

Offentlig innkalling

Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 05.03.2026 10:00

Sted: Norges Handelshøyskole - Møterom C314

Saksliste

Vedtakssaker

12/26 Godkjenning av protokoll fra møte 1/26, innkalling og saksliste møte 2/26	<i>vedlegg u.off.</i>	3
13/26 Rektor orienterer om status og fremdrift - møte 2/26		5
14/26 Årlig rapportering om varsling for ansatte 2025		6
15/26 Årlig rapportering om varsling for studenter 2025		8
16/26 Årsrapport formidling 2025		11
17/26 Årsrapport for NHH 2025		23
18/26 Statusrapport - Kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2025		84
19/26 Økonomirapport pr. 3. tertial 2025	<i>vedlegg u.off.</i>	104
20/26 NHH strategi 2026-2029	<i>sak u.off.</i>	144
21/26 Førsteutkast til utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet for 2027-2030		145
22/26 Møteplan - møte 2/26		157
23/26 Eventuelt - møte 2/26		162

GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 1/26, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 2/26

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06422-8

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
12/26

Forslag til vedtak:

Protokoll fra møte 1/26 godkjennes. Innkalling og saksliste til møte 2/26 godkjennes.

Bakgrunn:

Protokoll fra møte 1/26 til endelig godkjenning, jf. vedlegg.

Vedlegg: Protokoll fra møte 1/26 – u.off. jf. offl § 5

Sak 12/26 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Protokoll fra møte 1/26

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 5

REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT - MØTE 2/26

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06423-8

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
13/26

Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering.

ÅRLIG RAPPORTERING OM VARSLING FOR ANSATTE 2025

Saksbehandler Carina Ottesen
Arkivreferanse 26/01784-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	05.03.2026	14/26

Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering

Bakgrunn:

Varsling er regulert i arbeidsmiljøloven kapittel 2A og er når en arbeidstaker gir beskjed om et kritikkverdig forhold på egen arbeidsplass. Kritikkverdige forhold forstås som brudd på lover og regler og/eller virksomhetens interne etiske retningslinjer og/eller brudd på etiske normer som er bredt forankret i samfunnet. Ytringen må handle om forhold som gjelder NHH som virksomhet. Det er innholdet i et varsel som vil være avgjørende for om saken skal behandles som en varlingsak, ikke om begrepet varsling er brukt.

I henhold til NHHs veileder om varsling av kritikkverdige forhold kan varsling særlig være aktuelt ved

- feil eller mangler som kan medføre fare for liv eller helse
- uetiske, ulovlige eller straffbare forhold knyttet til arbeidsmiljøet, forurensing, personvern, korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet, misbruk av offentlige midler og myndighetsmisbruk.
- at medarbeidere blir mobbet, trakassert eller diskriminert i forbindelse med sitt arbeidsforhold på NHH.

Ytring om forhold som kun gjelder eget ansettelsesforhold regnes ikke som varsling, med mindre forholdet omfattes av arbeidsmiljølovens § 2A-1 (2). Med «eget arbeidsforhold» regnes spørsmål knyttet til gjennomføring av arbeidsavtalen mellom arbeidstager og arbeidsgiver, uenighet om lønn, arbeidsmengde, personalkonflikter og samarbeidsutfordringer.

Varsel ved NHH sendes via e-posten varsel@nhh.no og blir behandlet av en varslingskomite bestående av prorektor for fagressurser, direktør for organisasjon og virksomhetsstyring og HR-sjef. Nærmere informasjon om rutiner og saksbehandling finnes i [Personalhåndboken](#).

Varsler i 2025

Det ble meldt inn to varsler mot ansatte på NHH i 2025:

1. Varsel fra ansatt mot egen leder. Saken ble behandlet i tråd med gjeldende retningslinjer og regnes ikke som varslingssak under aml § 2A-1. Saken er avsluttet.
2. Varsel fra student mot ansatt. Varselet ble fremsatt anonymt gjennom studentenes varslingskanal og er behandlet etter gjeldende retningslinjer. Saken regnes som klage og er avsluttet.

ÅRLIG RAPPORTERING OM VARSLING FOR STUDENTER 2025

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 26/01194-1

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
15/26

Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering.

Bakgrunn:

NHHs system for varsling ble etablert våren 2018 som et samarbeid mellom Studieadministrativ avdeling og HR-avdelingen. Systemet er utviklet og forbedret over tid, blant annet med kryptert varslingsmulighet og sikker lagring i høyskolens arkivsystem (P360). Varsler kan også sendes anonymt. NHH-styret fikk i forrige styreperiode en årlig orientering om varslingsarbeidet og kanalene for studentvarsler (jf. sakene 15/22, 9/23, 16/24 og 21/25).

Studenter har rett og plikt til å varsle dersom de opplever, observerer eller mistenker alvorlige, kritikkverdige forhold ved NHH. Ansatte og andre som blir kjent med slike forhold kan også varsle. Kritikkverdige forhold kan være brudd på lovregler eller etiske normer, for eksempel mobbing, trakassering, diskriminering eller uredelighet. Begrepet «ved NHH» omfatter både studie- og sosiale sammenhenger, samt studierelaterte aktiviteter utenfor campus.

Varslingssaker er unntatt offentlighet og underlagt taushetsplikt, i samsvar med offentlighetsloven § 13 og forvaltningsloven § 13. Sakene behandles konfidensielt, og kun et begrenset antall personer har tilgang. Prosedyren for dokumentasjon i arkivsystemet ble revidert i 2021 og 2022 for å sikre korrekt og standardisert arkivering av journalpliktig informasjon.

Et begrenset antall personer håndterer studentvarslene, og det stilles krav til rask og korrekt saksbehandling. Behandlingen av et varsel gis høyeste prioritet. Høsten 2022 ble gruppen som følger opp studentvarslene styrket med én person, noe som har gitt større fleksibilitet og redusert sårbarhet. Dette gjør også at berørte studenter kan velge om de vil ha møter med en person av samme eller motsatt kjønn. Gruppen består av prorektor for utdanning, prorektor for forskning og seniorrådgiver i rektors stab.

Kjennskap til varslingssystem og varslingskanaler

NHH arbeider målrettet og systematisk for å informere om varsling og varslingskanaler. Et sentralt tiltak er at informasjonen er lett tilgjengelig på høyskolens nettsider. I tillegg får alle

nye studenter informasjon om varsling under Velkomstuken ved studiestart. Temaet tas opp av ledelsen i deres orientering til studentene og i informasjonsmøter arrangert av Studieadministrativ avdeling.

