply their knowledge in an industry setting from day one. Students learn to work efficiently with the UNIX command line and perform remote computing using virtual machines. The course also covers version control, automated testing, and adherence to coding standards, including the use of automation tools commonly found in professional workflows. In addition, students gain experience in interacting with APIs to access and integrate external data sources. A final component of the course focuses on “learning to learn”: developing best practices for staying current in a rapidly evolving technological landscape. This includes strategies for following new tools, frameworks, and methods in the data science ecosystem.
- Deep Learning and Artificial Intelligence**

This course provides a thorough introduction to deep learning, with a focus on neural networks, key model variations, and practical implementation using state-of-the-art Python tools. Students will develop a solid technical understanding of modern AI architectures rather than relying on point-and-click solutions.

Building on this foundation, the course explores effective and innovative applications of AI in real business and data-driven contexts. Special attention is given to AI as a coding and productivity assistant, while acknowledging that the field evolves rapidly. The course connects naturally to earlier coursework and prepares students for advanced, responsible, and impactful use of AI technologies in professional settings.
- Advanced Econometrics and Scientific Methods**

This course equips students with advanced econometric tools for identifying causal relationships in applied economic research. We begin with a brief discussion of the experimental ideal and the logic of causal inference, before turning to modern quasi-experimental approaches. The course provides in-depth coverage of difference-in-differences, instrumental variables, regression discontinuity designs, panel-data

techniques, and related identification strategies. Throughout, emphasis is placed on understanding the assumptions underlying each method, diagnosing threats to validity, and implementing these approaches using real-world economic data.

Beyond technical methods, the course also develops students' ability to design and execute independent empirical research. Students learn to formulate precise and well-motivated research questions, derive testable hypotheses from economic theory, and construct empirical strategies that align with their identification goals. The course further addresses issues such as data quality, measurement, replicability, and transparent reporting. By integrating econometric rigor with the principles of scientific inquiry, this course prepares students to critically evaluate empirical evidence and to produce high-quality economic analyses and research.

- **Corporate Social Responsibility in a Digital World**

Corporate social responsibility (CSR) is about how companies behave ethically, create value for society, and take responsibility for the impact of their actions. In today's digital world, this responsibility also includes how organizations use data and artificial intelligence in a fair, transparent, and safe way.

In this course, students learn the key ideas of CSR and how they apply to modern digital business practices. They are introduced to the main principles of data protection and privacy. A central part of the course focuses on responsible AI usage, covering topics like algorithmic bias, fairness, and transparency.

### **Business core courses**

- **Accounting & Profitability 1 & 2**

This is a course about how accounting information is used to understand performance and profitability in organisations. The course covers financial statement analysis and advanced profitability analysis to see where profits are created and where they are lost. It also looks at transfer pricing and how internal prices affect reported results and decisions. Students learn about asymmetric information inside organisations, and how this is related to compensation, incentives, and performance measurement. The course introduces risk analysis, including Monte Carlo simulations, to analyse uncertainty in profits and financial outcomes.

- **Quantitative Financial Economics 1 & 2**

Quantitative Financial Economics introduces students to the core analytical tools used in modern finance. The course covers topics such as asset pricing, portfolio choice, risk management, interest rate modeling, and derivatives. Students will learn to analyze financial problems quantitatively and to assess financial models using data. The course draws on econometric techniques, optimization methods, and machine learning tools.

- **Marketing & Competitive Analysis 1 & 2**

Marketing & Competitive Analytics is a course about how data and models are used to support marketing and pricing decisions. The course covers fundamentals of pricing analytics and optimal pricing, with a focus on how prices affect demand, revenues, and competition. Students learn how to measure advertising effectiveness, analyse consumer behavior, and build demand models using customer and market data. The course also

introduces customer analytics, experimentation (such as A/B testing), and competitive analysis. More advanced topics include structural demand and supply models and counterfactual analysis, which are used to study market outcomes under different pricing or competitive scenarios. The overall goal of the course is to help students use data and analytics to make better marketing and competitive decisions.

Within the business core, candidates are required to complete the first course in each of the three areas. They may then choose to complete two of the three second-level courses. These courses build on the introductory courses and allow students to specialise in the areas of their choice.

### *Electives*

Students who do not go on exchange in the third semester must choose their electives from a curated portfolio of courses that allow further specialization within analytics, economics, finance, and industry-specific applications.

The current list (subject to change):

- **BAN402** – Decision Modelling in Business
- **BAN403** – Simulation of Business Processes
- **BAN430** – Forecasting
- **BAN432** – Applied Textual Data Analysis
- **BAN434** – Social & Economic Networks
- **BUS403** – Supply Chain Management
- **ECO423** – Advanced Derivatives
- **ECN425** – Solving Economic and Social Problems with Big Data
- **ENE431** – Shipping Economics and Analytics
- **ENE432** – Energy Industry Analytics
- **FIE453** – Big Data in Finance
- **FIE425** – Derivatives and Risk Management
- **ENGAGE.EU** – Digital Transformation programme
- **ENGAGE.EU** – Global Sustainability Management

### *Master thesis*

The master thesis is conducted over the **third and fourth semesters**. In the third semester, the thesis corresponds to a workload of **7.5 ECTS**, while in the fourth semester it corresponds to **22.5 ECTS**. During the third semester, students will begin working on the thesis towards the end of the semester by developing and presenting a **thesis proposal** to their assigned supervisor.

## Learning Outcome

*Upon completion of the programme...*

### **Knowledge**

*... graduates will have:*

1. Advanced knowledge in key methods and tools used to design and implement solutions in businesses.
2. In-depth knowledge of quantitative methods and data science
3. Advanced knowledge of data architectures, database systems, cloud-based platforms, and data governance principles relevant to large-scale organizational analytics.
4. Knowledge of programming concepts, data infrastructures, and AI tools.
5. A holistic perspective by understanding how analytics creates value across core business functions.

### **Skills**

*... graduates will be able to:*

1. Apply theories and analytical methods from business and data science to analyse complex problems in firms, industries and markets.
2. Use quantitative tools to collect, process, model and interpret data for managerial insight and decision support.
3. Develop and implement computational solutions, including programming, data pipelines, and machine-learning models.
4. Translate analytical results into clear, actionable recommendations for managerial and strategic contexts.
5. work independently on advanced problems.

### **General competence**

*... graduates will:*

1. Understand the strategic and societal implications of digitalisation, data use and AI in business and public decision-making.
2. Recognise ethical, legal and sustainability considerations

3. Apply independent, analytical, and reflective judgment when evaluating complex business problems, managerial decisions, and strategic alternatives under uncertainty.
4. Communicate advanced analyses and professional advice clearly to specialist and non-specialist audiences.
5. Collaborate effectively in diverse teams involving business, technology and analytical expertise.

## International opportunities

In the third semester, students may go on exchange to one of NHH's partner institutions, or participate in NHH's offerings through ENGAGE.EU.

## Admissions requirements

### NHH candidates:

1. All students graduating from NHH's *Bachelor in Business, Economics and Data Science* (BEDS) are qualified for admission to the *Master in Business and Data Science*.
2. Applicants from BØA may qualify provided they have also completed MAT10 and FOR14. Such candidates will be required to participate in an intensive 2-week preparatory summer course covering data handling and visualization in Python, version control, and collaborative development practices. The course is offered prior to the start of the programme.

### External candidates:

3. External candidates with competencies comparable to that of BEDS are qualified for the programme.
4. External candidates with BØA background, that also have courses comparable to MAT10 and FOR14 are qualified, but required to follow the same course as group 2 above.

## Degree

Upon completion of the programme, candidates will be awarded the degree: Master in Business and Data Science.

## STATUSRAPPORT: PROGRAMSTRUKTUR I MASTER I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON (MØA)

Saksbehandler Kjetil Larssen  
Arkivreferanse 25/03729-11

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	16.06.2026	40/26

### Forslag til vedtak:

Styret tar rapporten fra arbeidsgruppen, høringssvarene og prorektors redegjørelse til etterretning.

### Bakgrunn:

I januar 2025 ba daværende rektor Øystein Thøgersen en arbeidsgruppe om å utarbeide en «bredt anlagt utredning av mastertilbudet på NHH med vekt på å belyse styrker og svakheter ved det eksisterende tilbudet og foreslå nye utviklingssteg i årene fremover». Arbeidsgruppen leverte sin rapport i juni 2025.

Rapporten ble behandlet i styremøtet 17.06.2025. Angående mastertilbudet fattet styret følgende vedtak:

Styret ber om at det iverksettes videre og mer detaljerte utredninger av relevante modeller, slik at styret snarlig kan fatte vedtak om fremtidig porteføljestruktur. Styret legger til grunn at utredningene vektlegger både rekruttering av høyt kompetente internasjonale studenter og hensyn til kriteriene for relevante internasjonale rangeringer.

Basert på styrets vedtak ble en ny arbeidsgruppe nedsatt for å utrede et forslag for fremtidig masterportefølje og overordnet struktur i MØA. Arbeidsgruppen fikk følgende bestilling:

1. Hvilke tydelige og gjenkjennbare kandidatprofiler bør NHH utdanne på masternivå, sett i lys av utviklingen i arbeidsmarkedets kompetansebehov og NHHs strategiske ambisjoner?
2. Hvordan bør disse profilene best utdannes – innenfor det brede masterprogrammet i økonomi og administrasjon (MØA), eller eventuelt i egne spesialistprogrammer der det foreligger en tydelig faglig og tematisk egenart – og hvilke faglige og strategiske hensyn bør ligge til grunn for dette valget?
3. Innenfor MØA: Hva er den beste overordnede strukturen (særlig når det gjelder timing og sekvens og studieprogresjon) som gir nødvendig dybde i hver spesialisering og samtidig oppfyller breddekravene?

4. Hvordan bør masterutdanningen utformes for å sikre en felles plattform av analytiske, digitale og profesjonelle ferdigheter som kompletterer faglig spesialisering og styrker kandidatenes langsiktige relevans i arbeidsmarkedet?
5. Hvordan bør faglig ansvar, organisering og insentiver utformes for å legge til rette for samarbeid på tvers av institutter, og for å sikre helhet, kvalitet og effektiv ressursbruk i masterporteføljen?
6. Det er grunn til å anta at NHHs evne til å tiltrekke seg fremragende, internasjonale studenter påvirkes signifikant av FT-rangeringen. Hva er konsekvensene av forslagene som gis for NHHs posisjon på FT-rangeringen? Hvilke endringer kan forbedre NHHs posisjon i rangeringen?

Arbeidsgruppen har levert sin rapport med vekt på MØA-strukturen som besvarer disse spørsmålene. Diskusjonen om eventuelle nye spesialiserte programmer vil imidlertid bli belyst i neste steg. Rapporten har blitt sendt på høring ved institusjonen, og det er kommet høringssvar fra alle instituttene, alle seksjonene i studieadministrativ avdeling og tre profilkordinatorer. Høringssvarene støtter i all hovedsak den overordnede retningen på ny struktur for MØA, men spriker mer i tilnærming til implementering av breddekrav, samt tempo og sekvens i innføring av ny struktur.

Leder for arbeidsgruppen, prorektor for utdanning Steffen Juranek, har i etterkant av høringen fortsatt dialogen med instituttene. Rektors ledergruppe har også diskutert forslaget og høringen med instituttlederne i Faglig ledergruppe (FLG).

Prorektor for utdanning vil i styremøtet legge frem en oppsummering av høringsrunden, og rektoratets vurderinger og plan for videre utvikling av master i økonomi og administrasjon.

I tråd med NHHs kvalitetssystem er det prorektor for utdanning som har myndighet til å vedta vesentlige endringer i eksisterende studieplaner. *Vesentlige endringer* defineres som endring i studieprogrammets «navn, omfang, læringsutbytter, opptakskrav eller større strukturelle endringer». Opprettelse av nye studieprogram kan imidlertid bare gjøres av styret.

Videre saksgang vil derfor avhenge noe av hvilke forslag rektoratet velger å gå videre med til høsten.

#### **Vedlegg:**

1. Rapport fra MØA arbeidsgruppe (programstruktur)
2. Høringssvar

## Sak 40/26 Vedlegg 1

# Rapport fra arbeidsgruppe “Utredning av fremtidig masterportfolio”



NHH



12.05.2026



# CONTENT

<b>1. NORWEGIAN SUMMARY</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
2.1 Mandate .....	2
2.2 Composition of the working group .....	3
<b>3. THE CURRENT MASTER PORTFOLIO</b>	<b>3</b>
3.1 Overview .....	3
3.2 The current MØA structure .....	3
3.3 Strength & Weaknesses of the current MØA .....	4
<b>4. CONTENT POSITIONING AND GRADUATE PROFILES</b>	<b>6</b>
4.1 Common skill set.....	7
4.2 Graduate profiles and grouping .....	7
<b>5. PROGRAM VS PROFILE IN MØA</b>	<b>7</b>
<b>6. STRUCTURE OF THE REVISED MØA PROGRAMME</b>	<b>9</b>
6.1 Key requirements to be considered within a revision.....	9
6.2 Structure proposal.....	10
6.3 How the proposal addresses identified weaknesses .....	15
<b>7. WAY FORWARD</b>	<b>16</b>
<b>A. APPENDIX: DESCRIPTION OF GRADUATE PROFILES</b>	<b>17</b>
<b>B. APPENDIX: FLAGSHIP SEQUENCE COURSE DESCRIPTION</b>	<b>20</b>

## 1. NORWEGIAN SUMMARY

Denne rapporten er utarbeidet av en arbeidsgruppe nedsatt for å utrede fremtidig struktur for masterporteføljen ved NHH, med særlig vekt på Master i økonomi og administrasjon (MØA). Utgangspunktet er styrevedtaket av 17. juni 2025.

Arbeidsgruppen identifiserte svakheter i dagens MØA-program, knyttet til uklar programidentitet, begrenset studieprogresjon og svakt eksternt signal om kandidatenes kompetanse. Samtidig bygger arbeidet på programmets klare styrker, herunder sterk posisjon i arbeidsmarkedet, høy grad av internasjonalisering og stor faglig bredde. Arbeidsgruppen konkluderer med at hovedutfordringene i dagens MØA i stor grad er strukturelle. Den høye graden av fleksibilitet og valgfrihet gir studentene betydelig handlingsrom, men fører også til fragmenterte studieløp, svak kumulativ læring og stor variasjon i kandidatenes kompetanseprofiler. Dette gjør det vanskelig for arbeidsgivere å tolke hva en MØA-grad representerer, og svekker programmets signalverdi både nasjonalt og internasjonalt.

På denne bakgrunn foreslår arbeidsgruppen en revidert struktur for MØA som kombinerer tre hovedelementer: (i) en tydeligere og mer strukturert spesialisering med tracks, (ii) en klar progresjonsløp, (iii) et felles kjerneelement som gir alle studenter et definert sett av analytiske, digitale og profesjonelle ferdigheter.

Spesialiseringen foreslås organisert rundt et begrenset antall brede faglige spesialiseringer, med tilhørende «tracks» som reflekterer tydelige kandidatprofiler. Hver spesialisering får obligatoriske kjerneemner tidlig i studiet, etterfulgt av metodeopplæring og mer fordypende kurs som bygger systematisk på tidligere læring. Masteroppgaven integreres tettere i studieløpet gjennom en tidligere oppstart og en tydeligere kobling til spesialiseringen.

For å etablere en felles programidentitet anbefaler arbeidsgruppen et felles kjerneelement innenfor breddekravet. Tre alternative modeller er presentert. Uavhengig av valgt alternativ vurderer arbeidsgruppen at den foreslåtte strukturen vil gi klarere studieprogresjon, sterkere felles kompetanseplattform og tydeligere kandidatprofiler, samtidig som kravene til siviløkonomgraden og utveksling. Rapporten konkluderer med at en strukturreform av MØA er nødvendig for å sikre programmets langsiktige relevans, kvalitet og konkurransekraft i et arbeidsmarked preget av økt spesialisering og rask teknologisk endring. Videre arbeid vil konkretisere innholdet i de enkelte spesialiseringene og vurdere eventuelle nye, selvstendige masterprogrammer i en senere fase.

## 2. INTRODUCTION

In January 2025, the then Rector, Øystein Thøgersen, asked a working group to carry out “a broadly oriented review of the master’s portfolio at NHH, with emphasis on identifying strengths and weaknesses of the existing programmes and proposing future development steps.” The working group delivered its report in June 2025.

The report concluded:

*How NHH structures its master’s portfolio should be based on (...) ensuring that we educate candidates who have competencies and skills that are attractive in the labour market, because this in itself means that we have an offer that is attractive to students. (...)*

*The working group recommends that models b (“two large programmes, one with the siviløkonom title and one without”) and c (“MØA and specialised programmes”) should be evaluated further. At the same time, the departments should develop detailed descriptions of potential specialised offerings, which may be used either as profiles within a non-siviløkonom programme or as specialised programmes.*

The report was considered at the Board meeting on 17 June 2025. Regarding the master’s portfolio, the Board adopted the following resolution:

*The Board requests that further and more detailed assessments of relevant models be initiated, so that the Board can soon make a decision on the future portfolio structure. The Board emphasises that these assessments must consider both the recruitment of highly qualified international students and the criteria for relevant international rankings.*

The new strategy process has also identified certain weaknesses in the current MØA programme: a lack of clear candidate profiles and, in part, uncertainty related to academic progression. In a structure characterised by a high degree of flexibility, this may limit the development of specialised competence and make it less clear how candidates differentiate themselves from others when entering the labour market. This provides a backdrop for further considerations on how the academic coherence of the programme can be strengthened, including questions related to a clearer common foundation, external signalling value, and the basis for further specialisation within more clearly defined profiles. Ongoing AI-driven changes and shifts in entry-level positions across industries underline the need to equip graduates with relevant competencies, and enable employers to navigate future demands for skills, work, and employment.

## 2.1 Mandate

Based on the board’s decision, the working group shall develop a proposal for the future master portfolio and the overall structure of the MØA. The working group is requested to focus on the following six questions:

1. Which clear and recognizable graduate profiles should NHH educate at the master’s level, in light of developments in labor market competence needs and NHH’s strategic ambitions?
2. How should these profiles best be educated—within the broad Master in Economics and Business Administration (MØA), or, where there is a clear academic and thematic distinctiveness, in dedicated specialist programs—and which academic and strategic considerations should guide this choice?
3. Within MØA: What is the optimal overall structure (in particular with regard to timing, sequencing, and study progression) that provides sufficient depth in each specialization while also fulfilling the breadth requirements?
4. How should the master’s education be designed to ensure a common platform of analytical, digital, and professional skills that complements academic specialization and strengthens graduates’ long-term relevance in the labor market?
5. How should academic responsibility, organization, and incentives be designed to facilitate collaboration across departments, and to ensure coherence, quality, and efficient use of resources in the master’s portfolio?
6. There is reason to assume that NHH’s ability to attract excellent international students is significantly influenced by the Financial Times ranking. What are the consequences of the

## The Current Master Portfolio

proposed measures for NHH's position in the FT ranking? Which changes could improve NHH's position in the ranking?

## 2.2 Composition of the working group

The group consists of the Vice Rector for Academic Affairs, the Academic Director of MOA, members from each department, two student representatives and a representative from the study administration:

- Steffen Juranek, leder (Vice Rector for Academic Affairs)
- Alexander Willen, nestleder (Academic Director of MØA)
- Iver Bragelien (Department of Business and Management Science)
- Lars Ivar Oppedal Berge (Department of Accounting, Auditing and Law)
- Sissel Jensen (Department of Economics)
- Christian Langerfeld (Department of Professional and Intercultural Communication)
- Alexander Madsen Sandvik (Department of Strategy and Management)
- Darya Yuferova (Department of Finance)
- Kjetil S. Larssen (Section for Educational Quality)
- Aviv Orre Benhamou (Master student representative)
- Selma Herdlevær (Master student representative)

## 3. THE CURRENT MASTER PORTFOLIO

### 3.1 Overview

NHH currently offers two Master programs. The Master in Economics and Business Administration (MØA) and the Master i Regnskap of Revision (MRR). MØA is a general Master program that allows for specialisation in currently 9 different profiles. Together with the Bachelor programme i økonomi og administrasjon (BØA) it allows students to obtain the siviløkonom title.

In contrast, MRR is a specialised programme. It provides advanced education in financial accounting, auditing, taxation, and business la. The programme is designed to meet the academic requirements for authorization as a state-authorized public accountant in Norway

Additionally, NHH is currently developing a new master program within business and data science (MBEDS). This program will be the natural progression from the newly established English-speaking bachelor programme in Business, Economics and Data Science. It will be NHH's offering within business and data science – implying that a revised MØA structure should not offer a competing education within this narrow field.

### 3.2 The current MØA structure

Today's structure of MØA consists of a 45 ECTS major, 45 ECTS electives, and a 30 ECTS master's thesis. The major includes compulsory and elective courses, with compulsory courses normally taken in the first or second semester, and all majors include a course in empirical methodology. Electives are chosen within a defined framework, where at least 22.5 ECTS must be from subject areas outside the

major; alternatively, students may choose a minor, CEMS, or Innovation School as part of the elective component. Electives can also be chosen during an exchange semester. 7.5 ECTS must be reserved to a course that satisfies the Ethics, Responsibility, and Sustainability requirement. The programme concludes with a 30 ECTS master's thesis, usually written in the third or fourth semester, in which students conduct an in-depth and largely independent study within their chosen major, often in collaboration with another student. Students are generally free to choose when to take the different elements during the 4 semesters.

Component	ECTS
Specialisation	45
Electives	22,5
Breadth requirement	22,5
Master Thesis	30
<b>Total</b>	<b>120</b>

*Table 1: Current MØA structure*

### 3.3 Strength & Weaknesses of the current MØA

#### Strength

The current master's program benefits from a strong brand and labour market position, supported by an extensive and active corporate network. This ensures high visibility for students and facilitates transitions into competitive roles. This strength is closely tied to NHH's broader institutional reputation and long-standing employer relationships, rather than the specific structure of the program itself.

International opportunities represent another major strength. Through CEMS, ENGAGE, and a wide range of exchange agreements, students can build global competence, strengthen language and intercultural skills, and gain exposure to diverse academic and professional environments. This international dimension is a central part of the program's identity and supports long-term employability. However, as with labour market access, this strength primarily reflects NHH's international partnerships and institutional positioning rather than the specific design of the program, and would likely persist under alternative program structures.

A defining characteristic of the program is its high degree of flexibility and freedom of choice. Students can tailor their course portfolio, integrate internships and NHHS activities, and combine expertise across profiles. This creates heterogeneous competence profiles and supports intrinsic motivation, as students pursue paths aligned with their interests and career goals. The broad course offering and internal competition contribute to innovation in course design and give students access to a wide academic selection. The existence of multiple profiles that consider field-specific needs ensures relevance across sectors. At the same time, this flexibility has been highlighted in prior evaluations as a central concern: it implies that students make high-stakes course choices with limited guidance, that graduates emerge with widely heterogeneous skill sets even within profiles, and that employers face substantial uncertainty about what an "NHH Master of Economics and Business Administration" actually represents in terms of competencies.

Overall, candidates graduate as analytically strong, adaptive, and equipped with a "learn-to-learn" mindset that employers value. At the same time, recent cohorts have experienced a decline in post-

## *The Current Master Portfolio*

graduation employment rates, suggesting that this perceived strength does not translate uniformly into labour market outcomes and reinforcing the importance of how clearly and consistently the program signals graduates' competencies.

### **Weaknesses**

The same flexibility that students value also creates structural weaknesses. Most importantly, the absence of a common core and a clearly defined study progression means that courses do not systematically build on one another. The lack of a clear study progression makes it difficult for courses to build on one another, which can limit deep specialization and reduce coherence in the student learning journey. This weakens the overall identity of the degree, makes it difficult to ensure consistent minimum competencies, and creates challenges in meeting accreditation requirements that explicitly emphasize progression and program-level coherence.

This structure also affects how the degree is interpreted externally. With a high degree of choice and limited binding specialization, graduates can emerge with widely different skill sets, and the programme itself becomes a relatively weak and noisy signal of competencies. Employers therefore rely on individual courses, grades, or prior signals rather than the degree as such. This reduces the informational value of the program and risks undermining its long-run positioning.

At the same time, the current design creates incentives that may not be aligned with academic depth or program coherence. Without stronger program-level guidance on sequencing, the risk of a “race to the bottom” appears—students may strategically choose easier paths, leading to diluted academic depth. Additionally, the absence of strong profile brands results in graduates whose competence profiles may be unclear or difficult for employers to interpret. This fragmentation also increases administrative complexity and resource demands.

These dynamics are reinforced by the fragmented profile structure. Grade distribution differences reinforce the perception that some profiles are easier, raising fairness concerns and influencing student choices. The lack of a set of common core courses or a shared skill foundation weakens program identity and reduces certainty about minimum competence across graduates. A large number of small courses may contribute to inefficiency and limit pedagogical continuity.

The program's reputation, while strong nationally, may not be sufficiently recognized internationally. Persistent concerns about the gap between theory and practice indicate that renewal and pedagogical innovation may be proceeding too slowly. Assessment formats rely heavily on school exams, with limited use of oral formats, even though these are often more resource-intensive but valuable for learning. Structural issues also affect international students: inclusion where needed is not consistently ensured. Finally, the fixed 7.5 ECTS structure limits redesign opportunities and makes it harder to implement more coherent learning modules.

### **Opportunities**

The analysis points to a clear opportunity to strengthen the program by addressing the structural weaknesses while preserving its core advantages. In particular, there is scope to move from a highly decentralized and flexible system toward a more coherent structure that combines a strong common foundation with meaningful specialization.

There are several additional opportunities for improving the master's programme. One important possibility is to better bundle skills to match labour-market needs, both across subject areas and by reassessing whether the current profiles are the right ones. A more structured approach to specialization—potentially through clearly defined tracks—would reduce fragmentation and create stronger, more recognizable competence profiles. The programme also has potential to recruit new student groups, especially international students with different interests and backgrounds.

A shared academic core could ensure that all students acquire a consistent set of analytical, quantitative, and professional skills. Improved coordination across departments represents another opportunity. By shifting incentives away from student recruitment and toward joint ownership of program-level outcomes, the program can strengthen its academic identity and improve resource use. This may also allow for more efficient allocation of teaching resources, freeing capacity for strategic priorities such as pedagogical development and research integration.

Finally, technological developments—particularly in AI—create opportunities to rethink how teaching is delivered, including more individualized learning and more effective use of in-person activities. At the same time, there is potential to diversify assessment formats, for example through greater use of oral and applied components, to better support learning outcomes.

### Threats

At the same time, several external and internal developments pose risks to the programme. Rapid advances in AI are transforming both learning processes and labour market demands. While these technologies create opportunities for more individualized learning, they also shift the set of competencies expected from graduates, increasing the importance of skills related to data, programming, soft skills, and AI implementation. The pace of change raises the risk that program content and structure may lag behind evolving industry needs.

There are also internal risks related to adaptation. The current structure, with decentralized decision-making and strong local incentives, may make it difficult to implement coordinated changes at the program level. This creates a risk of incremental adjustments that do not address underlying structural issues, allowing fragmentation and inconsistencies to persist.

## 4. CONTENT POSITIONING AND GRADUATE PROFILES

The “Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert mastertilbudet ved NHH” proposes a number of alternatives for NHH's future master study portfolio developed by one of the previous working groups. This group's approach is based on alternative “c. A ‘large’ generalist carrier programme (MØA) with one or more smaller specialized programmes”. The background behind this has been previous consultations of NHH's educational committees.

In such a model, the current MRR and future MBEDS program take the role of a specialist program, while the existing main Master program MØA is the generalist carrier programme.

## 4.1 Common skill set

Within a broad master's program, a key feature is a common identity among graduates built on a shared set of skills. This common skill set reflects the foundational competencies that all students should systematically develop across the programme. It includes AI competence and programming skills, combined with higher-order social and professional skills such as leadership, communication (oral and written), and teamwork. Graduates should be able to make sound decisions, learn effectively, solve problems, and think critically. They should also have a clear understanding of core business disciplines—such as economics, finance, and strategy—how these areas interrelate, and how they can be combined in practice to inform high-quality decision-making. They should be analytically strong and demonstrate solid academic writing abilities.

## 4.2 Graduate profiles and grouping

The group has developed a detailed set of graduate profiles. Graduate profiles define the specific knowledge, skills, and competencies that students should acquire during the master's programme depending on their chosen specialisation. These profiles have a direct implication for the range of roles, and career paths that the programme is intended to support and help illustrate the breadth of labour market relevance across fields.

Building on this work, it is important to consider how such profiles should inform the overall structure of the programme. While the profiles capture meaningful variation in applications and career paths, they are often closely related in terms of underlying knowledge and skills. This suggests that the programme should not be organized around a large number of narrowly defined profiles, but rather around a smaller number of broad and coherent specialisations that share a common foundation.

The profiles then guide the design of the study programme: they shape course content, inform the progression and structure of the curriculum, and determine the balance between analytical, quantitative, strategic, and applied components. In this way, the graduate profiles serve as the foundation for aligning study content, pedagogical choices, and assessment formats with the intended learning outcomes for each profile.

The group identified 14 different graduate profiles that NHH should educate (16 when including CEMS and GSM). We grouped them among 5 specialisations (Business Analysis; Finance; Economics; Energy, Natural Resources & the Environment; Strategy & Leadership). The grouping shows a common ground in terms of required knowledge such that the profiles can have common mandatory courses. Graduate profiles within specialisation can also be understood as tracks. Appendix A lists the specific profiles.

## 5. PROGRAMME VS PROFILE IN MØA

Based on the definition of the graduate profiles, a key question is whether these are best achieved within the existing MØA structure through profiles (specialisations), or through more distinct program-level structures (stand-alone programs). The distinction between a profile and a program is not binary, but it is important to be clear about the level at which key design choices are made.

Most of the weaknesses identified in Section 3—particularly those related to coherence, progression, and clarity of competencies—can in principle be addressed within both profiles and programs. However, doing so requires stronger coordination and alignment at the program level than today, regardless of how the structure is formally defined.

At the same time, NHH should maintain a holistic view of its overall portfolio and avoid unnecessary internal competition, including situations where identical or highly similar graduate outcomes are delivered through multiple parallel structures. Graduate profiles should therefore serve to clarify and differentiate intended outcomes, while being embedded within a coherent and transparent program design.

When assessing whether a graduate profile should remain within the existing master programme (MØA) or be developed as a standalone programme, the starting point should be that profiles are accommodated within MØA. Establishing a separate programme should be reserved for cases where there is a clear and compelling rationale that cannot be addressed within a coherent program structure. The criteria below should therefore be understood as necessary—though not individually sufficient—conditions for such a decision. *First*, the graduate profile must have clearly distinct learning objectives and a clear differentiation from MØA and other study programmes; a limited potential for course sharing is an important indicator of this distinction. *Second*, the potential to recruit new student groups that the current portfolio does not already attract is an important factor. For example, a programme that is not leading to the siviløkonom degree could allow admission of students with a different study background. *Third*, the profile must require a level of depth and specialization that cannot be achieved within the existing structure, for instance due to constraints such as the breddekrav. *Fourth*, any proposal must be evaluated in the context of the overall programme portfolio, ensuring that it strengthens rather than fragments the academic offering and does not create unnecessary internal competition. *Fifth*, resource implications—both faculty and administrative—must be carefully assessed to ensure that a standalone programme is sustainable without weakening existing programmes. *Sixth*, potential implications for external metrics, including the Financial Times ranking, should be considered, recognizing that structural changes may affect these outcomes. *Finally*, branding considerations and associated career opportunities should be evaluated, ensuring that a standalone programme delivers a clear and differentiated value proposition.

Three specialised programs have been proposed by the departments – a Master in Economics, a Master in Finance, and a Master in Energy, Natural Resources & the Environment. Whereas the economics proposal is to offer one stand-alone program outside of MOA (and removing economics as a profile from MOA), the proposed Master in Finance program is to have a profile inside of MOA as well as a competing stand-alone program outside of MOA. The group postponed the discussion of new programs, and focused on the MØA changes first.

Criteria	Master in Economics	Master in Finance	Master in ENE
<b>Clear differentiation from MØA</b>			
<b>Potential to recruit new student groups</b>	to be considered here: <ul style="list-style-type: none"> <li>• how can the program design serve BØA &amp; students from specialised bachelor programs at the same time?</li> <li>• how can BØA students qualify for a specialised Master program in Economics?</li> </ul>	to be considered here: <ul style="list-style-type: none"> <li>• how can the program design serve BØA &amp; students from specialised bachelor programs at the same time?</li> </ul>	to be considered here: <ul style="list-style-type: none"> <li>• how can the program design serve BØA &amp; students from specialised bachelor programs at the same time?</li> </ul>
<b>Deep specialisation requirement</b>			
<b>Impact on MØA</b>			

## Structure of the Revised MØA programme

<b>Required resources</b>			
<b>FT ranking implications</b>			
<b>Branding</b>			

Table 2: Proposed Master Programmes & Evaluation Criteria

The further discussion of new specialised Master programmes has been delegated to the next phase of the working group, and will be followed-up in a separate report.

## 6. STRUCTURE OF THE REVISED MØA PROGRAMME

### 6.1 Key requirements to be considered within a revision

A revision of the MØA programme must address a set of binding design constraints. In line with accreditation requirements, the programme must be clearly anchored in the school's mission and translate this into a coherent set of learning outcomes with documented progression and alignment across courses. These constraints are not independent but jointly define the feasible structure of the programme.

1. **Common Skill Set and Programme Identity**  
How can the programme ensure that all students acquire a clearly defined and consistent set of core competencies, forming a strong and recognizable graduate identity?
2. **Siviløkonom Requirements**  
The programme must satisfy the formal requirements of the degree, including:
  - a. The programme must provide knowledge of and experience with the use of scientific methods. Methods can be integrated into applied courses or offered as standalone method courses.
  - b. The specialization area must comprise at least 30 ECTS, in addition to methods training. If methods are included within the specialization, its scope must be expanded accordingly.
  - c. There must be clear academic coherence and progression within each specialization area.
  - d. The breadth requirement (courses outside the specialization) must comprise at least 20 ECTS within the economic-administrative field, in addition to any methods training.
  - e. Up to 15 ECTS of electives may be taken outside the economic-administrative field.
3. **Integration of Scientific Methods**  
Beyond formal compliance, how can scientific methods be integrated in a way that supports progression and application, rather than being treated as isolated components?
4. **Ethics, Responsibility, and Sustainability (ERS)**  
How should the ERS requirement (currently 7.5 ECTS) be incorporated to ensure both visibility and meaningful integration into the programme?
5. **Master Thesis**  
How should the thesis be positioned within the structure to reinforce specialization, progression, and overall learning outcomes?
6. **Exchange Semester**  
How can the programme accommodate exchange while preserving coherence, progression, and the integrity of the common skill set?

## 7. Compatibility with CEMS & GSM

CEMS and GSM are initiatives with key international partners. NHH's commitment has to be considered and compatibility of the initiatives with the new structure is a requirement.

## 6.2 Structure proposal

### Design objective

The central challenge for the MØA programme is to address particularly three interrelated weaknesses identified in Section 3:

1. a weak and noisy signal of graduate competencies,
2. the absence of a common skill set across students,
3. limited study progression and integration across courses.

The other weaknesses can be addressed within the structure. At the same time, any reform must preserve the core strengths and constraints of the programme. In particular, the structure must remain compatible with the siviløkonom requirements, maintain flexibility for exchange and initiatives such as CEMS and GSM, and continue to support meaningful specialization across fields.

The design objective is therefore not choosing between breadth, specialization, and flexibility, but to combine them in a way that produces a coherent programme with clear learning outcomes and a strong external signal.

### Programme structure

The program structure follows the components of the current set-up. However, there are three key changes:

1. more structured specialisations that are complemented by tracks. Tracks are a collection of courses that build on the foundation of the specialisation.
2. a defined sequence of semesters to allow for a clear study progression
3. a common core of courses that define the common skill and knowledge set of all candidates

### Specialisation

The specialisation consists of 45 ECTS plus the Master Thesis. Each specialisation offers **two core specialisation courses** (7.5 ECTS each) in the first semester. These courses will provide the required knowledge and skills to the students in order to achieve the envisioned graduate profile during their study career. In the second semester, the participants will go through a specialisation-specific methods course (7.5 ECTS).

Then the participants have to commit to **a track within the specialisation**. The tracks are a collection of courses that define the direction of the specialisation as defined in the graduate profile. Courses amounting to 22.5 ECTS build on the specialisation core courses and ensure that the candidates obtain the knowledge, skills, and general competence defined by the respective graduate profiles. 15 ECTS of the track courses are scheduled for the second semester. 7.5 ECTS within the specialisation application in the fourth semester are designed to round off the degree by consolidating and applying specialization-specific knowledge. This component can take the form of a course, capstone project, an advanced case

### *Structure of the Revised MØA programme*

study, or a similar integrative assignment at the discretion of the specialization coordinator. It is intended to be campus-based, contributing to an active academic environment and providing a shared concluding experience for students within each specialization.

The master thesis is conducted over the third and fourth semesters. In the third semester, the thesis corresponds to a workload of 7.5 ECTS, while in the fourth semester it corresponds to 22.5 ECTS. During the third semester, students begin work on the thesis through a short, structured (digital) seminar covering how to formulate a research question, find and work with data, and design an approach. This provides a centralized way of delivering core guidance, avoiding duplication across supervisors and ensuring a consistent starting point for all students. Students develop and present a thesis proposal to their assigned supervisor by the end of the semester. This structure is intended to ensure early engagement with the research question and a smooth transition into full time thesis work in the final semester.

### **Electives**

In addition to this structured specialisation, students can freely allocate the remaining 22.5 ECTS to electives or an exchange term during the third semester. These electives can but do not have to be selected from the specialisation. The possibility to award ECTS for internships should be thoroughly analyzed in the future.

### **Common skill and knowledge set (Breadth requirement “breddekravet”)**

The group discussed several alternatives on the breadth requirement, and did not reach an agreement on one of these. The three alternatives are presented in the following.

#### ***Alternative A:***

The 22,5 ECTS of the so-called breadth requirement will be devoted to developing a common skill and knowledge set for all candidates. This will be achieved by two components – a common skills module and a flagship sequence of courses. This change is central to the proposal. In the current system, breadth is often achieved through a set of unrelated electives, which weakens integration, limits progression, and reduces signaling value.

Skills Module (7,5 ECTS): The skills modules provide a shared foundation in key competencies, including programming, the use and limitations of AI tools, and communication.

There are several reasons for structuring these as a common component. First, these skills are increasingly essential across fields: students need to understand how AI systems such as large language models work, how to use them effectively, and where their limitations lie, alongside basic coding and the ability to communicate clearly. Second, these needs have been identified repeatedly at NHH over time, but are currently addressed unevenly across courses (working group on coding seminars, communication skills, and AI needs). Third, the current decentralized approach creates inefficiencies: introductory material is duplicated across courses, teaching quality varies, and specialization courses are forced to cover elementary content, limiting depth.

Structuring these skills as shared modules ensures a consistent baseline across students, reduces duplication, and allows specialization courses to build on a known level of competence. Delivering them as seminars also makes them visible and recognized on the students transcripts, strengthening the external signal of the degree.

**Flagship Sequence (15 ECTS):** The flagship sequence consists of a set of common courses taken by all students and forms the foundation of the programme.

It is organized around a different principle than traditional core courses. Rather than structuring teaching around individual disciplines, the sequence uses the strengths of NHH's departments—finance, accounting, economics, and strategy—as inputs into an integrated framework for understanding value creation, decision-making, and the use of evidence. The objective is not exposure to multiple fields, but the ability to combine them in practice.

The sequence draws directly on existing, highly successful courses and teaching approaches at NHH. In particular, it builds on core elements from corporate finance (e.g. FIE402), accounting and control (e.g. ACC402E, BUS400\401), and strategy (e.g. STR402, with elements from ETI450). These courses already address central questions related to valuation, performance, incentives, and competitive positioning. The reform does not introduce entirely new content, but reorganizes and integrates these elements into a coherent programme-level structure.

This addresses a central limitation of the current programme, where these perspectives are learned separately but rarely combined, and where exposure to these perspectives varies across students and is not coordinated. The flagship sequence integrates key components from across disciplines into a joint framework, allowing students to understand how decisions interact across functions rather than within isolated domains. This creates a common language across students and strengthens both internal coherence and the external signal of the degree.

Importantly, the sequence also defines how the breadth requirement of the siviløkonom degree is implemented. Rather than being fulfilled through a set of unrelated electives, breadth is structured through an integrated framework. This allows the programme to define a clear and consistent foundation, rather than leaving it to individual course choices.

Finally, ethics, responsibility, and sustainability (ERS) are embedded directly into the sequence. These elements are not treated as separate topics, but as core parts of how value creation and decision-making are understood in practice. This inclusion not only ensures the coverage of this knowledge for all candidates, it also frees up time for a deeper specialisation compared to the current set-up. See Appendix B for an exemplary description of the courses within the flagship sequence.

The flagship sequence will, by construction, involve large cohorts. This creates potential risks for student engagement and learning quality but can be addressed directly in the design. First, courses are delivered by interdisciplinary teaching teams, ensuring that integration across fields is reflected in both content and instruction. Second, the sequence combines multiple learning formats to match different types of skills and learning objectives. Third, all courses include smaller breakout groups led by dedicated instructors, allowing for interaction, feedback, and closer student follow-up. As these courses define the core identity of the programme, their quality is central to its overall success. The proposed structure therefore prioritizes pedagogical effectiveness and student learning, ensuring that scale does not come at the expense of depth, engagement, or rigor.

*Structure of the Revised MØA programme*

1 <sup>st</sup> semester	2 <sup>nd</sup> semester	3 <sup>rd</sup> semester	4 <sup>th</sup> semester
Flagship Course 1: Sustainable Value Creation and Performance (5 ECTS)	Flagship Course 3: Data and Evidence in Business (5 ECTS)	Master Thesis (7,5 ECTS)	Specialisation Track (7,5 ECTS)
Flagship Course 2: Strategic decisions and organizational design (5 ECTS)	Skills Module: Communication (2,5 ECTS)	Exchange/Electives (22,5 ECTS)	Master Thesis (22,5 ECTS)
Skills Module: Coding (2,5 ECTS)	Specialisation Method (7,5 ECTS)		
Skills Module: AI (2,5 ECTS)	Specialisation Track (15 ECTS)		
Specialisation core (15 ECTS)			

*Table 3: Structure Overview*

Each component is designed to be complementary. The flagship sequence builds an integrated analytical framework and a shared language across disciplines. It is anchored in existing core courses at NHH, but reorganized and coordinated as a coherent sequence rather than delivered as separate, standalone courses. This provides a common foundation across all. The skills modules provide a consistent, future-proof foundation in core competencies and are grounded in years of internal working groups and reports that have identified clear gaps in students' skills at NHH. The specialization delivers depth and clear differentiation through well-defined graduate profiles – while the flagship sequence frees up time that can be allocated to a deeper specialisation.

The proposed structure preserves the overall 120 ECTS framework but reallocates credits to strengthen coherence and signal value.

Component	ECTS
Specialisation	45
Electives	22,5
Breadth requirement:	
• Flagship sequence	15
• Skills module	7,5
Master Thesis	30
<b>Total</b>	<b>120</b>

*Table 4: Proposed ECTS allocation – Alternative A*

***Alternative B:***

In this proposal, the breadth requirement is more flexible than of alternative A. It also includes the same skills module. However, instead of a full flagship sequence, it proposes to create a new course “Sustainable Value Creation” to satisfy the ERS requirement. Thereby, the specialisation is also freed

up for more specialised content in this proposal. The remaining 7.5 ECTS can be allocated to an elective from another specialisation.