Varslingssystemet og -kanalene formidles også gjennom:

- **Sikresiden.no**, som gir studenter og ansatte handlingskompetanse i uønskede situasjoner. Nettstedet forklarer hva de kan gjøre selv, og hvor de kan få hjelp. NHH-spesifikk informasjon er tilgjengelig under flere faner.
- **NHHs nettsider for studenter**, der varslingsrutiner og Sikresiden.no er omtalt. Rutinene gjennomgås også med ansvarlige studenter i NHHS, for eksempel i forbindelse med skifte av representanter i Kjernestyret (KS) og som en del av beredskapen ved arrangementer.

I tillegg til varslingssystemet har NHH rutiner og retningslinjer for hva ansatte skal gjøre i møte med studenter som har det vanskelig. Dette gjelder både ansatte ved instituttene og i sentraladministrasjonen, for eksempel studieveiledere.

Behandling av varsel

Alle varsler behandles raskt. Etter en innledende vurdering av innholdet, alvorlighetsgraden og videre håndtering, blir relevante personer i løpet av kort tid invitert til samtale. Dette gjelder både den som har meldt fra og den som anklages. Andre som kan bidra til sakens opplysning, kan også bli invitert eller innkalt til samtale.

Varslingssakene varierer i kompleksitet. Noen er enkle å behandle, mens andre involverer flere personer og omfattende dokumentasjon. De fleste sakene avsluttes i løpet av noen uker. Studenter med behov for videre oppfølging får tilbud om bistand fra profesjonelle hjelpere, og samarbeidet med studentsamskipnaden Sammen fungerer godt.

Oversikt over saker i 2025

I 2025 mottok NHH seks meldinger gjennom varslingssystemet for studenter, se tabell 1.

Én av meldingene ble videresendt til varslingskanalen som gjelder ansatte ved NHH, for videre håndtering og oppfølging i samsvar med retningslinjene for varsling. Tre av meldingene ble håndtert på lavere nivå, etter å ha blitt videresendt til riktig seksjon/avdeling.

Etter ønske fra eller i samråd med melder ble to av sakene tatt til etterretning uten videre undersøkelse eller tiltak.

	Læringsmiljø	Studentmiljø	Utenfor NHH/ annet	Totalt
Digitale				0
Fysiske	1	1		2
Ikke relevant	3		1	4
	4	1	1	6

Tabell 1: Oversikt over saker i 2025

Tre av de seks meldingene ble sendt via kryptert nettskjema, tre via e-posten student.varsel@nhh.no. Én av meldingene ble også sendt via e-post direkte til prorektor for utdanning. Tre av de seks meldingene ble sendt anonymt. Antallet meldinger er på samme

nivå som tidligere år. I tillegg er det loggført en del korrespondanse i forbindelse med en tidligere varslingssak som allerede var avsluttet.

Sakene varierer i kontekst og alvorlighetsgrad, fra renhold på toaletter og administrativt regelverk til uønsket atferd. Ingen av hendelsene skjedde digitalt.

Ingen av sakene er klassifisert som varslingssaker som gjelder brudd på lovregler eller etiske normer og har krevd tiltak. Sakene er klassifisert som bekymringsmeldinger, inkludert klager, utfordringer eller problemstillinger som følges opp av andre seksjoner/avdelinger på riktig nivå.

Alle sakene var avsluttet ved utgangen av 2025.

ÅRSRAPPORT FORMIDLING 2025

Saksbehandler Geir Mikalsen
Arkivreferanse 26/01777-1

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
16/26

Forslag til vedtak:

Styret tar Årsrapport formidling for 2025 til orientering.

Bakgrunn:

Formidling er en sentral del av NHHs samfunnsoppdrag. Årets formidlingsrapport dokumenterer en bred aktivitet der våre forskere bidrar med kunnskap og faglige perspektiver i den offentlige debatten.

Medieaktiviteten blant våre forskere ligger fortsatt på et høyt nivå, selv om det totale volumet har falt sammenliknet med toppårene under pandemien. Nedgangen har flere forklaringer, både nasjonale og globale temaendringer samt endringer i NHHs fagstab. Samtidig viser rapporten at flere forskere har økning i omtale, og at NHH fortsatt står sterkt i riksmidlene.

Deltakelsen i NOU-utvalg er lavere enn tidligere år, primært som følge av en nasjonal nedgang i oppnevnte utvalg. Likevel er NHH bredt representert i andre ekspertgrupper som arbeider med kjerneutfordringer i norsk økonomi og politikk, fra konkurranse og generasjonsspørsmål til energi, sirkulærøkonomi og forsvar. Dette er et viktig kvalitetsstempel for fagmiljøene og understreker NHHs relevans i spørsmål av stor samfunnsmessig betydning.

Rapporten peker også på områder med positiv utvikling og stort potensial. NHHs kanaler vokser i både rekkevidde og engasjement, og fungerer som viktige plattformer for å bygge tillit og synliggjøre forskning, studenter og samarbeid med nærings- og samfunnsliv.

Konferanse- og møteaktiviteten på campus er stabilt høy. NHH er en attraktiv møteplass for næringsliv, samfunnsaktører, alumner og studenter, og rapporten viser at vi når bredt ut gjennom både egne og eksterne arrangementer. Aktiviteten styrker vår posisjon som kunnskapsleverandør og relasjonsbygger.

Overordnet peker rapporten på noen utfordringer og muligheter fremover:

1. Kompetanseutvikling av og støtte til fagmiljøer med høyt formidlingstalent og strategisk relevans er avgjørende.
2. Rekruttering av nye og yngre formidlere er viktig for å opprettholde bredde og kvalitet i formidlingsarbeidet på sikt.

3. Redaktørstyrte medier er under press. Egne kanaler gir økende strategisk handlingsrom og muligheter for større spredning av innhold og tydeligere posisjonering av NHH.
4. I en ny strategi for 2026-2029 bør formidling i bred forstand knyttes tettere til prioriterte temaer og satsinger.

Vedlegg: Årsrapport formidling 2025



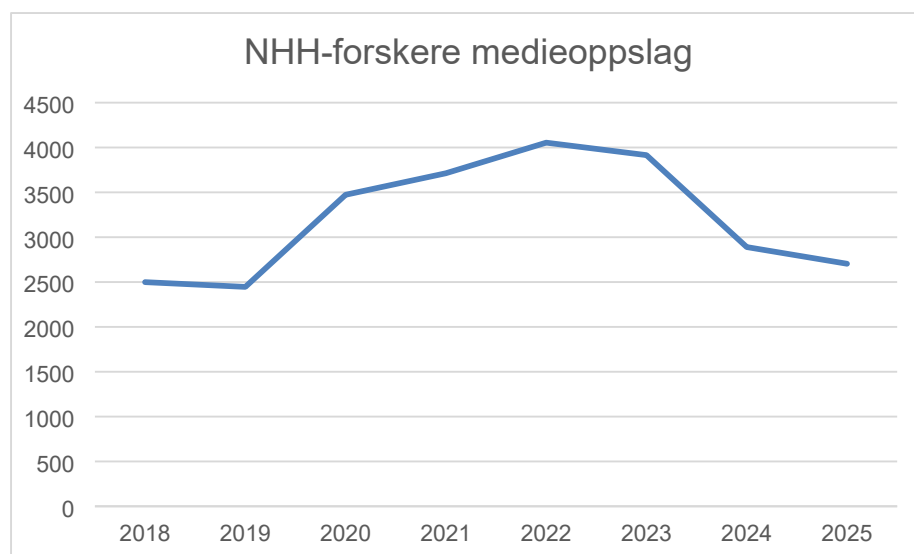
NHH årsrapport for formidlingsaktivitet 2025

Årsrapport gir en oppsummering av NHHs formidlingsaktivitet og bidrag i samfunnsdebatten i 2025, og sammenlikner aktiviteten med tidligere år.

Rapporten dekker følgende områder: (i) Medieomtale, (ii) ekspertutvalg, (iii) NHH Bulletin, (iv) sosiale medier, (v) podkaster og (vi) møtearena/konferanser.

1.0 Medieaktivitet¹

Figur 1: Medieaktivitet 2018-2025



NHH-forskernes aktivitet i redaksjonelle medier har hatt nedgang i de siste årene. Det kan delvis forklares av generelle medietrender, og delvis av mer spesifikke endringer i NHHs fagstab.

Generelt var pandemi-årene fra 2020 til 2022 preget av usedvanlig høy formidlingsaktivitet i digitale og redaksjonelle medier, noe som tilskrives en periode preget av pålagt hjemmekontor, forbud mot reiser, avlyste konferanser og lav fysisk møteaktivitet. Det var i tillegg en vesentlig økning i medieforbruk.

¹Medieaktivitet inkluderer kronikker, debattinnlegg, intervjuer og sitater i redaktørstyrte medier.

I 2023, da pandemien var over, var det fortsatt høy formidlingsaktivitet blant NHH-forskere. Under post-korona var mediebildet preget av saker om økende inflasjon med særlig vekt på dagligvare, bensin og strøm, det var streik og spekulasjoner om strukturelle endringer i flybransjen, og det var heftige debatter om energi og kraftmangel i kjølvannet av energikommisjonens sluttrapport. I 2024 og 2025 har global usikkerhet i vesentlig større grad preget mediebildet på bekostning av nasjonale samfunnsøkonomiske spørsmål.

Antall totale medieklipp blant NHHs forskere påvirkes også av endringer i fagstab, noe som blir nærmere belyst i neste kapittel.

1.1 Mest aktive forskere i redaksjonelle medier

NHH hadde i fjor 34 aktive formidlere. Dette er fire færre enn året før. Ola H. Grytten og Karin S. Thorburn er forskerne med den største økningen i antall medieomtaler, og Grytten har omtrent like mange omtaler som han hadde i 2022.

Det er også eksempler på at noen av våre mest aktive forskere har lavere aktivitet enn tidligere. Eksempelvis har Tor W. Andreassen, til tross for sin fortsatt betydelige aktivitet, halvert antall medieomtaler etter at han ble emeritus for to år siden. Victor D. Norman var også en svært aktiv formidler, og var som emeritus blant NHHs mest omtalte forskere helt til sin bortgang.

Tabell 1: Antall aktive formidlere (mer enn 12 medieomtaler)

	Forsker	Totalt 2025	Totalt 2024	Endring 24-25
1	Ola H. Grytten	621	328	293
2	Tor Wallin Andreassen	489	488	1
3	Karin S. Thorburn	216	68	148
4	Frode Steen	142	160	-18
5	Kjell Gunnar Salvanes	117	111	6
6	Guttorm Schjelderup	95	74	21
7	Øystein Foros	88	220	-132
8	Gisle Andersen	75	60	15
9	Finn Kinserdal	73	86	-13
10	Jøril Mæland	63	25	38
11	Jarle Møen	62	44	18
12	Petter Bjerksund	50	17	33
13	Alexander W. Cappelen	49	14	35
14	Lars Sørsgard	46	64	-18
15	Bram Timmermans	45	10	35

16	Ole-Andreas E. Næss	44	134	-90
17	Iver Bragelien	38	14	24
18	Thore Johnsen	38	72	-34
19	Rögnvaldur Hannesson	34	33	-1
20	Aksel Mjøs	32	71	-39
21	Trond Bjørnenak	27	16	11
22	Gunnar Eskeland	27	25	2
23	Malin Arve	22	x	22
24	Leif Hem	22	5	17
25	Øyvind Thomassen	22	-	22
26	Therese Egeland	19	6	13
27	Helge Thorbjørnsen	18	46	-28
28	Hallgeir Sjøstad	18	7	11
29	Øivind Anti Nilsen	15	7	8
30	Vidar Schei	15	4	11
31	Bertil Tungodden	14	5	9
32	Inger Stensaker	14	4	10
33	Magne Supphellen	12	23	-11
34	André Wattø Sjuve	12	5	7

NB! Medieklipp for Malin Arve og Helge Thorbjørnsen gjelder forskningsartikler i perioden de ikke var henholdsvis prorektor og rektor ved NHH.

Tabell 2: Aktive formidlere (mer enn 12 medieomtaler) pr. institutt

Institutt	2025	2024	Endring 24-25
FOR	10	7	3
SOL	9	6	4
SAM	8	13	-5
FIN	4	5	-1
RRR	2	6	-4
FSK	1	1	0
TOTALT	34	38	-4

1.2 Oppslag fordelt på redaksjonelle medier

NHH har et mål om å oppnå nasjonal gjennomslagskraft og jobber aktivt for å være synlige i riksdekkende medier. Vår fysiske plassering i Bergen gjør at lokale medier følger oss med særlig interesse. I 2025 fikk NHH flest medieoppslag i Finansavisen, etterfulgt av Dagens Næringsliv.