There are four main arguments behind the disagreement: First, the students share already a common foundation – their bachelor. All qualified students share a comparable education on the bachelor level. Second, the topics covered by the flagship sequence are too broad and do not fit the aim of the Master program to educate specialists. Third, the MØA program accepts a high number of students every year – implying a risk that the courses become too big. This would contradict NHH’s strategy to offer more student-centred pedagogical settings. Splitting the group into smaller units may be possible but difficult and costly to organize. Finally, this introduces an additional layer of changes that will coincide with other major changes at NHH such as the introduction of a new Master program in Business and Data Science. The advantage of this structure is that it allows for experimentation and stepwise implementation of mandatory elements across 7-800 students per year.<sup>1</sup> The model can later be developed with a larger flagship sequence, as in the first alternative, if we succeed with the sustainable value creation course and the skills module. It is important to note that the members of the working group in favour of more choice emphasize the value of choice for the students and worry that mandatory multidisciplinary courses across master profiles will be of limited value to students, considering their solid platform across these disciplines in their bachelor studies.

The proposed structure allows more flexibility for the students, allowing them to choose one more course according to interests and previous competences.

Component	ECTS
Specialisation	45
Electives	22,5
Breadth requirement:	
• Sustainable value creation	7,5
• Skills module	7,5
• Elective (from another specialization)	7,5
Master Thesis	30
<b>Total</b>	<b>120</b>

Table 5: Proposed ECTS allocation – Alternative B

With this structure, data analysis competences are taught in mandatory methods courses within each profile, adapted to the needs of that profile. The structure will allow for more flexibility when it comes to the timing (sequencing) of the courses within a profile, allowing for students to take three specialization courses in the first semester, preparing the students better for more advanced courses later in the program.

### *Alternative C:*

This alternative also proposes a common core. However, it is larger in size. The common core consists of four already existing courses. Three of the courses are mandatory courses of the current three largest profiles. A fourth course focuses on “Data, Evidence and AI”. The four proposed courses are:

<sup>1</sup> One could even start with only 7,5 ECTS for both skills and the ERS requirement.

### Structure of the Revised MØA programme

1. Corporate finance (FIE402)
2. Strategic analysis (STR404)
3. Strategic profitability analysis (BUS401)
4. Data, Evidence and AI

The courses complement each other and provide a common toolbox to the students. They will collectively answer the questions of “how does a firm create value?”, “what are the internal and external possibilities and threats?”, “which products and activities drive profits?”, “how should the firm finance its operations?”, and “which investments are profitable”? As there is some overlap in the courses today, they could be slightly redesigned to include even broader content, and the ERS requirement.

A key feature of this proposal is that one of the first three courses will be part of the specialisation while the other three define the breadth requirement. Furthermore, relying on existing courses lower the organizational and implementation costs. The courses do not need to be redesigned, and faculty with experience in the courses are available to teach the courses.

The fourth course on “Data, Evidence and AI” answers the growing need for data-handling competences and the use of AI. Organizing it in one 7,5 ECTS course has organizational advantages and can be organised more efficiently.

Component	ECTS
Specialisation	45
Electives	22,5
Breadth requirement:	
• 2 out of 3 core courses	15
• Data, Evidence and AI	7,5
Master Thesis	30
<b>Total</b>	<b>120</b>

*Table 6: Proposed ECTS allocation - Alternative C*

## 6.3 How the proposal addresses identified weaknesses

The proposed restructuring – independent of the alternatives for the breadth requirement - directly targets the core weaknesses identified in Section 3: weak signal value, lack of a common skill set, limited progression, and fragmented specialization. It does so through a coordinated design that combines a flagship sequence, skills modules, and structured specialization.

First, the proposal strengthens the signal value of the degree. A clearly defined common component ensures that all graduates share a recognizable set of master-level competencies. At the same time, specialization tracks aligned with graduate profiles make differences across students more transparent. Together, this replaces a noisy and heterogeneous signal with a clearer and more interpretable degree.

Second, it establishes a true common skill set. The common courses ensure that all students acquire a shared analytical framework and core competencies in areas such as evidence-based decision-making, programming, AI, and communication. This is true to larger extent in alternatives A and C, and to a

lesser extent in the condensed form of a common core in alternative B. In all alternative, the proposals replace the current system, where such skills are taught unevenly, insufficiently, and sometimes redundantly across courses.

Third, it creates clear study progression and cumulative learning. The programme is structured so that students move from an integrated foundation to specialization-specific depth. Courses build on each other, and the thesis is more closely linked to prior training. This addresses the current lack of sequencing, where courses are often taken in isolation. The specialization application in the fourth semester reinforces this structure.

Fourth, it strengthens specialization. The proposal does not reduce specialization, but makes it more coherent and transparent. Tracks aligned with graduate profiles ensure depth and clarity, while the common foundation allows specialization courses to operate at a higher level by reducing duplication of basic material. As a result, specialization becomes both deeper and more clearly defined.

Fifth, it develops integrative, cross-functional capabilities. The flagship sequence trains students to combine perspectives from finance, economics, accounting, and strategy in real decision-making contexts. This type of integrative reasoning is increasingly important in a labor market characterized by technological change and cross-functional work. By providing a shared framework for how different tools interact, the programme makes specialized knowledge more transferable and more effective in practice.

Sixth, it reduces fragmentation and improves efficiency. By structuring both the core and the breadth components, the proposal limits uncoordinated course selection and reduces the risk of a “race to the bottom.” A coordinated programme design replaces a fragmented system of courses and requirements, lowering administrative complexity and improving resource use over time.

Finally, it improves alignment with external requirements and labour market relevance. The structure satisfies accreditation requirements related to coherence, progression, and learning outcomes. At the same time, it strengthens the link between theory and practice through applied skills training, communication, and the potential integration of internships. Programme constraints—such as breadth and ERS—are not simply accommodated, but used to define a clearer and more relevant educational structure.

## 7. WAY FORWARD

This first part of the report from the working group focuses on the overall structure of the Master of Economics and Business Administration. In the next step, separate groups with expertise in the proposed specialisations will develop the content of each specialisation and its corresponding graduate profile, including the definition of relevant specialisation and track courses. These groups should also revisit the definition of the graduate profiles and grouping of specialisations, and provide feedback to this working group

The working group will then return to Question 2 of the mandate, concerning the issue of separate Master’s programmes. The conclusions will be summarised in a separate report.

## A. APPENDIX: DESCRIPTION OF GRADUATE PROFILES

### 1. Finance

#### a. **The Corporate Finance Professional – The Value Architect**

Graduates will combine rigorous financial analysis with strategic insight to evaluate investments, capital structures, mergers and acquisitions, and corporate valuation. They will master the application of financial theory and methods to real-world corporate decisions, enabling them to support long-term value creation and sound financial governance.

#### b. **The Asset Manager – The Financial Markets Specialist**

Graduates will have a strong foundation in financial markets, portfolio theory, asset pricing, and empirical analysis. They will be able to analyse financial instruments and market dynamics, assess risk and return, and make informed investment recommendations in global and fast-moving financial environments.

#### c. **The Quantitative Finance Specialist – The Financial Engineer**

Graduates will be technically advanced finance professionals qualified for quantitatively demanding roles. They will combine advanced finance theory with strong quantitative, statistical, and computational skills. They will master mathematical models, data-driven methods, and programming tools to analyse complex financial problems, price assets, and manage financial risk in sophisticated market settings.

#### d. **The Risk & Insurance Analyst – The Risk Navigator**

Graduates will possess a strong foundation in risk theory, insurance economics, and financial analysis, combined with quantitative tools for modelling uncertainty. They will be able to assess, price, and manage risk across organizations and markets, contributing to robust decision-making and financial stability.

### 2. Business Analysis

#### a. **The Management Accountant – The Value Creation & Decision Support Specialist**

Graduates will be analytically strong and business-oriented decision-makers. They will combine a deep understanding of accounting, performance measurement, and managerial economics with strategic insight to support decision-making under uncertainty. They will master the use of financial and non-financial data to analyse organizational performance, evaluate strategic alternatives, and support value creation across functions and industries.

#### b. **The Business Analyst – The Performance & Profitability Specialist**

Graduates will master the ability to structure business problems, analyse financial and operational data, and evaluate value drivers, trade-offs, and resource allocation decisions. They will translate analysis into managerial insights, support strategic and operational decision-making, and communicate effectively with both specialist and non-specialist decision-makers.

#### c. **The Supply Chain & Operations Manager – The Operations Integrator**

Graduates will be analytically trained supply chain & operations professionals. They will master supply chain design, planning, and coordination, combined with quantitative tools for optimization and data-driven decision-making. They will analyse complex global supply chains, manage trade-offs between cost, service, risk, and sustainability, and contribute to resilient and responsible operations in international settings.

flexibility, delivery, and sustainability, translating analytical results into managerial action.

### 3. *Strategy & Leadership*

#### a. **The Strategist – The Competitive Advantage Builder**

Graduates will be strategy-oriented professionals. They will combine economic reasoning with strategic analysis to understand competitive dynamics, firm behaviour, industry evolution and corporate perspectives within a global context. They will master frameworks and analytical tools to evaluate strategic choices, navigate global markets, and support long-term competitive advantage in complex and uncertain environments.

#### b. **The Leadership Professional**

Graduates will possess a strong understanding of individual, team, and organizational behavior, combined with analytical and reflective skills. They will analyse organizational challenges, lead people and change responsibly, and design effective structures and processes that foster performance, inclusion, and sustainable work environments.

#### c. **The Marketing Specialist – The Market Insight Expert**

Graduates will combine knowledge of consumer behavior, market analysis, and strategic marketing with strong analytical skills. They will analyse markets and customer data, design evidence-based marketing strategies, and contribute to value creation in competitive and international markets.

### 4. *Energy, Natural Resources and the Environment*

#### a. **The Resource & Environmental Analyst – The Sustainability Economist**

Graduates will possess strong competence in environmental and resource economics, combined with quantitative and analytical tools. They will analyse trade-offs between economic activity, environmental impact, and policy design, contributing to sustainable decision-making in both private and public sectors.

#### b. **The Energy Analyst – The Energy Markets & Transition Specialist**

Graduates will master the ability to analyse energy prices, market dynamics, and policy incentives, and to evaluate investments, risk, and profitability across conventional and renewable energy technologies. They will assess business models, project economics, and value chains in the context of the energy transition, balancing commercial objectives, sustainability goals, and regulatory constraints.

#### c. **The Shipping & Transport Analyst – The Maritime Markets Specialist**

Graduates will analyse freight markets, vessel supply and demand, and chartering structures, and evaluate investment decisions, risk exposure, and profitability in a capital-intensive and cyclical industry. They will assess business models, contracts, and value creation across the shipping value chain, balancing commercial performance, operational efficiency, and regulatory and environmental requirements.

### 5. *Economics*

#### a. **The Economist – The Economic Analyst**

Graduates will master economic theory and empirical methods to analyse markets, policies, and organizational behavior. They will apply economic reasoning and data-driven analysis to complex real-world problems, supporting informed decision-making in an international and dynamic economic environment.

*Appendix: Description of Graduate Profiles*

6. Additional graduate profiles to be implemented:
  - a. **CEMS – The International Business Leader**
  - b. **Global Sustainability Management - The Sustainability Leader**
  
7. Other master programs:
  - a. **Master i Regnskap og Revisjon: The Auditor – The Assurance & Accountability Professional**
  - b. **Master in Business & Data Science (working title): The Analytics-Driven Business Professional**

Graduates of the new master program at NHH will be technically sophisticated business professionals. Candidates will be equipped with a strong core from finance, accounting and strategy, combined with deep quantitative skills and a modern toolbox to analyse and navigate the digital business world.

## B. APPENDIX: FLAGSHIP SEQUENCE COURSE DESCRIPTION

### **Flagship Course 1: Sustainable Value Creation and Performance:**

Focuses on how firms create, sustain, and measure value by integrating accounting, finance, economics, and strategy. The course centers on sustainable value creation, linking profitability, growth, risk, and capital allocation decisions to long-term performance and broader stakeholder considerations. It provides the shared foundation that all NHH MSc graduates build on.

This course brings together perspectives from multiple departments, allowing students to understand how different business functions interact and jointly determine firm outcomes. Rather than treating disciplines separately, the course develops a shared analytical structure for evaluating firm outcomes, showing how financial performance, strategic positioning, and economic constraints jointly determine value creation. Ethics, responsibility, and sustainability are embedded directly in this framework—not as separate topics, but as core elements of how value is defined, measured, and achieved.

All students require this foundation because questions of value creation and performance cut across all business functions and industries. Whether working in finance, strategy, operations, or policy, graduates must be able to evaluate how decisions affect firm outcomes and understand the trade-offs involved. This ensures that all graduates have substantial breadth and can operate across roles, rather than being narrowly trained within a single domain.

### **Flagship Course 2: Strategic Decisions and Value Creation**

Develops a unified framework for how decisions are made within firms under real-world constraints. Building on the foundation of sustainable value creation, the course examines how firms translate objectives into action by analyzing pricing, investment, organizational design, and market positioning decisions in environments characterized by uncertainty, strategic interaction, and limited information.

The course integrates insights from economics, strategy, and organizational design to study how incentives, information, and constraints shape behavior within firms. Students learn to structure problems, evaluate trade-offs, and anticipate responses from competitors, employees, and other stakeholders. This provides a concrete toolkit for analyzing decisions such as pricing under competition, investment under uncertainty, and organizational choices that affect performance.

All students require this perspective because decision-making is central across all business functions. The course ensures that graduates develop a consistent and transferable approach to structuring and solving complex problems, allowing them to apply analytical reasoning across roles and industries.

*Appendix: Flagship sequence course description*

### **Flagship Course 3: Data and Evidence in Business**

The course develops a common standard for how evidence is used to inform business decisions. Building on prior training in statistics and econometrics, the course focuses on translating business and economic questions into empirical analysis, assessing the credibility of evidence, and interpreting results in complex and imperfect data environments.

The course moves beyond technical methods to emphasize judgment: how to distinguish credible from non-credible evidence, how to deal with uncertainty and incomplete data, and how to communicate findings in a way that supports decision-making. Students learn to evaluate empirical claims, understand the limits of data, and apply evidence appropriately in real-world contexts. It thereby draws on fundamental questions from the philosophy of science—what can be learned from data, what constitutes credible evidence, and what can and cannot be inferred—to strengthen students' ability to use data critically and responsibly in practice.

The course reflects the fact that business decisions rely on multiple forms of evidence. It develops a common standard for how different types of inputs—data-driven analysis, case-based reasoning, and qualitative insights—are evaluated and combined in decision-making. This ensures that students can move across contexts and apply consistent reasoning, even when the nature of the evidence differs.

As part of the flagship sequence, the course connects directly to the other components: it provides the tools to evaluate whether value is created and whether decisions are effective. In doing so, it completes the core framework of the programme by ensuring that all students share a common approach to evidence, analysis, and interpretation.

## Sak 40/26 Vedlegg 2

# Høringsuttalelser til arbeidsgruppens rapport

### Institutter

1. Institutt for finans (FIN)
2. Institutt for foretaksøkonomi (FOR)
3. Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK)
4. Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (IRRR)
5. Institutt for samfunnsøkonomi (SAM)
6. Institutt for strategi og ledelse (SOL)

### Profilkoordinatorer i MØA

7. Business Analytics (BAN)
8. Økonomisk styring (BUS)
9. Økonomisk analyse (ECO)

### Administrative enheter

10. Seksjon for opptak (OPP)
11. Seksjon for eksamen (SEK)
12. Seksjon for internasjonale relasjoner (SIR)
13. Seksjon for utdanningskvalitet (SUK)

## Comments to the MØA-report from Department of Finance - 260526:

Thanks for a comprehensive report with an assessment of NHH's current master program and suggested improvements.

It is important that the implemented changes are received as relevant and significant in improving our offerings by students, employers, faculty and other stakeholders. In this perspective, the report lacks updated and specific intelligence on the current labor market for our candidates in general and in specific fields. This includes understanding the actual additional relevance of the "siviløkonom" degree for Norwegian and international candidates with a master from NHH. We hear worrying signals from students and in the media that our students now have significantly reduced opportunities both in terms of interviews and offers. Given that these challenges have not been specifically surveyed as part of this work, we strongly recommend that it is included in the next phase, both in the assessments of specialized master programs and in the implementation of the revised MØA-program in terms of specific profiles, tracks, courses and other elements.

Our more specific comments to the report are:

- We recommend that NHH follows alternative B for the structure of the program:
  - We are concerned that the ambitious 'flag ship courses' in alternative A will be too challenging to create well and get students' acceptance for. This relates both to the general challenge of coordinated course content and enthusiastic coordination amongst faculty, the scaling issue with up to 800 new students per year, as well as whether students would actually value having more in common in their NHH master study.
  - Alternative B – even if the arguments in the report are primarily tilted negatively relative to alternative A – represents more focus and positive signaling opportunities for the students. By allowing students to secure the required "breddekrav" for "siviløkonom" by using electives, they get the possibility to choose from the broader set of courses to support their overall profile.
- The report lacks any resource and implementation assessments, both with regards to overall teaching capacity by fields/profiles, the governance model, how to improve the current matrix model, changes to the required capacity from different departments as well as the whole transition management. The coming implementation phase needs to address this, but we believe that the fundamental principles and challenges would have benefitted from being discussed also at this stage.

We understand that the assessment of new specialized master programs was not part of this report and will follow later. It is important that this process now is given priority, also in light of updated market developments and what our competitors are doing. New specialized master programs need to be clarified before the implementation of the changes to MØA are executed. We believe that NHH will benefit from creating specialized master programs in parallel with an upgraded MØA, most likely in finance and economics and possibly in energy economics, and our main assessments around a Master's in Finance are:

- Stronger and clearer labor-market signals

A dedicated Master's in Finance (MiF) provides a much sharper signal of students' competence, motivation, and career intent than the current MØA structure, where employer interpretation of candidates' capabilities is often noisy and imprecise. Program choice (not just courses/grades) is a first-order signal to employers. MØA as a broad program suffers from weaker signaling, limited progression, and more diffuse specializations. A specialized MiF introduces clear progression, tighter structure, and defined career mapping implemented across all four semesters.

- Improves candidate attractiveness and differentiation

A MiF makes it easier for students to differentiate themselves from generalists (consulting, auditing, etc.) and target specialist finance careers. It shifts students' incentives from "course/grade optimization" toward a credible, program-level signaling of finance expertise and motivation.

- Aligns education with finance sector needs

Employers in the finance sector gain a clearer, more reliable hiring signal when a candidate has completed a MiF, reducing search costs and improving match quality. A specialized program would also facilitate stronger integration with industry (e.g. internships, master theses, guest lectures, alumni network).

- Strengthens NHH's competitiveness

Peer institutions already offer specialized finance masters and NHH risks losing top talent applicants and weakening student quality. In addition, MiFs are separately ranked by FT. Competing programs (e.g. BI) are growing rapidly and placing candidates in increasingly attractive finance roles. Our competitors, including BI and UiO are even offering comparable specialized bachelor's degrees.

- Expands and improves the applicant pool

Separate admission to a MiF program allows NHH to attract new student segments (international, more quantitative/technical backgrounds) compared to the BØA-requirements for being admitted to MØA. Distinct programs attract distinct applicants rather than redistributing existing students. Offering an internationally recognized and ranked program also significantly supports international student recruitment.

- Fits a broader, modern study program portfolio

NHH is already moving toward distinct specialist programs (MBEDS, MRR) targeting different labor-market segments. A MiF completes this logic: clear graduate profiles improve overall portfolio quality and positioning. NHH would support both specialization and generalist education in finance

- MiF → specialist finance professionals (e.g. investment banking, commercial banking, insurance, asset management, regulators)
- FIE profile in MØA → generalist managers with strong finance competence

These two alternatives are complements, not substitutes, and a dual structure is standard across comparable competing programs. Currently, around half of the MØA students select the FIE profile, making it likely that there would be sufficient demand for both alternatives even amongst current applicants and that FIE as such would be less dominating within MØA.

- Enables higher academic quality and coherence

A focused and well-structured MiF allows for more core courses, less overlap, clearer progression, and stronger academic rigor. The program would better aligned with faculty research strengths and also probably prepare (some) students for taking a PhD subsequently.

- Targets the most motivated and capable students

Small, selective cohorts (e.g. <100 students) create high-quality peer effects and stronger cohort identity, as has been a motivation also for the development of BEDS/MBDS at NHH

A specialized Master's in Finance would simultaneously improve signaling, quality, competitiveness, and alignment with labor-market demand, while fitting naturally into NHH's evolving portfolio of distinct, high-quality graduate study programs.

## Response to the MØA working group report from the Department of Business and Management Science (FOR)

The Department of Business and Management Science welcomes the working group's review of the MØA programme. The concerns raised in the report about signal value and study progression are interesting, and we share the view that the programme should provide students with clearer learning trajectories and more recognizable graduate profiles. Our response focuses on the proposed mechanisms for achieving these goals and proposes an approach that we believe better serves student learning outcomes. The report has been distributed to all staff at the Department with teaching duties and the following has been formulated by the management team based on input from them.

### The existing common foundation

The report diagnoses MØA as lacking a shared academic foundation. We disagree with this view. Every student admitted to MØA holds a BØA degree from NHH or an accredited equivalent (except possibly a small number of international students). This bachelor provides a substantial common grounding in business, economics, accounting, and methodology.

The 3+2 structure of the Norwegian educational system is a formal arrangement to which we have adapted our programs, and it is not a sign that the bachelor and master components are academically unrelated. Quite to the contrary: NHH's primary degree has always been what is now the five-year siviløkonom program, and most students experience it as a continuous programme. MØA students therefore arrive with a shared foundation that is arguably more coherent and demanding than that of most other master programmes in the country.

The siviløkonom programme from NHH carries strong and well-established recognition in the Norwegian labour market. The report, crucially, conflates two distinct questions: whether the programme has *identity* (it does, and it is among the strongest of any degree programme in Norway), and whether individual profiles within it are sufficiently identifiable and have sufficient study progression. This is a narrower and more tractable problem, for which indeed the concept of clearly defined graduate profiles may be the way forward. Treating a differentiation problem as an identity problem, however, leads to a remedy that is larger than the problem warrants and our faculty share the view that the remedies proposed are disproportionate to the problems identified, and risk introducing new ones.

### Progression within the specialisation

We support the goal of improving study progression. Students should experience their two years at the master level as a coherent learning journey, with courses that build on one another and early engagement with the thesis. The idea of starting with the thesis work in the third semester is particularly interesting. We also generally support the concept of graduate profiles: clearly defined profiles with explicit competence descriptions and recognisable trajectories are a useful tool for helping students navigate the programme and for communicating to employers what different specialisations produce. We note, however, that some faculty members disagree with this view because graduate profiles when formulated as job titles may quickly become outdated even if the program or profile serving that purpose may still be relevant.

The report proposes to achieve progression through programme-wide semester sequencing and a mandatory common component. We think this addresses the problem at the wrong level. Progression problems are located primarily within specialisations, not between them. A student following the shipping track and a student in corporate finance, for instance, do not need a common semester plan. They need coherent progression *within* their own specialisations.

Our preferred approach is to address progression at the profile level. One idea is to require all profiles to document explicit course sequences, define prerequisites, and describe how thesis work connects to the specialisation. The existing 45 ECTS major provides ample room for this without changing the overall programme structure. In fact, several profiles already have strong internal coherence today. The task is to make this a requirement rather than an exception.

This approach delivers the progression that students need while preserving the flexibility that a broad master programme and the siviløkonom degree depend on.

## The common component

The report presents three alternatives for restructuring the breadth requirement. The working group did not reach consensus, which we regard as a significant signal: disagreement within the group reflects real uncertainty about whether the more far-reaching alternatives are warranted.

Of the three options proposed in the report, Alternative B is the most attractive. It retains a modest common component (a course on sustainable value creation and a skills module, note however that there is already a course named “Sustainable Value Creation” in BEDS today) while preserving most of the current flexibility.

Alternatives A and C rest on a Flagship Sequence of three large interdisciplinary courses. We have several objections.

The sequence assumes that the analytical foundation from BØA is insufficient and that students need an additional shared framework integrating finance, accounting, and strategy. We do not find this assumption convincing given the depth of the bachelor.

Running three courses for the entire MØA cohort creates entirely new organisational and pedagogical challenges that the report acknowledges but does not discuss in any substance. Courses that work well at their current scale may not function equally well when expanded across the full cohort. Indeed, several colleagues point out that it will almost certainly dilute the academic ambitions of a course when adapted for the entire cohort, making it harder to tailor teaching to different student groups and to maintain the quality of student–faculty interaction that small class sizes enable. The quality of personal contact, the feasibility of oral assessment, the stated ambition of a lively campus, and the ability of teaching teams to respond to the specific needs of different student groups all become harder to maintain at mass scale. This is a direct concern for student learning quality, with which NHH has struggled for many years even within our current structures, and the report’s one-paragraph dismissal of the risk is not reassuring.

A useful point of comparison is NTNU’s “Eksperter i Team” — a programme-wide common course that has become an identifying feature of the NTNU engineering degree. It works because it has a distinctive purpose (interdisciplinary project collaboration) that cannot be replicated within any single specialisation, and because NTNU has built employer recognition of what it signals. Before NHH commits to something analogous, this experience deserves careful study. The Flagship

Sequence is not obviously comparable: it integrates finance, accounting, and strategy which are fields students have already encountered in their BØA. What, specifically, does it teach that BØA does not? What does it signal to an employer that could not be signalled through a well-designed specialisation? The report does not answer either question.

The sequence is also, quite notably from the perspective of our department, built around courses from Finance, Accounting, and Strategy. Business economics, for example, which is a foundational pillar of the siviløkonom education at NHH, is absent in the proposed common framework. An integrative framework for the full programme requires broader disciplinary input than the current proposal reflects.

If, despite these concerns, a common component is to be required, then alternative B is our preferred option as it is the least restrictive.

## Quantitative methods and analytics

The removal of the Business Analytics profile (BAN) is the most striking unaddressed question in the report. We regard this as a significant omission, and the Flagship Sequence compounds it — likely unintended — by signalling that NHH is retreating from quantitative and analytical competence at precisely the moment when demand for these skills across business functions is growing. We believe that this signal is unfortunate.

BAN has been a successful profile by any reasonable measure. It attracted a consistent and substantial student intake from its launch, and its graduates have performed well in the labour market. The apparent reasoning for its discontinuation — that no single job title clearly maps onto BAN graduates — is not by itself a compelling argument for removing a track with a demonstrated record. Several colleagues also note, as mentioned above, that anchoring programme design in job titles is questionable in principle: job titles change far faster than curricula, and what matters is the competence a student builds, not the specific role that competence is currently associated with.

We do recognise, however, that the working group's instinct to rethink the profile structure is entirely legitimate and we believe that a process along these lines will be very useful when seeking to improve the quality of MØA. The constructive approach may very well be not to preserve BAN as a separate profile at all costs, but to ensure that analytical depth remains accessible across the new structure. The proposal already contains a good example of how to do this: the Quantitative Finance track (1c) is clearly labelled as analytical and builds quantitative competence within the Finance specialisation. This principle should be extended. Each specialisation, or at least most of them, should include at least one clearly labelled analytical track, so that a student in Business Analysis, Economics, or ENE can pursue a genuinely quantitative specialisation without having to choose a different programme. Students who arrive without strong programming skills should also retain access to a full 7.5 ECTS programming course in the first semester, not only to a 2.5 ECTS introductory module.

The MBEDS programme is not a substitute for analytical depth within MØA. It serves a distinct, and much smaller, student population with different admission requirements and a different intended career path.

## Profiles and tracks

We note that the detailed design of profiles and tracks is presented in an appendix, and support the view that further work within profile-specific committees is required to develop these elements. As already emphasised, this work will be critical for a successful reform of the MØA programme, and the department will provide more detailed input at a later stage.

At this stage, we highlight a number of important issues. First, the integration of ECO, ECN and the current minor in taxation, and the positioning of a possible new economics program, relative to the BUS, FIN, and ENE profiles, will be important for the overall coherence of the programme.

Second, there are unresolved questions regarding how best to structure key fields at our department, including shipping, logistics, and operations research. A specialisation in shipping does not naturally build on the core courses in the ENE profile, and a specialisation in operations research does not naturally build on the core courses in the BUS profile.

At this stage, the department does not have a firm view on the optimal solution. We are open to several alternatives, including a track structure, separate profiles in shipping or operations management, or even the establishment of new programmes (in ENE or in shipping and logistics).

## Timeline

The report does not discuss the implementation timeline, but it has been suggested throughout this process that the program should be reformed by the fall semester of 2027. Given the scope of the changes involved, including course development, coordination across departments, and quality assurance processes, this timeline is not realistic. A revision of this scale should allow adequate time for development and testing before full implementation. We recommend that the timeline be reconsidered with a realistic assessment of what can be done well.

## Suggestions and conclusions

The working group has identified a set of relevant issues with MØA. The profile count is too high, progression within specialisations is uneven, and students and employers would benefit from clearer graduate profiles. We agree on the diagnosis for the most part. Our disagreement is with the scope of the proposed remedy.

Our recommendation is to work within the existing structure rather than remake the programme architecture. This means, first, reconsidering the profile count: if nine profiles are too many, pruning to a smaller number addresses signal-value concerns directly without requiring a programme-wide overhaul. Second, it means requiring each profile to articulate clear graduate profiles, define explicit course sequences (“tracks”, if you wish), and describe how thesis work connects to the specialisation. The existing 45 ECTS major provides ample room for this. Several profiles already demonstrate strong internal coherence, and the task is to make that a requirement rather than an exception. Third, it means ensuring that most profiles includes at least one clearly labelled analytical track, so that analytical depth is accessible to students regardless of which specialisation they choose.

If a common component *is* required, Alternative B is our preferred option. It is the least restrictive, avoids, to a large extent, the pedagogical risks of the Flagship Sequence, and leaves room for specialisation. Alternatives A and C introduce risks as discussed above that the report does not

adequately address. We also note that a well-designed common element requires a clear answer to a question the report leaves open: what specifically does it add that BØA does not already provide, and what does it look like to an employer? Comparative experience, such as NTNU's "Eksperter i Team", suggests this is a serious design challenge that warrants more deliberate preparation than the current proposal reflects.

The Norwegian labour market needs NHH to produce graduates across the full range of business functions — finance, business economics, analytics, operations, economics. The value of the siviløkonom degree lies in part in the breadth and diversity of what it produces. A reform that reduces this diversity requires a strong affirmative case, not only a diagnosis of fragmentation. We do not find that case in the current report.

We strongly advise against a Fall 2027 implementation. A revision of this scope cannot be done well in the time available. We recommend that the timeline be reconsidered with a realistic assessment of what preparation is required.

The Department of Business and Management Science is committed to contributing constructively to the improvement of MØA. We are willing to engage directly with questions of profile design, analytical track structure, and progression requirements, and we look forward to continuing that work in the time ahead.

## **FSK's comments on the working group's draft report on the future MØA portfolio**

We appreciate the opportunity to provide feedback on the working group's report.

With regard to the envisioned graduate profiles, we see the effort to define clearer profiles as a constructive step towards making the MØA degree more recognisable and relevant in the labour market, while also supporting stronger progression within the programme.

The profiles themselves appear relevant and well conceived. At the same time, it would have been helpful to have more information about how they were developed and the basis on which they are founded, in order to assess their relevance to future labour market needs more fully.

With regard to the proposed new structure for MØA, we are positive about the overall direction of the suggested changes, particularly the introduction of tracks, clearer and more structured progression, and a common core. These elements appear necessary to support the development of clearer graduate profiles and thereby address the challenges the report seeks to resolve. Against this background, our assessment of the three alternatives is guided primarily by the extent to which each model appears capable of supporting that ambition. Given FSK's limited teaching involvement in MØA, however, we are not as well placed as some other departments to assess the more specific implications of choosing one structural alternative over another, including the likely resource demands and the extent of the changes required.

Alternative A appears particularly promising, notably through its proposed flagship sequence and shared skills module, which seem well suited to meeting the breadth requirement. In our understanding, the objective of the flagship sequence is not merely to expose students to multiple fields, but to enable them to combine these perspectives in practice through an integrated framework for understanding value creation, decision-making, and the use of evidence. The flagship sequence would train students to combine perspectives from finance, economics, accounting, and strategy in real decision-making contexts, thereby equipping them with skills and perspectives that are highly relevant in working life. The inclusion of ethics, responsibility, and sustainability is also important in this regard. At the same time, the success of Alternative A would depend both on the content of the courses and on whether this shared body of knowledge can be made meaningful and relevant for all master's students, as well as on whether the model can be implemented in a pedagogically strong and student-active way at this scale. If these conditions can be met, Alternative A appears to us to be the option best suited to addressing the current challenges facing the MØA programme.

It would also be useful to know whether comparable international business schools have experience with master's programmes structured along the lines proposed under Alternative A, and what lessons might be drawn from such models.

Alternative B retains the shared skills module but replaces the 15 ECTS flagship sequence with a new 7.5 ECTS course in sustainable value creation. This would likely be easier to implement than Alternative A and may therefore appear more feasible in practice. At the same time, it is a less ambitious model and seems less closely aligned with the working group's underlying ambition of addressing the structural weaknesses of the current MØA programme through a stronger common core, clearer progression, and a more coherent external signal. It may therefore represent a more cautious and more readily implementable alternative, but also one that is less transformative in relation to the challenges identified in the report.

Alternative C includes a larger common core component than Alternative A, but it does not appear as pedagogically innovative. As we understand it, this model largely involves continuing with existing courses rather than integrating them in the way envisaged under Alternative A, and it does not include a shared skills module. At a time when communication and other transferable skills are increasingly important in working life, this appears to be a significant limitation. For these reasons, it appears to us to be the less attractive model.

Overall, it is not easy to judge definitively which of the three alternatives would be best. Much depends on how the different models could be realised in practice. Nevertheless, Alternative A appears to us to be the most promising in relation to the report's stated ambition of clearer graduate profiles, stronger progression, and greater programme coherence.

In light of this, and given that a central objective of the review is to strengthen programme coherence, progression, and clearly recognisable graduate profiles, it may be advisable to prioritise the further development of the MØA programme before introducing additional specialised programmes.

FSK is positive about contributing to the development of the shared skills module within MØA, particularly in the area of communication competencies, and would welcome the opportunity to engage in dialogue at an early stage about how such a contribution might best be designed.

## Feedback on «Utredning av fremtidig masterportfolio» from IRRR

We first want to emphasize—just as the report does well—why the current MØA needs to change:

- The MØA-program is costly and inefficient to run, with more than 160 courses and wide variation in class size and quality.
- The lack of a common core and the large number of options make it unclear to the market what an NHH MSc/Siviløkonom represents.
- There is limited progression, with no requirement for advanced courses and no shared core curriculum.

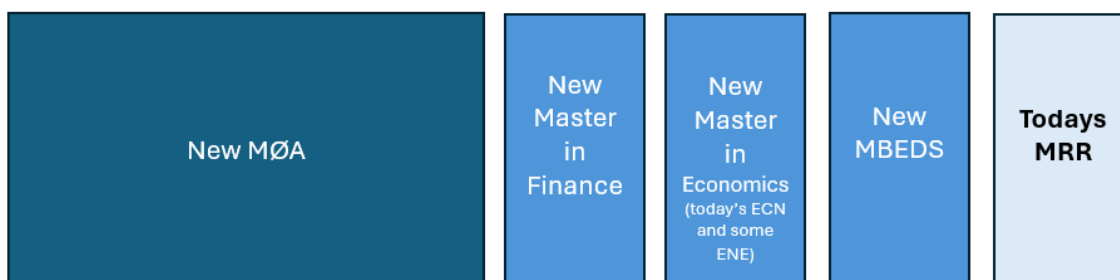
That today's MØA is popular and successful is not an argument for not changing: "If you're not evolving, you're soon become obsolete."

A key obstacle for change is that there is a lack of consensus on one model in the working group, and even less consensus among key decisionmakers like the heads of departments. Hence in our opinion; to get a decision now that is acceptable for many; three things must be fulfilled:

- *A decision on new masterprograms (e.g. a separate Master in Economics, Master in Finance (in addition to MBEDS) **must be taken at the same time** as the new MØA is decided.* Or else the transition will be too complex; e.g. how to handle Economics in a new MØA when it likely will be demerged the year after?? Many will vote for the status quo if step two is unclear.
- *Do not make too many changes with MØA; focus on key challenges:* The key is to reduce number of courses, and to get some more structure and fewer options. Hence to introduce very small (2,5 points) and small courses (5 points), new 'integration' courses, many tracks, introduce mandatory specialization on the exchange over two semesters years makes the changes more difficult and increase resistance to change.
- *Do not solve all the details now; make the major decisions – and the details later.*

Hence we do not support **any** of the proposed alternatives; but propose new masters and a new MØA – with as few changes as possible- still solving the key problems:

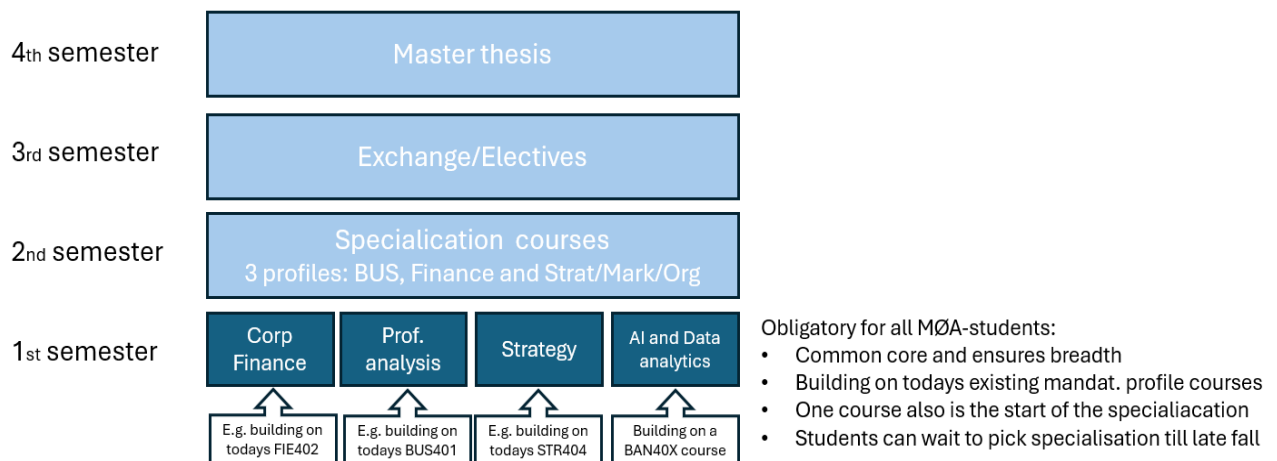
### 1. Establish a new Master in Economics, a master in Finance at the same time as the new MØA.



- Removes the uncertain transition period from today's 'all inclusive' MØA to a new MØA 2.0.
- A new master in Economics makes sense because the job market is different; mostly the governmental sector, the master will be an edge against UiO, the courses are quite different, and may serve as a recruiting base to PhD in Economics.

- A new master in Finance make sense as a specialisation; producing finance specialists (not finance generalist/Finansdirektører as a profile in MØA) due to the high popularity of the Finance profile in todays MØA.
- Makes the new MØA somewhat smaller (500? students) when the three new master are demerged and established simultaneously; making it easier to have mandatory large classes the first semester.

## 2. Make a new, more streamlined MØA with a common core in the first semester and few profiles:



- We propose that all students must have the same 4 courses the first semester:
  - Ensures a common core and breadth at the same time; satisfying ‘Siviløkonom’
  - The 4 courses are the same/similar/build on *today's existing mandatory courses in the 4 key profiles today (Finance, BUS, Strat, BAN)*.  
This makes less change/implementation challenges for the departments.  
The courses should probably be duplicated (so say 250 students attend per course).
  - The AI and data analytics serve as a common platform for all students to get ‘up to speed’ on new AI-technology and data handling/analytics.
  - One of the obligatory courses would thus serve as the first specialisation course in one of the profiles.  
This means that the students can wait to late fall before they have to choose specialisation for the spring.
- We propose only three profiles; Finance, BUS and Strategy/marketing/organisation.
  - ECO, ECN/part of ENE, part of Finance, part of BAN is demerged to new Master-programs; so the need for many profiles is reduced.
  - Within the profiles there should be a limit on number of courses; so we do not end up with 160+ courses. ‘One new course, one out’-principle.
- We do not support having ‘integrated, across disciplines’ courses and smaller courses (2,5 or 5 points) (Alternative A).
  - We tend to forget that all students have a bachelor in business and administration *before* they enter the master program. Having more ‘intro’ courses might be a waste of time -delaying the start of the ‘real’ master.
  - A mix of 2,5 points, 5 points, 7,5 points makes life more complex for the teachers, the exam office and the students. How much to include? Will the students take a 2,5 course too lightly? Etc.

- We agree that all MØA-students need certain skills like basic coding, communication and AI-competence, but we think it is better to implement these skills in the common core (e.g. coding and AI in «AI and data analytics»), communication in the other three obligatory courses, e.g. presentation skills in profit analysis, and report writing in strategy
- ERS/ethics/sustainability/responsibility could partly be dealt with in the compulsory profit-analysis course (CSR), and within the specialisations.

Bergen 26th May 2026

Finn Kinserdal  
Head of Department  
IRRR

Lars Ivar Oppedal Berge  
Head of teaching  
IRRR

**NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS  
DEPARTMENT OF ECONOMICS**

---

**To:** Norwegian School of Economics

**From:** Department of Economics

**Date:** 26 May 2026

**Hearing Response – Report on Revised Structure for the Master in Economics and Business Administration (MØA)****Introduction**

The Department of Economics hereby submits its response to the report from the working group on the future master portfolio at NHH, dated 12 May 2026.

We emphasize at the outset that our comments on the proposed revision of MØA are necessarily conditional, as they depend critically on forthcoming decisions regarding the establishment of separate specialised master programmes, in particular a Master in Economics. As the report explicitly postpones this decision to a later phase, the current sequencing creates important challenges for academic planning and resource allocation.

**Overall Assessment of the Diagnosis and Proposed Direction**

The Department of Economics supports the overall diagnosis presented in the working group's report. We agree that the current MØA structure exhibits important weaknesses, notably an unclear programme identity, limited academic progression, and weak external signalling of graduates' competencies. The high degree of flexibility and freedom of choice has contributed to fragmented study paths, weak cumulative learning, and substantial heterogeneity in competence profiles, making it difficult for employers to interpret what an MØA degree represents.

We agree that these challenges are primarily structural and require programme-level solutions. In this respect, the report provides a well-founded rationale for increased structure, clearer sequencing, and a stronger common foundation across students.

**Common Core and Programme Identity**

Given that MØA is one unified master programme, we find it natural and appropriate to introduce a common core of courses. We recognise that MØA students already share a substantial foundation from BØA. However, a common core at the master level serves a different and complementary purpose: while BØA provides the disciplinary building blocks, master-level common courses should integrate these perspectives and establish a shared analytical language for decision-making across functions and industries. Crucially, this integration must happen before specialization begins. Specialisation creates focus, but it also creates disciplinary blind spots that are difficult to correct later. The ability to combine perspectives across fields rarely develops spontaneously. What students typically do on their own is choose, which courses, which profile, which career path. That is not the same as integrating. Integration requires someone to ask the right questions, at the right time, in a structured setting. If the programme does not provide this, most students will not develop it systematically. A strong common foundation and deep specialisation are therefore not in tension; they are mutually reinforcing.