Tabell 3: Medier med mest omtale av NHH

	Medium	2025	2024	Endring 24-25
1	Finansavisen	363	420	-57
2	Dagens Næringsliv	359	377	-18
3	Bergens Tidende	181	218	-37
4	NRK	173	198	-25
5	Bergensavisen	159	172	-13
6	Aftenposten	142	111	31
7	Khrono	130	145	-15
8	Nettavisen	118	147	-29
9	TV 2	84	61	23
10	E24	81	78	3

1.3 Medicoppslag med NHH-ledelsen

Tabell 4: Medicoppslag med NHH-ledelsen

NHH-ledelsen	2025	2024	Endring 24-25
Øystein Thøgersen	56	156	-100
Helge Thorbjørnsen	31	-	31
Steffen Juranek	21	-	21
Geir Mikalsen	9	32	-23
Katrine Vellesen Løken	7	-	7
Malin Arve	6	28	-22
Frode Sættem	5	8	-3
Björg Marit Eknes	5	0	5
Stig Tenold	4	16	-12
Kurt R. Brekke	2	-	2
Totalt	146	240	-94

NB! For påtroppende og avtroppende rektor og prorektorer gjelder tallene for den perioden de var en del av NHHs ledelse.

1.4 Tiltak for å øke antall medieoppslag

De mest omtalte forskerne på NHH har opparbeidet seg en posisjon i media som gjør at de ofte har direkte kontakt med journalister. Kommunikasjonsavdelingen prioriterer derfor å øke kapabilitetene til forskere som har potensial til å ta en større rolle i samfunnsdebatten. Dette er typisk forskere som har strategisk viktige og/eller samfunnsrelevante fagområder.

I 2025 hadde medieansvarlig ved NHH nærmere 200 kontakter med journalister, og i tillegg bistår vår forskningsformidler med skrivekurs, rådgivning og bistand til å spisse kronikker.

2.0 Deltakelse i offentlige ekspertutvalg

I 2025 var NHH-forskere medlemmer av fire offentlige utvalg som leverte eller arbeidet med NOU-er. Dette er vesentlig lavere enn tidligere år. En medvirkende årsak til dette kan være en generell nedgang i antall NOU-er som er blitt oppnevnt. Samlet ble det levert 11 NOU-er nasjonalt i løpet av 2025, og til sammenlikning var det 24 NOU-er i 2024 og 30 NOU-er i 2023.

Det er også viktig å understreke at NOU-oppnevnelser utgjør én del av forskernes bidrag til politikkutforming og offentlig utredningsarbeid. I 2025 var NHH-forskere medlemmer i flere andre nasjonale ekspertutvalg med høy faglig og politisk betydning, blant annet Etiklutvalget for Oljefondet, ekspertgruppe for sirkulær økonomi, ekspertgruppe om forsvars- og tryggingsinnkjøp og Ekomsikkerhetsutvalget – i tillegg til et utvalg som skal vurdere høyesterettsdommernes lønn og uavhengighet. NHHs fagmiljøer er dermed representert i utvalg som spenner over konkurransepolitikk, generasjonsspørsmål, energi, velferd, kapitalforvaltning, grønn omstilling, sikkerhet og forsvar – altså kjerneområder i norsk samfunns- og næringslivspolitik.

Tabell 5: NHH-deltakere i NOU-utvalg

	2025	2024	Endring 24-25
NHH-deltakere i NOU-utvalg	9	4	-5

Her er en oversikt over NOU-utvalg som var virksomme i 2025, og hvor NHHs forskere var representert:

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

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

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

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

Forskere ved NHH er også ledere av og medlemmer i en lang rekke styre innenfor nærings- og samfunnsliv. NHH har en offentlig tilgjengelig oversikt over *Sidegjøremål ved NHH* som jevnlig oppdateres.

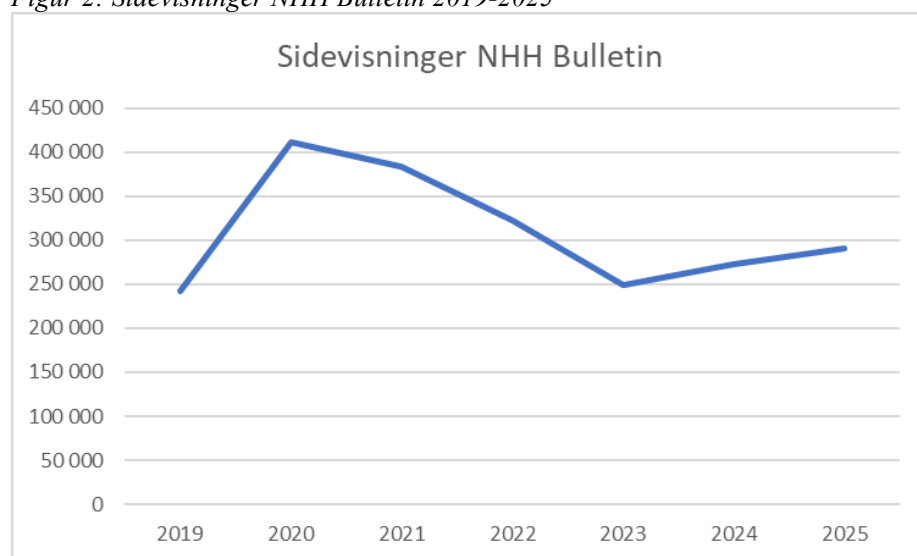
3.0 NHH Bulletin

NHH publiserer forskningssaker og nyheter i en egen seksjon på nettsidene. I 2025 ble det publisert 270 saker, mot 274 året før. Lesertallene økte sammenliknet med de to siste årene, og endte på

nærmere 300 000 lesere. Det ser derfor ut til at en nedadgående trend er snudd, en trend som kom etter en eksplosiv vekst i lesertallene under korona-tiden.

Bulletin publiserer i hovedsak saker som tar utgangspunkt i forskere og forskning, men student- og alumnihistorier, samarbeid med virksomheter og samfunnsinstitusjoner, executive-saker og konferanser, blir også omtalt. De mest leste sakene i 2025 omhandlet studenter. Bulletin-sakene oppnår gode lesertall ved at de lenkes videre fra publiseringer i sosiale medier.

Figur 2: Sidevisninger NHH Bulletin 2019-2025



4.0 Sosiale medier

NHHs avtrykk i samfunnet og vår deltakelse i samfunnsdebatten skjer også i andre kanaler enn de redaksjonelt styrte mediene. NHH bruker i stor grad sosiale medier for formidling. LinkedIn er vår viktigste some-kanal for å dele forskningsbasert innhold, studenthistorier og vårt samspill med nærings- og samfunnsliv, mens Instagram, og særlig Snapchat og TikTok, brukes for å nå yngre målgrupper. Facebook-kontoen vår har en bred anvendelse og mindre spisset profil.

Her er en oversikt over nøkkeltall for de viktigste kontoene for våre hovedkanaler:

Tabell 6: NHHs hovedkanal på **LinkedIn**

	2022	2023	2024	2025
Følgere	50 960	54 308	58 908	67 800
Visninger	1 450 000	1 870 000	2 040 000	2 080 000
Samhandlinger	93 900	161 000	200 000	205 000
Engasjementsrate	6,5 %	8,6 %	9,8 %	9,9 %

Engasjementsrate = andel av de som har sett innlegget som har likt, klikket, kommentert eller delt.
 $(\text{samhandlinger} / \text{visninger}) \times 100$.

Gjennomsnitt for LinkedIn: 5,0 % (Social Insider)

Tabell 7: NHHs hovedkanal på **Instagram**

	2022	2023	2024	2025
Følgere	9 280	10 369	11 829	13 400
Visninger	9 400 000	11 900 000	8 030 000	14 300 000
Samhandlinger	37 800	48 100	40 800	31 500
Engasjementsrate	0,4 %	0,4 %	0,5 %	0,22 %

Engasjementsrate = andel av de som har sett innlegget som har likt, klikket, kommentert eller delt.

(samhandlinger / visninger) × 100

Gjennomsnitt for Instagram: 0,48 % (Social Insider)

Tabell 8: NHHs hovedkanal på **Facebook**

	2022	2023	2024	2025
Følgere	31 513	31 865	32 233	32 800
Visninger	30 200 000	25 900 000	26 600 000	31 600 000
Samhandlinger	438 000	511 000	421 000	489 000
Engasjementsrate	1,5 %	2,0 %	1,6 %	1,5 %

Engasjementsrate = andel av de som har sett innlegget som har likt, klikket, kommentert eller delt.

(samhandlinger / visninger) × 100

Gjennomsnitt for Facebook: 0,15 % ((Social Insider)

NHH bruker TikTok **og** Snapchat for å nå ut til både nye og nåværende studenter. På TikTok rekrutterer vi studenter, særlig fra videregående skoler, ved å vise frem NHHs lekne side gjennom humor og korte informasjonsfilmer tilpasset kanalens uttrykk. På Snapchat skaper vi dialog og samspill med den samme målgruppen, deler positive historier om studentlivet og gir nyttig informasjon til våre egne studenter.

Tabell 9: NHHs hovedkanal på **TikTok**

	2022	2023	2024	2025
Følgere	1 115	1 534	2 130	2 620
Visninger	153 000	456 000	519 000	3 850 000*
Samhandlinger	3 810	48 100	19 800	5 880*
Engasjementsrate	2,4 %	10,5 %	3,8 %	0,15 %*

Engasjementsrate = andel av de som har sett innlegget som har likt, klikket, kommentert eller delt.

(samhandlinger / visninger) × 100

* I 2025 er kanalen tatt i bruk til betalt annonsering. 2025-tallene inkluderer både organisk og betalt distribusjon, ettersom TikTok ikke skiller mellom disse i sine analysetall.

NHHs TikTok-kanal har hatt jevn vekst i antall følgere fra 2022 til 2025. Den kraftige økningen i visninger i 2025 henger tett sammen med innføringen av betalt annonsering og en periode med lavere organisk publiseringsaktivitet. Lavere samhandlinger og engasjementsrate må derfor ses i lys av at betalt distribusjon utgjør en større andel av visningene dette året.

Tabell 10: NHHs hovedkanal på **Snapchat**

	2022	2023	2024	2025
Følgere	5 182	5 491	6 474	7023

Snapchat har utviklet seg til en stadig viktigere kanal i perioden, med jevn vekst i antall følgere fra 2022 til 2025. Veksten reflekterer en tydelig satsing på en kanal med høy nasjonal vekst og sterk

posisjon blant yngre målgrupper. Det produseres mye innhold rettet både mot egne studenter og vgs-studenter, noe som bidrar til kanalens relevans og videre vekst.

NHHs sentrale kontoer har 121 000 følgere i sosiale medier, og i tillegg er det egne kontoer for alumni, executive og enkelte av våre forskningssentre. Over 900 publiseringer fra NHHs sentrale kontoer i 2025 ga oss nærmere 48 millioner visninger til sammen.

I tillegg til de offisielle kontoene NHH opererer, er en hel rekke forskere aktive i sosiale medier. Dette er svært positivt for å spre kunnskap, ha dialog og skape relasjoner både i forskermiljøer og med målgrupper i samfunns- og næringsliv.

5.0 Podkaster fra NHH

NHHs to podkaster hadde noe lavere aktivitet og lyttertall i 2025 enn året før.

Lederskap fikk en liten pause midt i året da den ene verten Tellef Raabe først hadde farskapspermisjon og deretter sluttet i podkasten fordi han skiftet jobb. Therese Egeland måtte finne ny makker til podkasten, og har nå fått Joel Berge fra institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap som ny medprogramleder. Produksjonen er gjenopptatt for fullt.

Bærekraftseventyret gjorde et stunt i 2024 ved å lage en ukentlig podkast. Dette tempoet har vært vanskelig å opprettholde, men også i 2025 var det et imponerende antall podkaster Lars Jacob Tynes Pedersen og Sveinung Jørgensen klarte å levere.

Begge podkastene har gode tall og står frem i segmentene de opererer i.

Tabell 11: Antall episoder og avspillinger av «*Lederskap*» og «*Bærekraftseventyret*»

		2022	2023	2024	2025
Lederskap	Antall episoder	12	13	17	11
	Antall avspillinger	100 000	123 000	127 000	69 430
Bærekraftseventyret	Antall episoder	37	45	52	36
	Antall avspillinger	40 000	53 000	44 000	27 500

6.0 Møtearena og konferanser

NHH skal være en åpen og tilgjengelig institusjon med møteplasser som stimulerer til diskusjon og kunnskapsutveksling mellom forskere, nærings- og samfunnsliv, studenter, alumni og andre interessenter.