The proposal to use the breadth requirement (*breddekravet*) to establish a common skill and knowledge set directly addresses a central weakness of the current programme, where breadth is often achieved through a collection of largely unrelated electives. A more structured approach to breadth is well aligned with accreditation requirements and with the need to strengthen the signalling value of the degree.

### **Flagship Courses: Merits and Challenges**

The idea of flagship courses, as developed most fully in Alternative A, is in principle a good and forward-looking proposal. Students acquire many discipline-specific skills during their bachelor studies, and integrating these skills in interdisciplinary flagship courses at the master level may be an effective way to ensure both breadth and academic progression. Properly designed, such courses can provide a shared analytical language and allow later specialisation courses to build on a common foundation.

At the same time, we emphasize that flagship courses as they are described pose substantial planning and coordination challenges. Combining perspectives, methods, and pedagogical traditions across departments requires significant preparation time, clear academic leadership, and strong coordination mechanisms. The feasibility and quality of flagship courses therefore depend critically on sufficient time being allocated to their development. That said, this is demanding to design well, but not impossible, and there may be models at leading business schools that NHH can draw on.

### **Sequencing of Decisions and the Case for a Separate Master Programmes**

A main concern relates to the sequencing of decisions. The report proposes substantial and binding changes to the structure of MØA before a final decision has been made on whether there will be separate specialised master programmes.

The Department of Economics argues in favour of establishing a separate Master in Economics with a separate intake. Our long-run role within MØA depends critically on this decision, and we therefore have to condition our position on the revised MØA structure on the outcome of the forthcoming discussion on separate master programmes.

The conditional logic is as follows:

- If a separate Master in Economics is established, it is not natural to maintain a full economics specialisation within MØA.
- If no separate Master in Economics is established, MØA must include a clear and credible specialisation in economics.

Without clarity on this issue, it is difficult to make robust decisions regarding course development, staffing, and long-term resource allocation.

Beyond the sequencing concern, the Department of Economics recommends that NHH establish an MSc in Economics. The economist graduate profile has a fundamentally different logic from the MØA profile: where MØA educates broadly trained business professionals who integrate analysis across disciplines into decisions and implementation, the economist's core task is to formulate a research design to answer causal questions, build and evaluate models, identify mechanisms, and translate evidence into policy and strategy. These are not merely different emphases — they reflect different disciplinary traditions and fundamentally different labour market identities.

The primary destinations for MSc in Economics graduates constitute a growing labour market segment that NHH does not currently serve well. Employers in this segment include:

- Government ministries, regulatory authorities, and oversight bodies face growing demand for rigorous economic analysis, including cost-benefit assessments and systematic policy evaluation
- Specialist economic analysis and advisory firms such as Oslo Economics and Menon Economics, have become major environments for policy-relevant economic work and recruit explicitly for the economics competence profile
- Large private sector organisations increasingly employ economists in dedicated analytical roles.

A dedicated MSc in Economics with separate admission would expand NHH's reach into applicant pools currently largely inaccessible. Many Norwegian students who complete a bachelor's degree in economics at a university and go on to pursue a MSc in Economics, but cannot apply to NHH. International interest is equally plausible: the Stockholm School of Economics attracts roughly equal numbers of domestic and international students to its MSc in Economics, and NHH, with its research environment and tuition-free model, is well-placed to attract similar interest.

A credible MSc in Economics requires a tight and coherent academic core — microeconomics, macroeconomics, econometrics, and mathematical methods — with clear prerequisites and a sequenced curriculum that builds from core theory through applied field courses across areas such as labour economics, environmental economics, energy economics, industrial organisation, etc, to an economics thesis grounded in identification and evidence. This is what defines an MSc in Economics at leading institutions internationally, and it is what would make NHH's programme recognisable and attractive to both domestic and international applicants.

### **Implementation Timeline and Planning Challenges**

We see significant challenges in introducing a revised MØA in autumn 2027 while potentially introducing a separate Master in Economics one year later. Teaching and programme planning for spring and autumn 2027 must be undertaken already in late summer or early autumn 2026. This creates a period of uncertainty for our department, where we would need to commit resources to a new MØA structure while simultaneously preparing for the possibility of substantial changes one year later.

For this reason, the Department of Economics favours a prompt and coordinated decision on the overall master portfolio structure. We recommend that decisions on both the revised MØA and any new specialised master programmes be taken together, and that implementation be aligned in time, preferably from autumn 2028. This would allow for coherent planning, constructive cross-departmental collaboration, and sufficient time to develop new courses of high academic quality. This is particularly important given the complexity of developing high-quality flagship courses, which require substantial preparation time and cross-departmental coordination, as noted above. A timely overall decision is therefore a precondition for the quality of whatever structure NHH ultimately adopts.

### **The Role of Economics in the New MØA**

Regardless of the final portfolio structure, the Department of Economics argues that economics should play a central role in the new MØA. NHH has a long tradition of educating graduates who combine economic reasoning with business insight, and this tradition should be preserved and developed in the revised programme. Experience from the bachelor programme (BØA) shows that students perceive economics as both relevant and valuable. Economics contributes a distinctive set of tools to business education: causal thinking, model-based analysis, and the ability to translate evidence into decisions and strategy. These competencies are relevant across a wide range of business and management contexts, and are becoming more, not less, important as labour markets increasingly demand data-driven decision-making and analytical rigour, trends further accelerated by AI. The revised MØA should reflect this.

### **Economics Across Specialisations**

In the current MØA, the Department of Economics is actively involved through specific courses in almost all profiles. For example, within finance (FIE) we contribute courses in macroeconomics, and within business analysis (BUS) we offer courses focusing on competition and behavioural business strategy. This breadth of involvement reflects both the relevance of economics across disciplines and the demand from students in different profiles.

This experience constitutes a strong argument for the Department of Economics to continue offering distinct economics courses within specialisations in the new MØA. Even if a separate Master in Economics is established, it is natural that economics should continue to contribute discipline-specific courses within other specialisations where economic analysis is central.

Moreover, it is also natural to consider contributions from the Department of Economics to the core courses of some specialisations. For instance, a broad finance specialisation should include macroeconomics as an important core component, given the relevance of macroeconomic conditions, economic policy, and international developments for financial decision-making. The Strategy & Leadership specialisation similarly draws on economic reasoning, including game theory and industrial organization, to analyse competitive dynamics and strategic interaction. The proposed Energy, Natural Resources & the Environment specialisation also draws substantially on economics: environmental economics, resource economics, and the analysis of energy markets and policy incentives are all core economics fields, and it is natural that the Department of Economics contributes substantively here. In this way, economics can contribute both through dedicated courses within specialisations and through core elements that strengthen the academic coherence and relevance of those specialisations.

### **Economics and the Common Skill and Knowledge Set**

Economics contributes essential tools and perspectives to the common skill and knowledge set of MØA graduates, including causal reasoning, evidence-based decision-making, analysis of strategic interaction and competition, and empirical methods through econometrics and data-driven analysis. These competencies are particularly relevant for common training in data analysis and for courses focusing on strategic decisions and incentives within firms, and should be reflected in the revised MØA regardless of the final portfolio structure.

### **Position on the Alternative Structures**

The working group's report identifies three core weaknesses in the current MØA: a weak and noisy signal of graduate competencies, the absence of a common skill set across students, and

limited study progression and integration across courses. The stated design objective is to address all three simultaneously, not by choosing between breadth, specialisation, and flexibility, but by combining them in a coherent structure with clear learning outcomes and a strong external signal.

Assessed against these criteria, the Department of Economics has a clear preference for Alternative A. The flagship sequence is the only alternative specifically designed to provide genuine cross-disciplinary integration — not mere exposure to multiple fields, but a shared analytical framework that combines perspectives from finance, economics, accounting, and strategy into a joint structure. This directly addresses all three identified weaknesses. Alternative B represents a step in the right direction, but falls short of the integrative ambition that the report's own design objectives call for. Alternative C, by contrast, relies on existing discipline-specific courses taught separately, and risks reproducing at a smaller scale the very fragmentation the revision is intended to overcome.

This preference is contingent on a realistic implementation timeline and on early clarity regarding the overall master portfolio, as outlined above.

### **Concluding Remarks**

The Department of Economics supports the need for a structural reform of MØA and agrees with the main analytical premises of the working group's report. The current programme has real structural weaknesses, and the proposed direction, clearer specialisations, stronger academic progression, and a common foundation for all students, is well-founded.

Our response has emphasised four points. First, decisions on the revised MØA and on any new specialised master programmes should be taken together, with implementation aligned from autumn 2028. This sequencing is essential for coherent academic planning and for the development of new courses of high quality. Second, the Department of Economics recommends that NHH establish a dedicated MSc in Economics with separate admission — a programme that would serve a distinct and growing labour market segment, expand NHH's applicant pool beyond the BØA pathway, and require a level of curricular coherence that is difficult to achieve within MØA's broad framework. Third, economics should play a central role in the new MØA — both through contributions to individual specialisations and through the common skill and knowledge set — and this role should be preserved regardless of the final portfolio structure. Fourth, among the proposed alternatives for the breadth requirement, Alternative A best meets the report's own stated design objectives and should be the basis for further development, provided sufficient time is allocated for cross-departmental collaboration.

## INNSPILL TIL DEN FORELØPIGE MØA-RAPPORTEN

**Fra: Institutt for strategi og ledelse (SOL). Dato: 21.05.2026**

### Innledning

Institutt for strategi og ledelse har behandlet rapporten i utvidet ledergruppe den 21.05.2026.

Vi er positive til at det er satt ned en komite som har vurdert den videre utviklingen av MØA-programmet. Vi er også enige i at det er behov for å forenkle dagens struktur og kompleksitet i programmet.

Samtidig er vi svært skeptiske til grunnlaget rapporten bygger på, flere av forslagene som fremmes, samt den begrensede vurderingen av konsekvensene.

Vår hovedkonklusjon er at de forholdene vi ønsker å forbedre i MØA kan nås med langt mindre inngripende endringer enn det som er foreslått i rapporten. Programmet fikk nylig internasjonal akkreditering for 5 nye år, med svært gode vurderinger. Det er behov for justeringer, ikke store strukturelle endringer.

### Oppsummering

- **Behov for forenkling – ikke omkalfatring:** Vi deler vurderingen av at dagens MØA kan være for fragmentert, men mener dette kan løses gjennom langt enklere og mer inkrementelle grep.
- **Manglende dokumentasjon av mottakernes behov:** Rapporten viser i liten grad hva næringslivet og andre mottakere faktisk etterspør, og bygger i stor grad på antagelser fremfor dokumenterte analyser.
- **Undervurdering av behovet for sosiale ferdigheter:** Betydningen av sosiale ferdigheter (social skills) er klart underkommunisert i rapporten, til tross for at disse fremstår stadig viktigere i arbeidsmarkedet.
- **Svak reell forankring:** Prosessen har vært preget av begrenset involvering og svak forankring ved instituttene.
- **Manglende konsekvensanalyser:** Konsekvenser for studenter, fagmiljøer, pedagogisk kvalitet, ressursbruk og administrasjon er i liten grad utredet.
- **Alternativ B som en mer moderat retning:** Alternativ B illustrerer en mer pragmatisk tilnærming, uten at det nødvendigvis er en fullgod løsning.
- **Flaggskipkursene er problematiske:** Det er krevende og vil neppe gi optimal læring å innføre fag som skal «bygge et integrert analytisk rammeverk og utvikle et felles språk på tvers av disiplinene»
- **Lite hensiktsmessig oppdeling av masteroppgaven:** Forslaget om å dele masteroppgaven over to semestre fremstår faglig og pedagogisk svakt begrunnet.
- **Behov for mer tid og utsettelse av større endringer:** Mer omfattende endringer krever mer analyse og forankring, og bør derfor utsettes til tidligst høsten 2028.

## Utdyping

### 1. Behov for forenkling – ikke omkalfatring

Vi er enige i at dagens MØA har utviklet seg til å bli kompleks, med mange kurs og valgmuligheter. Samtidig mener vi dette primært er et *strukturelt og administrativt problem*, som kan løses gjennom en viss reduksjon i antall kurs, bedre koordinering og tydeligere rammer. Samtidig er det viktig å bemerke at det som kan fremstå som en svakhet (mange kurs) kan også være en styrke som differensierer oss fra mange andre. Dagens ordning har tross alt virket meget godt.

### 2. Manglende dokumentasjon av mottakernes behov

Rapporten inneholder ingen dokumentasjon på hva mottakerne av kandidatene – særlig næringslivet – faktisk etterspør. Det vises gjentatte ganger til «arbeidsmarkedets behov», men det fremgår ikke hvilke undersøkelser, dialoger eller analyser dette bygger på. Dermed blir sentrale premisser for endringsforslagene stående som *antagelser*, snarere enn etterprøvbare funn.

### 3. Undervurdering av behovet for sosiale ferdigheter

Vi mener at behovet for sosiale og kreative ferdigheter er betydelig underkommunisert i rapporten. Bærekraftig verdiskaping fordrer kreativitet og evne til samarbeid. Det er positivt med økt oppmerksomhet på teknologi, data og analytiske verktøy, men dette kan ikke erstatte behovet for innsikt og trening i samhandling, ledelse, kommunikasjon, refleksjon og dømmekraft. Tvert imot mener vi disse ferdighetene blir *enda viktigere* i en situasjon der mange tekniske og analytiske oppgaver i økende grad løses av ny teknologi. Masterutdanningen bør derfor i større grad vektlegge utvikling av slike ferdigheter, både eksplisitt og integrert i faglig innhold og pedagogiske opplegg. World Economic Forum (2016, 2018, 2020) har jevnlig rapportert at ferdigheter som kreativitet, innovasjon, kompleks problemløsning og kritisk tenkning, er blant de viktigste ferdighetene ansatte trenger i dag og i fremtiden. Empiriske eksempler er en studie av Simone og Rege (2024) som viser langvarige kausale effekter av et enkelt treningsprogram i sosiale ferdigheter for ledere. Meta-studier (McKay et al., 2024; Sio et al., 2024) viser at kreativitet kan trenes.

### 4. Svak reell forankring

Vi mener prosessen i stor grad har vært top-down, med begrenset reell involvering av instituttene. Selv om innspill er levert underveis, opplever vi i liten grad at disse er reflektert i rapportens analyser og forslag. Dette svekker eierskap, legitimitet og muligheten for god implementering.

### 5. Manglende konsekvensanalyser

Vi savner systematiske vurderinger av konsekvensene for studentenes læring og progresjon, fagmiljøenes evne til å levere det nye programmet, pedagogisk kvalitet, ressursbruk og administrative systemer. Spesielt gjelder dette forslag som innebærer svært store fellesemner og økt koordineringsbehov på tvers av institutter (slik som «flaggskip» kurs). For eksempel er det viktig å vurdere om studenter som har gått tre år med Aud Max kurs virkelig skal inn i flere nye slike kurs av samme sort. En annen ting er hvorvidt det administrative apparatet er i stand til å takle flere av de foreslåtte endringene, på så kort tid.

## 6. Alternativ B som mer moderat retning

Alternativ B fremstår som et eksempel på en mer forsiktig og pragmatisk tilnærming, der noen utfordringer adresseres uten en full omlegging av MØA. Vi mener dette peker i en mer hensiktsmessig retning, samtidig som også dette alternativet krever nærmere analyse før eventuell implementering. Reduksjonen i antall profiler fra 9 til 5 er svakt begrunnet og fremstår som for drastisk, og valget av profiler mangler forankring i dokumentasjon på hva næringslivet trenger.

## 7. «Flaggskip»-kursene er problematiske

Vi deler ønsket om å styrke studentenes evne til å integrere kunnskap fra flere kurs og disipliner, men «flaggskip»-kursene er ikke en god løsning. Intensjonen bak disse kursene er å «bygge et integrert analytisk rammeverk og utvikle et felles språk på tvers av disiplinene» (s. 13). Dette er en svært krevende og ambisiøs oppgave. Vi er ikke kjent med slike fellesspråk eller rammeverk i faglitteraturen, og det er det gode grunner til. For den enkelte disiplin har utviklet sine egne begreper og rammeverk skreddersydd for disiplinens spesifikke fenomener, problemstillinger og utfordringer. Dette er helt nødvendig for å forstå fenomenene og problemene i dybden (se f.eks. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2020). Går man over til generelle rammeverk og begreper som skal brukes på tvers av disipliner, vil man måtte abstrahere og dermed miste dybdeforståelse. Et bedre alternativ er å teste ut kurs der studentene må jobbe med tverrfaglige prosjekter som krever at de bruker og integrerer kunnskap og ferdigheter fra ulike fagdisipliner. En aktuell tilnærming til dette vil være å la studentene arbeide med slike prosjekter i grupper der medlemmene kommer fra ulike profiler (jf «Eksperter i team»-kurset ved NTNU). Det vil også gi relevant trening i en type samarbeid som mange vil møte i næringslivet.

## 8. Lite hensiktsmessig oppdeling av masteroppgaven

Vi er kritiske til forslaget om å dele masteroppgaven over to semestre. Dette fremstår lite hensiktsmessig både faglig og pedagogisk, og vi ser ikke at det er tilstrekkelig begrunnet i rapporten. Det bidrar heller til en komplisering av strukturen, og forslaget virker i alle fall ikke hensiktsmessig for SOL sine fagområder.

## 9. Behov for mer tid og utsettelse av større endringer

Dersom mer omfattende endringer i MØA vurderes, mener vi dette forutsetter betydelig mer tid til datainnhenting, konsekvensutredning og bred organisatorisk forankring. Slike endringer bør også sees i sammenheng med eventuell overordnet programstruktur. På denne bakgrunn mener vi større endringer bør utsettes til tidligst høsten 2028, mens mindre og mer målrettede justeringer kan gjennomføres tidligere.

## Referanser

McKay, A. S., Reiter-Palmon, R., Coombes, S. M., & Coombs, J. E. (2024). A meta-analysis of creativity training in organizational settings. *Creativity and Innovation Management*, 33(4), 587-602.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Uk.

Haeckl, S., & Rege, M. (2024). Effects of Supportive Leadership Behaviors on Employee Satisfaction, Engagement, and Performance: An Experimental Field Investigation. *Management Science* 71(1): 347-365. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02170>

Sio, U.N. and Lortie-Forgues, H. (2024). The impact of creativity training on creative performance: a meta-analytic review and critical evaluation of 5 decades of creativity training studies. *Psychological Bulletin*, 150 (5). pp. 554-585. ISSN: 0033-2909. <https://doi.org/10.1037/bul0000432>

World Economic Forum. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>

World Economic Forum. (2018). The future of jobs report 2018. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. Research report. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.

## Statement on the proposed revision of MØA

As profile coordinator for the Business Analytics (BAN) profile, I appreciate the thorough work of the group and the clear identification of structural challenges in the current MØA program. The aim of improving coherence, progression, and signaling value is well motivated. The comments below focus on how the proposed structure relates to the role of Business Analytics within MØA.

### Position of BAN in the current and proposed structure

BAN today represents a well-established and popular profile (approximately 10% of students), with a clear identity built on two pillars: data analytics and business modelling. The profile is method-oriented rather than domain-specific, allowing students to develop quantitative skills and apply them across fields. It also offers structured progression through a set of mandatory courses (4 in total) that build on each other.

In the proposed structure, BAN does not appear as a distinct specialization. Elements of the profile are instead distributed across the program:

- Business modelling is partly retained within the Business Analysis specialization (e.g. operations/supply chain track)
- Data and analytics are partly embedded in the common core (skills modules, flagship sequence)
- Methodological training appears to be placed within each specialization

This raises several open questions that are not addressed explicitly in the report:

- What is the intended role of analytics in MØA: a common tool for all students, or a distinct competence and career path?
- Where in the structure should more advanced methodological training (e.g. statistical learning, forecasting) be located?
- How is a coherent progression in analytics to be ensured when content is split across core courses, methods courses, and specialization tracks?
- Will methodological courses be shared across specializations, or developed separately? If the latter, how will duplication and coordination challenges be avoided?
- What will be the role of programming in the new structure? A 2.5 ECTS skills module may provide an introduction but is unlikely to be sufficient for developing operational competence.
- How will the program ensure that students without a prior analytics background can develop meaningful competence in this area, given that BAN has historically provided such an entry point?

## Potential implications for program design

If these questions are not addressed, several risks arise for the program.

**First, the removal of a distinct Business Analytics profile may weaken the signaling value of the degree.** BAN currently provides a clear and recognizable competence profile for both students and employers. When analytics is instead distributed across multiple components (i.e., common core, methods courses, and specialization tracks) it becomes less transparent how quantitatively demanding a given study path is. This may make it more difficult for employers to interpret graduates' competencies, which is one of the core challenges the proposed reform is intended to address.

**Second, there is a risk of fragmentation and reduced progression in the development of analytics competence.** In the current BAN structure, methodological training follows a coherent progression from programming and modelling to more advanced analytical methods. In the proposed structure, these elements appear to be distributed across the common core, specialization-specific methods courses, and tracks, without a clearly defined cumulative path. This may limit the extent to which students develop integrated and operational analytical skills and instead lead to more fragmented learning outcomes.

**Third, the proposed structure may reduce both the depth and efficiency of methodological training.** The introduction of a common skills module in programming and AI is a valuable addition, but at 2.5 ECTS it is likely to function primarily as an introduction rather than a substitute for full courses. At the same time, if each specialization is expected to provide its own methodological training, there is a risk of overlapping course development across specializations. This may lead to duplicated content, reduced pedagogical consistency, and less efficient use of teaching resources.

**Fourth, the proposed structure may reduce flexibility for students to combine methodological depth with domain-specific knowledge.** The current design of BAN allows students to specialize in quantitative methods and then apply these across different fields through electives and course combinations. More rigid specialization tracks may limit this possibility, making it more difficult for students to construct profiles that combine analytical depth with cross-domain applicability.

Together, these risks point to a broader issue: the proposed structure moves from a system in which analytics can constitute a distinct and coherent specialization, to one in which it is primarily embedded as a supporting element across domains. While this may strengthen the general level of analytical competence, it may also weaken the program's ability to offer clearly defined and method-intensive profiles.

## Final reflections on the proposed structure

I do not take a strong position on the overall structure or on the choice between the proposed alternatives. However, all the proposed options raise some common considerations from a Business Analytics perspective, in particular:

- More rigid specialization tracks may reduce the possibility to specialize in quantitative methods and then apply these across fields
- Distributing analytics across multiple components may weaken the program's signal that analytics is a core competence

Finally, note that several of the identified challenges—particularly related to progression, coordination, and signaling—may potentially be addressed within the current structure through stronger program-level governance and clearer requirements within profiles.

In summary, while the proposed reform addresses important structural issues, it also raises fundamental questions about the role of analytics in MØA and risks weakening a well-functioning and clearly defined competence profile. Clarifying how methodological specializations such as BAN are to be accommodated in the new structure would strengthen the proposal.

## Reflections from the BUS Profile on the Report Regarding the Future MØA

Overall, we welcome the discussion on the future of MØA and recognize the substantial work that has gone into the report. We agree that the current MØA needs restructuring, and we support the working group's effort to open this question for broader discussion. At the same time, we believe several structural choices in the proposal require further clarification before the new MØA can be properly assessed.

The report was discussed among several members of the BUS reference group on May 20. While the limited timeline did not allow for full consultation or broad consensus, the discussion identified several issues that should be clarified in order to assess the proposed restructuring of MØA.

The following is an overview of our main concerns:

### 1. Overall Program Structure

*Although this point is not specific to the BUS profile, it is important for assessing the proposal as a whole:* Decisions about which profiles will remain within the new MØA should be made at the same time as the new structure is announced. Without a clear definition of the program's scope, it is difficult to evaluate the design of the common core or the content of the flagship courses.

In the reference group, we discussed whether the five-year "siviløkonom" degree should be viewed more holistically as one integrated program with a common core, or whether the main common core should primarily exist at the MØA level.<sup>1</sup> More generally, we noted that a redesigned structure could potentially introduce mandatory elements (common core) at four levels: BØA, MØA, profile, and track. We believe the implications of such layering should be carefully considered.

Decisions about which profiles should remain within the new MØA, and which should be separated from it, should take into account how different profiles contribute to NHH's position in the international and national market. These are two distinct markets that reward different structures: international positioning benefits from clearly legible specializations, while national positioning benefits from a unified MØA brand that draws volume:

- For the international market, ENE is a key differentiator for NHH. Norway has a credibility as a nation to offer a specialized master on energy, which should be emphasized even more on the international scene. ENE is therefore a strong candidate to be separated from the new MØA and presented more clearly as a distinct specialization. ECON is another strong candidate for separation. First, NHH's economics department has a strong

---

<sup>1</sup> There were differing opinions within the reference group regarding the scope and desirability of a common core. For that reason, we refrain from making strong recommendations at this stage.

international reputation. Second, ECON serves a distinct labor market from the rest of MØA: graduates feed into PhD programs, central banks, ministries, and international organizations such as the IMF and OECD, rather than into the generalist siviløkonom track. Presenting ECON as a separate specialization would signal this distinct profile to international applicants and to the institutions that hire from this market, in the same way as ENE.

- For the national market, FIN is crucial to NHH's reputation. A large share of current MØA students choose the finance profile and is arguable an important driver of MØA's standing as the preferred choice among Norwegian students seeking to develop an analytical mindset. If a substantial part of FIN were to be separated, NHH would risk a significant reduction in MØA's reputation as the preferred choice among business schools. Thus, finance is not a good candidate for separation, unless it is intentionally made narrow in its focus or severely limits its number of students.

## 2. Consequences of Reducing the Number of Profiles

In the reference group, we find it unclear how the current profile structures would be affected by the restructuring. For this reason, we assume that the reduction in the number of profiles will imply new profiles. That is okay, but it is also a source of uncertainty that makes it hard to assess the new MØA structure from the perspective of BUS: would they consist of collaborations between departments like RRR and FOR within the BUS profile? If so, how would these collaborations be organized, and how would labor be divided?

The new BUS profile appears to have substantial course overlap with ACC, BAN, and ECO under the current structure. If these profiles are discontinued, it should be clarified whether their content is intended to be integrated into the new BUS profile, distributed across other parts of MØA, or discontinued. Our preliminary view is that a new BUS profile could draw on core elements from ACC, BAN, and ECO, with track structures that reflect meaningful subgroupings of this expanded disciplinary base. We do not propose a specific number or configuration of tracks at this stage, since the appropriate structure depends on the breadth of the new profile and on decisions made elsewhere in the restructuring.

Among the discontinued profiles, BAN warrants specific attention. BAN has attracted a substantial share of MØA students and originally grew out of BUS. If BAN is discontinued without an equivalent offering elsewhere in MØA, NHH risks losing a well-functioning analytics provision with proven student demand. We believe a distinct analytics track within the new BUS profile should be considered as a way of providing this option to students who would otherwise have chosen BAN.

Relatedly, we would appreciate clarification of the pedagogical design intended to support active learning and meaningful student-faculty interaction in the proposed new MØA, especially if there are fewer profiles and courses.

### 3. Common Core and Tracks

The BUS profile currently includes two mandatory courses, BUS400 and BUS401. If a new common core is introduced, including subject areas currently covered by these courses, we suggest reconsidering the design of these courses.

The potential introduction of tracks raises several important questions.

- *Balance between bottom-up and top-down in track design.* In the current system, the profile coordinator organizes tracks by assigning labels to courses that seem to share a common theme. The courses, however, are to a large extent developed independently of the coordinator (bottom-up). A redesigned system could shift the balance toward a more top-down design, with profile coordinators playing a stronger role in determining the thematic structure of tracks and signaling which tracks the profile should offer. It is therefore important to specify how the balance between the two is intended to work. Bottom-up processes preserve faculty autonomy over course content but risk thematic incoherence. Top-down processes produce more coherent student experiences and clearer external signaling but may hamper course innovation. We believe the proposal should clarify how this coordination is intended to function, since the design of tracks will depend on it.
- *Number and Design of Tracks.* The appropriate number and design of tracks within a profile depends on the breadth of that profile. A broad profile like BUS may require more tracks to provide meaningful internal differentiations than narrower profiles. Too many tracks risk fragmenting BUS into loosely connected mini-profiles, while too few tracks risk leaving BUS generic. We do not believe the proposal needs to specify a uniform principle for track numbers across all profiles. However, the proposal should clarify how the number of tracks and the principle for forming them will be determined, who decides, and what consultation process is intended. Without this, it is difficult to assess how track design will interact with profile design, whether BUS functions as a coherent broad profile or as an umbrella over largely independent specializations.

### 4. Proposed Graduate Profiles

The proposal's appendix outlines three possible graduate profiles within BUS: (i) The Management Accountant — The Value Creation & Decision Support Specialist, (ii) The Business Analyst — The Performance & Profitability Specialist, and (iii) The Supply Chain & Operations Manager — The Operations Integrator. We support the idea of graduate profiles as a way of signaling what BUS graduates can become. However, we have two concerns.

First, roles (i) and (ii) appear to overlap. Both describe analytically oriented decision-support roles drawing on accounting and performance data, and the functional distinction between "value creation and decision support" and "performance and profitability" is not clear.

Second, and more fundamentally, the relationship between the graduate profiles and the underlying disciplinary content of BUS is not specified. If BUS is to bundle, for example, ACC, the current BUS, BAN, and ECO, then the graduate profiles presumably correspond to particular subgroupings of these disciplines. For instance, one profile drawing primarily on strategy and broad business management, another on accounting and formal analysis, a third on quantitative analysis and operations. If this is the intention, the proposal should make this mapping explicit. Without it, the profiles function as labels rather than as descriptions of distinct educational pathways, and it becomes difficult to evaluate either their distinctiveness or their coherence with the track structure discussed above.

## **5. Detached Skill Tracks**

We agree with the special focus on skills. However, we are unsure whether having detached, smaller courses is the best way to implement skills in MØA. Our concern is that these courses would become general, introductory, and to a large extent repeat content from the bachelor's level.

Our concern is that these mandatory skills courses will be perceived as secondary courses. Common to many of the skills courses is an increasing emphasis on communication, coding, and AI within the education sector. It is therefore reasonable to assume that students entering the master's level will soon possess an intermediate, general understanding of and experience with these topics.

We suggest the working group consider the alternative outlined in the "Working Group Report: AI Training in MØA": a program-level ILO covering coding, AI, ethics, and communication, with profile directors or coordinators responsible for selecting and shaping the courses that deliver this content within each profile (see Section 2 of that report). This approach avoids redundancy by letting each profile pitch the content at a level appropriate to its students, and avoids the secondary-course status problem by embedding skills development in disciplinary courses rather than separating it out.

## **6. Methods Courses**

Under the current structure, BUS students may select a methods course matched to the methodological orientation of their master's thesis. The proposal does not address whether this choice will be preserved.

## **7. The Role of Minors**

The report does not discuss the possibility of students choosing a minor. We believe it would be valuable to consider whether this opportunity should continue to be offered within the future MØA structure.

Response to the working group report on restructuring of MØA, from Øyvind Thomassen, profile coordinator ECO (Økonomisk analyse)

## Introduction

I support the initiative to reform MØA. Specifically, I largely agree with the partial diagnosis of the report, which states *“With a high degree of choice and limited binding specialization, graduates can emerge with widely different skill sets, and the programme itself becomes a relatively weak and noisy signal of competencies. Employers therefore rely on individual courses, grades, or prior signals rather than the degree as such. This reduces the informational value of the program and risks undermining its long-run positioning”* (my underlining).

However, I think the underlying cause of this situation, i.e. the programme being a noisy signal, is not the high degree of choice in itself. Instead, I think the cause is that there is a **race to the bottom** in terms of **workload and grades**. That is, as long as it is possible for students to obtain the MØA degree by taking courses where they can get reasonably good grades with very low effort, many will choose to do so, and the incentives for students to take more demanding courses are undermined.

My overall view is therefore that instead of fundamentally reforming MØA, NHH should seek to preserve what is good about the programme, while specifically addressing the race-to-the-bottom issue on a course-by-course basis. That is, the school should take active steps to prevent courses from being too easy or giving too high grades, in order to protect the signal value of the programme.

However, I understand that my framing of the problem is not quite in line with the thinking behind the report in question. In the following I give some more specific comments to the proposals in the report.

## Overall structure

Of the three alternatives presented, I think **Alternative B** is the most promising, because:

- The common foundation already exists in terms of the business administration bachelor's degree required for admission, so that the flagship sequence alternative risks reducing progression in the overall 3+2 year structure rather than increasing progression.
- Large flagship courses run the danger of pedagogical problems that do not have an obvious solution.

## Profiles / majors in general

On the issue of profiles / majors in MØA, my main point is that the report ought to be more explicit about the changes it proposes to the profiles. From Appendix A one can infer that

- The BAN profile will be discontinued.
- The ECO and ECN profiles will be merged into the new Economics profile.
- The MBM and STR profile will be merged into the new Strategy and Leadership profile.

These are important changes that ought to be discussed and justified, rather than presented simply as a fact, without discussion.

I have two major objections here. One is that I find it unfortunate that the entire area of business analytics now appears to be relegated to the MBEDS programme. The area of business analytics has been a focal area for NHH during the past 5-10 years. It deserves a distinct place in MØA also going forward. The second objection is presented under the next headline.

## The role of economics or business economics in MØA

I think it is important that **business economics** continues to play an important role in MØA. By **business economics** I mean a subset both of the academic discipline of economics and of the Norwegian 'foretaksøkonomi' - specifically elements of the academic discipline of economics as applied to analysing and understanding business activity, typically from the point of view of the business itself (as opposed to, for instance, that of a regulator), such as organizational economics, industrial organization, corporate governance theory, corporate taxation, corporate finance, and more generally microeconomics and econometrics applied to the analysis of business activity.

I also think it is important to note that several departments at NHH have strong competence in these areas: SAM, FOR, RRR, and FIN. It is therefore important to find a structure where economics teaching in MØA draws on all the available teaching resources in the area, across all relevant departments.

To keep a new economics profile attractive both to NHH's students and to their prospective employers, we need to emphasize the *business* aspect of the MØA economics offering.

While many faculty members tend to conflate the existing profiles **ECN (Samfunnsøkonomi / Economics)** and **ECO (Økonomisk analyse / Economic Analysis)**, my experience from talking to students is that they perceive these two profiles as very distinct. In students' perception, the "samfunn"/"societal" aspect stands out in

**ECN** (typically associated with public sector jobs), while they perceive **ECO** both as more **analytically rigorous** and more **business oriented**.

I think that it is important to ensure that this rigorous and business-oriented approach to economics subjects is preserved in the new master-level offering of NHH.

I see two sensible ways forward here:

#### Alternative 1

In MØA, the new Economics specialization has three tracks:

- Business Economics
- Macroeconomics
- Economic generalist (broad, general economics)

#### Alternative 2

In MØA, the new economics specialization is simply called

- Business Economics

Outside MØA, there will be a new

- MSc in Economics programme, which looks more like standard MSc Economics programmes elsewhere (core courses in micro, macro, econometrics, some field courses).

### **Summary of comment / recommendations**

- Focus on solving the race to the bottom problem – get rid of “easy” courses.
- Of the new structures proposed, Alternative B is preferable.
- Further discussion needed on going from 9 profiles to 5 specializations, especially removing BAN.
- **Business economics** (economics applied to business) should play a prominent role in a reformed MØA, and should draw on teaching resources across departments.

Øyvind Thomassen

26 May 2026.

## Kommentarer til Rapport fra arbeidsgruppe « Utredning av fremtidig masterportfolio»

### Fra Seksjon for opptak

**Dato: 26.05.2026**

Vi ønsker å takke for muligheten til å komme med innspill til dette arbeidet. Vi mener det er viktig og riktig at det gjøres en grundig vurdering av hvordan strukturen i MØA kan styrkes og videreutvikles for å sikre programmets kvalitet og relevans fremover. Vi håper dere tar kontakt dersom det er spørsmål til noen av innspillene våre, og ser frem til fortsatt god dialog i det videre arbeidet. Når beslutninger er tatt, håper vi på god kommunikasjon slik at vi sammen kan sikre en så ryddig og effektiv implementering som mulig.

### Opptakskrav og rekruttering av nye studentgrupper

På side 8 er det listet opp vurderingspunkter for om et studietilbud skal inngå i MØA eller opprettes som eget program. Det står:

“Second, the potential to recruit new student groups that the current portfolio does not already attract is an important factor. For example, a programme that is not leading to the siviløkonom degree could allow admission of students with a different study background.”

Her ønsker vi å bidra med en viktig presisering - og et forslag til justering av dagens praksis:

*Vi tar per i dag opp studenter til MØA som ikke får sidetittel siviløkonom - de som blir tatt opp i eksternt opptak for søkere med bachelorgrad fra utlandet. Det eksisterer altså allerede en mulighet for å rekruttere andre søkergrupper til MØA-programmet enn BØA-studenter. Det krever en endring i de fagkravene som gjelder for søkere med norsk bachelorgrad – en endring som vår seksjon anser også ville være gunstig for likebehandling, effektivitet og administrativ innovasjon.*

MØA-programmet har som kjent tre innganger:

1. Intern overgang for studenter som er tatt opp til det femårige løpet på NHH

Søkere som får intern overgang, fyller fagkravene gjennom bachelorgraden fra NHH. De uteksamineres med sidetittel siviløkonom.

2. Eksternt opptak for søkere med bachelorgrad fra norsk lærested

Eksterne søkere med norsk bachelorgrad må fylle fagkrav som er fastsatt etter UHR-ØA-kravene (krav for tildeling av siviløkonomtittel - 120 studiepoeng innen økonomi og administrasjon, med detaljerte underkrav). Når de uteksamineres, får de sidetittel siviløkonom.

3. Eksternt opptak for søkere med bachelorgrad fra utenlandsk lærested

Eksterne søkere med internasjonal bachelorgrad må fylle andre, og mindre strenge fagkrav fastsatt etter hva som kreves for å gjennomføre MØA-løpet: 90 studiepoeng innen økonomi og administrasjon, hvorav 30 må være innen bedriftsøkonomi og administrasjonsfag («business administration»)<sup>1</sup>. Når de uteksamineres, får de ikke sidetittelen. De kan eventuelt søke om den dersom de mener bachelorgraden fyller kravene.

Praksisen med to innganger for eksterne søkere har to konsekvenser som vi finner spesielt utfordrende:

For det første, at søkere med lik fagbakgrunn behandles ulikt: Søkere med grad fra norsk lærested som har 90 relevante studiepoeng, men ikke fyller UHR-ØA-kravene, får avslag. Søkere med samme fagbakgrunn fra utlandet, får opptak. Dette gjelder flere søkere hvert år.

For det andre, at det skaper behov for detaljerte fagkravsvurderinger: I det norske masteropptaket opplever vi å bruke uforholdsmessig og økende tid på fagkravsvurderinger, fordi en stor andel av søkerne har andre grader enn BØA. Da må vi vurdere om de fyller de detaljerte UHR-ØA-kravene. Siden kravene er detaljerte, er vi

---

<https://www.nhh.no/en/study-programmes/application-and-admission/admission-msc-in-economics-and-business-administration/>

avhengig av hjelp fra fagmiljøet. Det skjer årlige endringer i grader og studieplaner ved andre læresteder. Søkere med samme grad har heller ikke nødvendigvis lik fagbakgrunn. De tar ulike kombinasjoner av emner innenfor og i tillegg til grad, og hver søknad må vurderes individuelt. Dette gjør det stadig mer komplekst å holde oversikt og sikre likebehandling over tid, øker behovet for faglige vurderinger, samtidig som vi må holde tidsskjema og være effektive.

Vi foreslår følgende:

1. Samordning av fagkravene for opptak til master i økonomi og administrasjon. Det mest nærliggende er at de eksterne inngangene får krav om 90 studiepoeng innen økonomi og administrasjon, hvorav 30 må være innen bedriftsøkonomi og administrasjonsfag («business administration»)<sup>2</sup>.
2. Fristille vurderingen av om søkeren skal ha rett på sidetittel siviløkonom fra opptakt. Søkere som har en BØA vil automatisk ha rett på sidetittelen. Søkere med andre bachelorgrader kan bli vurdert for dette. En vurdering av sidetittel kan gjøres samtidig med opptaksvurderingen eller på et annet tidspunkt. Det gjør det også mulig å utforme vilkår for sidetittel på selvstendig grunnlag – et avslag på sidetittel betyr ikke avslag på søknad om opptak.

En samordning av opptakskrav og separasjon av opptaksvurdering og sidetittel-vurdering anser vi vil styrke likebehandling av søkergruppene og gi rom for nye og bedre administrative løsninger.

Det kan også åpne opp for nye rekrutteringsmuligheter. Det vil gjøre at flere søkergrupper med grad fra Norge kan kvalifisere for MØA-graden.

Det viktige i denne sammenhengen er at det kan være mulig å beholde studietilbud som ønsker å tiltrekke seg noe ulike søkergrupper, under samme MØA-paraply. En er ikke nødvendigvis bundet av kravene til siviløkonomtittelen ved opptak.

---

<sup>2</sup> Disse fagkravene blir godkjent hvert år i forbindelse med fastsettelse av studieplan. Det ble sist gjort endringer i dem av daværende prorektor for utdanning, Linda Nøstbakken, i 2018.

## **Redusert fleksibilitet i praksis**

Vi som jobber tett på studentene vet at mange ikke følger normerte løp, av ulike årsaker. Hvis fleksibiliteten skal strammes inn – noe vi er positive til – vil det raskt oppstå behov for å kunne svare på spørsmål fra studenter som må eller ønsker å avvike fra planen. Det vil være viktig for alle som er i kontakt med studentene å ha tilgang på sikre avklaringer omkring dette.

«Worst case scenario» for oss er at høyskolen annonserer strenge, generelle føringer i starten, og så begynner å lempe på disse mer eller mindre ad-hoc, i møte med studentene. Da er veien kort tilbake til den fleksibiliteten vi lever med i dag.

Vi tror derfor det er en fordel om det etableres en liten arbeidsgruppe som får ansvar for å identifisere problemstillinger vi forventer studentene vil komme til oss med, og beslutte hvordan de skal håndteres før situasjonene oppstår. Selv om vi ikke vil klare å identifisere alt, vil det gi oss gode føringer fra starten av og et verdifullt rammeverk og utgangspunkt for å vurdere nye spørsmål og eventuelt justere kurs på en gjennomtenkt måte.

## **Om opprettelse av nye studieprogram**

Som påpekt i rapporten, vil opprettelse av nye program kreve administrative ressurser i en annen grad enn opprettelse av profiler i MØA-programmet.

Det er viktig å understreke at en eventuell beslutning om nye studieprogrammer må ta høyde for nødvendige tilpasninger i opptaksprosessene, samt tilstrekkelig tid til rekrutteringsaktiviteter. Det må følge med en realistisk tidsplan, der beslutninger, regelverk, system og informasjon internt og eksternt kommer på plass i tilstrekkelig tid før søknadsportalen åpner. Per i dag åpner masteropptaket 1. november året før studiestart.

Drift av flere opptak vil kreve økte ressurser til saksbehandling. Drivere vil være om programmene får ulike opptakskrav, hvor detaljerte fagkravene blir, og om programmene får flere unike søkere. Det vil være viktig for oss å få avklart om det skal være opptak av internasjonale søkere, om det skal være intern overgang til studiet, og eventuelle

overgangsregler mellom masterprogram for eksisterende studenter. Alle slike muligheter vil føre til ekstra administrasjon. Det må også regnes med økte ressurser til veiledning av søkere – både eksterne og NHHs egne bachelorstudenter som skal velge masterløp.