Tabell 12: Konferanser og aktiviteter på campus

	2022	2023	2024	2025
Antall gjesteforelesere	193	217	222	231
Antall bedriftsbesøk campus	280	278	264	259
Antall arrangementer samfunns-/næringsliv	19	17	21	18
Antall deltakere samfunns-/ næringsliv	3 027	2 698	3 369	3 184
Alumnimedlemmer	12 230	12960	13780	14 285
Alumniarrangementer	17	28	26	25
Alumnideltakere	1 892	2 272	1 951	1 462

Aktiviteten i 2025 var stabilt høy. Kontakten med aktører i nærings- og samfunnsliv er god, og NHHs campus har hyppig besøk av fremtredende gjesteforelesere og potensielle arbeidsgivere for våre studenter. NHH var arrangør av eller samarbeidspartner ved 18 konferanser rettet mot en bred gruppe samfunnsaktører. Alumnikonferansen var som tidligere år en attraktiv møteplass for våre alumner, og dette er vårt største årlige arrangement målt i deltakelse.

Våre forskere deltar som formidlere og eksperter på en rekke konferanser arrangert av andre aktører, og vi har i de senere årene prioritert tilstedeværelse på Arendalsuka både med egne arrangementer og ved at våre forskere stiller opp på andre. I tillegg var vi partnere på Fornybarkonferansen i Bergen og SHE-konferansen i Oslo. Vårkonferansen og FOOD er to av våre faste årlige arrangementer rettet mot nærings- og samfunnsliv som trekker mange deltakere

I forbindelse med utarbeidelse av ny strategi for perioden 2026-2029 er vår nåværende portefølje av konferanser under evaluering med tanke på å justere satsingen slik at den i enda større grad kan treffe NHHs nye strategiske mål.

7.0 Appendiks: Gjesteforelesere

Tabell 13: Oversikt over virksomheter som bidrar med gjesteforelesninger på NHH

Virksomhet A-H	Virksomhet	Virksomhet
Adelis PE	Gelato	Posten
AFF	Grieg Shipbrokers	Protector
AFRY	Halstensen Holding	PWC
Akvariet case	Hamlet	Rafto Foundation
ANFO	Helsevest IKT	RBB Economics
APG	Heraclitus Ltd	Reitan Capital
Argentum	HVL	Saveurs de Norvège
Arntzen de Besche Advokatfirma	Høyskolen Kristiania	Schibsted
Askeladden	Ignite	SEB Norway
Aurora Systems AS	IMD School of Business	Seglem Larsen Consulting
Avo	Interimleder AS	S-Hub
AXS Marine	Investor	Signal Ocean
Bahr Law Firm	Kartesia	Simonsen Vogt Wiik
Bain Consulting	KGJS	Skanska

Baker Hughes	Klima- og miljødepartementet	Skatteetaten
BDO	KLP	Skogland.com
Bekk	Konkurransetilsynet	SKULD
Bergen Kino	KPMG	Skyfall Ventures
Bergen Næringsråd	Kunnskapsdepartementet	Skyss
BI	Langsikt	SNF
Bouvet	LittExtra As	Sparebanken Norge
Bring	Maritime Clean Tech	SSB
Capgemini	Max Social	Statens Vegvesen
CICERO	McKinsey	Statkraft
Clifford Chance	Menon Economics	Statnett
CMI	Morgan Stanley	Storebrand
Color Line	Multiconsult	Summa Equity
Columbia University	NASF	Telenor
Crayon Consulting	NBIM	Terravera
Deloitte	NHC	Thema Consulting
Diggecard	NHO	These Ways
DNB	NMBU	Tryg
DNB Carnegie	Nord Pool	Turnstone
Easee	Nordea	UiB
Eksfin	Norges Bank	UiO
Equinor	Norges Idrettsforbund	Univeristy of Geneva
Eviny	Norges Miljøvernforbund	University of Mannheim
EY	Norne Securities	University of Padua
Fairsight	Norsk Hydro	Unviersity of Oxford/LSE
Ferd Capital	Norsk Kjernekraft	Utenriksdepartementet
FIBO	Nortura	Veloverveid
Finansdepartementet	Norvestor	Verdipapirfondenes forening
Fiskerimuseet	NTNU	Volue
Folketrygdfondet	Nysnø	Vår Energi
Frende	Odfjell	Å Energi
G2 Ocean	Oslo Economics	Aabo-Evensen
Gabler	Pelagia	
GARD	Placepoint	

ÅRSRAPPORT FOR NHH 2025

Saksbehandler Anita Jensen
Arkivreferanse 25/06269-1

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
17/26

Forslag til vedtak:

Styret tar utkast til Årsrapport for NHH 2025 til orientering. Styret gir rektor, i samråd med styreleder, fullmakt til å ferdigstille årsrapporten i tråd med innspillene som fremkom i møtet, og oversende den til Kunnskapsdepartementet.

Bakgrunn:

NHH rapporterer årlig, med frist 15. mars, om sin virksomhet til Kunnskapsdepartementet (KD) gjennom dokumentet «Årsrapport for NHH» (vedlegg 1). Årsrapporten er utformet i henhold til rapporteringskrav fastsatt av departementet (vedlegg 2), og har følgende struktur:

- I. Styrets beretning
- II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall
- III. Årets aktiviteter og resultater
- IV. Styring og kontroll i virksomheten
- V. Vurdering av fremtidsutsikter
- VI. Årsregnskap

Årsrapporten skal være et strategisk dokument som gir god informasjon til departementet om høyskolens resultater, mål og planer. Resultatene skal vurderes i lys av utvikling over tid. Kapittelet om årets aktiviteter og resultater skal hovedsakelig inneholde resultatrapportering på KDs sektormål og NHHs utviklingsavtale med KD, der utviklingsavtalen skal utgjøre hoveddelen. Departementet forventer en samlet analyse av styringsinformasjon som overordnet belyser måloppnåelse for utviklingsavtalen og NHHs bidrag til oppnåelsen av sektormålene generelt.

Som del av årsrapporten inngår en overordnet risikovurdering for hovedområdene i høyskolens strategi; utdanning, forskning, samspill med nærings- og samfunnsliv samt organisasjon og ressurser.