### **Samordna masteropptak**

Vi ønsker også å legge til at innføringen av nasjonalt samordna masteropptak kan påvirke både tidshorizonten for masteropptaket ved NHH og hvordan opptaksprosessene organiseres fremover. Etter dagens plan vil ny felles masteropptaksforskrift tre i kraft i 2028, med pilotgjennomføring av samordna masteropptak i studieåret 2028/29. Det er imidlertid fortsatt usikkerhet knyttet til den endelige innretningen og hvordan dette vil påvirke lokale opptaksprosesser<sup>3</sup>. Det er planlagt at forslag til felles opptaksforskrift og samordningsmodell sendes på høring mars 2027.

### **Opptak til femårige studieløp (3+2 år)**

Per i dag tilbyr vi opptak til femårige integrerte studieløp for begge våre grunnstudier. Studenter som tas opp til bachelorprogrammene i økonomi og administrasjon og Business, Economics and Data Science gjennom Samordna opptak, tas opp til et samlet femårig studieløp. De starter på bachelorprogrammet, men er samtidig garantert plass på et av våre masterprogram etter fullført bachelorgrad. Dette innebærer garanti for opptak til master i økonomi og administrasjon eller master i regnskap og revisjon. Dersom studentene velger master i økonomi og administrasjon, vil det femårige løpet føre fram til siviløkonomtittelen.

---

<sup>3</sup> Les mer om nasjonalt samordna masteropptak her: <https://hkdir.no/hoyere-utdanning-og-forskning/samordna-masteropptak#Fremtidens%20opptak>

Blir det aktuelt å endre opptaksmodellen i Samordna opptak, slik at studieprogrammet ikke lenger er registrert som et femårig løp på masternivå, men i stedet som en bachelorgrad med rett til intern overgang, vil dette kreve en endring i vår egen forskrift.

Dersom det blir aktuelt å endre navn på studieprogrammene i Samordna opptak, eller å endre opptaksmodellen, må dette avklares innen fristen for innmelding av endringer til Samordna opptak. Denne fristen er normalt i begynnelsen av desember hvert år. Denne fristen forutsetter at det ikke gjøres endringer i opptakskravene. Dersom opptakskravene endres, må dette varsles minst ett år i forkant.

Innspill fra Seksjon for eksamen angående rapport fra arbeidsgruppen «Utredning av fremtidig masterportfolio».

- Seksjon for eksamen støtter forslaget om at masterprofilene får en tydeligere progresjon, og at studentene får mindre valgfrihet i sine hovedprofiler. Dette kan medføre at det blir enklere for studenter å velge emner. I dag har vi på MØA stor valgfrihet, med mange emner som har under 50 studenter.
- Dersom det skal tilbys obligatoriske emner som alle studenter på MØA skal ta, ser vi utfordringer når det gjelder kapasitet både i **undervisningslokaler** og ved eksamensavvikling. Vårt største auditorium Aud Max, har kapasitet til 450 studenter. Aud Max blir brukt til alle obligatoriske emner på BØA. Dette medfører liten ledig kapasitet til å plassere MØA emner i Aud Max
- Ved avvikling av **skoleeksamen**, har vi på NHH, kapasitet til 525 kandidater, medregnet leie av Lehmkuhl hallen. Dersom vi har over 525 studenter som skal ta skoleeksamen samme dag, må vi enten leie lokaler, eller gjennomføre to eksamener pr dag. Dette har vi pr i dag ikke gjennomført, og det bør gjennomføres en grundig analyse om hvordan dette eventuelt best kan gjennomføres. Det kan medføre behov for ressurser både når det gjelder medarbeidere på Seksjon for eksamen, og på ordinære og tekniske vakter.
- Vi registrerer at det er forslag om at det skal tilbys flere emner på 2,5 studiepoeng. Dersom emnene skal ha skoleeksamen som vurderingsordning, må eksamen gjennomføres i ordinær eksamenssesong. Dette fordi det er lite ledig kapasitet av egnet eksamenslokale midt i semesteret.
- De fleste studenter på MØA starter i høstsemesteret, men det er en andel studenter som er forsinket eller tar BØA på kortere tid og som derfor melder overgang til MØA i vårsemesteret. Hvordan blir dette gjennomført for studenter som melder overgang til master i vårsemesteret? Vil obligatoriske emner i profilene/flagshipemner bli dubleret høst/vår?
- De fleste studenter på MØA blir tatt opp i høstsemesteret. De fleste vil derfor skrive masteroppgaven i vårsemesteret. Har NHH mange nok veiledere til å gi et godt veiledningstilbud til alle studentene?



## RESPONSE TO CONSULTATION – WORKING GROUP “UTREDNING AV FREMTIDIG MASTERPORTFOLIO”

**To:** Vice Rector Steffen Juranek, Chair Working Group

**From:** Section for international Relations

**Date:** 26.05.2026

This response is submitted from the Section for International Relations reflecting our shared perspective on student development, employability, and international mobility.

Thank you for the opportunity to provide input to the report from the working group on “Utredning av fremtidig masterportfolio”.

We understand that this consultation invites feedback on the report, including reflections on the challenges identified in the current master programmes and on the proposed structural changes. We will provide input on several aspects of the report; at this stage, we have included initial contributions based on our internal discussions, and additional inputs may follow as the process develops.

We have discussed the report collectively within our unit. Overall, we find that it provides a precise and well-founded description of the key challenges associated with the current master programme.

Below, we provide selected comments and inputs.

### 1. General assessment

We support the ambition to strengthen coherence, progression, and signalling value. A more structured programme design, combined with a clearer common core, has the potential to address several of the key weaknesses identified.

At the same time, the success of the proposed model will depend on how flexibility is preserved for key programme components such as exchange, internships, and joint international initiatives.

### 2. Input on common core – Personal and Professional Development (PPD)

We would like to offer a specific input related to the proposal of introducing a shared foundational component — a “common core” — to provide all master students with a common knowledge base and skill set:

The report highlights the importance of establishing a shared identity among graduates, built on a common set of skills (cf. Chapter 4.1, Common Skill Set). The Career Centre suggests including Personal and Professional Development (PPD) as part of this common core. This would enable students to develop an initial understanding of how to make informed career choices based on self-awareness, and how to take advantage of career opportunities during and after their studies at NHH.

The ambition is to support students in building meaningful and rewarding career paths, both in their first job and in the longer term, and to further strengthen their attractiveness in the labour market.

Integrating PPD into the common core would also be in line with recommendations from accreditation bodies such as EQUIS and could contribute positively to student feedback in the Financial Times survey regarding career services at NHH.

We suggest a PPD component corresponding to  $2 \times 90$  minutes (or  $4 \times 45$  minutes). This component would complement existing services provided by the Career Centre, such as drop-in career guidance, individual counselling sessions, workshops integrated into several master courses, and PPD-related activities delivered in collaboration with the Student Union. Cooperation with the Student Union is central to our work, for example in connection with the Career Days at NHH.

### **3. Input on common core - Integration of mobility-related competencies**

There is strong potential to integrate elements such as:

- intercultural competence
- exchange preparation
- reflection on international learning outcomes
- reflection on general skills development while on exchange

into the programme structure.

Students who go on exchange are to a limited extent aware of the learning outcomes related to their personal and professional development. Although the stay provides valuable experiences, students receive little systematic training in reflecting on these experiences, articulating the skills and competencies they have developed, or how these can be applied going forward. As a result, many students are less able to capitalise on the learning outcomes from their exchange stay, particularly in connection with job applications and their further careers. In this area, NHH has significant potential to support students in making this competence more visible and effectively utilising it. Our experience indicates that voluntary offerings have limited reach. Embedding such elements in the curriculum — for example as part of a common core or preparatory module would significantly strengthen learning outcomes and ensure broader participation.

This aligns well with the discussion on Personal and Professional Development and could be integrated within the same framework.

### **4. Internationalisation and student mobility**

a) Integration of exchange in the programme structure

We consider the proposed positioning of exchange within the elective component to be workable and potentially beneficial. It may allow students to align exchange more closely with their academic interests and specialisations.

The proposed 22.5 ECTS model appears feasible in most cases; however, differences in partner institutions' credit requirements should be taken into account. Some universities require incoming students to complete the equivalent of 30 ECTS, and it will therefore be important to map such requirements and communicate this clearly to students when selecting exchange destinations.

#### b) Capacity constraints and partner portfolio

If the programme structure leads to a concentration of mobility in a specific semester (e.g. the third semester in autumn), this may significantly increase demand for exchange places during that period. Based on current capacity, it is unlikely that the same number of exchange places can be offered in the autumn semester as are currently available in the spring.

This implies a need for:

- strategic expansion of exchange agreements
- active dialogue with key partners on intake capacity at the master level
- consideration of reciprocity and inbound mobility

Without such measures, there is a risk of a shortfall in exchange opportunities in the early years of implementation (e.g. from autumn 2028).

#### c) Alternative mobility formats

The proposed structure may also open opportunities to diversify mobility formats. In particular, more intensive teaching formats and smaller course modules (e.g. 2.5 or 5 ECTS) could allow NHH to offer shorter exchange stays. This would be highly attractive for many partner institutions, especially outside Europe, where full-semester exchange is often not feasible at the master level and where there is strong demand for shorter mobility options.

From a programme design perspective, it is relevant to consider whether semester-long exchange should remain the dominant model. Trends indicate that more students may prefer shorter and more flexible international experiences, particularly since a large share already complete a full semester abroad at the bachelor level. Mobility formats should therefore be viewed as instruments to support broader internationalisation objectives, rather than ends in themselves. Expanding shorter, credit-bearing options could help sustain participation and improve alignment with partner institutions. At the same time, this would require careful consideration of how such formats contribute to learning outcomes and programme coherence, as well as how they can be implemented within available resources.

#### d) Timing of fourth-semester teaching and compatibility with exchange

We would like to highlight the importance of carefully considering the timing of mandatory teaching components in the fourth semester. In particular, starting such components in February rather than at the beginning of January would be beneficial for students returning from exchange in the autumn semester. At several partner institutions, exam periods extend into January or even early February, meaning that students may not have completed their exchange semester by the start of teaching at NHH. A later start would therefore reduce scheduling conflicts, ensure that students can complete their exchange obligations without disruption, and support a smoother transition back to campus. This is particularly relevant since exchange in the autumn semester is expected to increase under the proposed structure.

## **5. Internships and work-based learning**

The report identifies internships as an area for further development. Based on our discussion, we see clear potential here but also a need for careful design.

Different models could be explored, including:

- summer internships between the first and second year (Innovation School model)
- internships integrated as an alternative to exchange
- other new solutions

Timing is particularly important. For many students, internships in later stages of the programme such as the third semester may be less relevant due to recruitment timelines. Earlier or more flexible options could therefore be preferable.

We recommend that internships are further explored as a structured part of the programme, while maintaining flexibility at this stage.

## **6. Incoming exchange students**

From an incoming perspective, several factors are critical:

### **A) Access and openness**

It is important that incoming students retain access to a broad range of courses, including courses within specialisations. Restricting access may negatively impact NHH's attractiveness as a partner institution.

### **B) Stable course portfolio**

A stable and predictable course offer is often more important to partner institutions than a large number of courses. Reducing fragmentation while maintaining access would therefore be a positive development.

### **C) Language of instruction**

Ensuring that courses — particularly core or flagship components — are offered in English is essential for maintaining international participation. Consistency across semesters would be particularly beneficial.

## **7. Programme design and progression**

With the proposed introduction of smaller course components, it would be useful to clarify whether these will follow the current semester structure with a common examination period, or whether some components may be delivered in more intensive formats with separate assessment periods.

Introducing more flexible delivery formats could create opportunities for increased pedagogical variation and facilitate participation from incoming students who are only able to stay for shorter periods.

While a more structured programme is strongly desirable, there is also a need to ensure:

- flexibility for students who fall behind or need to retake courses
- compatibility with exchange and international programmes
- realistic handling of deviations from standard study progression

Clear retake options and flexible pathways will be important to avoid unintended bottlenecks. At the same time, we strongly recommend offering flexibility only to those who actually need it.

Finally, clarification on whether the programme will continue to allow for spring intake would be valuable, as this has implications for student mobility patterns and exchange timing.

## **8. Compatibility with international programmes**

It is important that the new structure remains compatible with existing international programmes, including exchange, joint programmes such as CEMS and GSM, and double degree programmes. It is positive that the report highlights compatibility with CEMS and GSM as one of seven “key requirements” for designing a new program.

We note that double degree programmes are not explicitly addressed in the report and suggest that compatibility with such programmes should be included as a requirement in the further development of the structure.

Regarding CEMS, there must be room for CEMS-exclusive courses of 7.5 ECTS in the autumn semester and 22.5 ECTS in the spring semester. This may require special adjustments in a program with less flexibility. At the same time, the requirement for compulsory courses in methodology/ “data analytics” will make the adaptation easier than it is today.

Going forward, the group designing the programme might consider making CEMS a separate track, based on the CEMS candidate profile, as this would limit the need for special considerations and lower the administrative requirements.

Highly structured semester sequencing may also pose challenges for programmes such as GSM, where students are required to follow predefined course structures across institutions.

## 9. Implementation considerations

The proposed changes represent a significant transformation of the programme structure. Based on our discussion, we would highlight the importance of:

- providing sufficient time for implementation
- ensuring a clear transition for current students
- avoiding excessive implementation pressure on international partnerships

In particular, renegotiation of exchange and double degree agreements is a complex and time-consuming process. A phased implementation may therefore support better quality and reduce operational risk.

## 10. Additional considerations

Based on our discussion, we suggest further consideration of the following aspects:

### A) Recognition of courses outside core business disciplines

The proposed structure offers an opportunity to revisit how courses outside the core business disciplines are recognised within the master's degree (up to 15 ECTS). This includes interdisciplinary subjects (e.g. political science, law, or international relations) as well as language courses.

From a mobility perspective, students on exchange often have access to relevant and high-quality courses outside the traditional business domain. However, current recognition practices limit the extent to which such courses can be integrated into the degree. A more flexible approach could:

- support broader competence profiles
- align better with the offerings available at partner institutions
- increase the perceived value of exchange

At the same time, this should be balanced against maintaining the academic integrity of the degree. We therefore suggest that clearer principles for recognising such courses could be explored as part of the further development of the programme.

### B) Alignment with ENGAGE.EU and other international initiatives

We note that the report does not explicitly address how the proposed structure will interact with existing international initiatives such as ENGAGE.EU, including:

- online exchange formats
- joint courses
- summer and winter schools

These initiatives often involve credit structures that deviate from the standard 7.5 ECTS format and may combine multiple smaller credit components. This can create practical challenges when integrating such activities into a more standardised programme structure.

In addition, there is a need to clarify how credits from such initiatives should be positioned relative to exchange, electives, and other programme components, to avoid unintended accumulation of credits outside the main structure.

We therefore suggest that:

- the role of ENGAGE.EU-type activities should be explicitly considered in the programme design
- alignment mechanisms for recognising non-standard credit formats should be clarified
- coordination with ongoing international initiatives such as the Joint Programme in Digital Transformation should be ensured

#### C) Include a dedicated double degree profile in Appendix A

This would provide a clearer overview of how double degree pathways are positioned within the programme structure and ensure that their specific academic and international added value is more explicitly articulated.

#### D) Flexibility in programme entry points and implications for mobility

The proposed structure raises questions regarding flexibility in programme entry points, particularly the possibility of allowing students to start in the spring semester.

While not addressed in detail in the report, this could have several implications:

- It may provide increased flexibility for students who complete their bachelor's degree off-cycle
- It could help distribute student cohorts more evenly across semesters, potentially easing pressure on exchange capacity
- It may open additional opportunities for mobility (e.g. enabling exchange in different semesters)

At the same time, introducing multiple entry points may increase the complexity of programme progression and coordination. It is therefore important to assess both the potential benefits and the operational implications.

We recommend that the possibility of flexible entry points is considered further, particularly in light of its potential interaction with exchange, internships, and international programme integration.

We hope these reflections are useful for the further development of the master portfolio and would be happy to elaborate if helpful.

Kind regards,

Astrid Foldal

On behalf of the Section for International Relations

## Høringsvar fra Seksjon for utdanningskvalitet (SUK)

### – Rapport fra arbeidsgruppe om fremtidig masterportefølje (MØA)

#### Innledning

Seksjon for utdanningskvalitet (SUK) takker for en grundig og gjennomarbeidet rapport. Vi er svært positive til at det gjøres en helhetlig gjennomgang av strukturen i Master i økonomi og administrasjon. Rapporten tar etter vårt syn på alvor de utfordringene i MØA som over tid er synlige i både studieadministrativt arbeid, i kvalitetssløfene i kvalitetsarbeidet, og ikke minst i datainnsamlingen til ny strategi. Arbeidsgruppens rapport representerer et viktig og nødvendig grunnlag for videre utvikling av MØA, og SUK vil uttrykke tydelig støtte til arbeidsgruppens arbeid og retning.

Vi støtter hovedpremisset i rapporten om at flere av utfordringene i dagens program i stor grad er strukturelle, særlig knyttet til svak programidentitet, begrenset progresjon og en for høy grad av fragmentering i studentenes læringsløp.

---

#### Overordnede vurderinger

SUK deler vurderingen av at dagens grad av valgfrihet kan ha uheldige konsekvenser for studentenes læring og den samlede kvaliteten i programmet. Dette kommer i tillegg til konsekvenser for ressursbruk i administrasjon og fagstab, samt kostnadene i at studenter gjør feil valg og må ta nye emner etc for å oppfylle kravene i graden.

Vi mener det er viktig å tydeliggjøre at:

- høy grad av valgfrihet ikke nødvendigvis gir bedre læring
- fragmenterte studieløp kan svekke faglig progresjon og sammenheng
- stor variasjon i kompetanseprofiler gjør det vanskeligere å sikre et felles kvalitetsnivå

På denne bakgrunn er vi positive til en sterkere strukturering av programmet. Også med tanke på høyskolen akkrediteringsarbeid vil en slik oppstramming være velkommen, da ny foreslått struktur vil øke høyskolens mulighet til å sikre at studentene går ut fra NHH med de kunnskapene og ferdighetene vil legger opp til.

SUK vil særlig understreke at det er NHHs fagstab og programledelse som må ha et tydelig ansvar for å designe gode, helhetlige læringsløp for studentene.

Vi støtter derfor retningen i rapporten der:

- progresjon og sammenheng bygges inn i strukturen

- studentenes valg skjer innenfor et tydelig faglig rammeverk

### Felles kjerne og strukturert progresjon

SUK er positive til ambisjonen om å etablere:

- et tydelig felles kjerneelement
- en mer definert studieprogresjon
- klarere sammenheng mellom emner og læringsutbytte

Når det gjelder de tre alternative modellene for breddekravet, vurderer vi at **alternativ A i størst grad adresserer de utfordringene som er identifisert både gjennom kvalitetsarbeidet og i strategiprosessen.**

Vi har ikke sterke synspunkter knyttet til om *flagship sequence* utvikles fra bunnen av eller bygges videre på og integrerer eksisterende emner. Det avgjørende er at det legges opp til:

- gode faglige og pedagogiske utviklingsprosesser
- tilstrekkelig tid til å utvikle emner av svært høy kvalitet

For å sikre god læringskvalitet i store fellesemner vil det etter være nødvendig med:

- flere parallelle gjennomføringer av emner
- undervisningsopplegg som legger til rette for aktiv deltakelse og oppfølging

Vi vil samtidig understreke at implementeringen av en ny struktur vil være krevende og må planlegges nøye.

Det vil være en relativt lang utfasingsperiode hvor studenter i dagens struktur skal fullføre sin grad, samtidig som ny struktur fases inn. Siste kull i eksisterende ordning vil begynne tett opp til innføring av ny struktur og følge dagens modell gjennom hele sin studietid.

På denne bakgrunn er det avgjørende å sikre:

- et tilstrekkelig og faglig godt emnetilbud til studenter i gammel ordning
- gode og tydelige overgangsordninger
- løsninger for studenter som ikke fullfører på normert tid

Som nevnt er SUK positive til en strammere programstruktur, og mener dette kan gi klare gevinster.

Samtidig vil vi understreke at en strammere struktur må understøttes av riktige insentiver, og eksisterende regelverk og praksiser bør gjennomgå i lys av ny modell. Dette er viktig for å unngå at strukturen over tid utvikler seg i uheldige retninger ved at utilsiktede studentvalg. Heller ikke i dagen MØA har man designet et løp hvor et stort antall studenter drar på utveksling etter at de har skrevet masteroppgaven, men praksisen har fått utvikle seg fordi man ikke har hatt klare rammer og regelverk til å forhindre dette.

Vi har forståelse for at innholdet i skills-moduler og felles kjerne ikke er ferdig utviklet. Vi basert på beskrivelsene i rapporten vil vi likevel understreke betydningen av at høyskolens eksistensgrunnlag «sammen for bærekraftig verdiskapning» er med på å forme innholdet. Gitt høyskolens strategi mener vi det er viktig at **etikk, ansvar og bærekraft** integreres tydelig og reelt i programstrukturen, samtidig som **kritisk tenkning** gis en sentral plass som kjernekompetanse. Dette vurderer vi som særlig viktig i et studie- og arbeidsliv preget av økende bruk av AI og datadrevne beslutningsprosesser.

### **Avgrensning av innspill**

SUK har i dette innspillet valgt å ikke kommentere detaljene i de foreslåtte graduate profiles. Vi legger til grunn at fagmiljøene og instituttene selv er best egnet til å vurdere og videreutvikle disse.

### **Avsluttende merknad**

SUK støtter retningen i rapporten og mener den adresserer sentrale utfordringer i dagens MØA-program. Vi vil samtidig uttrykke støtte til den videre prosessen og ser frem til konkretisering av struktur og innhold.

Vi vil særlig understreke betydningen av:

- tydelig programnivåansvar
- helhetlig design av læringsløp
- god balanse mellom struktur og fleksibilitet
- høy pedagogisk kvalitet i gjennomføring
- realistisk og godt planlagt implementering

Vi mener det er nødvendig å vurdere om en tilstrekkelig god prosess lar seg gjennomføre innen nåværende tidsplan med oppstart høst 2027, eller om man vil få et kvalitativt

bedre program ved å utsette oppstarten ett år. Et viktig element i dette er vi tror potensielle studenter i større grad vil søke seg til et godt designet program enn et program med mange uklarheter som loves løst. Det vil også gi høyskolen en mulighet til i større grad bruke nye MØA inn i markedsføringen opp mot eksterne potensielle studenter.

På vegne av Seksjon for utdanningskvalitet,

Kjetil S. Larssen

# FORSKNINGSÅRSRAPPORT 2025

Saksbehandler Linda Rud  
Arkivreferanse 25/03697-4

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	16.06.2026	41/26

## Forslag til vedtak:

Styret tar Årsrapport forskning for 2025 til etterretning.

### Bakgrunn:

Årsrapport for forskning 2025 rapporterer på NHHs publiseringer på toppnivå, publiseringsaktivitet og tilslag på eksternfinansierte prosjekter, og belyser således måloppnåelse på viktige områder i NHHs strategi. Hovedpunkter i rapporten (vedlegg 1) er følgende:

#### *Publikasjoner på topp nivå*

Publikasjoner i ABS 4\* og ABS 4 journaler representerer publikasjoner på høyest internasjonalt nivå innen våre fagfelt. I 2025 oppnådde NHH 17 ABS 4\* publikasjoner, som er blant de beste årlige resultatene NHH har hatt for ABS 4\*. NHH oppnådde videre 37 ABS 4 publikasjoner, som er en ny årsrekord. Antall ABS 4 og 4\* per ansatt (per FTE (Full-Time Equivalent)) har økt for alle institutter i 2025.

På nasjonalt nivå representerer publikasjonspoeng på nivå 2 et kvalitetsstempel på tvers av fagområder. Nær 70 % av NHHs publikasjonspoeng var knyttet til nivå 2 publikasjoner. NHH oppnådde i 2025 sitt høyeste nivå hittil, med 1,17 publikasjonspoeng per FTE, noe som plasserer NHH som nummer to blant norske handelshøyskoler.

NHH har i flere år lagt stor vekt på å oppnå publikasjoner på høyt internasjonalt nivå, noe som synes å ha gitt resultater, men som det fremdeles legges stor vedvarende vekt på i NHHs overordnede strategi, så vel som i instituttenes handlingsplaner. Gjennom ny strategi og tiltaksplaner vil insentiver for forskning gjennomgås, både individuelt og kollektivt, og både fra sentralt hold og fra instituttenes side. Det vil ses på både monetære insentiver, men også ikke-monetære som større vekt på mentorordninger, mandat til å bygge forskningsgrupper, og styrke insentiver for nye forskningssatsninger spesielt innenfor strategien. Sentralt vil NHH gjennomføre KI-opplæring av forskningsstaben i løpet av høsten 2026 med tanke på effektiv og sikker bruk av KI i forskning for å øke produktivitet og mulighetsrommet.

#### *Publiseringsaktivitet*

Et mål for total publiseringsaktivitet er totale publikasjonspoeng. NHH oppnådde sin i 2025 sitt hittil høyeste antall publikasjonspoeng, med 334,99 poeng. Dette representerer også

NHHs høyeste antall publikasjonspoeng per ansatt de siste fem årene, med 1,67 publikasjonspoeng per FTE. Sammenlignet med andre norske handelshøyskoler, er NHH på en fjerde plass.

I AACSB-sammenheng benyttes begrepet *Scholarly Academic*, med krav om minst to publikasjoner de siste fem årene, hvorav minst ett må være på minst nivå 2 eller ABS 3. Mens en i AACSB-sammenheng ser på hele fagstaben, rapporterer Forskningsårsrapporten andelen *Scholarly Academic* for segmentet fast ansatte førsteamanuenser og professorer, samt postdoktorer. I 2025 kan 77 % av denne gruppen klassifiseres som *Scholarly Academic*. Denne andelen har vært stabil de senere år, men det er variasjoner mellom instituttene.

For samme gruppe, dvs. fast ansatte førsteamanuenser, professorer, samt postdoktorer, har 82,6 % av disse oppnådd minst ett publikasjonspoeng de siste fem år. 55,9% har oppnådd minst tre publikasjonspoeng de siste fem år og 37,3 % har oppnådd minst fem publikasjonspoeng de siste fem år. Alle de nevnte målene viser en betydelig økning fra 2024, mens andelen som har oppnådd minst 7,5 poeng i samme periode er relativt stabilt på 20 %.

I forbindelse med behandlingen av forskningsevalueringen på styremøtet 23.04.2026 (sak 29/26), ba styret om at årets forskningsrapportering også belyser sammenhengen mellom undervisning og publiseringsaktivitet. NHH har i de senere år hatt økende oppmerksomhet mot den delen av fagstab som i mindre grad har lyktes å publisere. I skoleåret 2023-2024 ble det gjennomført en større analyse av fagstabens publiseringsaktivitet. Selv om analysen kun var deskriptiv, indikerte den likevel at den lave publiseringsaktiviteten ikke hadde noen enkeltforklaring (se vedlegg 2, rapport fra 2024). I etterkant av analysen og styrebehandlingen av denne, ble det iverksatt flere tiltak som fortsatt er virksomme. Tiltakene gikk på å årlig identifisere de med ingen/lav publiseringsaktivitet de siste årene og gi dem tilbakemelding og oppfølging gjennom instituttlederne. Tiltak for publiseringsaktivitet gjennom individuelle og kollektive tiltak er også sterkt fremme i alle instituttenes handlingsplaner.

Tett knyttet til dette aspektet følger forskningsårsrapporten opp med rapportering av publiseringsaktivitet for den fast ansatte gruppen av fagstab (førsteamanuenser og professorer). Rapporten viser en betydelig forbedring for NHH som helhet, der andelen av denne gruppen som har mindre enn ett publikasjonspoeng de fem forutgående årene, har sunket fra 23,0 % i 2022 til 11,8 % i 2025.

### ***Tilslag eksternfinansierte forskningsprosjekter***

Tilslagsraten siste fem år for søknader om eksternfinansierte prosjekter innen programmer karakterisert som fremragende forskning har vært god, med en tilslagsrate på 15 % på EU-søknader og 23 % på søknader til Forskningsrådet. I 2025 hadde NHH en pågående ERC Starting Grant, to Marie Skłodowska-Curie Actions Doctoral Networks-prosjekter (MSCA DN nettverksprosjekter), hvor NHH er koordinator på en av disse, samt tre individuelle Marie Skłodowska-Curie Actions Postdoctoral Fellowship-prosjekter (MSCA PF-prosjekter). For Forskningsrådsprosjekter må det spesielt nevnes Senter for fremragende forskning SFF FAIR, to pågående Young Research Talent prosjekter, samt tilslag på to nye FRIPRO-prosjekter. NHH er også partner i fem Forskningsssentre for miljøvennlig energi (FME) og et Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI).

Arbeidet med å fremme økt tilslag på eksternfinansierte forskningsprosjekter er også sentralt i alle instituttenes handlingsplaner. Det er en risiko at flere av de store prosjektene avsluttes i løpet av de kommende årene (for eksempel går SFFen ut sommeren 2027), og det jobbes

aktivt med å sikre nye, større finansieringer. Sentral tiltaksplan for økt eksternfinansiering favner arbeid og tiltak både sentralt og hos instituttene, med både generelt og oppsøkende informasjonsarbeid, oppfølging gjennom senterordningen, instituttene handlingsplaner, støtte i søknadsfasen og gjennomgang av insentivordninger. NHH har startet arbeidet med å få på plass et helhetlig system for eksternfinansiering på tvers av hele organisasjonen. Dette arbeidet skal levere på alle faser av eksternfinansiering, inkludert akkvisisjonsfasen.

**Vedlegg:**

1. Forskningsårsrapport 2025
2. Rapport om publiseringsaktivitet 2024 (styresak 31/24) – u.off. jf. offl § 13, jf. fvl § 13.1. pkt. 2

# NHH RESEARCH REPORT 2025



NHH



# NHH RESEARCH REPORT 2025

## Table of Contents

<b>0</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>2</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>IMPACT AND SUSTAINABILITY .....</b>	<b>6</b>
	2.1 Impact .....	6
	2.2 Sustainability .....	7
<b>3</b>	<b>RESEARCH PUBLICATIONS.....</b>	<b>9</b>
	3.1 Top-Level Publications.....	9
	3.1.1 ABS 4 and 4* .....	9
	3.1.2 NHH Bonus Awards .....	12
	3.1.3 Level 2 Norwegian Publication Indicator.....	14
	3.2 Overall Publication Activity .....	16
	3.2.1 Research Publications and Publication Points.....	16
	3.2.2 Active Researchers.....	18
	3.2.3 Publication Points per Position Group .....	21
<b>4</b>	<b>RESEARCH PROJECTS (RCN and EU).....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>APPENDICES.....</b>	<b>24</b>

## 0 EXECUTIVE SUMMARY

NHH places significant emphasis on high-quality research with impact on society, being a driving force for sustainable value creation. After an overview related to research impact and sustainability, the report analyses activity as to top-level publications, overall publication activity, and external funding of research. While the executive summary highlights the results for NHH in general, note that the report also shows significant variations between departments.

### Top-Level Publications

- In 2025, NHH recorded its highest number of ABS 4 publications ever and its strongest total ABS 4 and 4\* publication output per FTE in the past five years, with 17 ABS 4\* publications and 37 ABS 4 publications. All departments increased their per FTE ABS 4 and 4\* publication output compared to 2024, reflecting NHH's commitment to produce research at the highest international level
- NHH recorded 1.17 Level 2 publication points per FTE in 2025. This represents an all-time high for the school, significantly exceeding the institutional target of 1.0 point per FTE set by the NHH board. Nearly every department recorded an increase in Level 2 publication points per FTE compared to 2024. 69.9% of the total 2025 publication points were from Level 2 publications.

### Overall Publication Activity

- The total publication points per FTE continued to increase significantly, from 1.46 in 2024 to 1.67 in 2025. The 2025 figure is the highest recorded since 2017 but remains below NHH's institutional target of 1.8 points per FTE. Among Norwegian business schools, NHH ranks fourth out of eight on this metric.
- 77.0% of tenured faculty and post docs met NHH's criteria for Scholarly Academic status. In the period 2021–2025, 82.6% achieved at least one publication point, while 37.3% achieved five or more publication points. Among professors and associate professors, 11.8% produced *less than* one publication point, a measure showing a continuous improvement the last four years.

### RCN and EU Research Projects

- For 2021–2025, the overall success ratio for EU Excellence schemes was 15%, and the success ratio for Excellence schemes of the Research Council of Norway (RCN) schemes was 23%.
- During 2025 NHH had several EU Excellence grants; one ongoing ERC Starting Grant, two MSCA DN grants, one of which NHH coordinates, and three MSCA PF grants.
- As to RCN project excellence schemes, in 2025, NHH was the host of SFF FAIR, and had two ongoing RCN Young Research Talent projects. Moreover, NHH was awarded two new Researcher Projects for Experienced Scientists.

# 1 INTRODUCTION

In a world marked by rapid change and profound global challenges, NHH aims to play a leading role in developing knowledge and expertise in the disciplines that characterize international business schools. NHH will deliver high-quality research to contribute to the realization of its mission statement *Together for sustainable value creation*. These overall goals underly the main objectives and purpose of the NHH research strategy 2022–2025: *NHH shall be a research-intensive business school with research at a high international level. NHH's research will contribute to expertise on sustainable business models and sustainable development in general for the corporate world and society as a whole.*

The NHH Strategy for 2022–2025 states ambitions of high-quality research, as well as relevance to business and society: NHH shall have a research-active faculty that produces high-quality research and cutting-edge expertise at the highest international level. NHH's relevant and independent research will contribute to decisions that promote innovation, sustainable value creation and development in business and public institutions.

The NHH Research Report 2025 presents an overview of the research output in 2025. After a brief overview of the NHH research organization in this chapter, Chapter 2 looks into impact and sustainability. Chapter 3 reviews NHH's publication activity, while Chapter 4 reviews applications and awards for RCN and EU funding.

## Research Organization: Departments

The departments are the core units through which NHH's research activities are organized. The departments and their main research areas and research groups are the following:

### Accounting, Auditing and Law (RRR)

Main research areas are financial accounting and auditing; management accounting and control; and sustainable business, ethics, and tax. Research groups at the department include:

- Management accounting and control,
- Financial accounting and auditing
- Economics ethics and law

### Business and Management Science (FOR)

Research at the Department aims to understand and improve management practice and policy decisions using analytical methods. Important topics include business models, asset management, taxation, resource management, logistics, climate risk and energy transition. Research groups at the department include:

- Managerial Economics and Business Strategy
- Business Taxation
- Asset Management and Risk Analysis
- Energy Markets, Resource Management and Sustainability
- Shipping, Logistics and Operations Management

### Economics (SAM)

Major areas of research are macro- and microeconomics, competition and market regulation, labour and health economics, international trade, development and economic growth, behavioural economics and economic inequality, environmental economics and climate policy. Research groups at the department include:

- MACRO: macroeconomics, monetary policy, economic growth, economic history
- MICRO: industrial organization, microeconomic theory, environmental economics, international economics, public economics
- FAIR TCL: behavioural economics, experiment, social choice, development economics
- FAIR CELE: labour economics, health economics, criminal economics, etc.

## NHH Research Report 2025

**Finance (FIN)**

Research covers all major areas of finance. Research groups at the department include:

- Corporate finance
- Asset pricing

**Professional and Intercultural Communication (FSK)**

Research covers a variety of areas within language for special purposes and intercultural communication, especially relating to professional communication in the fields of economics and business administration, sustainability, and language and technology.

**Strategy and Management (SOL)**

Key research areas address current challenges related to sustainability and the use of artificial intelligence (AI). These challenges are investigated from different levels and theoretical perspectives by studying the roles of consumer choices and behaviour, leadership and management of organizations, innovation, entrepreneurship, inter-firm cooperations, and ecosystem development. Research groups at the department include:

- CORE Cooperation Research
- Experiment Research Group

The departments vary in size and the composition of the work force, as shown in Table 1 Faculty full time equivalents per department 1 October 2025 in DBH database below. Rather than a simple headcount, the table shows the full-time equivalent number of researchers. Full-time equivalents may be counted including the PhD research scholars (FTE\*), or without the PhD research scholars (FTE).

*Table 1 Faculty full time equivalents per department 1 October 2025 in DBH database<sup>1</sup>*

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL	NHH
Professor (1404)	-	-	-	-	2.00	-	2.00
Professor (1013)	5.00	20.20	1.1	7.50	21.17	18.00	72.97
Adjunct professor	1.25	1.40	0.05	2.55	3.80	1.80	10.85
Associate professor	8.00	10.00	7.00	13.00	8.17	9.00	55.17
Adjunct associate professor	0.20	1.60	-	1.35	1.20	1.40	5.75
Researcher	-	2.00	-	-	5.6	-	7.60
Post doctorate	6.00	13.00	-	5.00	11.40	6.00	41.40
PhD research scholars	7.80	15.00	5.50	8.00	21.50	17.90	75.70
University lecturer, etc.	-	0.40	2.90	0.85	-	0.50	4.65
FTE* (i.e. incl. PhD research scholars)	28.25	63.60	16.55	38.25	74.84	54.60	276.49
FTE (i.e. excl. PhD research scholars)	20.45	48.60	11.05	30.25	53.34	36.70	200.79

<sup>1</sup> The table shows full time equivalents of the positions. The work time of full-time and associate professors is normally divided into 40% research, 40% teaching and 20% administration. Vice rectors and department heads are not included in the table. The position group "Researcher" also includes Predocs.

## Research Organization: Research Centres

The NHH Research Centre scheme is designed to stimulate research at a high international level and to strengthen NHH's capacity to develop externally funded research activities. Aligned with NHH's strategy, the scheme supports strong academic environments in well-defined thematic fields where NHH has distinctive expertise and clear societal relevance.

The centres are expected to create added value beyond the contributions of individual researchers or smaller groups. By organising research around shared agendas, they provide platforms for interdisciplinary collaboration, recruitment, external partnerships, dissemination, and long-term knowledge development.

NHH currently has seven research centres:

- **Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality (FAIR)** conducts experimental research on fairness, inequality and decision-making, with the aim of generating new knowledge on how inequality in society can be understood and addressed.
- **Centre for Shipping and Logistics (CSL)** develops theoretical and empirical research in maritime transport, shipping and logistics, building on long-standing research traditions at NHH and close interaction with Norwegian industry.
- **Centre for Responsible and Sustainable Business (CRSB)** explores how businesses and markets can create sustainable value in a responsible world, bringing together researchers across strategy, law, economics and behaviour to address challenges such as climate change, corruption, circular economy and ethical consumption.
- **Digital Innovation for Growth (DIG)** conducts research on digital transformation and innovation for sustainable growth. Through interdisciplinary research and collaboration with partners, the centre examines customer-oriented innovation, new business models and organisational adaptation to digitalisation. Energy,
- **Natural Resources and the Environment (ENE)** is a cross-disciplinary research centre combining expertise on energy markets, the management of renewable and non-renewable resources, environmental economics and climate change.
- **Macro, Risk and Sustainability Centre (MARSCe)** studies how households, firms and policymakers interact, and how these interactions affect the aggregate economy, with core research topics including sustainability, inequality, the Norwegian welfare state and natural resource use.
- **Norwegian Centre for Taxation (NoCeT)** conducts high-quality research and education in taxation and public finance. A strong collaboration with the Norwegian Tax Administration includes access to high-quality data for tax research.

Through their research, partnerships and funding activities, the centres strengthen NHH's research profile and contribute knowledge of relevance to business, public policy and society.

### CENTRE OF EXCELLENCE

**FAIR** Centre for Experimental Research  
on Fairness, Inequality and Rationality

### RESEARCH CENTRES

**CENTRE FOR SHIPPING  
AND LOGISTICS**

**ENE** Energy, Natural Resources  
and the Environment

**CRSB** Centre for Responsible  
and Sustainable Business

**MARSCe** Macro, Risk and  
Sustainability Centre

**DIG** Digital Innovation for  
sustainable Growth













**NoCeT** Norwegian Centre  
for Taxation

## 2 IMPACT AND SUSTAINABILITY

NHH places significant emphasis on the impact and relevance of research, with regard to its contributions to society and as a driving force for sustainable value creation. Sections 2.1 and 2.2 address impact and sustainability, respectively.

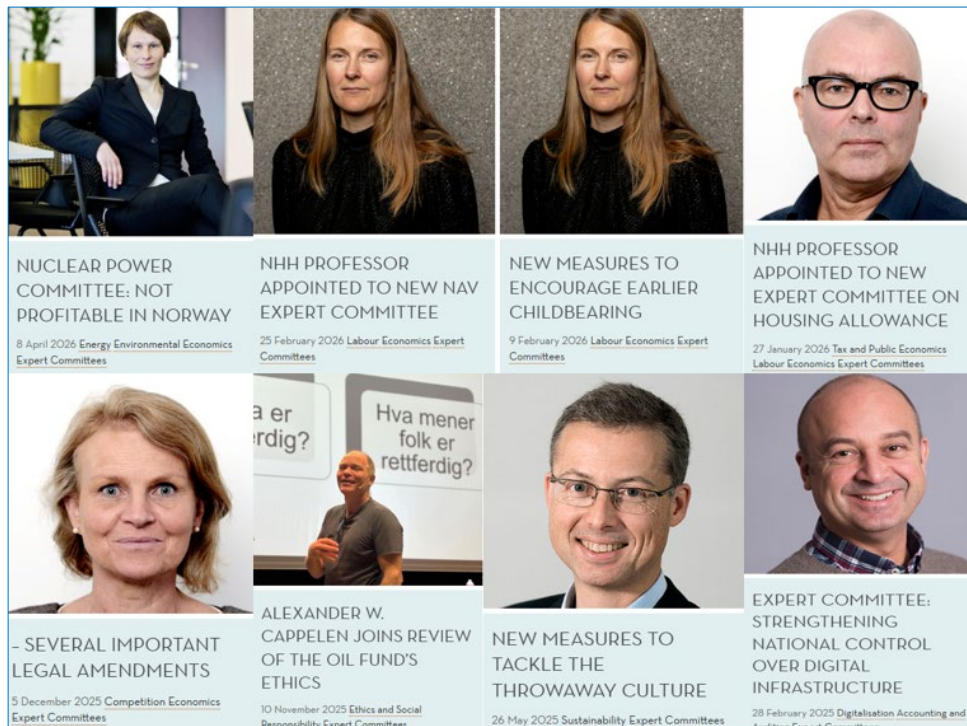
### 2.1 Impact

Based on the breadth and depth of its research activities, NHH generates new insights and knowledge that can strengthen decision-making and policymaking in both the corporate sector and public institutions. In this way, NHH's research serves as a driving force for positive impact on individuals, businesses and society more broadly. Examples of impact cases are shown below. The departments annually report any new impact cases, and selected research cases are presented on the NHH web page ([Impact cases | NHH](#)):

<p><b>WHEN RESEARCH MAKES SPACE IN THE CITY STREETS</b></p> <p>City centers are becoming denser, and online shopping is booming. The result: more freight traffic moving through narrow urban streets. Research from NHH helps public authorities plan better for urban freight transport.</p> <p>...</p>		<p><b>START SMART: RESEARCH BECOMES PRACTICE</b></p> <p>A research-based tool developed at NHH helps organizations and businesses create effective and well-functioning teams. The method was developed by Therese Egeland and Vidar Schei.</p> <p>...</p>	
	<p><b>HOW NHH RESEARCHERS INFLUENCE ENERGY POLICY</b></p> <p>Congestion management and regulation of the electricity market are challenging but essential tasks. At the forefront of tackling these issues are NHH researchers Endre Bjerndal and Mette Bjerndal.</p> <p>...</p>		<p><b>THE BEHAVIORAL BARRIERS TO ADOPTING SUSTAINABLE SOLUTIONS</b></p> <p>A sustainability research project at NHH has been instrumental in developing new business models and ultimately, a new business area within Orkla, according to the Norwegian Research Council.</p> <p>...</p>
<p><b>RESHAPING BOARDROOMS: RESEARCH ON GENDER QUOTAS</b></p> <p>In 2005, Norway became the first country to mandate gender-balanced corporate boards.</p> <p>The quota reform was followed by criticism, but two studies by B. Espen Eckbo, Knut Nygaard, and Karin Thorburn challenged the prevailing narrative around the cost of the reform.</p> <p>...</p>		<p><b>TERMINOLOGY RESEARCH WITH LASTING IMPACT</b></p> <p>More than two decades of research in terminology have had a lasting impact on knowledge communication and have notably led to the development of the first Norwegian portal for professional language and terminology.</p> <p>...</p>	
 <p><b>FIRST CUSTOMER-BASED RANKING OF INNOVATIVE COMPANIES</b></p> <p>The Norwegian Innovation Index was created in 2016, as the world's first customer-based ranking of innovative companies, initiated by Professor Tor Wallin Andreassen. Today, seven countries worldwide have adopted the index.</p> <p>...</p>		<p><b>SMARTPHONES SHOULD BE OUT OF THE CLASSROOMS</b></p> <p>A doctoral thesis from NHH sparked the debate on smartphone bans in schools: Sara Abrahamsson's research showed that banning phones led to better grades and less bullying. Now the government is tightening the rules on smartphone usage significantly.</p> <p>...</p>	
<p><b>REVISJONEN AV HANDLINGSREGELEN</b></p> <p>Handlingsregelen har styrt hvordan Norge forvalter sin enorme oljeforbehold i mer enn to tiår. Forskning og faglige råd fra NHH bidro til revisjonen av regelen i 2017.</p> <p>...</p>			<p><b>TRANSFORMED THE SCHEDULING OF FOOTBALL LEAGUES AND WORLD CUP QUALIFIERS</b></p> <p>Since 2005, those responsible for Chilean top-flight football have used NHH Professor Mario Guajardo's mathematical models to schedule fixtures. His model is integrated also in the South American World Cup qualification system.</p> <p>...</p>
	<p><b>THE BJERKSUND-STENSLAND MODELS WENT GLOBAL</b></p> <p>The NHH researchers Petter Bjerksund and Gunnar Stensland have developed option-pricing formulas used all over the world. Their models enables investors to generate an estimate for the best time to execute an American option.</p> <p>...</p>		

## NHH Research Report 2025

NHH researchers are frequently appointed as chairs and members of expert groups, public committees and Norwegian Official Report (NOU) committees established to examine a wide range of societal issues. NOUs and related reports constitute an important part of the policymaking process in Norway. Below are examples of NHH researchers appointed to such expert committees.