Styret inviteres spesielt til å diskutere utkastet til «Styrets beretning» i kap. I.

Vedlegg:

1. Årsrapport for NHH 2025 – Utkast til styret
2. Krav til årsrapport for statlige universiteter og høyskoler 2025

Sak 17/26 Vedlegg 1

NHH



ÅRSRAPPORT
2025





Innhold

Kap. I. Styrets beretning	4
Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	8
Kap. III. Årets aktiviteter og resultater	12
Rapportering på sektormålene	12
Rapportering om utviklingsavtalen.....	14
Mål 1 – Utdanning.....	14
Mål 2 – Forskning	26
Mål 3 - Samspill med nærings- og samfunnsliv	30
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter	34
Midler tildelt over andre budsjettkapitler	34
Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.....	36
Del 1: Rapportering om styring og kontroll	36
Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav.....	41
Arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk.....	41
Ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse og/eller fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring ..	43
Regelverkskompetanse	43
Redusere konsulentbruken	44
Avsetninger	44
Sikkerhet og beredskap	44
Informasjonssikkerhet og personvern	45
Oppfølging av Strategi for digital omstilling.....	46
Krav ved inngåelse av leieavtaler	47
Større byggeprosjekter under utvikling	47
Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter	49
Fremtidsutsikter og planer	49
Budsjett for 2026	53
Kap. VI. Årsregnskap 2025	55



ÅRSRAPPORT

Kap. I

Styrets beretning

Kap. I. Styrets beretning

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

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

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

Utdanning

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

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

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

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

Det internasjonale samarbeidet styrkes kontinuerlig. Høsten 2025 startet det første kullet i det nye felles masterprogrammet i Global Sustainability Management, i regi av den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU. NHH gjennomførte også en vellykket reakkreditering i det prestisjefylte og globale CEMS-programmet. NHH er fortsatt nasjonalt ledende innen internasjonal studentmobilitet. Mer enn halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester utenlands, og



tilbudene er i stadig utvikling. I tillegg til tradisjonell studentutveksling, benytter stadig flere studenter seg av tilbud som dobbelgrad, sommerskoler og praksissemester i utlandet.

NHH er akkreditert av internasjonale AACSB, AMBA og EQUIS, som gir såkalt triple crown-status. Dette gir et tydelig, internasjonalt kvalitetsstempel av alle sider ved NHHs utdanningsprogrammer og øvrige kjerneaktiviteter, inkludert strategi, ressurser og organisasjon. Akkrediteringene bidrar til internasjonal anerkjennelse, og de gir nyttige bidrag til kontinuerlig forbedring av høyskolens aktiviteter, både faglig, pedagogisk og organisatorisk. Høyskolen ble reakkreditert av AMBA i 2025, med meget positive vurderinger av vårt Executive MBA-program.

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

Forskning

NHH bidrar med forskning av høy kvalitet som gir ny innsikt for nærings- og samfunnsliv. Styret merker seg at antallet publikasjoner i de internasjonalt topprangerte tidsskriftene har økt (ABS4 og 4*) og er på det høyeste nivået på flere år. Publikasjonspoeng per faglig ansatt eksklusiv stipendiater og totalt publikasjonsvolum har også økt i 2025. Utviklingen samsvarer med styrets vektlegging av både topp-publikasjoner og totalt publikasjonsvolum. Styret vil fortsatt ha stor oppmerksomhet rettet mot arbeidet for å øke andelen av vitenskapelige ansatte som er publiseringsaktive.

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

Det var 18 ph.d.-disputaser i 2025, og NHH legger vekt på gode karriereutfall (placement) for kandidatene. NHHs kandidater er attraktive både innenfor akademien og innenfor næringslivet. Styret legger til grunn at rekrutteringsarbeidet for ph.d.-programmet innrettes for å sikre en god balanse mellom nasjonale og internasjonale kandidater.

Samspill med nærings- og samfunnsliv

Styret vektlegger NHHs ansvar for å formidle forskningsbasert kunnskap. Antall medieoppslag og aktive formidlere i vitenskapelig stab er høyt. Det digitale nyhetsmagasinet NHH Bulletin har økt antall lesere, og samhandlingen med lesere og spredningen av relevante saker i sosiale medier øker. Antallet NHH-forskere i regjeringsoppnevnte NOU-utvalg har en nedgang, noe som kan skyldes at det ble oppnevnt færre utvalg i 2025 enn i årene før.

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



Organisasjon og ressurser

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

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

NHH har en kompakt og moderne campus med et effektivt og godt arbeids- og læringsmiljø, men med en presset arealsituasjon for både studenter og ansatte. Styret vurderer at dagens arealsituasjon begrenser mulighetene for videre vekst og utvikling. Det planlegges derfor en mulighetsstudie som skal utrede hvordan campus kan videreutvikles, inkludert et eventuelt byggeprosjekt, slik at campus i større grad understøtter NHHs samfunnsoppdrag.

Inn i en ny strategiperiode

NHH fikk ny rektor, nytt rektorat og nytt styre 1. august 2025. Arbeidet med ny strategi for perioden 2026-2029 er godt i gang. Viktige tema er kunstig intelligens, konkurransekraft og verdiskaping, internasjonalisering og geopolitisk uro samt betydningen av NHHs fysiske campus.

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

Styrets beretning er godkjent av styrets medlemmer med elektronisk signatur.