## 2.2 Sustainability

Sustainability is central to NHH's strategy and mission, Together for Sustainable Value Creation. It is also embedded in one of the institution's three strategic priority areas, which applies across the entire organisation.

Through research, education, and collaboration with business, public institutions, and wider society, NHH aims to contribute to sustainable value creation. Its research supports the development of efficient and sustainable firms and public organisations, well-functioning markets, effective distribution mechanisms, and evidence-based policy. In this way, NHH contributes to sustainability both directly and indirectly.

NHH also coordinates and participates in several externally funded centres and research projects where sustainability is a central theme. Examples of ongoing projects include:

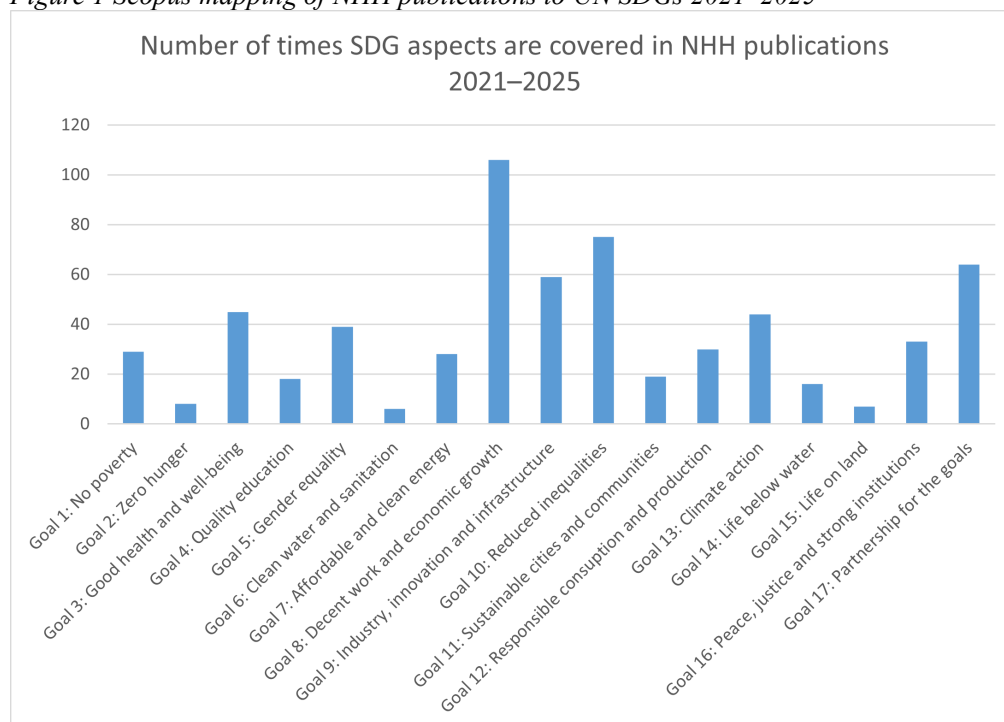
- *Distributional Effects of Environmental Policy (ERC)*
- *Assessing Human Health Impacts of Maritime Air Pollution (MSCA PF)*
- *Inequality in Work, Wealth, and Welfare (MSCA PF)*
- *Port as Energy Transitions Hubs (MSCA DN, partner)*
- *Using Smart Contracts and Policies to Reduce Energy-Related Risk and Inequality Among Households (MSCA DN, coordinator)*
- *Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality, and Rationality (SFF)*
- *Norwegian Centre for Taxation*
- *Norwegian Centre for Energy Transition Strategies (FME)*
- *Norwegian Centre for Hydrogen Research (FME)*
- *Integrated Hub for Energy System Analyses (FME)*
- *Norwegian Research Centre for Renewal of Hydropower Technology (FME)*

## NHH Research Report 2025

- Norwegian R&D Centre for Maritime Energy Transitions (FME)
- Climate Futures (SFI)
- Redesigning the Dividend Withholding Tax & Closing the Loopholes (RCN)
- The Freedom to Choose (RCN)
- Intra-Household Resource Allocation and Targeted Transfers (RCN)
- Freight Logistics in Smart Cities (RCN)
- When Macro Meets Micro: Global Challenges and Heterogeneous Responses in Norway (RCN)
- Trans-Atlantic Cooperation on Modelling Energy Systems and Markets in Transition (RCN)
- Et mangfoldig og inkluderende nettverk på NHH (RCN)
- Supporting talent, equity and progress at NHH (RCN)
- Inclusive Networks for Research Excellence Program (RCN)

Finally, NHH's research addresses social science aspects across the full range of the UN Sustainable Development Goals (SDGs). Research conducted through NHH's research centres and in research publications is particularly linked to the following SDGs: *No poverty (SDG 1)*, *Good health and well-being (SDG 3)*, *Quality education (SDG 4)*, *Gender equality (SDG 5)*, *Affordable and clean energy (SDG 7)*, *Decent work and economic growth (SDG 8)*, *Industry, innovation and infrastructure (SDG 9)*, *Reduced inequalities (SDG 10)*, *Sustainable cities and communities (SDG 11)*, *Responsible consumption and production (SDG 12)*, *Climate action (SDG 13)*, *Life below water (SDG 14)*, *Peace, justice and strong institutions (SDG 16)*, and *Partnerships for the goals (SDG 17)*. This broad engagement is also reflected in the Scopus Database mapping of NHH publications from 2021-2025, which has identified a large number of times SDG aspects are covered, as shown in Figure 1.

Figure 1 Scopus mapping of NHH publications to UN SDGs 2021–2025



## 3 RESEARCH PUBLICATIONS

NHH shall conduct internationally acknowledged, high-quality research in all areas that are central to an international business school. Faculty members are expected to regularly publish high-quality research. Section 3.1 addresses top-level publication at the school, while section 3.2 examines the overall publication activity at NHH.

### 3.1 Top-Level Publications

NHH strives to ensure that research conducted at the school is of high international quality. Indicators of this include publications rated ABS 4 and 4\*, inclusion on NHH's publication bonus list, and publications in Level 2 channels<sup>2</sup>.

#### 3.1.1 ABS 4 and 4\*

All journals rated as ABS 4 are considered top-tier journals within their respective fields, characterized by high submission volumes, low acceptance rates, and among the highest citation impact factors. A small subset of these journals, designated as ABS 4\*, are recognized as world leading. Publications in these journals feature large-scale data and/or rigorous theoretical contributions, are exceptionally well-crafted and offer major advances to their field.

#### ABS 4 and 4\* Publications at NHH

In 2025, NHH achieved 17 ABS 4\* publications and 37 ABS 4 publications. A detailed breakdown of these numbers is presented in Table 2 and Table 3<sup>3,4</sup>. The number of ABS 4\* publications in 2025 was significantly higher than the five-year average for the period 2021–2025 and represented the second-highest annual total during that period, surpassed only by 2024. The number of ABS 4 publications has increased every year since 2022 and reached an all-time high in 2025.

Table 2 ABS 4\* publications for each department (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	13.0	13.0	9.0	18.0	17.0	14.0
FIN	4.0	4.0	2.0	4.0	2.0	3.2
FOR	0.0	2.0	0.0	1.5	4.0	1.5
RRR	0.0	0.0	0.0	1.0	3.0	0.8
SAM	4.0	4.0	3.0	8.5	6.0	5.1
SOL	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0

Table 3 ABS 4 publications, for each department (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	24.0	17.0	23.0	27.0	37.0	25.6
FIN	0.0	1.0	2.0	3.0	5.0	2.2
FOR	6.0	1.0	2.0	4.0	5.0	3.6
RRR	1.0	5.0	1.0	2.0	4.0	2.6
SAM	6.0	8.0	10.0	9.0	13.0	9.2
SOL	7.0	2.0	8.0	9.0	10.0	7.2

<sup>2</sup> The ABS list (Academic Journal Guide 2024 – Chartered Association of Business Schools, charteredabs.org) rates 1,822 academic journals in business and management fields. Journals rated 4 constitute the top journals in their field, and publication is subject to very stringent quality requirements. Journals rated 4\* are characterised as 'Journals of Distinction' and are considered world leading in their fields. Publications at national level 2 cover journals that are considered leading in their field and cover around the top 20% of academic journals. NHH's bonus list is also made up of top journals in their field, especially ABS 4\*, and journals on the FT ranking.

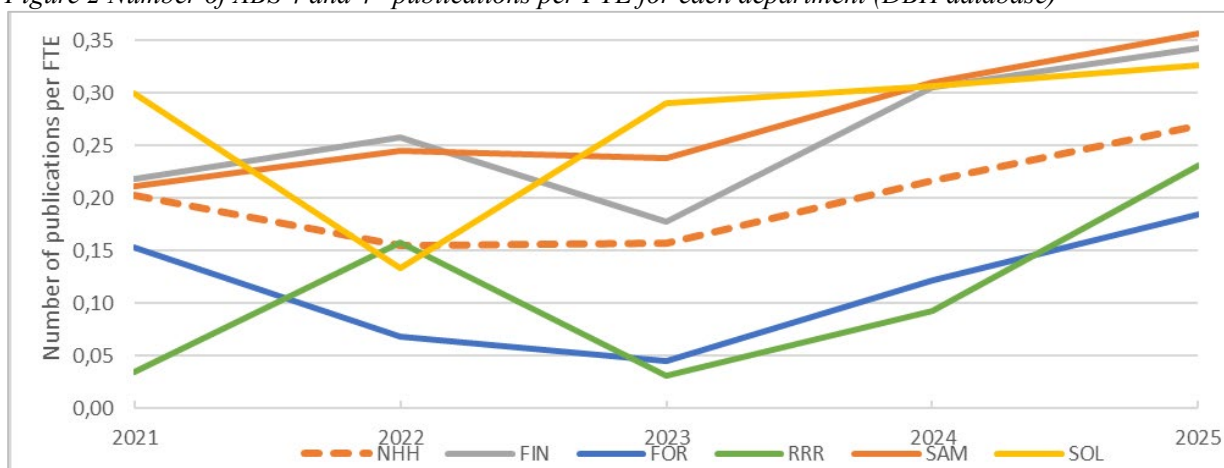
<sup>3</sup> Note that FSK is omitted from the tables, as the ABS-listed journals do not cover the academic fields relevant to this department.

<sup>4</sup> Details (numbers and average per FTE) for all ABS publications for each department are provided in Appendix 2.

## NHH Research Report 2025

Figure 2 presents the total number of ABS 4 and 4\* publications per FTE for NHH and each department, enabling a comparison that accounts for differences in department size. For NHH overall, the 2025 figures represent the highest ABS 4 and 4\* output per FTE in the past five years. The consistent increase in high-impact publications across all departments highlight the school's growing capacity to produce research at the highest international standards.

Figure 2 Number of ABS 4 and 4\* publications per FTE for each department (DBH database)



## ABS 4 and 4\* Publications – International Comparisons

The following tables and figures compare NHH's research performance with selected international business schools<sup>5</sup>. Because reliable FTE data is not available for all institutions, publication metrics per FTE are not reported. Instead, the comparison is based on each school's share of ABS 4 and 4\* publications. These figures should be interpreted with caution, as Scopus coverage varies by institution<sup>6</sup>.

Figure 3 and Table 4 present the share of ABS 4 and 4\* publications relative to each school's total number of ABS publications. NHH's share of ABS 4 and 4\* publication has increased every year since 2021. In 2025, this share rose by nearly 10 percentage points compared with 2024. As a result, NHH surpassed several peer institutions on this metric, further strengthening its position among leading international business schools.

<sup>5</sup> For 2025, due to start-up challenges of the Norwegian Research Information Repository (NVA), data on individual publications are not available for other institutions, thus it has not been possible to create the normally included tables on ABS 4 and 4\* Publications – National Comparisons.

<sup>6</sup> See for example Table 24 in Appendix 2, which compares the number of ABS publications in Scopus and the DBH database for NHH.

## NHH Research Report 2025

Figure 3 Share of ABS 4 and 4\* publications of each school's total ABS publications in Scopus

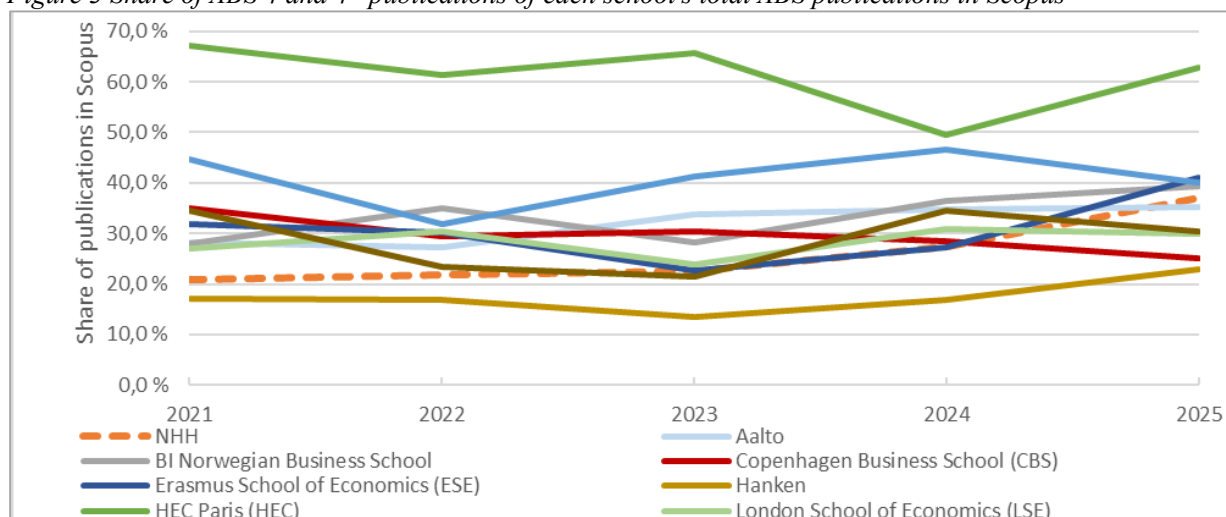


Table 4 Share of ABS 4 and 4\* publications of each school's ABS publications in the Scopus database

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	20.9%	21.8%	22.6%	27.3%	37.1%	26.0%
Aalto	28.2%	27.4%	33.7%	34.8%	35.2%	31.8%
BI Norwegian Business School	28.0%	35.0%	28.1%	36.4%	39.2%	33.4%
Copenhagen Business School (CBS)	35.1%	29.5%	30.4%	28.4%	25.1%	29.7%
Erasmus School of Economics (ESE)	31.9%	30.1%	22.7%	27.3%	41.1%	30.6%
Hanken	17.1%	17.0%	13.5%	16.9%	23.0%	17.5%
HEC Paris (HEC)	67.2%	61.4%	65.8%	49.4%	62.8%	61.3%
London School of Economics (LSE)	27.0%	30.4%	23.8%	30.8%	29.8%	28.4%
Rotterdam School of Management (RSM)	44.7%	31.8%	41.2%	46.6%	40.2%	40.9%
Stockholm School of Economics (SSE)	34.6%	23.3%	21.4%	34.6%	30.3%	28.8%

Though the business schools vary in size, the absolute number and share of ABS 4\* and ABS 4 publications at each school still provide useful points of comparison, as shown in Table 5 and Table 6. For instance, in 2025 only three of the business schools — BI, CBS and LSE — recorded a higher number of ABS 4 publications than NHH.

Table 5 ABS 4\* publications: Number and share of ABS 4\* publications (Scopus database)

	2021		2022		2023		2024		2025		Average	
	No.	Share	No.	Share	No.	Share	No.	Share	No.	Share	No.	Share
NHH	9	6.1%	11	7.7%	12	9.7%	11	7.9%	18	11.3%	12.1	8.5%
Aalto	6	5.8%	4	4.2%	13	14.1%	11	12.4%	10	9.3%	8.8	9.2%
BI Norwegian Business School	15	8.6%	23	11.2%	14	8.4%	24	11.2%	27	12.9%	20.6	10.5%
Copenhagen Business School (CBS)	46	10.5%	47	9.7%	46	12.2%	40	9.2%	36	8.4%	43.0	10.0%
Erasmus School of Economics (ESE)	11	9.7%	10	8.8%	5	7.6%	7	8.0%	13	14.4%	9.2	9.7%
Hanken	2	1.4%	4	2.4%	3	2.3%	6	4.8%	16	10.8%	6.2	4.3%
HEC Paris (HEC)	32	50.0%	26	37.1%	37	48.7%	23	25.8%	28	32.6%	29.2	38.8%
London School of Economics (LSE)	64	10.2%	60	9.8%	33	7.1%	59	9.5%	69	11.2%	57.0	9.5%
Rotterdam School of Management (RSM)	23	16.3%	6	9.1%	27	22.7%	39	26.4%	22	16.7%	23.4	18.2%
Stockholm School of Economics (SSE)	17	10.9%	11	7.5%	14	11.1%	21	13.2%	19	11.5%	16.4	10.8%

## NHH Research Report 2025

Table 6 ABS 4 publications: Number and share of ABS 4 publications (Scopus database)

	2021		2022		2023		2024		2025		Average	
	No.	Share	No.	Share	No.	Share	No.	Share	No.	Share	No.	Share
NHH	22	14.9%	20	14.1%	16	12.9%	27	19.4%	41	25.8	25.2	17.4%
Aalto	23	22.3%	22	23.2%	18	19.6%	20	22.5%	28	25.9	22.2	22.7%
BI Norwegian Business School	34	19.4%	49	23.8%	33	19.8%	54	25.2%	55	26.3	45.0	22.9%
Copenhagen Business School (CBS)	108	24.6%	96	19.8%	69	18.3%	84	19.3%	72	16.7	85.8	19.7%
Erasmus School of Economics (ESE)	25	22.1%	24	21.2%	10	15.2%	17	19.3%	24	26.7	20.0	20.9%
Hanken	23	15.8%	24	14.5%	15	11.3%	15	12.1%	18	12.2	19.0	13.2%
HEC Paris (HEC)	11	17.2%	17	24.3%	13	17.1%	21	23.6%	26	30.2	17.6	22.5%
London School of Economics (LSE)	106	16.9%	127	20.7%	78	16.7%	133	21.3%	115	18.6	111.8	18.8%
Rotterdam School of Management (RSM)	40	28.4%	15	22.7%	22	18.5%	30	20.3%	31	23.5	27.6	22.7%
Stockholm School of Economics (SSE)	37	23.7%	23	15.8%	13	10.3%	34	21.4%	31	18.8	27.6	18.0%

### 3.1.2 NHH Bonus Awards

The purpose of the NHH publication bonus scheme is to increase the institution's visibility in top-tier journals within its core research areas. To support this goal, NHH awards financial bonuses to researchers who publish in selected journals on the NHH list, as well as in journals included on the Financial Times (FT list). Table 7 presents the number of bonus-eligible publications per year, while Table 8 shows the publication bonuses awarded in 2025.

Table 7 Number of bonus publications per year

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
Number of bonus publications	18	15	13	18	22	17.2

Table 8 Bonus Publications 2025

Name (NHH in bold)	Title	Journal	Department
<b>Jonna Olsson</b>	Singles, Couples, and Their Labor Supply: Long-Run Trends and Short-Run Fluctuations	American Economic Journal: Macroeconomics	SAM
<b>Tatevik Harutyunyan, Bram Timmermans, Lars Frederiksen</b>	Outside board director experience and the growth of new ventures	Journal of Business Venturing	SOL
Antonio Dalla-Zuanna, Kai Liu, <b>Kjell G. Salvanes</b>	Pulled-in and Crowded-out: Heterogeneous Outcomes of Merit-Based School Choice	American Economic Journal: Applied Economics	SAM
<b>Kjetil Bjorvatn</b> , Denise Ferris, Selim Gulesci, Arne Nasgowitz, <b>Vincent Somville</b> , Lore Vandewalle	Childcare, Labor Supply, and Business Development: Experimental Evidence from Uganda	American Economic Journal: Applied Economics	SAM
<b>Alexander Cappelen</b> , Ranveig Falch, <b>Bertil Tungodden</b>	Experimental Evidence on the Acceptance of Males Falling Behind	Journal of the European Economic Association	SAM
Varouj Aivazian, <b>Tzu-Ting Chiu</b> , Miguel Minutti-Meza, Dushyantkumar Vyas	EXPRESS: Political Uncertainty and the Timing of Mass Layoffs	Production and Operations Management	RRR
Katarzyna Bilicka, <b>Elisa Casi-Eberhard</b> , Carol Seregni, Barbara M. B. Stage	Tax Strategy Disclosure: A Greenwashing Mandate?	Journal of Accounting Research	FOR

## NHH Research Report 2025

<b>Evelina Gavrilova-Zoutman, Steffen Juranek</b>	The Role of Reviewer Characteristics on the Diversity of Successful Applicants	Organization Science	FOR
<b>B. Espen Eckbo, Xunhua Su, Karin S. Thorburn</b>	Bank Compensation for the Penalty-Free Loan Prepayment Option: Theory and Evidence	Management Science	FIN
Fanny Landaud, Éric Maurin, Barton Willage, <b>Alexander Willén</b>	The Value of a High School GPA	The Review of Economics and Statistics	SAM
<b>Mateusz Myśliwski</b> , May Rostom, Fabio Sanches, Daniel Silva Jr, Sorawoot Srisuma	Identification and estimation of a search model with heterogeneous consumers and firms	Journal of Econometrics	SAM
<b>Tomi Rajala</b> , Harri Jalonen	Beyond Simplification in Public Sector Accountability: Contradictions Between Principal-Agent and Complexity Theories	Public Administration Review	RRR
<b>Alexander W. Cappelen</b> , Gary Charness, <b>Mathias Ekström</b> , Uri Gneezy, <b>Bertil Tungodden</b>	Exercise Improves Academic Performance	Journal of Political Economy	SAM
<b>Björn Brey</b>	Sparking knowledge: Early technology adoption, innovation ability and long-run growth	Journal of the European Economic Association	SAM
Katja Kisseleva, <b>Aksel Mjøs</b> , David T. Robinson	Evaluating Selection Bias in Early-Stage Investment Returns	Journal of Financial and Quantitative Analysis	FIN
<b>Petter Bjerksund, Trond Døskeland, André Wattø Sjuve, Andreas Ørpetveit</b>	Forced to be Active: Evidence from a Regulation Intervention	Management Science	FOR
<b>Ole-Andreas Elvik Næss</b>	Owner Support for Green Shareholder Voting and Divestment	Management Science	FOR
<b>Xiaoxing Li</b> , Joseph F. Brazel, <b>Anna Gold</b> , Justin Letby	Inheriting Versus Developing Data Analytic Tests and Auditors' Professional Skepticism	Journal of Accounting Research,	RRR
Sarah Cattan, <b>Kjell G. Salvanes</b> , Emma Tominey	First Generation Elite: The Role of School Social Networks	American Economic Review	SAM
Philipp Ager, Marc Goñi, <b>Kjell G. Salvanes</b>	Gender-Biased Technological Change: Milking Machines And the Exodus of Women from Farming	American Economic Review	SAM
<b>Marius Jones, Elisabeth Norman, Therese Egeland, Vidar Schei</b>	Don't calm down! How affective climate emerges in start-ups	Strategic Entrepreneurship Journal	SOL
William Zame, <b>Bertil Tungodden</b> , <b>Erik Ø Sørensen</b> , Shachar Kariv, <b>Alexander W. Cappelen</b>	Linking Social and Personal Preferences: Theory and Experiment	Journal of Political Economy	SAM

### 3.1.3 Level 2 Norwegian Publication Indicator

The Norwegian Publication Indicator (NPI) is a bibliometric tool used to assess research output based on a tiered classification of publication channels according to quality. Level 2 represents the highest tier and includes journals and publishers considered to be leading outlets within their respective fields. These outlets typically account for approximately 20% of all academic publications. Data on the NPI is found in the DBH-database which covers all Norwegian academic institutions.

#### Level 2 Publications at NHH

Table 9 provides an overview of NHHs Level 2 publication statistics over the past five years<sup>7</sup>. Following a steady decline in both the share and total number of Level 2 publication points between 2020 and 2023, the results for 2024 and 2025 mark a clear reversal of this trend, indicating a renewed increase in high-quality research output.

Table 9 Level 2 Statistics for NHH (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
Level 2 Publication points	168.49	143.02	136.45	207.12	234.13	177.84
Share of Level 2 publication points	58.2%	56.4%	54.8%	68.4%	69.9%	61.5%

Figure 4 and Table 10 show a breakdown of Level 2 publication points per FTE by department. The institutional target of 1.00 Level 2 publication points per FTE was reached in 2024 for the first time since 2017. In 2025 a new all-time high was reached with 1.17 Level 2 publication points per FTE. The 2025 results show broad-based improvement across the institution, with all but one department increasing their Level 2 output compared to the previous year. In addition, four departments – FOR, RRR, SAM and SOL – exceeded the institutional target, compared to three departments in 2024.

Figure 4 Level 2 publication points per FTE, per department (DBH database)

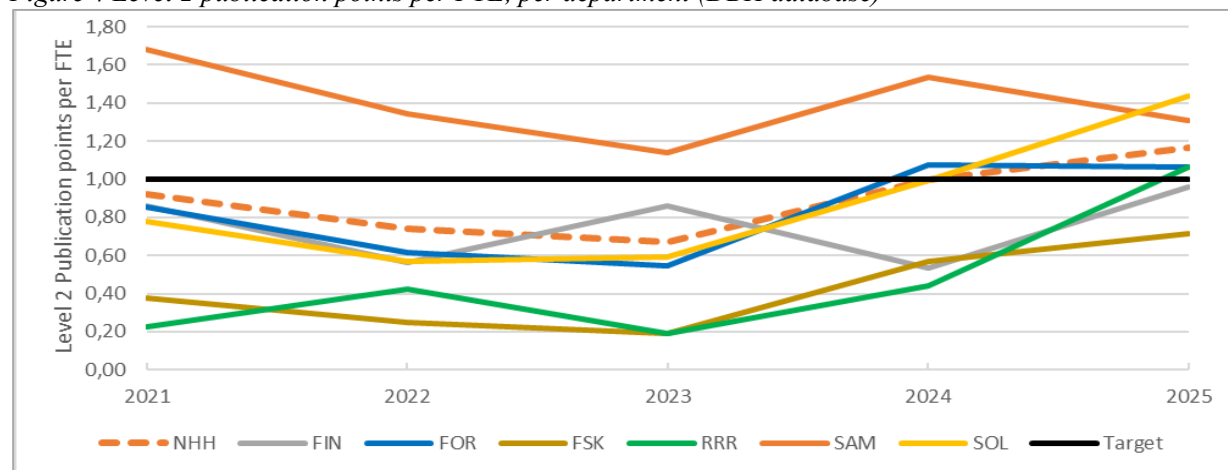


Table 10 Level 2 publication points per FTE, per department and NHH (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	0.92	0.74	0.67	1.00	1.17	0.90
FIN	0.86	0.56	0.86	0.54	0.96	0.76
FOR	0.85	0.61	0.54	1.07	1.06	0.83
FSK	0.38	0.25	0.19	0.57	0.72	0.42
RRR	0.23	0.42	0.19	0.44	1.07	0.47
SAM	1.68	1.34	1.14	1.54	1.31	1.40
SOL	0.78	0.57	0.59	1.00	1.44	0.87

<sup>7</sup> Further details on Level 2 publications for each department are found in

## Level 2 Publications – National Comparisons

As all Norwegian Level 2 publication points are registered in the DBH database, national comparisons of the Level 2 publication points per FTE can be made. Figure 5 shows that NHH places second among Norwegian business schools in 2025, only surpassed by UiS Business School. When comparing average figures over the past five years, NHH is in fourth place (Table 11).

Figure 5 Level 2 publication points per FTE for Norwegian business schools (DBH database)

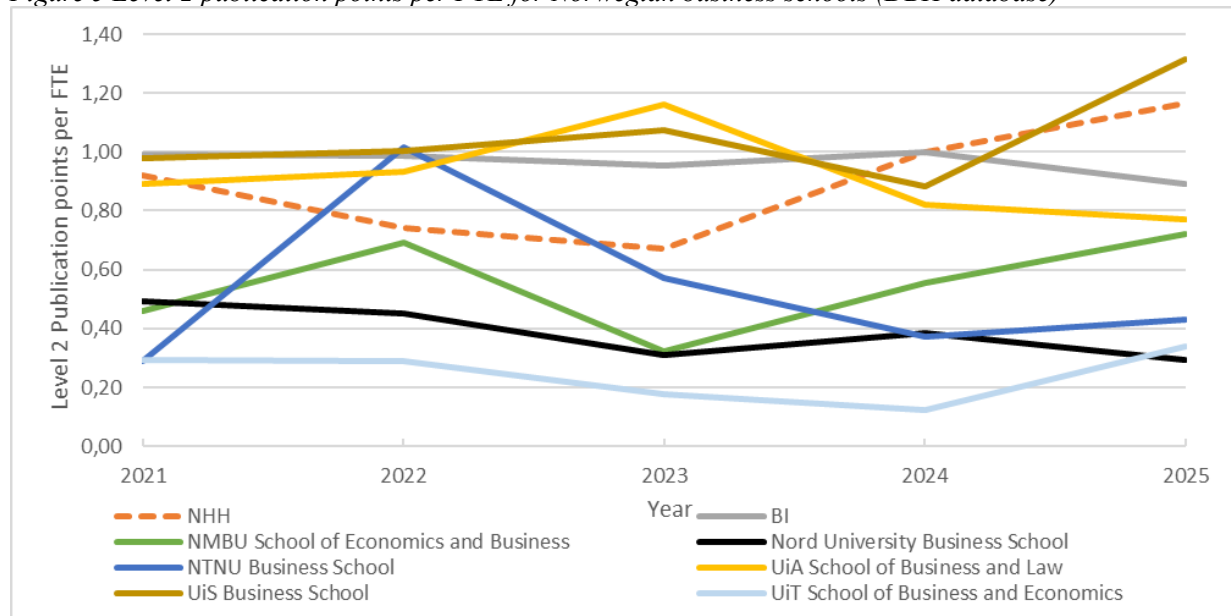


Table 11 Level 2 publication points per FTE for Norwegian business schools (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	0.92	0.74	0.67	1.00	1.17	0.90
BI	0.99	0.98	0.95	1.00	0.89	0.96
NMBU School of Economics and Business	0.46	0.69	0.32	0.46	0.72	0.55
Nord University Business School	0.49	0.45	0.31	0.39	0.29	0.39
NTNU Business School	0.29	1.02	0.57	0.37	0.43	0.54
UiA School of Business and Law	0.89	0.93	1.16	0.82	0.77	0.92
UiS Business School	0.98	1.00	1.07	0.88	1.32	1.05
UiT School of Business and Economics	0.29	0.29	0.18	0.12	0.34	0.25

Table 12 presents the share of Level 2 publication points for NHH and other Norwegian business schools. The results show that 69.9% of the total 2025 publication points for NHH can be ascribed to the high-quality indicator of Level 2. This not only places NHH ahead of the other institutions in 2025 – it is in fact the best result achieved by any Norwegian business school in the past five years.

Table 12 Share of level 2 publication points for Norwegian business schools (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	58.2%	56.4%	54.8%	68.4%	69.9%	61.5%
BI	64.5%	67.8%	64.0%	67.9%	61.7%	65.2%
NMBU School of Economics and Business	27.3%	41.0%	29.0%	36.7%	41.7%	35.1%
Nord University Business School	43.7%	48.0%	39.5%	49.6%	36.7%	43.5%
NTNU Business School	20.4%	54.3%	44.7%	27.5%	34.9%	36.4%
UiA School of Business and Law	37.3%	44.0%	55.1%	46.3%	38.6%	44.3%
UiS Business School	48.5%	52.6%	59.9%	53.6%	58.1%	54.6%
UiT School of Business and Economics	29.6%	33.6%	26.6%	17.5%	41.0%	29.6%

## 3.2 Overall Publication Activity

This section examines trends in the overall publication activity at NHH. Section 3.2.1 focuses on the aggregate number of research publications and total publication points, while section 3.2.2 explores the publication output of tenured faculty and post docs.

### 3.2.1 Research Publications and Publication Points

Several measures help illustrate trends in NHH's overall publication activity. Table 13 presents the total number publications of ABS publications, the total number of Level 1 and 2 publications, and the total publication points (Level 1 and 2)<sup>8</sup>.

Table 13 Aggregate publication numbers and publication points

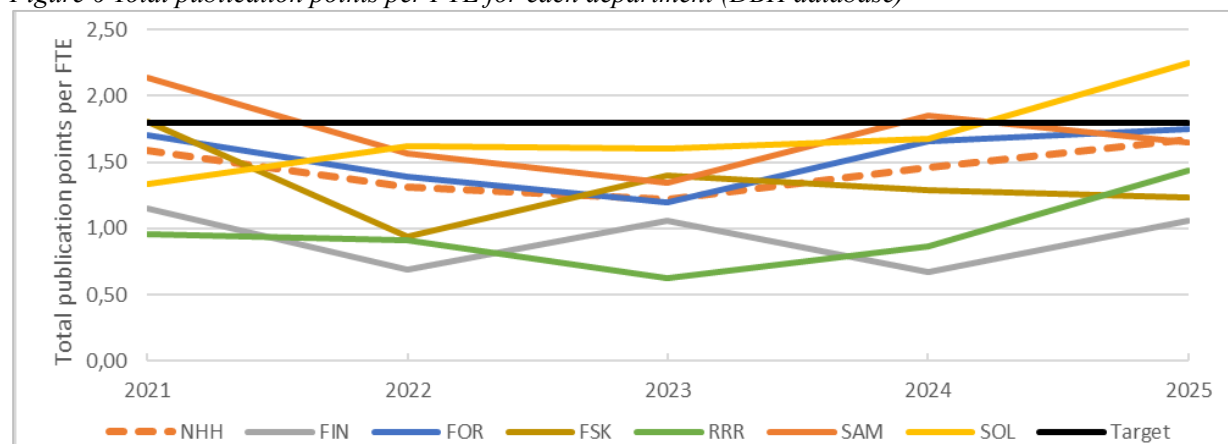
	2021	2022	2023	2024	2025	Average
Sum ABS publications NHH, all levels (DHB database)	149	132	132	134	147	138.8
Number of publications NHH (DBH database)	229	210	206	225	244	222.8
Number of publication points NHH (DBH database)	289.50	253.61	249.12	303.01	334.99	286.05

### Total Publication Points per FTE at NHH

The number of publication points (Level 1 and Level 2) provide a measure of NHH's overall research output.

Figure 6 presents publication points per FTE for NHH and by department, with the underlying data shown in Table 14. Publication points per FTE reached a low point of 1.22 in 2023, continuing a longer-term decline in research output. However, this trend reversed in 2024, when the output increased significantly. This positive development continued in 2025, when NHH reached its highest total number of publication points to date. Publication points per FTE reached 1.67, the highest level since 2017, although still below the institutional target of 1.8 set by the NHH board.

Figure 6 Total publication points per FTE for each department (DBH database)



<sup>8</sup> Further details on ABS publications per department, and total numbers of publications points per department are found in Appendix 2 and Appendix 4, respectively.

## NHH Research Report 2025

Table 14 Total publication points per FTE for each department (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	1.58	1.31	1.22	1.46	1.67	1.45
FIN	1.15	0.69	1.06	0.68	1.06	0.93
FOR	1.70	1.39	1.20	1.66	1.75	1.54
FSK	1.81	0.94	1.40	1.29	1.23	1.33
RRR	0.96	0.91	0.62	0.87	1.44	0.96
SAM	2.13	1.57	1.35	1.85	1.65	1.71
SOL	1.33	1.62	1.60	1.68	2.25	1.70

### Total Publication Points per FTE – National Comparison

Figure 7 presents the total publication points per FTE for Norwegian business schools for the past five-years, with the underlying data shown in Table 15. In 2023, NHH ranked fifth among the eight schools. In 2024, NHH moved up to fourth place after surpassing NTNU Business School, marking its strongest position since 2021. This ranking was maintained in 2025, indicating a degree of stability in NHH's relative performance in the last two years. However, when comparing average publication points per FTE for the five-year period 2021–2025, NHH remains in fifth place.

Figure 7 Total publication points per FTE for Norwegian business schools (DBH database)

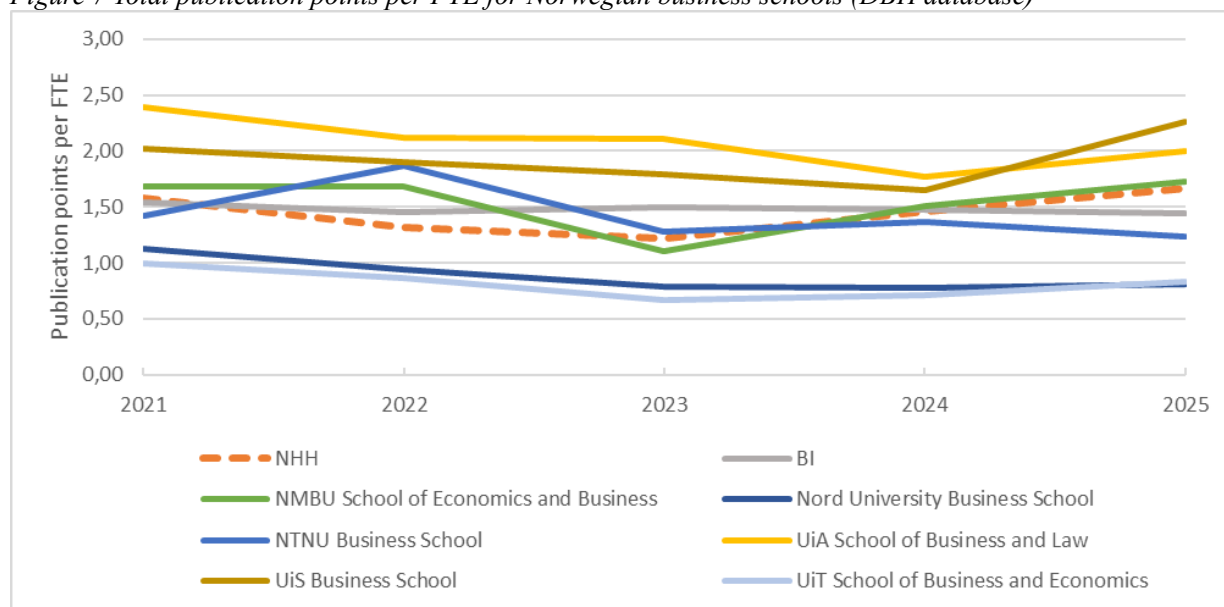


Table 15 Total publication points per FTE for Norwegian business schools (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	1.58	1.31	1.22	1.46	1.67	1.45
BI	1.54	1.45	1.49	1.47	1.44	1.48
NMBU School of Economics and Business	1.69	1.69	1.10	1.26	1.72	1.54
Nord University Business School	1.13	0.94	0.79	0.78	0.80	0.89
NTNU Business School	1.42	1.87	1.28	1.36	1.23	1.43
UiA School of Business and Law	2.39	2.12	2.11	1.77	1.99	2.08
UiS Business School	2.02	1.91	1.79	1.65	2.27	1.93
UiT School of Business and Economics	1.00	0.87	0.67	0.71	0.83	0.81

### 3.2.2 Active Researchers

Faculty members at NHH are expected to regularly publish high-quality research. The tables in the previous chapters illustrate a positive development in research output for 2025, although the total publication points per FTE remains below the institutional target of 1.8 points. This section analyses the output for the group of tenured faculty (professors and associate professors) and post docs, i.e. faculty exclusive of PhD students, adjunct professors, and newly-hired (less than a year) faculty<sup>9</sup>.

#### AACBS Scholarly Academic

At NHH, the AACSB Scholarly Academic is defined as a faculty member that has a PhD degree and has in the last five years achieved a minimum two publications (Level 1 or 2), of which at least one publication is Level 2, or ABS 3 or above<sup>10</sup>. Faculty who obtained their PhD degree within the last five years are automatically defined as Scholarly Academic. Based on the five-year period 2021–2025, Table 16 shows the percentage of tenured faculty and post docs within the category Scholarly Academic<sup>11</sup> compared to previous years. While the percentage of Scholarly Academic at NHH has remained relatively stable in the past years, the data reveal large inter-departmental differences.

Table 16 Percentage Scholarly Academic (Tenured faculty and post docs)

	2018–2022	2019–2023	2020–2024	2021–2025
NHH	77.1%	76.3%	76.0%	77.0%
FIN	55.6%	50.0%	60.0%	63.2%
FOR	75.6%	77.5%	74.4%	85.0%
FSK	62.5%	50.0%	75.0%	87.5%
RRR	72.0%	76.9%	72.0%	72.0%
SAM	90.0%	87.2%	82.6%	75.7%
SOL	82.4%	80.7%	81.8%	78.1%

#### Share of Tenured Faculty and Post Docs with More Than 1, 3, 5 and 7.5 Publication Points Last 5 Years

The second measure of research activity considers the proportion of *tenured faculty and postdoctoral researchers* who have achieved publication points over the past five years. The measure shows the percentage of this group achieving at least 1, 3, 5 and 7.5 publication points— equivalent to annual averages of 0.2, 0.6, 1.0 and 1.5 points, respectively.

As shown in Table 17, 82.6% of tenured faculty and postdocs achieved at least one publication point in the 2021–2025 period, while 55.9% achieved at least three points. 37.3% and 20.5% achieved at least five and 7.5 publication points, respectively. These figures represent a clear improvement compared with the 2020–2024 period, where the corresponding shares were 72.0%, 49.7%, 35.4% and 20.0%.

However, there are notable differences across departments. The share of faculty and postdocs with at least one publication point in the last five years ranges from 47.4% at FIN to 100% at FSK, highlighting substantial variation in research activity across units despite the overall positive trend.

<sup>9</sup> Vice rectors and department heads are not included in the head count. For faculty members who have worked less than 5 years, calculations are based on average publication points (e.g. a person with an annual average of at least one publication point is included in the category “5 points in the last 5 years”). Faculty members who have worked less than a year, or ended their position within 2025, are excluded. Note that the calculations are based on a head count, not full-time equivalents as elsewhere in this report.

<sup>10</sup> From 2026 the period will be redefined to refer to the past six years.

<sup>11</sup> Note that the Scholarly Academic percentages are defined on the group of tenured faculty and post docs. This is not the same statistics reported as part of the AACSB accreditation, for which the measures are defined on the full NHH faculty. Also note that vice rectors and department heads are included in the 2018–2022 statistics but excluded in the statistics thereafter.

## NHH Research Report 2025

Table 17 Percentage of tenured faculty (professors and associate professors) and post docs with **more than 1, 3, 5 and 7.5 publication points last 5 years (2021–2025)**

	More than 1 point	More than 3 points	More than 5 points	More than 7.5 points
NHH	82.6%	55.9%	37.3%	20.5%
FIN	47.4%	21.1%	21.1%	10.5%
FOR	85.0%	67.5%	45.0%	20.0%
FSK	100%	62.5%	50.0%	37.5%
RRR	88.0%	32.0%	12.0%	12.0%
SAM	86.5%	67.6%	48.6%	29.7%
SOL	87.5%	65.6%	40.6%	18.8%

Table 18 presents the same statistics per position, showing clear differences between the faculty groups of professors, associate professors, and post docs<sup>12</sup>. While the large majority (93.2%) of professors produced at least one publication point over the past five years, about two-thirds of the post docs (61.8%) achieved the same.

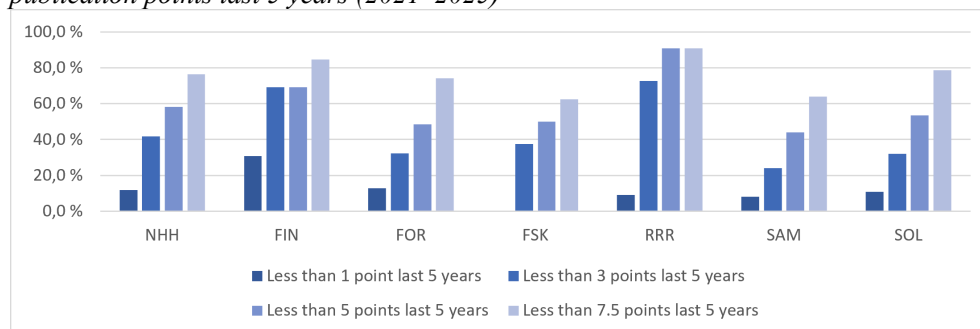
Table 18 Percentage of tenured faculty and post docs with above 1, 3, 5 and 7.5 publication points last five years (2021–2025): Per position exclusive adjunct positions

	More than 1 point	More than 3 points	More than 5 points	More than 7.5 points
Professor	93.2%	74.3%	55.4%	29.7%
Associate Professor	81.1%	35.8%	22.6%	15.1%
Post Doc	61.8%	47.1%	20.6%	8.8%

## Share of Tenured Faculty with Less Than 1, 3, 5 and 7.5 Publication Points Last 5 Years

To identify areas for improvement, below we present the data from a slightly different perspective — focusing solely on *tenured faculty* (professors and associate professors). Figure 8 shows the percentage of this group with *fewer than 1, 3, 5 and 7.5 publication points* over the previous five years, with the underlying data detailed in Table 19. 11.8% of tenured faculty produced less than one publication point during this period. The figures similarly reveal large inter-departmental differences.

Figure 8 Percentage of tenured faculty (professors and associate professors) with **less than 1, 3, 5 and 7.5 publication points last 5 years (2021–2025)**



<sup>12</sup> Note that a large proportion of the group post docs has been employed for less than 5 years. For faculty who has worked less than 5 years, the calculations are based on extrapolations of their so far achieved average annual publication points.

## NHH Research Report 2025

Table 19 Percentage of tenured faculty (professors and associate professors) with **less than 1, 3, 5 and 7.5** publication points last 5 years (2021–2025).

	Less than 1 point	Less than 3 points	Less than 5 points	Less than 7.5 points
NHH	11.8%	41.7%	58.3%	76.4%
FIN	30.8%	69.2%	69.2%	84.6%
FOR	12.9%	32.3%	48.4%	74.2%
FSK	0.0%	37.5%	50.0%	62.5%
RRR	9.1%	72.7%	90.9%	90.9%
SAM	8.0%	24.0%	44.0%	64.0%
SOL	10.7%	32.1%	53.6%	78.6%

Recent years have shown a significant improvement in the percentage of tenured faculty with less than 1 publication point the preceding years, as shown in Figure 9 and Table 20<sup>13</sup>.

Figure 9 Percentage of tenured faculty (professors and associate professors) with **less than 1** publication point the preceding years.

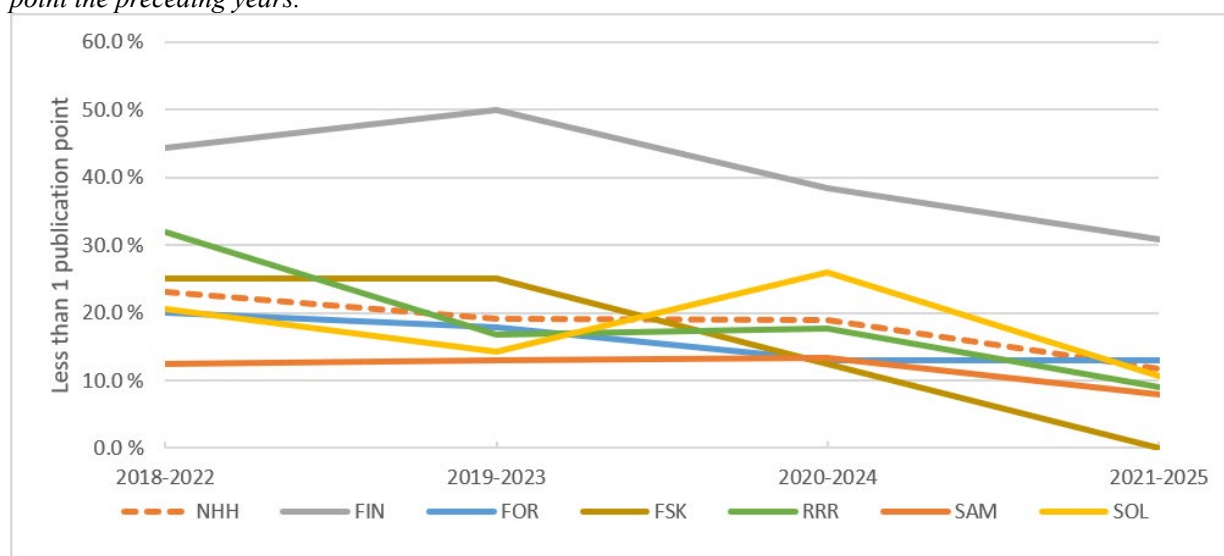


Table 20 Percentage of tenured faculty (professors and associate professors) with **less than 1** publication point the preceding years.

	2018-2022	2019-2023	2020-2024	2021-2025
NHH	23.0 %	19.2 %	19.0 %	11.8 %
FIN	44.4 %	50.0 %	38.5 %	30.8 %
FOR	20.0 %	17.9 %	12.9 %	12.9 %
FSK	25.0 %	25.0 %	12.5 %	0.0 %
RRR	32.0 %	16.7 %	17.6 %	9.1 %
SAM	12.5 %	12.9 %	13.3 %	8.0 %
SOL	20.6 %	14.3 %	25.9 %	10.7 %

<sup>13</sup> Appendix 5 shows the corresponding development for the percentage with less than 3, 5 and 7.5 publication points the preceding 5 years.

## NHH Research Report 2025

### 3.2.3 Publication Points per Position Group

Table 21 shows the percentage of total publication points per position group in 2025. Tenured faculty includes all professors and associate professors, excluding adjunct faculty. Note that contrary to prior tables of the report, the group also includes vice rectors and department heads. The category “Adjunct faculty” include professors and associate professors holding up till a 20% position. The category “Others” includes employees in other positions, as well as former employees, guest researchers and students.

*Table 21 Percentage of Total Publication Points per Position 2025.*

	Tenured faculty (professors and associate professors)	Post Doc and Assistant Professors	PhD Students	Adjunct Faculty	Others
NHH	52.1%	13.8%	2.6%	12.0%	19.5%
FIN	37.6%	0.0%	0.0%	22.0%	40.4%
FOR	57.5%	16.4%	6.8%	6.5%	12.7%
FSK	72.0%	0.0%	7.3%	0.0%	20.7%
RRR	32.5%	17.0%	2.6%	30.2%	17.8%
SAM	64.5%	19.5%	0.7%	5.1%	10.1%
SOL	44.2%	9.3%	0.3%	14.7%	31.4%

Table 22 shows a breakdown of the total number of publications points and the number of contributing researchers by department and position group.

*Table 22 Total publications points per position and the number of researchers contributing in each category*

	Tenured faculty (professors and associate professors)		Post Doc and Assistant Professors		PhD Students		Adjunct Faculty		Others	
	Publication points	No.	Publication points	No.	Publication points	No.	Publication points	No.	Publication points	No.
NHH	174.38	91	46.43	24	8.81	9	40.10	21	65.35	48
FIN	8.13	7	0.00	0	0.00	0	4.76	1	8.75	4
FOR	48.99	25	14.00	8	5.81	5	5.55	2	10.78	9
FSK	9.80	6	0.00	0	1.00	1	0.00	0	2.81	3
RRR	14.11	10	7.40	4	1.11	1	13.10	7	7.71	4
SAM	56.86	20	17.22	6	0.65	1	4.52	5	8.87	12
SOL	36.50	23	7.72	6	0.25	1	12.17	6	25.93	15

## 4 RESEARCH PROJECTS (RCN and EU)

As outlined in NHH's 2022–2025 Strategy, the school aims to be a research-intensive business school that performs research at a high international standard. Faculty members shall produce top-tier research, as demonstrated by securing external research funding at both national and international levels.

Over the last 5 years, data indicates a strong commitment to external funding, both in terms of submitted applications and awarded projects. Between 2021 and 2025, the average success rates for Excellence schemes in the EU and the RCN were 15% and 23%, respectively. In 2025, NHH secured one MSCA DN grant as a coordinator, which was applied for in the previous year. NHH was also awarded 2 FRIPRO Experienced Scientists (thematic area: groundbreaking research).

The school continues to coordinate one SFF centre and participates as partner in five FME centres, and one SFI centre (coordinated by NTNU, NORCE and SINTEF). Moreover, the school remains a partner in the European University Initiative ENGAGE.EU. After several years of lower application volumes to RCN, likely linked to the transition from deadline-based to open-ended calls, 2025 indicates a possible recovery. The funding plan developed under the NHH Research Centre initiative aimed at supporting more high-quality submissions, although one year of data is not sufficient to confirm a sustained reversal.

Table 23 summarizes the activity related to the submitted grants and awarded projects, for the period 2021–2025 of EU and RCN applications and awarded grants, categorized by schemes of Excellence and Programme schemes. EU Excellence includes ERC and MSCA schemes. EU programme includes all other EU schemes. RCN Excellence encompasses FRIPRO-groundbreaking research. RCN programme includes all other RCN initiatives. Table 24 below shows all active projects as well as awarded projects with expected start in 2026.

*Table 23 Number of applications and awarded grants (in parentheses) per year and category*

Application year	EU H2020/HE		Research Council of Norway		Total
	Excellence	Programme	Excellence	Programme	
2021	5(1)	2 (0)	9 (2)	9 (3)	25 (6)
2022	7 (1)	1 (0)	5 (1)	2 (0)	15 (2)
2023	9 (2)	2 (1)	1(1)	4(4)	16 (8)
2024	10 (1)*	2 (0)	2 (0)	0 (0)	14 (1)
2025	9 (1)	4 (0)	9* (2)	7(3)	29 (6)
<b>Total</b>	<b>40 (6)*</b>	<b>11 (1)*</b>	<b>26 (6)</b>	<b>22 (10)</b>	<b>99 (23)</b>
<b>Ratio award</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>	<b>23%</b>	<b>45%</b>	

\* Applications pending evaluation: 3 ERC StG, 1 ERC AdG and 1 ERC SyG (all in second phase of evaluation) and 1 RCN SFF

## NHH Research Report 2025

Table 24: Active projects and awarded projects with expected start in 2026 (Excellence categories in bold)

Programme	Dep.	Title	NHH Role	Duration	
EU Projects					
ERC StG	<b>SAM</b>	<b>Distributional Effects of Environmental Policies</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2023</b>	<b>2028</b>
MSCA PF	<b>FOR</b>	<b>Maximizing the Tax Revenue from the Automatic Financial Account Information Exchange System</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2023</b>	<b>2025</b>
MSCA PF	<b>SAM</b>	<b>Inequality in Work, Wealth, and Welfare</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2024</b>	<b>2026</b>
MSCA PF	<b>SAM</b>	<b>Assessing Human Health Impacts of Maritime Air Pollution</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
MSCA DN	<b>FOR</b>	<b>Port as Energy Transitions Hubs</b>	<b>Partner</b>	<b>2025</b>	<b>2028</b>
MSCA DB	<b>FOR</b>	<b>Using smart contracts and policies to reduce energy-related risk and inequality among households</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2026</b>	<b>2030</b>
Erasmus+		The European University Engaged in Societal Change	Partner	2023	2027
Research Council of Norway Projects					
SFF	<b>SAM</b>	<b>Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality, and Rationality</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2018</b>	<b>2027</b>
FORPROSJEKT	<b>SAM</b>	<b>Childhood Gap, Parenting Styles And Life Time Inequality</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2018</b>	<b>2026</b>
FRIPRO YRT	<b>FOR</b>	<b>Redesigning the Dividend Withholding Tax &amp; Closing the Loopholes</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2020</b>	<b>2025</b>
GBR-LRI	<b>SAM, SOL</b>	<b>The Freedom to Choose</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2021</b>	<b>2029</b>
GBR-SR	<b>SAM</b>	<b>Intra-household Resource Allocation and Targeted Transfers</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2021</b>	<b>2026</b>
GBR-YRT	<b>SAM</b>	<b>Firm Power, Worker Power, and the Structure of Labor Markets</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2023</b>	<b>2027</b>
GBR-YRT	<b>SAM</b>	<b>Media Bias and Political Polarization</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2024</b>	<b>2027</b>
FRIPRO (Exp. Sci.)	<b>SAM</b>	<b>Labor market power, institutional structures, and social consequences</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2026</b>	<b>2031</b>
FRIPRO (Exp. Sci.)	<b>SAM</b>	<b>Pollution and health inequalities: New perspectives on long-term distributional consequences of environmental policies</b>	<b>Coordinator</b>	<b>2026</b>	<b>2031</b>
SKATT	FOR	Norwegian Center for Taxation	Coordinator	2017	2025
FME	FOR	Centre for Energy, Natural Resources and the Environment (NTRANS)	Partner	2019	2027
SFI	FOR	Climate Futures	Partner	2020	2028
INFRASTRUCTURE	FSK	Common Language Resources Infrastructure Norway Upgrade	Partner	2020	2026
TRANSPORT	FOR	Freight Logistics in Smart Cities	Coordinator	2020	2026
NorGlobal2	SAM	Work Skills for Life: A Work Readiness Program to Prepare the Transition from Secondary School	Coordinator	2020	2025
FME	FOR	Norwegian Centre for Hydrogen Research (HyValue)	Partner	2021	2028
Industry and services	SOL	Business Model Innovation and Ecosystems for Seamless Transactions in Retail	Coordinator	2021	2025
SAMFUNN	SAM	When Macro Meets Micro: Global Challenges and Heterogeneous Responses in Norway	Coordinator	2021	2028
VAM	SAM	Challenges to Shaping an Inclusive Work Life in Rapidly Changing Labour Markets: Firms, Human Capital, and Family Policy	Coordinator	2021	2027
BIA	SOL	MusicDNA Sustainable Eco System	Partner	2021	2025
FME	FOR	Norwegian Research Centre for Renewal of Hydropower Technology (RenewHydro)	Partner	2024	2032
FME	FOR	Integrated Hub for Energy System Analyse (Interplay)	Partner	2024	2032
FME	FOR	Norwegian R&D Centre for Maritime Energy Transition (MarTrans)	Partner	2024	2032
BALANSE	FOR	Et mangfoldig og inkluderende nettverk på NHH	Coordinator	2024	2026
FORSKERSYSTEM	SAM	FAIR recruitment of talented researchers to Norway	Coordinator	2025	2027
BALANSE	SAM	STEP: Supporting talent, equity and progress at NHH.	Coordinator	2026	2028
BALANSE	SAM	INSPIRE – Inclusive Networks for Research Excellence Program: BALANSE	Coordinator	2026	2028
INTPART	FOR	TRANSMOD – Trans-Atlantic Cooperation on Modelling Energy Systems and Markets in Transition	Coordinator	2026	2030

## 5 APPENDICES

### Appendix 1: Indicators of Publication Activity

The analyses of publication activity of NHH are based on several indicators; the Norwegian Publication Indicator (NPI); the number of articles on the ABS list and awards on NHH's bonus list. These indicators are described below:

#### The Norwegian Publication Indicator<sup>14</sup>

The Norwegian Publication Indicator (NPI) is a system used to measure the research output of academic institutions. Up until 2024, the system played a central role in determining how research funding was distributed among institutions. The NPI assesses publications based on their type (e.g. journal articles, book chapter, monographs) and where they are published, to encourage high-quality and internationally visible research.

In the Norwegian system, publications are classified into two quality levels based on the channel of publication:

- **Level 2** is limited to the most prestigious and influential journals and publishers within each discipline. It covers only about 20 per cent of academic publications. Publications at this level are given higher weight in the calculation of publication points, reflecting their higher scientific impact and prestige.
- **Level 1** encompasses all other publications that appear in an authorized publication channel that has procedures for external peer review. A publication at Level 1 is considered to meet academic standards and contributes positively towards the institution's research output.

#### The ABS list

The ABS list (ABS) is a list of journals published by the Chartered Association of Business Schools - the Academic Journal Guide (latest version 2024), referred to as the ABS list. This is a guide to the range and quality of journals in which business and management academics publish their research. Its purpose is to give both emerging and established scholars greater clarity as to which journals to aim for, and where the best work in their field tends to be clustered. The latest version of the list includes a total of 1822 journals. Journals are rated as follows:

- **ABS 4\* Journals of Distinction:** Within the business and management field, including economics, there are a small number of grade 4 journals that are recognized world-wide as exemplars of excellence. As the world leading journals in the field, they would be ranked among the highest in terms of impact factor. The initial paper selection and review process would be rigorous and demanding. Accepted papers would typically not only bring to bear large-scale data and/or rigor in theory but also be extremely finely crafted and provide major advances to their field.
- **ABS 4:** All journals rated 4, whether included in the Journal of Distinction category or not, publish the most original and best-executed research. As top journals in their field, these journals typically have high submission and low acceptance rates. Papers are heavily refereed. These top journals generally have among the highest citation impact factors within their field.
- **ABS 3:** 3-rated journals publish original and well-executed research papers and are highly regarded. These journals typically have good submission rates and are very selective in what they publish. Papers are heavily refereed. These highly regarded journals generally have good to excellent journal metrics relative to others in their field, although at present not all journals in this category carry a citation impact factor.
- **ABS 2:** Journals in this category publish original research of an acceptable standard. For these well-regarded journals in their field, papers are fully refereed according to accepted standards and conventions. Citation impact factors are somewhat more modest in certain cases. Many excellent practitioner-oriented articles are published in 2-rated journals.
- **ABS 1:** These journals, in general, publish research of a recognized, but more modest standard in their field. A 1-rating is a useful indicator in that it indicates the journal meets normal scholarly standards, including a general expectation of peer review. Papers are in many instances refereed relatively lightly according to accepted conventions. Few journals in this category carry a citation impact factor.

<sup>14</sup> See <https://npi.hkdir.no> for more information on the Norwegian Publication Indicator.

## NHH Bonus List

The purpose of the NHH publication bonus scheme is to increase NHH's visibility in top journals within NHH's research areas. NHH pays a bonus to researchers who publish articles in selected journals (NHH list) as well as to publications appearing in journals on a list prepared by the Financial Times (FT list). Table 25 shows the journals included in the NHH and FT Bonus List per 2025.

*Table 25: Journals included in the NHH and Financial Times Bonus List. Adjustments to the NHH list were made in April 2025*

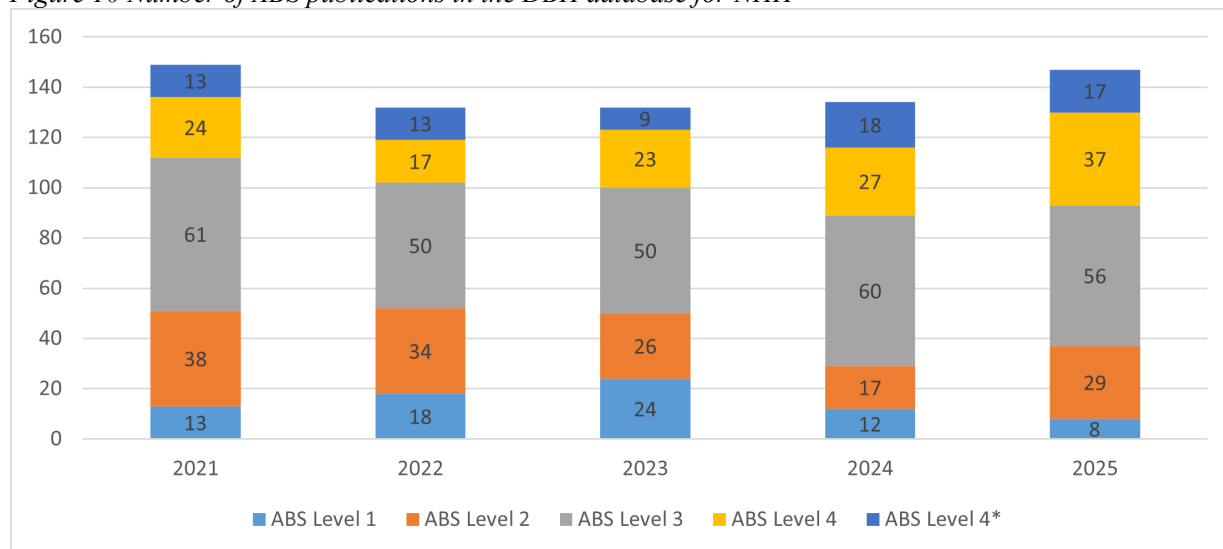
Academy of Management Annals (NHH)	Journal of the Association for Information Systems (NHH)
Academy of Management Journal (NHH, FT)	Journal of International Business Studies (NHH, FT)
Academy of Management Learning and Education (NHH)	Journal of Management (NHH, FT)
Academy of Management Review (NHH, FT)	Journal of Management Information Systems (FT)
Accounting Review (NHH, FT)	Journal of Management Studies (FT)
Accounting, Organizations and Society (NHH, FT)	Journal of Marketing (NHH, FT)
Administrative Science Quarterly (NHH, FT)	Journal of Marketing Research (NHH, FT)
American Economic Journal: Applied Economics (NHH)	Journal of Operations Management (NHH, FT)
American Economic Journal: Macroeconomics (NHH)	Journal of Political Economy (NHH, FT)
American Economic Review (NHH, FT)	Journal of the Academy of Marketing Science (NHH, FT)
American Journal of Political Science (NHH)	Journal of the European Economic Association (NHH)
American Journal of Sociology (NHH)	Management Science (NHH, FT)
American Political Science Review (NHH)	Manufacturing and Service Operations Management (FT)
American Sociological Review (NHH)	Marketing Science (NHH, FT)
Annals of Statistics (NHH)	MIS Quarterly (NHH, FT)
Annual Review of Sociology (NHH)	Modern Language Journal (NHH)
Applied Linguistics (NHH)	Nature (NHH)
Contemporary Accounting Research (FT)	Operations Research (NHH, FT)
Econometrica (NHH, FT)	Organization Science (NHH, FT)
Entrepreneurship Theory and Practice (NHH, FT)	Organization Studies (FT)
Harvard Business Review (FT)	Organizational Behavior and Human Decision Processes (FT)
Human Relations (FT)	Personnel Psychology (NHH)
Human Resource Management (FT)	Production and Operations Management (FT)
Human Resource Management Journal (NHH)	Psychological Science (NHH)
Information Systems Research (NHH, FT)	Public Administrative Review (NHH)
Journal of Accounting and Economics (NHH, FT)	Quarterly Journal of Economics (NHH, FT)
Journal of Accounting Research (NHH, FT)	Research Policy (NHH, FT)
Journal of Applied Psychology (NHH, FT)	Review of Accounting Studies (FT)
Journal of Business Ethics (FT)	Review of Economic Studies (NHH, FT)
Journal of Business Venturing (NHH, FT)	Review of Economics and Statistics (NHH)
Journal of Consumer Psychology (NHH, FT)	Review of Finance (NHH, FT)
Journal of Consumer Research (NHH, FT)	Review of Financial Studies (NHH, FT)
Journal of Econometrics (NHH)	Science (NHH)
Journal of Finance (NHH, FT)	Sloan Management Review (FT)
Journal of Financial and Quantitative Analysis (FT)	Strategic Entrepreneurship Journal (FT)
Journal of Financial Economics (NHH, FT)	Strategic Management Journal (NHH, FT)

## Appendix 2 ABS Publications: Further details

### ABS publications at NHH – Further details

Figure 10 shows the breakdown of ABS publications per year for NHH.

Figure 10 Number of ABS publications in the DBH database for NHH



Nearly all data presented in this report is derived from registrations in the NVA (DBH) database. The exception is the section on international benchmarking, where we rely on the Scopus database.

Inconsistencies in the registration of authors' affiliations or in the convention of the year to which the publication is attributed can lead to differences between these databases, as illustrated in Table 26

Table 26 Number of ABS publications in Scopus (DBH database) for NHH

	2021	2022	2023	2024	2025
ABS level 4*	5 (13)	5 (13)	12 (9)	11 (18)	18 (17)
ABS level 4	16 (24)	13 (17)	16 (23)	27 (27)	41 (37)
ABS level 3	50 (61)	42 (50)	49 (50)	59 (60)	60 (56)
ABS level 2	34 (38)	27 (34)	26 (26)	25 (17)	28 (29)
ABS level 1	8 (13)	16 (18)	21 (24)	17 (12)	12 (8)

Table 27 – Table 31 below show the total and per FTE number for each department, for all ABS levels.

Table 27: ABS Level 4\* publications per department: Number and average per FTE (DBH database)

	2021		2022		2023		2024		2025		Average	
	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE
FIN	4.0	0.22	4.0	0.21	2.0	0.09	4.0	0.17	2.0	0.10	3.2	0.16
FOR	0.0	0.0	2.0	0.05	0.0	0.0	1.5	0.03	4.0	0.08	1.5	0.03
RRR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.03	3.0	0.10	0.8	0.03
SAM	4.0	0.08	4.0	0.08	3.0	0.06	8.5	0.15	6.0	0.11	5.1	0.10
SOL	4.0	0.11	3.0	0.08	3.0	0.08	3.0	0.08	2.0	0.05	3.0	0.08

## NHH Research Report 2025

Table 28: ABS Level 4 publications per department: Number and average per FTE (DBH database)

	2021		2022		2023		2024		2025		Average	
	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE
FIN	0.0	0.00	1.0	0.05	2.0	0.09	3.0	0.13	5.0	0.24	2.2	0.10
FOR	6.0	0.15	1.0	0.02	2.0	0.04	4.0	0.09	5.0	0.10	3.6	0.08
RRR	1.0	0.03	5.0	0.16	1.0	0.03	2.0	0.06	4.0	0.13	2.6	0.08
SAM	6.0	0.13	8.0	0.16	10.0	0.18	9.0	0.16	13.0	0.24	9.2	0.18
SOL	7.0	0.19	2.0	0.05	8.0	0.21	9.0	0.23	10.0	0.27	7.2	0.19

Table 29: ABS Level 3 publications per department: Number and average per FTE (DBH database)

	2021		2022		2023		2024		2025		Average	
	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE
FIN	6.0	0.33	3.0	0.15	4.0	0.18	4.0	0.17	3.0	0.15	4.0	0.20
FOR	19.0	0.48	9.0	0.20	11.0	0.25	16.0	0.36	19.0	0.39	14.8	0.34
RRR	5.5	0.19	8.0	0.25	2.0	0.06	9.0	0.28	10.0	0.33	6.9	0.22
SAM	22.0	0.47	16.0	0.33	20.0	0.37	21.0	0.37	14.0	0.26	18.6	0.36
SOL	8.5	0.23	14.0	0.38	13.0	0.34	10.0	0.26	15.0	0.41	12.1	0.32

Table 30: ABS Level 2 publications per department: Number and average per FTE (DBH database)

	2021		2022		2023		2024		2025		Average	
	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE
FIN	1.0	0.05	3.0	0.15	1.0	0.04	0.0	0.00	1.0	0.05	1.2	0.06
FOR	11.5	0.29	9.0	0.20	9.0	0.20	6.5	0.14	5.0	0.10	8.2	0.19
RRR	9.0	0.31	6.0	0.19	5.0	0.16	4.0	0.12	5.0	0.17	5.8	0.19
SAM	9.5	0.20	5.0	0.10	1.0	0.02	3.5	0.06	7.0	0.13	5.2	0.10
SOL	7.0	0.19	12.0	0.32	10.0	0.26	3.0	0.08	14.0	0.38	9.2	0.25

Table 31: ABS Level 1 publications per department: Number and average per FTE (DBH database)

	2021		2022		2023		2024		2025		Average	
	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE	No.	Per FTE
FIN	0.0	0.00	0.0	0.00	1.0	0.04	1.0	0.04	1.0	0.05	0.6	0.03
FOR	5.0	0.13	7.0	0.16	13.0	0.29	1.0	0.02	1.0	0.02	5.4	0.12
RRR	2.0	0.07	3.0	0.10	5.0	0.16	1.0	0.03	3.0	0.10	2.8	0.09
SAM	4.0	0.08	5.0	0.10	0.0	0.00	5.0	0.09	1.0	0.02	3.0	0.06
SOL	1.0	0.03	3.0	0.08	5.0	0.13	4.0	0.10	3.0	0.08	3.2	0.08

## Appendix 3 Level 2 Publication Points: Further Details

### Level 2 at NHH – Further details

While Table 10 presented Level 2 publication points per FTE, per department, this appendix provides further details at the department level. Table 32 shows the aggregate Level 2 publication points for each department.

Table 32 Level 2 publication points per year for each department (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
FIN	15.72	10.96	19.31	12.27	19.64	15.58
FOR	33.50	26.99	24.31	48.29	51.74	36.97
FSK	4.71	2.71	2.28	6.75	7.92	4.87
RRR	6.51	13.37	6.06	14.25	32.24	14.49
SAM	79.51	65.78	62.08	86.58	69.86	72.76
SOL	28.54	21.27	22.41	38.97	52.73	32.78

Figure 11 illustrates the share of Level 2 publication points for each department, while the underlying data are presented in Table 33.

Figure 11 Share of Level 2 publication points for each department (DBH database)

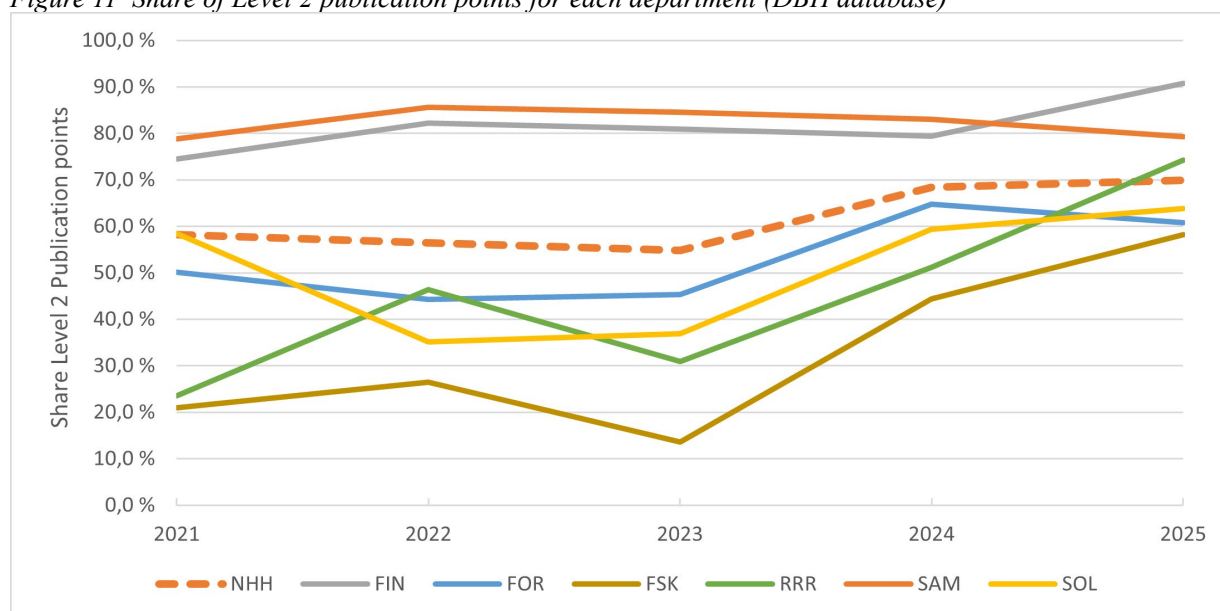


Table 33 Share of Level 2 publication points for each department (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
NHH	0.58	0.56	0.55	0.68	0.70	0.62
FIN	0.75	0.82	0.81	0.79	0.91	0.82
FOR	0.50	0.44	0.45	0.65	0.61	0.53
FSK	0.21	0.26	0.14	0.44	0.58	0.33
RRR	0.24	0.46	0.31	0.51	0.74	0.45
SAM	0.79	0.86	0.85	0.83	0.79	0.82
SOL	0.58	0.35	0.37	0.59	0.64	0.51

## Appendix 4 Publication Points – Further Details

### Total Publications and Publication Points – Further details

Figure 12 and Table 34 show the total number of publication points per year for each department, while Table 35 presents the annual number of Level 1 and Level 2 publications by department.

Figure 12 Total publication points per year for each department (DBH database)

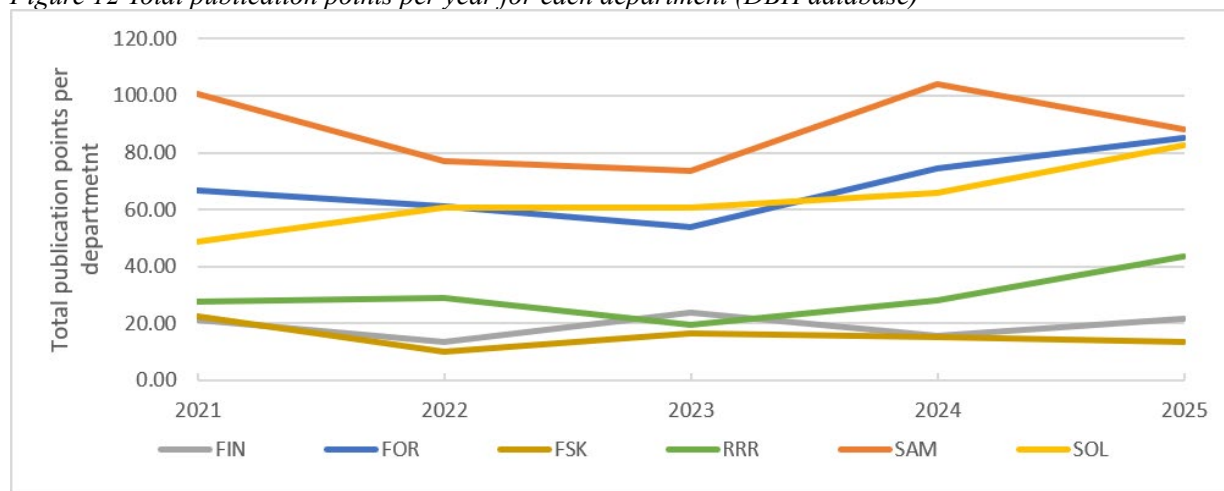


Table 34 Total publication points per year for each department (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
FIN	21.09	13.34	23.86	15.46	21.64	19.08
FOR	66.83	60.94	53.63	74.53	85.13	68.21
FSK	22.48	10.25	16.69	15.22	13.61	15.65
RRR	27.64	28.79	19.59	27.86	43.42	29.46
SAM	100.83	76.81	73.43	104.25	88.12	88.69
SOL	48.86	60.53	60.77	65.68	82.57	63.68

Table 35 Number of publications per year for each department (DBH database)

	2021	2022	2023	2024	2025	Average
FIN	17	9	15	12	11	12.8
FOR	58	60	52	60	69	59.8
FSK	18	12	14	9	11	12.8
RRR	33	30	24	28	36	30.2
SAM	64	48	45	64	56	55.4
SOL	44	59	54	57	69	56.6

## Appendix 5 Active Researchers – Further Details

Table 36 Percentage of tenured faculty (Professors and Associate Professors) with less than 1 publication point

	2018–2022	2019–2023	2020–2024	2021–2025
NHH	23.0%	19.2%	19.0%	11.8%
FIN	44.4%	50.0%	38.5%	30.8%
FOR	20.0%	17.9%	12.9%	12.9%
FSK	25.0%	25.0%	12.5%	0.0%
RRR	32.0%	16.7%	17.6%	9.1%
SAM	12.5%	12.9%	13.3%	8.0%
SOL	20.6%	14.3%	25.9%	10.7%

Table 37 Percentage of tenured faculty (Professors and Associate Professors) with less than 3 publication points

	2018–2022	2019–2023	2020–2024	2021–2025
NHH	46.7%	38.4%	41.3%	41.7%
FIN	77.8%	66.7%	69.2%	69.2%
FOR	45.9%	35.7%	45.2%	32.3%
FSK	50.0%	25.0%	25.0%	37.5%
RRR	64.0%	61.1%	58.8%	72.7%
SAM	30.0%	22.6%	23.3%	24.0%
SOL	38.2%	35.7%	37.0%	32.1%

Table 38 Percentage of tenured faculty (Professors and Associate Professors) with less than 5 publication points

	2018–2022	2019–2023	2020–2024	2021–2025
NHH	66.1%	60.0%	57.9%	58.3%
FIN	94.4%	83.3%	84.6%	69.2%
FOR	57.5%	57.1%	51.6%	48.4%
FSK	62.5%	50.0%	50.0%	50.0%
RRR	84.0%	77.8%	88.2%	90.9%
SAM	60.0%	51.6%	43.3%	44.0%
SOL	55.9%	53.6%	51.9%	53.6%

Table 39 Percentage of tenured faculty (Professors and Associate Professors) with less than 7.5 publication points

	2018–2022	2019–2023	2020–2024	2021–2025
NHH	-	76.0%	77.0%	76.4%
FIN	-	91.7%	84.6%	84.6%
FOR	-	67.9%	77.4%	74.2%
FSK	-	87.5%	75.0%	62.5%
RRR	-	83.3%	94.1%	90.0%
SAM	-	71.0%	70.0%	64.0%
SOL	-	75.0%	70.4%	78.6%

## Sak 41/26 Vedlegg 2

Vedlegget er unntatt offentlighet.

Tittel: Rapport om publiseringsaktivitet 2024 (styresak 31/24)

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 13, jf. fvl § 13.1 pkt. 2

## **Sak 42/26**

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Strategisk risikovurdering NHH

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 14

## VURDERING AV BEHOVET FOR INTERNREVISJON VED NHH

Saksbehandler Bjørg Eknes  
Arkivreferanse 26/03301-1

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.06.2026

Utvalgsnr  
43/26

### Forslag til vedtak:

Styret vurderer at virksomheten på NHH er av et omfang og en karakter som tilsier at det ikke er behov for en egen internrevisjon.

Styret gir rektor fullmakt til å utarbeide svar til Kunnskapsdepartementet i tråd med saksgrunnlaget og styrebehandlingen. Eventuelle innspill og kommentarer i møtet tas hensyn til i svarbrevet.

### Bakgrunn:

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) anbefaler at statlige virksomheter jevnlig vurderer behovet for internrevisjon, basert på virksomhetens størrelse, kompleksitet, risiko og modenhet i styring og internkontroll. NHH gjennomførte forrige vurdering i 2022.

Administrasjonen har gjort en fornyet vurdering i tråd med kravene i Finansdepartementets rundskriv R-117 om internrevisjon i statlige virksomheter (vedlegg 1) og DFØs veiledning og sjekklister (vedlegg 2).

### Vurdering av behovet for internrevisjon

Vurderingen er basert på tall fra årsrapport 2025, gjeldende strategi for perioden 2026–2029, samt etablert praksis for virksomhetsstyring, risikostyring og internkontroll.

NHH er en relativt liten statlig institusjon innen universitets- og høyskolesektoren, med et tydelig avgrenset samfunnsoppdrag og hovedaktivitet samlet på én campus. Oppgaveporteføljen vurderes som oversiktlig, med et begrenset antall kjerneprosesser og et relativt lavt transaksjonsvolum. Inntektsgrunnlaget er i hovedsak bevilgningsbasert, og den finansielle risikoen vurderes som lav. Andelen eksternfinansiert virksomhet, herunder EU-prosjekter, har økt de senere årene, men håndteres innenfor etablerte rammer for prosjektoppfølgning, økonomistyring og rapportering.

NHH vurderes videre å ha god kvalitet og modenhet i styring og internkontroll. Virksomheten har etablerte systemer for mål- og resultatstyring, risikovurderinger på både virksomhets- og operativt nivå, samt regelmessig internkontroll av sentrale administrative prosesser. Kvalitet i utdanning og forskning sikres gjennom et NOKUT-godkjent kvalitetssystem og internasjonale akkrediteringer, forskningsevalueringer. Det er også etablert egne styringssystemer for

informasjonssikkerhet og beredskap. Resultater fra internkontroller, eventuelle tilsyn og evalueringer følges opp i virksomheten og brukes i forbedringsarbeid. På bakgrunn av dette er et større arbeid knyttet til revisjon og forbedring av oppfølgingen av eksternfinansierte forskningsprosjekter iverksatt.

Rektors ledergruppe har behandlet vedlagte sjekklister der behovet for en egen internrevisjon ved NHH er vurdert. Samlet vurderes NHH å ha lav til moderat kompleksitet og risiko, samt en styrings- og kontrollstruktur som gir styret og virksomhetsledelsen tilstrekkelig innsikt og trygghet.

Vurderingen er dokumentert i vedlegg 2.

### **Oppsummering**

Samlet sett vurderes NHHs styring og kontroll å være på et tilfredsstillende nivå. På bakgrunn av vurderingen av virksomhetens størrelse, risikoprofil og modenhet i styring og internkontroll, er administrasjonens vurdering og anbefaling at det ikke er behov for å etablere en egen internrevisjonsfunksjon ved NHH på nåværende tidspunkt.

I tråd med Finansdepartementets rundskriv, skal ny vurdering gjøres regelmessig og ved vesentlige endringer i risikobildet eller i virksomheten for øvrig, minst hvert fjerde år. Det betyr at ny vurdering vil bli gjennomført senest i løpet av 2030.

### **Vedlegg:**

1. Rundskriv R-117 fra Finansdepartementet: Internrevisjon i statlige virksomheter
2. Sjekklister utarbeidet i tråd med DFØs veiledning

# Sak 43/26 Vedlegg 1



## Rundskriv R

---

Samtlige departementer  
Statsministerens kontor

Nr.  
R-117

Vår ref  
14/3305

Dato  
11.12.2020

### Internrevisjon i statlige virksomheter

Rundskrivet er fastsatt av Finansdepartementet med hjemmel i reglement for økonomistyring i staten § 3.

#### 1. Innledning

Internrevisjon er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Statlige virksomheter kan bruke internrevisjon som en del av virksomhetens system for styring og kontroll, jf. krav til virksomhetenes interne styring i bestemmelser om økonomistyring i staten («bestemmelsene») punkt 2.2.

Finansdepartementet fastsetter i det foreliggende rundskrivet nærmere retningslinjer for internrevisjon i statlige virksomheter. Formålet med kravene er å etablere mer forutsigbare rammer for internrevisjon i staten og tilrettelegge for økt bruk av internrevisjon, i hovedsak basert på den enkelte virksomhets vurdering av eget behov.

Rundskrivet erstatter rundskriv R-117 av 29. september 2016. I den nye utgaven er punkt 5.1 tredje avsnitt justert for å tydeliggjøre hvem som normalt fastsetter internrevisjonsinstruksen. Videre er punkt 5.4 justert for å tydeliggjøre at det avklares i styringsdialogen om departementet skal ha tilgang til planer og rapporter fra internrevisjonen. Henvisninger i rundskrivet er også oppdatert i tråd med endringer i bestemmelser om økonomistyring i staten fastsatt av Finansdepartementet 23. september 2019.

---

Postadresse  
Postboks 8008 Dep  
0030 Oslo

Kontoradresse  
Akersg. 40  
E-post: [postmottak@fin.dep.no](mailto:postmottak@fin.dep.no)

Telefon - sentralbord  
22 24 90 90  
Org. nr.  
972 417 807

Telefon 22 24 43 03

## 2. Rundskrivets innhold

Rundskrivet inneholder nærmere retningslinjer for internrevisjon i statlige virksomheter. Det stilles krav om at alle virksomheter med samlede utgifter eller samlede inntekter over 300 mill. kroner, skal vurdere om de bør bruke internrevisjon (jf. punkt 4). Dette gjelder for virksomheter som ikke allerede har etablert, eller besluttet å etablere, en internrevisjon. Det stilles i tillegg krav til innrettingen av internrevisjon i statlige virksomheter (jf. punkt 5). Disse kravene skal ivaretas av alle virksomheter som har etablert eller velger å etablere internrevisjon.

## 3. Virkeområde

Rundskrivet gjelder for alle statlige forvaltningsorganer, jf. reglement for økonomistyring i staten § 2. Kravene i punkt 4 i rundskrivet gjelder ikke for departementene.

Forvaltningsorganer omfatter ordinære statlige forvaltningsorganer (“bruttobudsjetterte virksomheter”), forvaltningsorganer med særskilte fullmakter til bruttoføring utenfor statsbudsjettet (“nettobudsjetterte virksomheter”) og statens forvaltningsbedrifter. Disse er i rundskrivet kalt virksomheter.

## 4. Krav om å vurdere bruk av internrevisjon

Virksomhetens ledelse har ansvaret for at systemer og rutiner i virksomheten er tilpasset risiko og vesentlighet, jf. bestemmelsene pkt. 2.2. Bruk av internrevisjon er ett mulig tiltak i en slik tilpasning. Det fremgår av bestemmelsene at:

*Virksomheten kan bruke internrevisjon som en del av virksomhetens system for styring og kontroll. Virksomheter som har samlede utgifter eller samlede inntekter over 300 mill. kroner, skal vurdere om de bør bruke internrevisjon. Kravet om slik vurdering gjelder ikke for departementene.*

Kravet om å vurdere bruk av internrevisjon gjelder for alle virksomheter som har samlede utgifter eller samlede inntekter over 300 mill. kroner i henhold til siste publiserte årsrapport<sup>1</sup>. Vurderingen skal gjennomføres innen utgangen av året etter vedkommende regnskapsår. Kravet gjelder for virksomheter som ikke allerede har etablert, eller besluttet å etablere, en internrevisjon.

Vurderingen av om virksomheten bør bruke internrevisjon, skal gjøres regelmessig og minst hvert fjerde år. Ved vesentlige endringer i risikobildet eller i virksomheten for øvrig, skal en ny vurdering gjøres. Vurderingen skal dokumenteres.

I vurderingen av behovet for internrevisjon skal følgende vurderingskriterier inngå:

1. Virksomhetens kompleksitet og størrelse (inkludert samlede utgifter og inntekter)

<sup>1</sup> Bruttobudsjetterte virksomheter og statens forvaltningsbedrifter skal ta utgangspunkt i årsregnskapets oppstilling av bevilgningsrapporteringen. Nettobudsjetterte virksomheter skal ta utgangspunkt i årsregnskapets oppstilling av virksomhetsregnskapet.

2. Virksomhetens risiko og vesentlighet
3. Kvaliteten og modenheten på virksomhetens styring og kontroll

Virksomheten skal vurdere nytten og fordelene som etablering av en internrevisjon gir, opp mot kostnadene ved tiltaket.

Virksomhetslederen har myndighet til å bestemme om virksomheten skal bruke internrevisjon, med mindre overordnet departement har gitt andre instruksjoner.

Virksomhetens vurdering av bruk av internrevisjon skal sendes overordnet departement til orientering, med kopi til Riksrevisjonen og til Direktoratet for forvaltning og økonomistyring som forvalter av kravene i rundskrivet, jf. punkt 6.

## **5. Krav til innretting av internrevisjoner i statlige virksomheter**

### **5.1 Organisering**

Internrevisjonen skal organisatorisk være knyttet til og rapportere til virksomhetslederen, eller eventuelt til styret i virksomheter med dette. Plasseringen skal sikre internrevisjonens uavhengighet fra nivåene under virksomhetslederen og fra de områdene og prosessene som skal revideres.

I virksomheter med et styre, skal overordnet departement klargjøre de innbyrdes forholdene mellom departementet, styret og virksomhetslederen, jf. bestemmelsene pkt. 1.3. I departementets instruks til virksomheten skal fordeling av myndighet og ansvar beskrives. Der det i rundskrivet er brukt "virksomhetslederen", vil det kunne gjelde både virksomhetslederen og et eventuelt styre, avhengig av departementets instruks til virksomheten.

Internrevisjonens mandat skal være fastsatt i instruks fra virksomhetslederen. Internrevisjonsinstruksen skal legge til rette for funksjonens uavhengighet og avklare ansvar og myndighet.

Internrevisjonen skal ledes av en internrevisjonssjef.

Virksomhetslederen har innenfor rammene i dette rundskrivet og eventuelle instruksjoner fra overordnet departement, myndighet til å bestemme hvordan internrevisjonen skal organiseres.

### **5.2 Kompetanse og revisjonsplaner**

Den samlede internrevisjonsfunksjonen må inneha nødvendig kompetanse og ressurser for å kunne oppfylle sitt formål og ivareta sin rolle. Virksomheten skal sørge for at funksjonen og dens tjenester periodisk blir evaluert.

Virksomhetslederen skal gi internrevisjonssjefen faglig frihet, som understøtter den faglige uavhengigheten.

Internrevisjonen skal ha hele virksomheten som sitt virkeområde. Internrevisjonssjefen har ansvaret for å utarbeide en årlig risikobasert revisjonsplan med prioriteringene til internrevisjonens arbeid i samsvar med virksomhetens mål. Revisjonsplanen skal godkjennes av virksomhetslederen. Internrevisjonssjefen har også ansvaret for å utarbeide en årlig rapport om internrevisjonens virksomhet.

### **5.3 Bruk av anerkjente standarder**

Internrevisjon i statlige virksomheter skal basere seg på anerkjente standarder. Hvilke standarder som virksomheten velger å følge, skal omtales i internrevisjonsinstruksen.

IIA-standardene (fastsatt av The Institute of Internal Auditors) regnes i denne sammenheng som anerkjente standarder. Også andre anerkjente standarder kan brukes dersom de vurderes som mer hensiktsmessige. Begrunnelse for eventuelt valg av andre standarder skal fremgå av internrevisjonsinstruksen.

Praksis for internrevisjonen skal, uavhengig av valgt standard, være i samsvar med retningslinjene i dette rundskrivet.

### **5.4 Informasjon fra virksomheten**

Det avklares i styringsdialogen mellom departement og virksomhet om og hvordan planer og rapporter fra internrevisjonen skal tilgjengeliggjøres for departementet. Virksomhetslederen har ansvaret for at departementet får tilgang til informasjonen.

Virksomhetslederen har også ansvaret for at årlig revisjonsplan, årlig rapport om internrevisjonens virksomhet og enkeltrapporter fra internrevisjonen gjøres tilgjengelig for Riksrevisjonen.

## **6. Forvaltning**

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) er gitt myndighet til og ansvar for å forvalte kravene i dette rundskrivet om internrevisjon i statlige virksomheter.

Veiledningsmateriell er tilgjengelig på nettsidene til DFØ ([www.dfo.no/fagomrader/internrevisjon](http://www.dfo.no/fagomrader/internrevisjon)).

## **7. Ikrafttredelse**

Dette rundskrivet gjelder fra 1. januar 2021.

Med hilsen

Øystein Schönberg-Grevbo e.f.  
ekspedisjonssjef

Jonas Kjærvik  
seniorrådgiver

*Dette dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskrevet signatur.*

Kopi:

Stortingets administrasjon

Riksrevisjonen

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

# Sak 43/26 Vedlegg 2

Direktoratet for forvaltning  
og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

## Sjekkliste for vurdering av behovet for en internrevisjonsfunksjon

Denne sjekklisten er et hjelpemiddel for å komme gjennom [steg 1 i vurderingen i veiledningsmateriellet på nett](#).

Sjekklisten er delt inn i to hovedspørsmål:

**Hovedspørsmål 1** er knyttet til mer eller mindre objektive kriterier og kjennetegn ved virksomhetens størrelse, kompleksitet, risiko og vesentlighet.

**Hovedspørsmål 2** handler om modenheten og kvaliteten på styring og kontroll.

Hvert av de to hovedspørsmålene avsluttes med et felt for «Samlet vurdering», der virksomheten bør gi en sammenstilt vurdering og ev. begrunnelse knyttet til det enkelte hovedspørsmål.

- Innledningsvis får du tips om hvilke dokumenter som kan være aktuelle å gjennomgå, og hvilke aktiviteter som kan gjennomføres for å besvare spørsmålene i sjekklisten.
- For hvert underspørsmål kan virksomheten vurdere ulike graderinger, for eksempel medium / høy / svært høy eller ja/nei.

- I kolonne for vurdering/kommentar kan virksomheten gi utfyllende forklaring i fritekst.

**Slik kan du gå frem for å få et bedre grunnlag for å besvare spørsmålene i sjekklisten:**

- a) Identifisere og gjennomgå relevant dokumentasjon som belyser virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. Slike dokumenter kan eksempelvis være
- Prop. 1 S (statsbudsjettet, fagproposisjonen)
  - instruks, tildelingsbrev, budsjett, årsrapport
  - virksomhetens risikovurderinger og evt. SWOT-analyse (styrker, svakheter, muligheter og trusler)
  - organisasjonsmodell
  - styringsmodell
- b) Identifisere og gjennomgå relevant dokumentasjon og benytte relevante verktøy som belyser virksomhetens kvalitet og modenhet på styring og kontroll. I arbeidet med å utarbeide årsrapport vil virksomheten allerede ha vurdert og dokumentert status på styring og kontroll. Relevante dokumenter eller verktøy benyttet i dette arbeidet kan for eksempel være
- dokumentasjon eller beskrivelse av virksomhetens styrings- og kontrollsystem (vedtatte dokumenter som beskriver systemer og strukturer, styringsmodell, etiske retningslinjer e.l.)
  - styringsdokumenter med mål og resultatkrav, eksempelvis Prop. 1 S, strategi, resultatindikatorer, tildelingsbrev, årsrapport mv.
  - dokumentasjon på gjennomført oppfølging knyttet til styrings- og kontrollsystemet, for eksempel oppfølging av virksomhetsplan, avdelingsplaner, aktivitetsplaner, styringsparameterer, resultatrapporter og rapporterte avvik (effekt og etterlevelse)

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

- virksomhetens risikovurderinger
  - rapporter fra Riksrevisjonen, tilsyn, resultat av evalueringer og granskninger
  - relevante referat fra styringsdialogen med departementet eller andre møtoreferat eller dokumentasjon som inneholder informasjon om ledelsens oppfølging og vurdering av internkontrollen, for eksempel lederbekreftelser. [Link til DFØs verktøy for lederbekreftelser](#)
  - dokumentasjon på gjennomført egevaluering av internkontrollen, modenhetsvurdering av internkontrollen e.l. [Link til DFØs verktøy for egevaluering av internkontrollen](#)
  - dokumentasjon på gjennomført egevaluering ved bruk av *Common assessment framework (CAF)* ([link til rammeverk](#))
- c) Identifisere og gjennomføre samtaler med interne og eksterne interessenter etter behov. Dette kan være medarbeidere som har god kjennskap til virksomheten, for eksempel personer som er sentrale i oppfølgingen av virksomhetens styring og kontroll. Det kan også være eksterne som personer i overordnet departement eller sentrale representanter for brukere av virksomhetens produkter/tjenester, for eksempel
- virksomhetsleder
  - ledere i linje og stab
  - controller og sentrale økonomi-/regnskapsmedarbeidere
  - fagansvarlig internkontroll, leder risikostyring eller andre 2. linjefunksjoner
  - systemansvarlige
  - juridisk ansvarlige
  - prosessansvarlige
  - personer med særlig ansvar for sikkerhet og beredskap
  - etatsstyrer
  - Riksrevisjonen
  - representanter for sentrale brukergrupper

**Vi foreslår å bruke tall fra siste årsrapport. Dette er entydige og endelig tall som er sammenlignbare over tid, og de er lett tilgjengelige.**

Det er noe overlapping mellom forholdene som er omtalt i sjekklisten. Med størrelse følger også kompleksitet. Både størrelse, kompleksitet og vesentlighet påvirker risiko, og med størrelse og kompleksitet følger for eksempel betydelige krav og utfordringer knyttet til styring og kontroll. Videre er det ingen entydig sammenheng mellom en virksomhets behov for internrevisjon og kvaliteten på styring og kontroll, som vurderes under hovedspørsmål 2. Vurderingen i tilknytning til dette hovedspørsmålet bør derfor settes i sammenheng med hovedspørsmål 1 og sees i forhold til hvor krevende det er for virksomhetslederen å skaffe seg tilstrekkelig oversikt og informasjon om tilstanden på styring og kontroll og hva som må til for å sikre forsvarlig styring og kontroll.

Vi understreker at sjekklisten *ikke* er ment å være en uttømmende liste over elementer dere bør vurdere, og at heller ikke alle spørsmål vil være relevante for virksomheten å vurdere. Sjekklisten er kun ment som en veiledning og inspirasjon i arbeidet med å vurdere og dokumentere denne vurderingen.

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

<b>Hovedspørsmål 1: Hvor stor, kompleks, risikoutsatt og vesentlig er virksomheten?</b>				
<b>Størrelse</b>	<b>Medium</b>	<b>Stor</b>	<b>Svært stor</b>	<b>Vurdering/ Kommentar</b>
Budsjett  <i>Tall for samlede utgifter (kostnader) eller inntekter i siste årsrapport.</i>  <i>Bruttobudsjetterte virksomheter tar utgangspunkt i oppstilling av bevilgningsrapporteringen.</i> <i>Nettobudsjetterte virksomheter tar utgangspunkt i oppstilling av virksomhetsregnskapet.</i>	300 mill. kr– 1 mrd. kr  <b>X</b>	1–10 mrd. kr	Over 10 mrd. kr	Årsrapport 2025: Sum driftsinntekter 846,3 millioner kroner  NHH er en av de minste statlige institusjonene innenfor høyere utdanning i Norge mht antall ansatte, studenter og budsjett.
Antall årsverk/ansatte i siste årsrapport	0–500 årsverk  <b>X</b>	500–2000 årsverk	Over 2000 årsverk	Årsrapport 2025: 473 årsverk
Transaksjonsvolum  <i>Et representativt volumtall fra siste årsrapport del II «Introduksjon til virksomheten og hovedtall».</i> <i>Volumtall kan for eksempel være antall brukere av en tjeneste, antall vedtak, søknader mv.</i>  <i>Virksomheten må velge det volumtallet som synliggjør størrelse, og deretter vurdere om virksomheten har medium, stort, eller svært stort volum.</i>	<b>X</b>			Årsrapport 2025: Antall fulltidsstudenter bachelor og master: 3 723 Antall studenter NHH Executive (EVU) 1 376  Jfr. inntekter og årsverk ovenfor
Balanse	0–1 mrd. kr  <b>X</b>	1–10 mrd. kr	Over 10 mrd. kr	Årsrapport 2025: 505,6 millioner kroner

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

Kompleksitet	Lav/ moderat	Høy	Svært høy	Vurdering/kommentar
Spenn i oppgaveportefølje og ansvarsområder	X			<p>NHH har relativt lite spenn i oppgaveportefølje og ansvarsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NHH driver forskning, formidling og utdanning innenfor det økonomisk-administrative fagområdet.</li> <li>NHHs fulltidsprogrammer omfatter hele det økonomisk-administrative fagområdet og inkluderer en sterk satsing på temaer som digitalisering, data-analyse og bærekraft. I sentrum står en femårig siviløkonomutdanning som omfatter to alternative bachelorprogram og et toårig masterprogram. I tillegg tilbys et toårig masterstudium i regnskap og revisjon samt et treårig ph.d.-program. Etter- og videreutdanningstilbudet omfatter blant annet et Executive MBA-program med fire ulike spesialiseringer, Executive Master-programmer i henholdsvis ledelse og finans, oppdragsbaserte program og åpne program uten studiepoeng.</li> </ul>
Geografisk spredning / antall lokasjoner og styringsnivå eller styringslinjer	X			<p>Høyskolen er i hovedsak samlet på én campus i Bergen. Gjennom en forvaltningsoverføring til Statsbygg fra og med 2019 eier de eiendomsmassen i Helleveien – 33 667 kvm.</p> <p>Alle ansatte har sin arbeidsplass i lokalene i Helleveien.</p> <p>I tillegg leier NHH følgende lokaler:</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drammensveien, Oslo, for EVU, annen kurs- og seminarvirksomhet, undervisning i fulltidsstudiet Master i regnskap og revisjon – 1 147 kvm.</li> <li>• Bontelabo, Bergen, leseplasser for studenter - 1 095 kvm</li> <li>• Jernbanen, Bergen, NHH connect - 132 kvm.</li> </ul> <p>Eiendomsavdelingen har ansvar for forvaltning av bygningsmassen og alle kontrakter som er relatert til denne. IT-avdelingen har ansvar for alle datasystemer og -tjenester på alle lokasjoner. IT- og Eiendomssjef rapporterer til Direktør for organisasjon og virksomhetsstyring som er direkte underlagt virksomhetsleder (rektor).</p>
Grad av kompliserte vurderinger eller beregninger knyttet til produkter eller tjenester	<b>X</b>			<p>NHHs produkter og tjenester omfatter forskning, formidling og utdanning.</p> <p>Utdanningen er regulert gjennom lover og forskrifter fra departementet og egne forskrifter. Dette gir begrenset rom for skjønn og komplekse vurderinger.</p> <p>Det vurderes at forskning og formidling i hovedsak ikke innbefatter stor grad av kompliserte vurderinger eller beregninger. NHH sin forskningsportefølje består i hovedsak av EU og NFR prosjekt, og disse er underlagt standardiserte regelverk.</p>
Grad av kvalitetskrav knyttet til tjenester og produkter	<b>X</b>			<p>NHH stiller høye kvalitetskrav til utdanning, forskning og formidling, i tråd med høyskolens strategi og ambisjon om å være en ledende europeisk handelshøyskole.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

				<p>Kvalitetskravene er institusjonalisert og følges opp gjennom etablerte styrings- og kvalitetssystemer, kombinert med regelmessig intern og ekstern evaluering.</p> <p>Kvalitet i utdanning og forskning sikres blant annet gjennom internasjonale akkrediteringer. NHH er akkreditert av EQUIS (første gang i 2001, siste reakkreditering i 2026), AMBA (første gang i 2020, siste reakkreditering i 2025) og AACSB (første gang i 2022). Akkrediteringene innebærer periodiske reakkrediteringer og systematiske selvevalueringer opp mot internasjonale standarder.</p> <p>I tillegg inngår NHH i internasjonale akademiske samarbeid som CEMS og European University-alliansen ENGAGE.EU, som stiller krav til kvalitet og utvikling. NHH har også et NOKUT-godkjent kvalitetssystem for utdanning, med løpende evaluering av kurs, studieprogrammer og institutter.</p> <p>Samlet vurderes kvalitetskravene som høye, men godt håndtert innenfor eksisterende styrings- og kvalitetssystemer, og uten at dette medfører økt operasjonell risiko eller behov for særskilte kontrollfunksjoner.</p>
Grad av kompleksitet i IKT-systemer, eksempelvis integrerte IKT-systemer internt eller med eksterne	X			<p>NHH drifter selv sine kjernetjenester, men har også integrerte IKT-systemer som driftes av eksterne samarbeidspartnere. Har en lav programportefølje, men stor serverpark for å sikre redundans.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

				<p>Siden forrige internrevisjonsvurdering, har antall integrasjoner økt noe, uten at det har medført vesentlig økning i kompleksitet.</p> <p>Dagens IKT-portefølje vurderes å ha lav til moderat kompleksitet. Vekst innen digitalisering og KI gir et økende avhengighetsforhold til teknologi, som følges opp gjennom styring, kompetanseutvikling og løpende risikovurderinger.</p>
<p>Grad av påvirkning fra og endringer i eksterne rammebetingelser (EU, EØS, markeder, politisk uro mv.)</p>	X			<p>Den økonomiske situasjonen vurderes som god, noe som gjør at NHH på kort sikt vurderes i liten grad påvirket av endringer i eksterne rammebetingelser.</p> <p>NHHs ambisjon er å bidra til økt konkurransekraft og verdiskaping gjennom relevant og nyskapende forskning, undervisning og formidling, og være en ledende og internasjonalt orientert handelshøyskole.</p> <p>For å oppnå ambisjonen, er innovasjon og sterk kobling mellom akademia og næringsliv viktig. I tillegg må NHH videreutvikle kunnskapen om hvordan internasjonale utviklingstrekk påvirker lokale beslutninger. Ny strategi for NHH 2026-2029 vektlegger økt geopolitisk usikkerhet, krav til beredskap og kompetansebehov knyttet til sikkerhet og beredskap. Dette kan påvirke innhold i forskning, utdanning og samspill, men vurderes samlet sett ikke å medføre vesentlig økt operasjonell eller finansiell risiko for NHH.</p> <p>Finansiell risiko er lav, da nesten 80% av årlige inntekter er bevilgning over statsbudsjettet. En viss usikkerhet</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

				knyttet til fremtidige bevilgninger krever en målrettet ressursstyring og god kostnadskontroll.
Underlagt komplekst regelverk (nasjonalt eller internasjonalt)	<b>X</b>			<p>NHH er underlagt nasjonale regelverk som styrer f.eks. utdanningen, forskningsprosjekter, ansettelsesforhold og anskaffelser. I tillegg har NHH forskningsprosjekter finansiert av EU, som følger regelverket her.</p> <p>NHH har i årene siden forrige internrevisjonsvurdering fått ren revisjonsberetning fra Riksrevisjonen.</p> <p>Høsten 2024 ble det gjennomført en ekstern modenhetsanalyse opp mot NSMs grunnprinsipper for IKT-sikkerhet. Analysen viste høy modenhet. Identifiserte forbedringspunkter følges opp innenfor ordinære styrings- og forbedringsprosesser.</p>
<b>Risiko (iboende/restrisiko)</b>	<b>Lav/ moderat</b>	<b>Høy</b>	<b>Svært høy</b>	<b>Vurdering/kommentar</b>
Grad av produkter eller tjenester med høy iboende/potensiell risiko for misligheter (kunder eller medarbeidere)	<b>X</b>			<p>NHHS hovedaktiviteter er utdanning, forskning og formidling.</p> <p>Innen utdanning er det størst risiko for misligheter knyttet til uriktige opplysninger i søknadsprosesser, plagiering i selvstendige arbeider, fusk ved eksamen og forfalskning av vitnemål.</p> <p>Som ved andre institusjoner avdekkes det jevnlig uregelmessigheter knyttet til innleveringer og eksamen. For å forebygge og avdekke slike forhold gjennomfører</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

				<p>NHH systematisk plagiattkontroll av besvarelser levert i Canvas og WISEflow, har etablerte rutiner for kontroll av hjelpemidler ved skoleeksamener og deltar i den nasjonale vitnemålsdatabasen. Ved mistanke om fusk følges sakene opp etter fastsatte rutiner i tråd med gjeldende regelverk.</p> <p>NHH sitt Redelighetsutvalg skal håndtere saker som gjelder mistanke om mulige brudd på anerkjente forskningsetiske normer. Ved NHH har det ikke vært avdekket tilfeller av forskningsjuks. NHH har likevel bredt fokus på problemstillingen. Høyskolen har utarbeidet «Ansvarlig Atferd», som bl.a. inkluderer: - Retningslinjer for forskningsetikk, - Redelighetsreglement, - Policy for sidegjøremål.</p> <p>NHH har ikke avdekket tilfeller av økonomiske misligheter blant egne ansatte, men erfarer at graden av forsøk på økonomisk svindel fra eksterne kilder er økende. Det er etablert risikoreducerende tiltak bl.a. knyttet til anskaffelses-/innkjøps-/fakturasprosessen, håndtering av leverandører og kontroll av tilgangsstyring i økonomi-/lønnssystem og bank.</p> <p>NHH gjennomfører risikovurderinger både på strategisk og operasjonelt nivå, og gjennomfører internkontroller av utvalgte administrative prosesser.</p>
Grad av skjønnsmessige vurderinger	X			<p>Det er ved NHH lite rom for skjønnsmessige vurderinger, da virksomheten i stor grad blir styrt av lover, bestemmelser og interne retningslinjer.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

<p>Grad av avhengighet og samhandling med andre statlige virksomheter eller private aktører for leveranser av produkter eller tjenester</p>	<p><b>X</b></p>		<p>NHHs samhandling med andre statlige virksomheter omfatter i hovedsak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagelse i Universitets- og høyskolerådet (UHR)</li> <li>• Leveranse av tjenester fra Samordna opptak, Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir.), Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt), Studentsamskipnaden i Bergen (Sammen) m.fl..</li> <li>• Prosjekter finansiert av NFR og HK-dir</li> <li>• Forsknings- og undervisningssamarbeid med andre norske statlige virksomheter</li> <li>• Kunnskapsdepartementet, Riksrevisjonen, Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT)</li> </ul> <p>I tillegg har NHH samhandling med private aktører:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felles forskningsprosjekter med datterselskap Senter for næringslivsforskning (SNF)</li> <li>• Administrativt forskningsfond (AFF) og Foreningen for Finansfag (FFN) er samarbeidspartnere i noen etter- og videreutdanningsprogram i regi av NHH Executive</li> <li>• NHH mottar gaver fra noen private aktører i næringslivet</li> <li>• NHH er involvert i forsknings- og undervisningssamarbeid med andre utenlandske forsknings- og undervisningsinstitusjoner.</li> </ul>
<p>Grad av store investeringer i forhold til budsjett, jf. også Finansdepartementets Prosjektmodell for store investeringer med tilhørende terskelverdier</p>	<p><b>X</b></p>		<p>I perioden 2019-2020 gjennomførte Statsbygg (SB) en rehabilitering av NHHs eldste bygningsmasse, og overtok samtidig eierskapet til hele bygningsmassen på campus Bergen. Store bygningsmessige investeringer vil derfor være SBs ansvar.</p> <p>Investering i eget brukerstyr (møbler, AV-utstyr, IT-utstyr, låssystemer o.l.) er NHHs ansvar. I tillegg vil også</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

				<p>NHH selv kunne foreta ombygging og oppgraderinger i leide lokaler etter godkjenning fra SB.</p> <p>Basert på innspill fra IT- og eiendomsavdelingen godkjenner styret en årlig rullerende investeringsplan.</p> <p>Årlige samlede investeringer har de siste årene vært på om lag 5–10 % av årlig bevilgning. Etter et høyt investeringsnivå de senere årene, særlig innen eiendom, vurderes det fremtidige investeringsbehovet som redusert. NHH har fokus på at investeringer følger lov om offentlige anskaffelser.</p>
Grad av sikringsverdig informasjon og eller objekter, jf. bl.a. Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven)	<b>X</b>			<p>Sikringsverdig informasjon ved NHH omfatter i hovedsak digital og fysisk lagret informasjon. Dette dreier seg f.eks. om personopplysninger og data knyttet til forskning. NHH har utviklet et helhetlig styringssystem for sikkerhet og beredskap. Videre har NHH et styringssystem for informasjonssikkerhet som består av bl.a. IT-reglement, passordpolicy, sikkerhetsorganisasjon og policy for informasjonssikkerhet og personvern.</p> <p>NHH har relativt få sikringsverdige fysiske objekter. Det meste er knyttet til AV-utstyr i undervisningsrom og auditorier, samt Stupet og kunst.</p>
Grad av transaksjonsvolum eller aktiviteter <i>antall inn- eller utbetalinger fra eller til virksomheten i forhold til økt risiko for bevisste eller ubevisste menneskelige eller automatiserte feil eller svikt</i>	<b>X</b>			<p><u>Inntekter:</u></p> <p>NHHs inntekter kommer i hovedsak fra KD, NFR og studenter ved etter- og videreutdanningen (EVU).</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

			<p>Innbetalinger fra KD skjer via overføring til bankkonto og registreres manuelt i regnskapet. Innbetalinger fra NFR skjer delvis via overføring til bankkonto og delvis på grunnlag av utgående fakturaer avhengig av type prosjekt. Innbetalinger fra EVU-studenter skjer på grunnlag av utgående fakturaer.</p> <p>Øvrige innbetalinger kommer fra:</p> <p>NAV-refusjoner (overføring til bankkonto).</p> <p>EU-prosjekter, gaver/ tilskudd fra statlige/private aktører i Norge og utenlands, utenlandske heltidsstudenter utenfor EU/EØS og Sveits (basert på utgående faktura fra NHH).</p> <p>Konferansedeltakere (innbetaling via portal Checkin)</p> <p>Salg av profileringsartikler og kompendier (betalingsterminal)</p> <p>Erstatning av adgangskort for studenter (Vipps)</p> <p>Antall transaksjoner på arbeidskonto for innbetalinger i 2025 var 831, herav 401 OCR-innbetalinger.</p> <p><u>Utbetalinger:</u></p> <p>Målt i beløp, er mesteparten av kostnadene knyttet til utbetaling av lønn, husleie og andre driftskostnader relatert til bygg. Antall utbetalinger fra NHHs arbeidskonto</p>
--	--	--	--

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

				<p>(målt i antall bilag) i 2025 var 595. Alle utbetalinger skjer via generert remitteringsforslag og betalingsfil til banken.</p> <p>Transaksjonsvolumet vurderes som lite, og NHH har en sentralisert økonomifunksjon som medfører at inn- og utbetalinger håndteres av et fåtall medarbeidere. Risikoen for feil eller svikt vurderes derfor som håndterbar.</p>
--	--	--	--	--

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

Vesentlighet	Lav/ moderat	Høy	Svært høy	Vurdering/kommentar
Forvaltning av tilskuddsordninger av en viss størrelse	X			NHH har ikke tilskuddsordninger.
Håndtering av EU/EØS-midler	X			NHH har siden forrige vurdering av behov for internrevisjon hatt en økning i inntekt fra EU/EØS-midler fra 7 millioner kroner i 2020 fordelt på fem prosjekter til 13,5 millioner kroner fordelt på ni prosjekter i 2025. Eksternfinansiert forskning er et viktig satsningsområde for NHH, og administrativ støtte til prosjektakkvisjon og prosjektdrift blir prioritert. Det arbeides kontinuerlig med forbedring og revidering av NHHs prosjektoppfølgingsrutiner, tilpasset håndtering av EU/EØS-midler.
Vedtak med store konsekvenser for <ul style="list-style-type: none"> <li>o enkeltindivider og grupper av brukere</li> <li>o mange brukere</li> <li>o utsatte brukere</li> </ul>	X			<p>Vedtak med store konsekvenser for enkeltindivider omfatter i første rekke studenter.</p> <p>UH-loven, nasjonale forskrifter, forvaltningsloven og NHHs interne forskrifter mv. skal sikre betryggende saksbehandling for studentene. I tilfeller der studentene ønsker å klage på vedtak, har NHH den lovpålagte Klagenemnda. I tillegg har NHH studentombud (p.t. kjøp av tjeneste fra UiB) for å veilede og hjelpe til med å løse problemer for studentene.</p> <p>Når det gjelder vedtak som gjelder studieprogrammene, kan dette få konsekvenser for større grupper av studenter. For å sikre at studentene blir inkludert i</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

				<p>beslutningsprosesser, er studentene, i samsvar med UH-loven, representert i alle sentrale utvalg ved høyskolen.</p> <p>NHH legger så langt det er mulig og rimelig, studiesituasjonen til rette for studenter med særskilte behov. Læringsmiljøutvalget (LMU) ved NHH holdes orientert om klager fra studenter vedrørende læringsmiljøet. LMU kan gi uttalelser om disse forholdene. LMU skal gjøres kjent med pålegg og andre enkeltvedtak som Arbeidstilsynet treffer.</p>
Produksjon av samfunnskritiske produkter/ tjenester <sup>1</sup> eller beredskap. Enten direkte eller indirekte i form av tjenester til kunders samfunnskritiske produkter/tjenester eller beredskap	X			<p>I følge def. fra <i>Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap</i> produserer NHH ingen samfunnskritiske produkter eller tjenester.</p> <p>NHH har utarbeidet plan for kriseberedskap. Denne inneholder bl.a. informasjon om roller og ansvar og varslingslister.</p>
Grad av politisk oppmerksomhet knyttet til produkter eller tjenester	X			<p>Det har vært lite politisk oppmerksomhet på NHH som enkeltstående institusjon.</p>

<sup>1</sup> Rapport «Sikkerhet i kritisk infrastruktur og kritiske samfunnsfunksjoner – modell for overordnet risikostyring.» Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap definerer åtte kritiske samfunnsfunksjoner: varmforsyning, matforsyning, vannforsyning, nasjonal sikkerhet, lov og orden, liv og helse, kriseledelse og finansiell trygghet.

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

<p><b>Samlet vurdering av virksomhetens størrelse, kompleksitet, risiko og vesentlighet</b></p>	<p>NHH er en relativt liten statlig institusjon innen universitets- og høyskolesektoren, både målt i antall studenter, ansatte og samlet budsjett. Virksomheten har et begrenset og tydelig definert samfunnsoppdrag innen utdanning, forskning og formidling innen det økonomisk-administrative fagområdet, og aktiviteten er i hovedsak samlet på én campus i Bergen.</p> <p>Oppgaveporteføljen vurderes som lite kompleks, med et begrenset antall kjerneprosesser og et oversiktlig transaksjonsvolum. Inntektsgrunnlaget er i hovedsak bevilgningsbasert, og den finansielle risikoen vurderes som lav. Andel eksternfinansiert virksomhet, herunder EU-prosjekter, er økende, men håndteres innenfor etablerte rutiner og med styrket administrativ støtte.</p> <p>NHH er underlagt et klart og velkjent regelverk, og det er lite rom for skjønsmessige eller komplekse vurderinger innenfor hovedaktivitetene. Det er ikke avdekket vesentlige tilfeller av økonomiske misligheter eller alvorlige avvik, og risiko knyttet til transaksjoner og forvaltning vurderes som håndterbar.</p> <p>Strategien for 2026–2029 innebærer økte ambisjoner innen digitalisering, kunstig intelligens, internasjonalisering og campusutvikling. Dette gir økt strategisk kompleksitet, men vurderes ikke å endre virksomhetens samlede risikobilde på en måte som øker behovet for særskilte kontrollfunksjoner.</p> <p>Samlet sett vurderes NHH å ha lav til moderat kompleksitet, begrenset vesentlig risiko og et oversiktlig virkeområde. Dette tilsier at det ikke er behov for å etablere egen internrevisjonsfunksjon.</p>
---	---

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

<b>Hovedspørsmål 2: Hvordan er modenheten og kvaliteten på virksomhetens styring og kontroll?</b>			
<b>Spørsmål</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Vurdering/kommentar</b>
Oppnår virksomheten i stor grad fastsatte mål og resultatkrav?	<b>X</b>		NHH oppnår i stor grad fastsatte mål og resultatkrav, fastsatt av KD og NHH selv. Resultatene for NHHs virksomhet og grad av måloppnåelse rapporteres årlig, bla. i Årsrapport til KD, og drøftes i etatsstyringsmøter.
Har virksomheten et godt opplegg for å identifisere, vurdere, håndtere og følge opp risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>• på virksomhetsnivå?</li> <li>• på lavere og operativt nivå (vesentlige områder eller prosesser)?</li> </ul>	<b>X</b>		<p>NHHs risikostyring, internkontroll og kvalitetssikring omfatter en rekke elementer. Hovedelementene skisseres nedenfor.</p> <p>Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet system for internkontroll. Dette omfatter risikovurderinger på både virksomhetsnivå og operativt nivå.</p> <p><b>Risikovurderinger virksomhetsnivå</b> Høyskolens ledelse gjennomfører årlig risikovurderinger på overordnet nivå. Disse legges frem for Styret, og omtales i årsrapporten til KD. Risikovurderingene tar utgangspunkt i hovedområdene i høyskolens strategi; utdanning, forskning, samspill med nærings- og samfunnsliv og organisasjon og ressurser, samt de strategiske satsingsområdene. NHHs strategi for 2026-2029 angir fire strategiske satsingsområder; anvendelse av KI, økt konkurransekraft, global kunnskap og en levende campus.</p> <p><b>Risikovurderinger administrative prosesser</b> Administrative enheter gjennomfører årlig risikovurderinger innenfor sine ansvarsområder. Med utgangspunkt i risikovurderingene velger høyskolens ledelse ut konkrete områder for oppfølging og internkontroll. De konkrete internkontrollene utformes for å gi rimelig sikkerhet om måloppnåelse innenfor områdene målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Systemet for internkontroll blir jevnlig evaluert mht. omfang og nytteverdi.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

		<p>Kvalitetssystemer og akkrediteringer NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at NHHs studieprogrammer holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet omfatter sentrale prosesser og rutiner, og er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder.</p> <p>NHH gjennomfører jevnlig evalueringer av studieprogrammene, og instituttevalueringer med vekt på forskningsaktiviteten. Videre har NHH <i>triple crown</i>-akkreditering, gjennom oppnådd EQUIS-, AACSB- OG AMBA-akkreditering, hvor selvevalueringer og rapportering og identifisering av forbedringspotensial er viktige elementer.</p> <p>Sikkerhet og beredskap, ROS, informasjonssikkerhet NHH har etablert et helhetlig styringssystem for sikkerhet og beredskap. Risiko knyttet til høyskolens verdier skal kontinuerlig vurderes og håndteres, og verdiene beskyttes gjennom sikkerhetstiltak.</p> <p>Høsten 2025 er det gjennomført en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS). Beredskapsplaner er utarbeidet for ulike scenarioer, og det gjennomføres jevnlig beredskapsøvelser. ROS og beredskap inngår som integrert del av risikostyringen og rapporteres til ledelsen.</p> <p>NHH har etablert styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern. Tiltak for å ivareta og ytterligere styrke dette området prioriteres høyt.</p>
<p>Har virksomheten etablert styrende dokumenter for alle vesentlige/risikofylte områder som tydeliggjør</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvem som har ansvaret for hva?</li> <li>• hvordan risikoutsatte og vesentlige oppgaver skal gjennomføres?</li> </ul>	<p><b>X</b></p>	<p>NHH har etablert styrende dokumenter for alle vesentlige områder. Nedenfor følger et utvalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandater for rektors ledergruppe</li> <li>• Mandater for alle sentrale råd og utvalg</li> <li>• Personelhåndbok</li> <li>• HMS-håndbok</li> <li>• Lederhåndbok</li> <li>• Retningslinjer for bakgrunnsjekk ved ansettelser</li> </ul>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle stillingsbeskrivelser pr stillingskategori for ansatte</li> <li>• Redelighetsreglement</li> <li>• Ansvarlig atferd</li> <li>• Kvalitetssystem for utdanning</li> <li>• Retningslinjer for kvalitetssikring av eksamen og sensur ved NHH</li> <li>• Styringssystem for informasjonssikkerhet</li> <li>• Styringssystem for sikkerhet og beredskap</li> <li>• Retningslinjer og rutiner for beredskapsarbeid</li> <li>• Rammeverk for internkontroll av administrative prosesser</li> <li>• Økonomihåndbok med rutinebeskrivelser</li> </ul> <p>Det pågår et større arbeid for å styrke oppfølgingen og risikohåndtering ved eksternt finansierte prosjekter, med revisjon av rutiner, maler, kontroll og sjekkpunkter.</p>
Har virksomheten god nok dokumentasjon av gjennomførte kontrollhandlinger?	<b>X</b>	<p>NHH mener å ha god dokumentasjon av gjennomførte kontrollhandlinger.</p> <p>Høyskolen har siden høsten 2015 hatt et formalisert system for internkontroll. Det er utarbeidet et rammeverk for internkontrollen på NHH, og det er utarbeidet maler for gjennomføring og dokumentasjon av internkontrollene. Det utarbeides sluttrapporter for alle gjennomførte internkontroller, som oversendes til Riksrevisjonen.</p> <p>Mht. kontrollhandlinger innenfor økonomiområdet, blir dokumentasjon fremlagt for Riksrevisjonen minimum en gang årlig. Områder som Riksrevisjonen legger vekt på er blant annet lønnsutbetaling, oppretting av nye leverandører, prosessen fra bestilling til betaling, reiseregninger, etterlevelse av Lov om offentlige anskaffelser, eksterntfinansiert virksomhet, tilgangsstyring i økonomi- og lønnsystemet og generelle IKT-kontroller.</p> <p>NHHs økonomi- og lønnsystem oppfyller økonomireglementets krav til sporbarhet. Endringer i utvalgte tabeller blir logget, og relevante logger kontrolleres månedlig.</p> <p>NHH har på plass gode, dokumenterte rutiner for overføring av DBH-data, inkludert kontrollrutiner.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

		<p>Data om publikasjoner registreres i Nasjonalt vitenarkiv (NVA) og blir årlig gjennomgått og kontrollert internt – og i noen tilfeller i samarbeid med andre institusjoner i Norge.</p> <p>Sensor registrerer sensur i WISEflow. Ved bruk av flere sensorer varsler systemet om avvik, og sensurprosessen stanses inntil avviket er avklart. Sensur overføres maskinelt til FS og kan ikke endres av en enkelt saksbehandler. All manuell registrering forutsetter behandling av to saksbehandlere og stanses automatisk ved avvik. Protokoller fra både WISEflow og FS arkiveres. Endring av sensur kan kun skje gjennom klagebehandling og dokumenteres gjennom egne, tilsvarende rutiner.</p>
<p>Har virksomheten god oppfølging av etterlevelse av interne styrende dokumenter og eksterne lover og regler? Klarer virksomheten å benytte resultatene fra oppfølgingen til læring og forbedring?</p>	<b>X</b>	<p>NHH arbeider systematisk for å styrke regelverkskompetansen i organisasjonen gjennom målrettet lederopplæring. Ledere på alle nivåer får jevnlig informasjon og opplæring om viktige regelverksendringer, nye forutsetninger og sentrale krav fra departementet, slik at de har nødvendig kompetanse til å utøve arbeidsgiverrollen korrekt og håndtere saker i tråd med gjeldende lov- og regelverk.</p> <p>Etterlevelse av interne styrende dokumenter og eksterne lover og regler inngår som fast moment i internkontrollene som gjennomføres for administrative prosesser.</p> <p>Resultater fra internkontroller, tilsyn og evalueringer følges opp og benyttes som grunnlag for forbedringer i rutiner, kompetanse og rolleavklaringer.</p>
<p>Har virksomheten gode IKT-systemer som understøtter oppgaveløsningen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan opplever brukerne og de ansatte dette?</li> </ul>	<b>X</b>	<p>NHH benytter i stor grad fellesløsninger for UH-sektoren for både studenter og ansatte. IKT-systemene oppleves i hovedsak som gode av både studenter og ansatte.</p> <p>Det er høyt fokus på digitalisering i organisasjonen, og det er opprettet en egen seksjon ved IT-avdelingen som arbeider med digitalisering og robotisering av arbeidsprosesser.</p> <p>NHH drifter per i dag sitt eget økonomi- og lønssystem, men har signert avtale om overgang til felles sektorløsning for økonomisystem via SIKT. Videre planlegges anskaffelse av nytt lønssystem, der løsning levert via DFØ er mest aktuelt. Etter</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

			gjennomført overgang vil NHH være på linje med øvrige UH-institusjoner når det gjelder økonomi- og lønnsystemer.
Er det etablert et hensiktsmessig opplegg for informasjon og kommunikasjon tilpasset virksomhetens organisering og behov?  • Hvordan oppleves dette av brukerne og de ansatte?	<b>X</b>		NHH følger Statens kommunikasjonspolitikk. Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt har det overordnede ansvaret for NHHs kommunikasjonsstrategi og støtter det interne og eksterne kommunikasjonsarbeidet ved høyskolen. Høyskolen har veletablerte kommunikasjonskanaler internt og eksternt, og videreutvikler disse i tråd med relevante behov. NHH bruker vesentlige ressurser på å opprettholde og fornye brukerorienterte nettsider for å effektivisere og styrke NHHs kommunikasjons- og formidlingsarbeid mot eksterne målgrupper. Internkommunikasjon anvendes som et strategisk verktøy for å nå høyskolens mål, der hyppige oppdateringer på intranettet, regelmessige allmøter for alle ansatte, og lett tilgjengelig informasjon fra utvalgsarbeid på norsk og engelsk bidrar til dette.
Er styringsinformasjonen god (relevant, tilstrekkelig, pålitelig og rettidig)?	<b>X</b>		Høyskolens ledelse anser styringsinformasjonen til å være tilfredsstillende.
Er det godt samsvar mellom kompetanse og roller, ansvar og myndighet?	<b>X</b>		NHH har etablert tydelige rammer for roller, ansvar og myndighet, og arbeider systematisk for å sikre at kompetansen i organisasjonen er tilpasset de oppgavene som skal løses. Dette gjelder både vitenskapelige og administrative funksjoner. Det legges vekt på målrettet rekruttering, vedlikehold og utvikling av relevant kompetanse, herunder lederopplæring og faglig støtte til ledere med personal- og økonomiansvar. Samlet bidrar dette til et godt samsvar mellom ansvar, myndighet og kompetanse på tvers av organisasjonen.
Har virksomheten en kultur og holdninger som gjenspeiler fastsatte etiske verdier?	<b>X</b>		Verdigrunnlag og utdyping er beskrevet på følgende måte i NHHs strategi:

		<p><b>NHHs Verdigrunnlag</b> Kvalitet, relevans og høy etisk standard skal prege all virksomhet og alle aktiviteter ved NHH. Studenter, ansatte og alumni er engasjerte, åpne og ambisiøse, og brenner for å bidra til positiv endring i samfunnet rundt seg.</p> <p><b>Utdyping</b> Ved NHH eksisterer det en sterk kvalitetskultur. NHH forventer at all virksomhet har høy kvalitet og at hver enkelt bidrar til dette. Det innebærer at høyskolens forskning, undervisning og formidling er relevant og holder et høyt faglig nivå, og at de administrative prosessene er effektive og preget av høy faglig kompetanse og profesjonalitet.</p> <p>Alle på NHH skal bidra til en høy etisk standard. Prinsippet om fri og uavhengig forskning skal ligge til grunn for NHHs virksomhet. Den akademiske friheten skal utøves innenfor etiske rammer og på en måte som tjener fagets, NHHs og samfunnets interesser. Høyskolens organisasjonskultur, lærings- og arbeidsmiljø skal være eksperimenterende og inkluderende, og organisasjonen skal preges av evne og vilje til å fremme NHHs felles mål og ambisjoner.</p> <p>NHHs verdier, etiske retningslinjer og hvilke konsekvenser disse skal ha for vår atferd, er fremstilt i dokumentet <i>Ansvarlig atferd</i>. Andre dokumenter som bygger opp under virksomhetens etiske verdier er <i>Redelighetsreglementet</i> og <i>Retningslinjer for forskningsetikk</i>. NHH har også et register for sidegjøremål med tilhørende retningslinjer og veiledning for godkjenning av sidegjøremål.</p> <p>NHH har i samarbeid med studentene utarbeidet dokumentet <i>NHH-kulturen</i>, som er et sett av kjøregregler som definerer hvordan vi vil ha det på NHH. Disse kjøregreglene anses å ha stor relevans for det generelle arbeidsmiljøet på NHH, og for interaksjonen mellom studenter og ansatte. <i>NHH-kulturen</i> er tilgjengelig på nettsiden, plakater på campus og er godt forankret i organisasjonen.</p>
--	--	--

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

<p>Fanger virksomhetens etablerte styrings- og kontrollsystemer opp feil og mangler før virksomheten blir gjort oppmerksom på feil og mangler av departement eller etter eksterne gjennomganger (RR, tilsyn, evalueringer mv.)?</p>	<p><b>X</b></p>	<p>NHH vurderer at feil og mangler i all hovedsak fanges opp i NHHs egne styrings- og kontrollsystemer. I den grad f.eks. KD, Riksrevisjonen eller NOKUT påpeker områder som bør prioriteres sterkere, blir dette fulgt opp.</p> <p>I tillegg til nasjonale tilsyn og kontroller utført av KD, Riksrevisjonen og NOKUT, blir NHH evaluert av ulike internasjonale akkrediteringsorganer. NHH har både EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkreditering, kjent som <i>triple crown</i>. Et viktig element i disse akkrediteringsprosessene, er utarbeidelse av selvevalueringsrapporter der høyskolen må evaluere status opp mot internasjonale standarder, og identifisere forbedringspotensiale.</p> <p>NHH har siden 2015 hatt et etablert system for internkontroll av administrative prosesser. Internkontrollene avdekker feil og mangler, som mangelfulle rutiner, uklar ansvars- og rollefordeling, manglende kompetanse om lovverk mm. Internkontrollene bidrar til prioritering, til utarbeidelse av nye rutiner og forbedring av prosesser, og skisserer konkrete tiltak for oppfølging.</p>
<p><b>Samlet vurdering av kvaliteten og modenheten på styring og kontroll</b></p>	<p>NHH vurderes å ha god kvalitet og modenhet i styring og internkontroll. Virksomheten oppnår i stor grad fastsatte mål og resultatkrav, og måloppnåelse følges systematisk opp gjennom styrebehandling, etatsstyringsdialog og årlig rapportering til Kunnskapsdepartementet.</p> <p>NHH har etablert et helhetlig system for internkontroll i tråd med økonomireglementet, med risikovurderinger på både virksomhetsnivå og operativt nivå. Risikovurderingene er integrert i virksomhetsstyringen og knyttet til strategiens hovedområder og satsinger for perioden 2026–2029. Identifiserte risikoer følges opp med konkrete tiltak og rapporteres til styret.</p> <p>Det er etablert tydelige styrende dokumenter for alle vesentlige og risikoutsatte områder, med klar plassering av ansvar og myndighet. Internkontroller gjennomføres regelmessig og dokumenteres, og resultatene benyttes aktivt til forbedring av rutiner og prosesser. NHH har over tid fått rene revisjonsberetninger fra Riksrevisjonen, noe som understøtter vurderingen av god etterlevelse og kontroll.</p> <p>Kvalitet i utdanning og forskning sikres gjennom et etablert kvalitetssystem godkjent av NOKUT, samt gjennom omfattende internasjonale akkrediteringsprosesser. Disse gir både kvalitetsutvikling og</p>	

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

	<p>uavhengig ekstern vurdering av styring og kontroll. Videre har NHH etablerte styringssystemer for informasjonssikkerhet og personvern, for sikkerhet og beredskap, og gjennomfører jevnlig risiko- og sårbarhetsanalyser.</p> <p>Samlet sett vurderes NHH å ha en moden og velfungerende styring og internkontroll som gir styret og virksomhetsledelsen tilstrekkelig trygghet. På denne bakgrunn vurderes det ikke å være behov for å etablere en egen internrevisjonsfunksjon på nåværende tidspunkt.</p>
--	---

## NY UTVIKLINGSAVTALE 2027-2030 - STYRINGSPARAMETERE OG INDIKATORER

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/09256-9

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	16.06.2026	44/26

### Forslag til vedtak:

Styret tar saken til etterretning.

### Bakgrunn:

NHH skal inngå en ny utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet (KD) for perioden 2027- 2030. Formål og føringer for avtalen er tidligere behandlet i styresakene 5/26 og 21/27. Disse sakene dannet grunnlag for NHHs førsteutkast til KD med tverrgående styringsparametere.

I et innledende møte med departementet fikk styreleder og rektor en foreløpig tilbakemelding og forslag til justeringer på NHHs førsteutkast til utviklingsmål og styringsparametere. Basert på disse innledende tilbakemeldingene sendte NHH et revidert forslag til styringsparametere og en tentativ bruttoliste over mulige indikatorer til KD i forkant av det formelle dialogmøtet om utviklingsavtalen 22. mai 2026.

KDs tilbakemeldinger og de påfølgende endringene av utkastet kan oppsummeres slik:

- KD slutter seg i all hovedsak til de reviderte utviklingsmålene.
- KD har merket seg at NHHs ambisjonsnivå er høyt. Av hensyn til likebehandling av institusjonene i sektoren kan imidlertid ikke inneholde mål om at NHH skal ha en ledende rolle eller tilsvarende formuleringer. Slike formuleringer er nå tatt ut eller omformulert.
- Styringsparametere som omhandler kunstig intelligens (KI) bør samles under samme utviklingsmål. Dette er nå samlet under utviklingsmål 1.
- Avtalen bør inneholde styringsparametere og indikatorer knyttet til utvikling av jevnere kjønnsbalanse i fagstaben. Dette er nå tatt inn under utviklingsmål 3.
- Sammenhengen mellom målet og styringsparameterne i utviklingsmål 3 bør tydeliggjøres.
- Avtalen bør tydeliggjøre NHHs mål om arbeidsdeling og sektorsamarbeid. Dette er nå tatt inn i mål 2.
- Avtalen bør ha bedre balanse mellom utdanning og forskning. Dette er nå søkt forbedret under mål 2.
- Avtalen bør synliggjøre mål og ambisjoner for livslang læring/etter- og videreutdanning. Dette er nå tatt inn under mål 1.

Vedlagt følger et revidert forslag til ny utviklingsavtale som ivaretar KDs innspill samt en tentativ bruttoliste over mulige indikatorer.

Styret bes om å gi tilbakemelding på om det oppdaterte utkastet til mål og styringsparametere er hensiktsmessig utformet og i tråd med NHHs strategi. Styret bes også gi innspill til de foreslåtte indikatorene, med særlig henblikk til om indikatorene er i tråd med NHHs strategi, og om det mangler viktige indikatorer.

Basert på tilbakemeldingene i styremøtet, vil styret få et endelig utkast til behandling i septembermøtet. Frist for oversending av endelig utkast til utviklingsavtalen til KD er 1. oktober.

**Vedlegg:** Revidert utkast til utviklingsavtale med styringsparametere og tentativ liste over indikatorer

## Sak 44/26 Vedlegg

# Revidert utkast til Utviklingsavtale for Norges Handelshøyskole 2027–2030

### Mål 1 NHH skal bidra til styrket verdiskaping, konkurransekraft og anvendelse av kunstig intelligens

NHH skal ha en sentral rolle innen verdiskaping og konkurransekraft i Norge, og styrke omstillingsevnen i økonomien gjennom bruk og forståelse av kunstig intelligens og ny teknologi i beslutningsprosesser. Samfunnet står overfor store teknologiske, økonomiske og geopolitiske skift, og Norge har et dokumentert forbedringspotensial innen produktivitet, innovasjonstakt og kommersialisering av kunnskap. NHH skal også vise vei hvordan kunstig intelligens (KI) kan benyttes som verktøy for utvikling og effektivisering, inkludert i egen organisasjon. NHH skal formidle forskningsbasert kunnskap og utvikle verdiskapende samarbeidsarenaer på områder som er sentrale for fremtidig verdiskaping og økt konkurransekraft.

NHH skal bidra til økt verdiskaping og konkurransekraft i Norge med relevant lederutvikling gjennom å videreutvikle og tilpasse sin studieportefølje innen etter- og videreutdanning.

Digitalisering og KI endrer raskt både arbeidslivet og læringsformene, og NHH må derfor kombinere pedagogisk innovasjon med KI-støttede metoder som frigjør tid til aktiviteter som krever menneskelig interaksjon. KI-støttet undervisning og pedagogisk innovasjon tas i bruk for å øke kvaliteten og frigjøre tid til læringsformer som krever menneskelig interaksjon.

Studenter og fagmiljøer skal utvikle innsikt i hvordan KI og ny teknologi kan brukes til analyse, innovasjon, effektivisering og verdiskaping – samtidig som kritisk tenkning, faglig dømmekraft og etisk kompetanse styrkes. Samfunnet etterspør kandidater som kan oversette ustrukturerte data og teknologiske muligheter til ansvarlige, bærekraftige og verdiskapende beslutninger. Dette krever en kombinasjon av økonomifaglig tyngde, teknologiforståelse, analytisk evne og menneskelig kompetanse.

#### *Styringsparametere:*

- 1. Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet, med kompetanse som bidrar til bærekraftig verdiskaping og konkurransekraft, gjennom en attraktiv, relevant og relevant studieportefølje (inkl. etter- og videreutdanning)*
- 2. Systematisk pedagogisk innovasjon kombinert med KI-støtte, og integrering av KI-kompetanse i alle studieprogrammer*
- 3. Synlig og styrket forskning og formidling innen bærekraftig verdiskaping, konkurransekraft samt bruk og forståelse av KI og ny teknologi*

## Mål 2 NHH skal styrke sin rolle som kunnskapsleverandør av global innsikt i en lokal kontekst

NHH skal videreutvikle sin posisjon som Norges mest internasjonale handelshøyskole og styrke rollen som kunnskapsleverandør innen internasjonalt viktige tema som internasjonal handel og makroøkonomi, forsyningskjeder, ulikhet, og globale endringsprosesser. Et mer uforutsigbart internasjonalt landskap stiller økte krav til virksomheters og myndigheters evne til å forstå risiko, reguleringer, handelsmønstre, makroøkonomiske konsekvenser, logistikk og globale markedsdynamikker.

NHHS fagmiljøer, nettverk og partnerinstitusjoner gjør høyskolen spesielt godt posisjonert til å levere forskningsbasert innsikt som styrker norsk kunnskapsberedskap og konkurransekraft. Dette skal bidra til at både kandidater og virksomheter i privat og offentlig sektor får relevant kompetanse for å forstå globale sammenhenger og ta informerte beslutninger i lokale kontekster.

NHH vil bidra til samarbeid og arbeidsdeling i sektoren ved å identifisere områder der felles løsninger kan styrke kvalitet og robusthet, og bidra i dialog om slike løsninger med KD og andre institusjoner.

### *Styringsparametere:*

- 4. Styrke og utvikle ny undervisning, forskning og livslang læring innen globale tema som påvirker norsk arbeids- og næringsliv, så som risikostyring, reguleringer, internasjonale markeder, makroøkonomi, forsyningskjeder og totalberedskap*
- 5. Videreutvikle internasjonalt ledende forskning og formidling innen globale og samfunnsrelevante tema, som ulikhet, arbeidsmarkeder og atferdsøkonomi.*
- 6. Styrke internasjonale partnerskap, nettverk, internasjonal relevans og samarbeid på tvers av fagområder og sektorer*

## Mål 3 NHH skal videreutvikle en levende og inkluderende campus

NHH skal videreutvikle campus som en unik faglig og sosial læringsarena som utvikler samarbeid, kommunikasjon og andre ferdigheter teknologi ikke kan erstatte. Campus skal legge til rette for et inkluderende, mangfoldig og internasjonalt samarbeids- og læringsmiljø for ansatte og studenter. NHH ønsker å være en attraktiv arbeidsplass for fremragende forskere og vil føre en rekrutterings- og personalpolitikk som bidrar til jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

For å møte arbeidslivets økende behov for kandidater som behersker samarbeid, kommunikasjon, kritisk refleksjon og etisk dømmekraft, må NHHs campus fungere som

et helhetlig økosystem der studenter, fagmiljøer, arbeidsliv og internasjonale partnere møtes og lærer sammen.

Fysisk tilstedeværelse og aktiv deltakelse fra studenter, ansatte, nærings- og samfunnslivet skal være et tydelig konkurransefortrinn. Campus og infrastruktur skal utvikles for å fremme kunnskapsoverføring, læring, faglig deltakelse, kvalitet og relevans.

*Styringsparametere:*

7. *Et inkluderende, mangfoldig og internasjonalt campusmiljø blant både studenter og ansatte*
8. *Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger*
9. *Styrke kobling til arbeidsliv og praksisnær læring*
10. *Utvikle lærings- og samarbeidsarenaer innenfor samfunnsrelevante problemstillinger, med NHH som en verdiskapende partner*

**Mulige indikatorer som underlag til NHHs utviklingsavtale 2027-2030**

Her følger en uforpliktende bruttoliste med mulige indikatorer som understøtter styringsparametere i utviklingsavtalen. Disse indikatorene kan utgjøre en viktig del av både styringen med og rapporteringen på avtalen. Listen er et foreløpig uforpliktende utkast som synliggjør tankegangen rundt indikatorarbeidet. Dette arbeidet vil fortsette frem til endelig utkast til avtalen.

<b>SP1 Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet, med kompetanse som bidrar til bærekraftig verdiskaping og konkurransekraft</b>
1.1 Yrkesrelevans (Studiebarometeret)
1.2 Arbeidsmarked (Arbeidsmarkedsundersøkelsen)
1.3 Lokalisering av arbeid etter mastergrad
1.4 Emner med bærekraftsinhold
1.5 Antall studenter med gjennomførte emner i kommunikasjon
1.6 Antall studenter med gjennomførte emner og kurs i videre- og etterutdanning
1.7 Studiepoengproduksjon etter- og videreutdanning
<b>SP2 Systematisk pedagogisk innovasjon kombinert med KI-støtte, og integrering av KI-kompetanse i alle studieprogrammer</b>
2.1 Emner med KI-innhold vår og høst
2.2 Gjennomførte pedagogiske kurs med fokus på KI
<b>SP3 Synlig og styrket forskning og formidling innen bærekraftig verdiskaping, konkurransekraft samt bruk og forståelse av KI og ny teknologi</b>
3.1 Publikasjonspoeng innen disse temaene
3.2 Formidlingsaktiviteter
<b>SP4 Styrke og utvikle ny undervisning, forskning og livslang læring innen globale tema som påvirker norsk arbeids- og næringsliv, så som risikostyring, reguleringer, internasjonale markeder, makroøkonomi, forsyningskjeder og totalberedskap</b>
4.1 Økt eksternfinansert forskning innen disse temaene

4.2 Antall publikasjoner innen disse temaene
4.3 Etablering av forskningscenter innen sikkerhet og beredskap
4.4 Nye emner og fellesgrader/programmer med fokus på internasjonale tema
4.5 Nye emner og kurs innen disse temaene på NHH Executive
<b>SP5 Videreutvikle internasjonalt ledende forskning og formidling innen globale og samfunnsrelevante tema, som ulikhet, arbeidsmarked og atferdsøkonomi</b>
5.1 Publikasjoner av høy kvalitet innen disse temaene (nivå 2 / ABS4)
5.2 Forskningsprosjekter (eksternfinansiering)
5.3 Antall grants ERC, Fripro, SFF
5.4 Presseklipp
<b>SP6 Styrke internasjonale partnerskap, nettverk, internasjonal relevans og samarbeid på tvers av fagområder og sektorer</b>
6.1 Antall CEMS-studenter
6.2 Aktiviteter i Engage.EU og CEMS
6.3 Forskningsøknader med internasjonale partnere
6.4 Antall konferanser med internasjonale deltagere
6.5 Emner og fellesgrader/programmer i samarbeid med andre institusjoner og partnere
<b>SP7 Et inkluderende, mangfoldig og internasjonalt campusmiljø blant både studenter og ansatte</b>
7.1 Antall internasjonale studenter fordelt på åpne studieprogram
7.2 Studentutveksling og andre relevante utenlandsopphold
7.3 Internasjonale studenter og andel med innvandrerbakgrunn (Bachelor og Master)
7.4 Kjønn/kvinneandel fulltidsstudieprogram
7.5 Onboarding/integrering/retention
7.6 Tilfredshet og faglig- og sosialt læringsmiljø
7.7 Kjønnsbalanse/kvinneandel studenter
7.8 Andel med internasjonal bakgrunn i vitenskapelige stillinger (fast, midlertidig, ph.d.)
7.9 Turnover vitenskapelige stillinger fordelt på kvinner og internasjonale
<b>SP8 Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger</b>
8.1 Andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk
8.2 Andel kvinner av nyansatte i fagstaben
8.3 Andel kvinner i professorstillinger
8.4 Andel kvinner i opprykksløp ( <i>associate =&gt; full professor</i> )
8.5 Andel kvinner søkerliste, intervju og ansettelse
<b>SP9 Styrke kobling til arbeidsliv og praksisnær læring</b>
9.1 Eksterne relasjoner – Antall samarbeid med samfunnsaktører
9.2 Formidling og presseoppslag
9.3 Eksterne gjesteforelesere – Antall eksterne gjesteforelesere
9.4 Antall forskerprosjekter med partner fra arbeidslivet – Antall forskningspartnere fra samfunns- og næringsliv
9.5 Antall bedriftsbesøk på campus
9.6 Antall studiepoenggivende <i>internships</i>
<b>SP10 Utvikle samarbeidsarenaer innenfor samfunnsrelevante problemstillinger, med NHH som en verdiskapende partner</b>
10.1 Nye konferanser, arenaer og samarbeidsprosjekt ved NHH og NHHE
10.2 Nye kurs og programmer ved NHHE i Campus Oslo
10.3 Antall arrangementer med nærings- og samfunnsnivå, antall alumniarrangementer, antall deltakere på arrangementer med nærings- og samfunnsnivå

## ENDRING AV FORSKRIFT OM FULLTIDSSTUDIENE VED NHH

Saksbehandler Kjell Borlaug  
Arkivreferanse 25/03466-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	16.06.2026	45/26

### **Forslag til vedtak:**

Styret fastsetter forskrift om endring i forskrift om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH.

Forskriften trer i kraft 1. august 2026.

### **Bakgrunn:**

Etableringen av Bachelor in Business, Economics and Data Science (BEDS) har aktualisert en problemstilling knyttet til våre studenter rett til permisjon. Etter universitets- og høyskoleloven (uh-loven) § 10-7 har norske studenter, som tjenestegjør etter forsvarsloven § 17, rett til permisjon fra sine studier ved NHH. Gjennom BEDS tar vi opp yngre utenlandske studenter enn tidligere. Disse kan være i «vernepliktig alder», men er ikke omfattet av den norske forsvarsloven.

NHH har adgang til å utvide permisjonsadgangen gjennom vår lokale forskrift, og det foreslås å gi studenter fra EU/EØS-stater på fulltidsstudiene den samme adgangen til permisjon som den våre norske studenter har. Det foreslås også at EU/EØS-statsborgere skal ha mulighet til å reservere tildelt studieplass. Se forslag til reformulering av §§ 2-2 (6) og 3-4 (2) (jf. vedlegg).

En student som ikke kan møte til eller fullføre/gjennomføre vurdering, kan få slettet forsøket ved å levere dokumentasjon på at det skyldes sykdom eller force majeure. I dag må slik dokumentasjon legges frem senest første virkedag etter endt vurdering. Dette ønskes forlenget til den femte virkedagen etter endt vurdering. Se forslag til reformulering av § 4-7 (2) (jf. vedlegg).

Øvrige endringsforslag består av små justeringer og feilretting i enkeltbestemmelser. Det gjøres kort rede for disse i den kronologiske oversikten av endringsforslagene nedenfor.

### **Endringsforslag:**

#### § 2-2. (2)

Retting av referansen til universitets- og høyskoleforskriften fra § 2-7 til § 2-6.

§ 2-2. (6)

Tjenesteplikten etter forsvarsloven § 17 er mer omfattende enn «førstegangstjenesten» som er benevnelsen som benyttes i dag. Vi foreslår også å utvide retten til å gjelde EU/EØS-statsborgere, jf. foreslått endring av permisjonsadgangen i § 3-4.

NHHs nemnd for studentsaker har tatt til orde for at vi bør endre bestemmelsen slik at den samsvarer bedre med retten til permisjon etter uh-loven § 10-7. Det foreslås derfor en reformulering av bestemmelsen.

§ 2-8. (2)

Den tidligere benevnelsen «klagenemda» endres til Nemnd for studentsaker.

§ 3-4. (2)

Utvidelse av retten til permisjon for våre utenlandske studenter. Se omtalen over.

§ 4-7. (2)

Fristen for å komme med dokumentasjon på sykdom og force majeure forlenges fra én til fem virkedager etter endt vurdering.

§ 4-9.

Her slettes første ledd som overflødig. Dagens andre ledd blir nytt første ledd med en liten justering – i stedet for seks uker angis sensurfristen til 30 virkedager i tråd med at uh-loven nå angir sensurfrist i virkedager.

**Vedlegg:**

Forskrift om endring av forskrift om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH



## **Forskrift om endring av forskrift om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH**

Fastsatt av styret ved Norges Handelshøyskole 16.06.2026 med hjemmel i Lov av 8.3.2024 nr. 9 om universiteter og høyskoler (uhl.) §§ 2-5, 8-1, 8-3, 10-6, 10-7, 11-1, 11-4, 11-6, 11-7 og 13-1.

### **I**

I forskrift 18. juni 2024 nr. 1108 om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH gjøres følgende endringer:

#### **§ 2-2. (2) skal lyde:**

Opptak av eksterne søkere til våre masterstudier skjer i henhold til universitets- og høyskoleforskriften § 2-6, og ivaretas lokalt.

#### **§ 2-2. (6) skal lyde:**

Tildelt studieplass kan reserveres i inntil to år som følge av tjeneste etter forsvarsloven § 17 eller tilsvarende tjeneste for EU/EØS-statsborgere, svangerskap, fødsel, adopsjon og andre tungtveiende grunner. Søker må takke ja til tilbudet og søke Studieadministrativ avdeling om reservert studieplass innen gitte frister.

#### **§ 2-8. (2) skal lyde:**

Vedtak om tap av studierett etter bokstavene a) til e) fattes av Prorektor for utdanning. Vedtak om tap av studierett etter bokstav f) fattes av Nemnd for studentsaker etter innstilling fra Studieadministrativ avdeling.

#### **§ 3-4. (2) skal lyde:**

Videre kan det gis permisjon til oppfyllelse av særlig tunge verv i studentforening eller andre offentlige verv. EU/EØS-statsborgere kan gis permisjon for å avtjene militærtjeneste i sin hjemstat i tilsvarende omfang som norsk militærtjeneste etter forsvarsloven § 17.

#### **§ 4-7. (2) skal lyde:**

(2) For å unngå at forsøket skal regnes som et tellende forsøk etter § 4-8, må student som ikke møter eller kan fullføre/gjennomføre vurdering, senest femte virkedag etter endt vurdering, levere dokumentasjon på at det skyldes sykdom eller andre forhold vedkommende ikke selv har kontroll over (force majeure).

**§ 4-9. Særlige sensurfrister skal lyde:**

Med hjemmel i universitets- og høyskoleloven § 11-7, fjerde ledd, fastsettes en særskilt sensurfrist på 30 virkedager på masteroppgave, avhandlinger eller lignende skriftlige arbeider med et omfang på minimum 10 studiepoeng.

**II**

Endringene trer i kraft 1. august 2026.

## ENDRING AV FORSKRIFT OM STUDIENE VED ETTER- OG VIDEREUTDANNINGEN VED NORGES HANDELSHØYSKOLE - NHH EXECUTIVE (NHHE)

Saksbehandler Kjell Borlaug  
Arkivreferanse 26/03046-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	16.06.2026	46/26

### Forslag til vedtak:

Styret fastsetter forskrift om endring i forskrift om studiene ved etter- og videreutdanningen ved Norges Handelshøyskole – NHH Executive (NHHE).

Forskriften trer i kraft 1. august 2026.

### Bakgrunn:

Fredag 7. mars 2025 publiserte Universitets- og Høgskolerådet (UHR) en sluttrapport fra en arbeidsgruppe som har vurdert behovet for samordning og samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner når det gjelder fusk.

I sluttrapporten ble det gitt konkrete anbefalinger til utforming av forskriftsbestemmelser på dette feltet, som det foreslås å ta inn i NHHE sin forskrift om etter- og videreutdanningen. Se forslaget til revidert ordlyd i § 5-1 (2) og nytt fjerde ledd i samme paragraf (jf. vedlegg).

NHHE sin bestemmelse om fusk blir nå likelydende den som gjelder fulltidsstudiene ved NHH.

En student som ikke møter til vurdering på grunn av sykdom eller *force majeure* kan unngå avgift for ny vurdering om det leveres inn dokumentasjon på forholdet. I dag må slik dokumentasjon legges frem senest første virkedag etter endt vurdering. Dette ønskes forlenget til den femte virkedagen etter endt vurdering. Se forslaget til reformulering av § 4-5 (2) (jf. vedlegg).

Øvrige endringsforslag består av små justeringer og feilretting i enkeltbestemmelser. Det gjøres kort rede for disse i den kronologiske oversikten av endringsforslagene nedenfor.

### Endringsforslag:

§ 1-2. (1) bokstav d.  
Retting av skrivefeil.

#### § 1-6. Nemnd for studentsaker

Justeres fordi klagenemnden ved NHH har endret navn i tråd med endringen i den nye uh-loven.

#### § 2-1. (1)

Det tas inn en eksplisitt henvisning til § 2-7 i universitets- og høyskoleforskriften.

#### § 2-4. (2)

Benevnelsen endres fra «klagenemnd» til «nemnd for studentsaker», se § 1-6.

#### § 3-3. (2)

Henvisningen til universitets- og høyskoleforskriften er endret til en henvisning til universitets- og høyskoleloven § 11-12.

#### § 4-5. (2)

Fristen for å komme med dokumentasjon på sykdom og force majeure forlenges fra én til fem virkedager etter endt vurdering.

#### § 4-7.

Første ledd er overflødig og slettes. Dagens andre ledd blir nytt første ledd med en liten justering – i stedet for seks uker angis sensurfristen til 30 virkedager i tråd med at uh-loven nå angir sensurfrist i virkedager.

#### § 5-1. Fusk

Bestemmelsens andre ledd er revidert i tråd med konkrete anbefalinger fra UHR. De enkelte bokstavene utgjør nå en uttømmende liste over hva som regnes som fusk. Forslaget dekker inn åtte av ni anbefalte handlingsbeskrivelser fra UHR. Den ene som er utelatt gjelder kunstnerisk arbeid.

I motsetning til UHR, har NHH også konkludert med at en eksplisitt formulering om KI-generert tekst kan bidra til økt legitimitet av NHHEs oppfølging av irregulær bruk av KI-verktøy, se bokstav h).

I et nytt fjerde ledd er Høyesteretts rettsstridsreservasjon fra 2015 (HR-2015-1875-A) foreslått tatt inn.

**Vedlegg:** Forskrift om endring om studiene ved etter- og videreutdanningen ved Norges Handelshøyskole – NHH Executive (NHHE)



## Forskrift om endring av forskrift om studiene ved etter- og videreutdanningen ved Norges Handelshøyskole – NHH Executive (NHHE)

Fastsatt av styret ved Norges Handelshøyskole 16. juni 2026 med hjemmel i Lov av 8.3.2024 nr. 9 om universiteter og høyskoler (uhl.) §§ 2-5, 8-1, 8-3, 10-6, 10-7, 11-1, 11-4, 11-6, 11-7 og 13-1.

### I

I forskrift 18. juni 2024 nr. 1057 om studiene ved etter- og videreutdanningen ved Norges Handelshøyskole - NHH Executive (NHHE) gjøres følgende endringer:

#### § 1-2. (1) bokstav d. skal lyde:

d. *Emneplan* er en plan for et emne som angir omfang og nivå, opptakskrav, læringsutbytte, faginnhold, læringsaktiviteter, arbeidskrav og vurderingsformer. Emne kan inngå i én eller flere studieplaner.

#### § 1-6. skal lyde:

##### § 1-6. *Nemnd for studentsaker*

NHH har etter universitets- og høyskoleloven § 14-1 opprettet en nemnd for studentsaker. Styret har fastsatt et reglement for nemnden hvor nemndens arbeidsoppgaver er angitt.

#### § 2-1. (1) skal lyde:

(1) Opptak til erfaringsbaserte studier på masternivå skjer i henhold til universitets- og høyskoleforskriften § 2-7, og ivaretas lokalt.

#### § 2-4. (2) skal lyde:

(2) Vedtak om tap av studierett etter bokstavene a) til d) fattes av NHHE. Vedtak om tap av studierett etter bokstav e) fattes av nemnd for studentsaker etter innstilling fra NHHE.

#### § 3-3. (2) skal lyde:

(2) Et vilkår for utstedelse av graden er at minst 60 av studiepoengene som danner grunnlag for graden er avlagt ved NHHE, jf. universitets- og høyskoleloven § 11-12.

**§ 4-5. (2) skal lyde:**

(2) Student som ikke møter til vurdering på grunn av sykdom eller andre forhold vedkommende ikke selv har kontroll over (force majeure), må senest femte virkedag etter endt vurdering levere dokumentasjon for å unngå avgift for ny vurdering.

**§ 4-7. skal lyde:**

Med hjemmel i universitets- og høyskoleloven § 11-7, fjerde ledd, fastsettes en særskilt sensurfrist på 30 virkedager på masteroppgaver, avhandlinger eller lignende skriftlige arbeider med et omfang på minimum ti studiepoeng.

**§ 5-1. (2) skal lyde:**

(2) Som fusk regnes:

- a) å ha fått godkjenning for deltakelse i obligatorisk undervisning eller andre obligatoriske aktiviteter på uriktig grunnlag
- b) å ha skaffet seg adgang til vurdering ved å ha fusket på prøve eller lignende som er vilkår for å gjennomføre vurdering
- c) å ha urettmessig tilgang til en oppgave før obligatorisk aktivitet eller vurdering starter
- d) å handle i strid med gjeldende regler for den spesifikke obligatoriske aktiviteten eller vurderingen
- e) å bruke eller ha ulovlige hjelpemidler tilgjengelig under obligatorisk aktivitet eller vurdering
- f) å presentere eget arbeid, som tidligere har gitt uttelling i form av studiepoeng eller rett til å gjennomføre vurdering, som noe nytt (selvplagiat)
- g) å presentere andres arbeid som sitt eget uten tilstrekkelig kildehenvisning og/eller markering av sitat
- h) med mindre det eksplisitt er tillatt; uten markering å presentere KI-generert tekst som sin egen
- i) å levere besvarelse som helt eller delvis er utarbeidet av andre
- j) ureglementert samarbeid eller kontakt med andre under vurdering
- k) fabrikkering eller forfalskning av data
- l) manipulering av en besvarelse etter at den er levert
- m) uredlige handlinger eller forhold som tar sikte på å gi eller kan gi studenten et uberettiget fortrinn i tilknytning til oppfyllelse av obligatorisk aktivitet (arbeidskrav) eller ved en vurdering

**Ny § 5-1. (4) skal lyde:**

(4) Handlinger som åpenbart ikke er egnet til å gi studenten(e) noen fordel, faller utenfor.

**II**

Endringene trer i kraft 1. august 2026.

## MØTEPLAN - MØTE 4/26

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/06420-12

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	16.06.2026	47/26

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar saken til etterretning og ber om at innspillene som fremkom under møtebehandlingen følges opp.

### **Bakgrunn:**

Rullerende møteplan med oppfølgingssaker (vedlagt) gjennomgås i møtet.

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

## Sak 47/26 Vedlegg

29.05.2026

### Styret ved NHH, 12 mnd. rullerende møteplan og oversikt over oppfølgingsaker

#### 9. september 2026 – Styremøte

<b>Styreseminar</b>	
TBA	Presentasjon for styret
<b>Sak</b>	<b>Merknad</b>
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Status: Arbeid med eksternfinansiering	
Status: Søknad om akkreditering som universitet	
Møteplan for NHH-styret 2027-2028	
Etatsstyring 2026 – Tilbakemelding fra KD på ambisjoner og måloppnåelse	
Utviklingsavtale 2027-2030 – endelig utkast	Frist: 1. oktober
Strategi 2026-2029 – handlingsplan og KPI-er	
Årsrapport fra Ansettelsesutvalget 01.08.2025-31.07.2026	
Kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger – Evaluering av virkemidler og tiltak	
Rapport om virksomheten i randsonene 2025: SNF	
Statens lederlønnssystem – Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2025-2026	
Møteplan	

#### 10. november 2026 – Styremøte

<b>Styreseminar</b>	
Styreseminar: Styret møter Advisory Board	
<b>Sak</b>	<b>Merknad</b>
Innkalling/protokoll/rektor orienterer	
Status: Arbeid med arealutvikling	
Opptaksrapport 2026	
Læringsrapport fra Læringsmiljøutvalget (LMU) 2025-2026	
Økonomirapport pr. 2. tertial 2026	
Langtidsbudsjett 2027-2030	
Statsbudsjett 2027 – tildeling til NHH og status budsjettprosess 2027	
Revidert forskrift om autorisasjonsprøven ved NHH for å bli statsautorisert translatør	
Møteplan	
Studiepoengproduksjon 2025-2026	Orienteringssak

**15. desember 2025 – Styremøte**

<b>Styreseminar</b>	
Styreseminar: Styret møter studentene	Presentasjon for styret
<b>Sak</b>	<b>Merknad</b>
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Budsjett for 2027	
Opptaksrammer for 2027	
Programevaluering og handlingsplan BØA	
Midlertidig forskrift om sensurfrister for 2027	
Møteplan	

**Januar 2027 – Tentativt/ved behov – Styremøte (ev. digitalt)**

<b>Styreseminar</b>	
TBA	
<b>Sak</b>	<b>Merknad</b>
Innkalling/rektoratet orienterer	
Tildelingsbrev 2026 til NHH	
Årlig gjennomgang av sentrale styringsdokumenter	
Møteplan	
Justering av styregodtgjørelse for statlige universiteter og høyskoler	Meldingssak

**Mars 2027 – Tentativt – Styremøte, merk: Frist årsrapport KD er 15. mars**

<b>Styreseminar</b>	
TBA	
<b>Sak</b>	<b>Merknad</b>
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Årsrapport NHH 2026	Format og frist iht. KD sine krav
Statusrapport – Kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger 2026	
Økonomirapport pr. 3. tertial 2026	
Årsrapport formidling 2026	
Årlig rapportering om varsling for ansatte – 2026	
Årlig rapportering om varsling for studenter – 2026	
Møteplan	

**April 2026 – Tentativt – Styremøte og strategiseminar**

<b>Styreseminar</b>	
TBA	
<b>Sak</b>	<b>Merknad</b>
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Kvalitetsrapport for utdanning 2026 – fulltidsprogrammene (bachelor- og masternivå)	
Årsrapport Redelighetsutvalget ved NHH og SNF 2026	
Møteplan	
Årsrapport Arbeidsmiljøutvalget (AMU) 2026	Orienteringssak
Årsrapport Nemnd for studentsaker ved NHH 2026	Orienteringssak
Årsrapport Studentombudet ved NHH 2026	Orienteringssak
NHH Fonds: Styret for høyskolens fond og legater - årsberetning og regnskap for 2026	

**Juni 2027 – Tentativt – Styremøte og sommeravslutning**

<b>Styreseminar</b>	<b>Merknad</b>
TBA	
<b>Sak</b>	
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Årsrapport forskning 2026	
Programevaluering ph.d.-programmet	
Årlig rapportering om arbeid med informasjonssikkerhet- og personvern – 2026	
Økonomirapport pr. 1. tertial 2027	
Langtidsbudsjett 2028-2031	
Endring av forskrift om fulltidsstudiene ved NHH	
Møteplan	
Revisjon av årsregnskapet for Norges Handelshøyskole 2026	Orienteringssak
Styreevaluering	
Sommeravslutning, middag på Stupet etter styremøtet	

## Saker til oppfølging

Saksnr.	Tema	Ansvarlig	Merknad	Oppfølging planlagt
47/25	Status søknad om akkreditering som universitet og valg av nytt navn	Rektor/ Juraneck/ Sudmann Larssen	Oppfølging fra møte 17.06.2025	Våren/høsten 2026
	Muligheter eksternfinansiering – eksternfinansiert forskning, NHHE og <i>fundraising</i>	Rektor, Løken, Hillestad		September 2026
78/25	Forsvar og beredskap som potensielle satsingsområder innen både forskning og videre- og etterutdanning	Rektor/ Hillestad	Oppfølging fra møte 16.12.2025	Høsten 2026
Sak 8/26	Status og utvikling: Norskkompetanse blant vitenskapelig ansatte	Brekke/ Ottesen	Oppfølging fra møte 05.02.2026	Våren 2027
Sak 7/26	Gjennomgang av styrefastsatte styringsdokumenter, mandater og instruksjer	Rektor/ resten av ledergruppen	Oppfølging fra møte 05.02.2026	Januar 2027

## EVENTUELT - MØTE 4/26

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 25/06424-12

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
16.06.2026

Utvalgsnr  
48/26

### **Forslag til vedtak:**

Vedtak i saker under Eventuelt behandles i møtet.