ÅRSRAPPORT

Kap. II

Introduksjon til virksomheten og hovedtall



Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

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

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

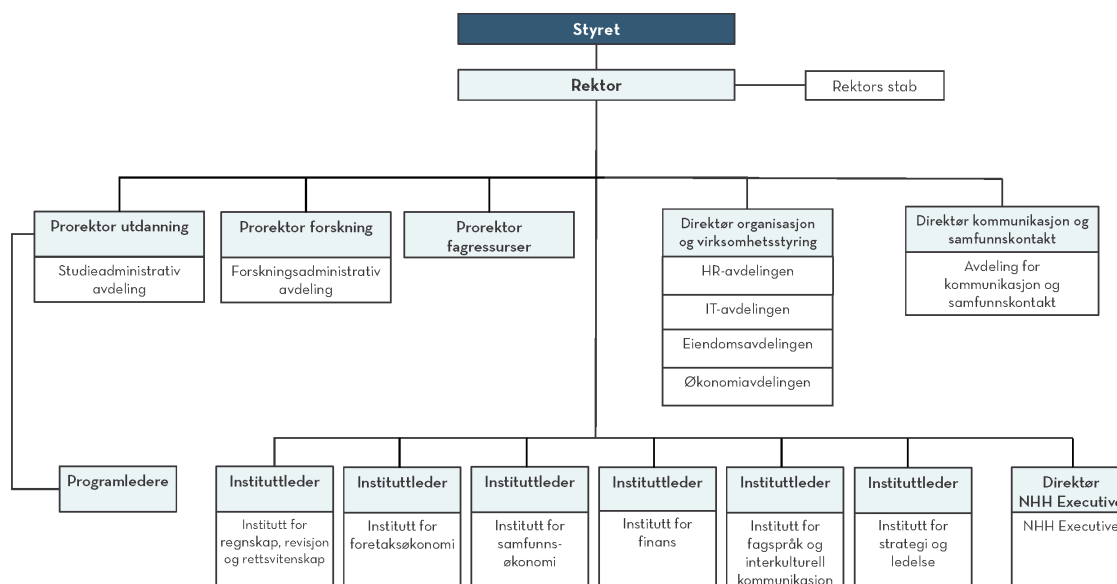
En synlig bekreftelse på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkrediteringene – kjent som *triple crown*. NHH er også eneste norske medlem av CEMS, the Global Alliance in Management Education, og er medlem av den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU, en allianse med ti ledende,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

Studietilbud

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

Organisasjon

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



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

ÅRSRAPPORT

Høydepunkter

Søkere Bachelor

5144

BØA og BEDS

Rekordhøye poenggrenser for BEDS



Ordinær kvote: 63,5

Best i Norge på utveksling

61%

Bachelorstudenter på utveksling

Samarbeidsavtaler

215

Internasjonale partnerskoler

Gjesteforelesere på campus

231

Fra nærings- og samfunnsliv

Studenttilfredshet

4,2

I toppsjiktet i sektoren, skala 1-5

Studenter får jobb

94%I jobb eller videre studier
etter 6 måneder

Svært aktivt studentmiljø

160

Grupper med ulike aktiviteter

ÅRSRAPPORT

Høydepunkter

Banebrytende forskning

13

1 SFF, 1 ERC,
4 MSCA og 7 FRIPRO

Internasjonale topp-publikasjoner

53

Rangeringer på høyeste nivå ABS4
og ABS4*

Ph.d-programmet

18

Disputaser

NHHEs FT-rangering

2

Open programs i Norden

Kronikker

159

Innlegg fra NHH-forskere

Triple Crown-akkreditert

Årsverk: **473 (280 i vitenskapelige stillinger)**Fulltidsstudenter: **3723 (Bachelor og master)**Antall studenter ved NHH Executive (EVU): **1376**Bevilgning fra KD: **NOK 646,2 million**Inntekter fra bidrags- og oppgradsvirksomhet: **NOK 191,9 million**Sertifisert som **miljøfyrtårn siden 2020.**



ÅRSRAPPORT

Kap. III

Årets aktiviteter og resultater

Kap. III. Årets aktiviteter og resultater

Rapportering på sektormålene

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

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

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

Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

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

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

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



Sektormål 2 – Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

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

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

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

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

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

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



Rapportering om utviklingsavtalen

Mål 1 – Utdanning

Utviklingsavtale mål 1:

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

FULLTIDSPROGRAMMENE - BACHELOR OG MASTER¹

Høy arbeidslivsrelevans

Tabell 1: Yrkesrelevans²

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

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

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

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

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

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

³ Øk.adm. er alle programmer innen økonomisk-administrativ utdanning, inkludert NHH.



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

Tabell 2: Arbeidsmarked

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

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

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

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

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

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



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

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

Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

Tabell 4: Emner med bærekraftsinnhold vår og høst (Emneansvarliges emnerapport)⁴

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

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

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

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

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

⁴ Undervisningstid forbeholdt bærekraft baserer seg på selvrapportert undervisningsaktivitet i forelesers emnerapport. Tallene må derfor oppfattes som skjønsmessige indikasjoner, heller enn presis rapportering.



Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 5: Studentutveksling og andre relevante utenlandsopphold

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

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

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

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

MRR-studenter har tradisjonelt reist på utveksling i mindre grad enn MØA-studenter, men det har vært en positiv økning siste årene. MRR har vedtatt nye tiltak som skal øke attraktiviteten enda mer.

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

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

⁷ Vedlegg til Tilstandsrapport for høyere utdanning, HK-dir.



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

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

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

Når det gjelder studenter med innvandrerbakgrunn viser tallene en svak økning fram til 2023, etterfulgt av en viss nedgang i 2024. NHH arbeider målrettet for å rekruttere flere studenter fra disse gruppene, men erkjenner at dette krever vedvarende innsats over lengre tid.

Tabell 7: Tilfredshet og faglig og sosialt læringsmiljø (Studiebarometeret 2025 faglig og sosial del)

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

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

NHH = Bachelor, MØA og MRR.

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

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

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

¹⁰ Asia inkl. Tyrkia, Afrika, Amerika unntatt USA og Canada, Oseania unntatt Australia og New Zealand og Europa unntatt EU/EØS. Tilstandsrapport for høyere utdanning 2024 (HK-dir).

Tabell 8: Kjønn¹¹

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

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

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

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

Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 9: Studieinnsats, tilfredshet og yrkesrelevans

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

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

¹¹ BEDS: Bachelor in Business, Economics and Data Science; BØA: Bachelor i økonomi og administrasjon; MØA: Master i økonomi og administrasjon; MRR: Master i regnskap og revisjon

¹² Gjennomsnitt av studentene sin evaluering av alle emner på bachelorstudiet. Spørsmålet for hvert enkelt emne er: «Totalt sett, hvor fornøyd er du med dette emnet?», der 1=Veldig misfornøyd og 5=Veldig fornøyd.

¹³ Gjennomsnitt av studentene sin evaluering av alle emner på MØA og MRR. Spørsmålet for hvert enkelt emne er: «Totalt sett, hvor fornøyd er du med dette emnet?», der 1=Veldig misfornøyd og 5=Veldig fornøyd.



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

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

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

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

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

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

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

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

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



ETTER- OG VIDEREUTDANNINGEN¹⁴

Utviklingsavtale mål 1:

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

Høy arbeidslivsrelevans

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

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

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

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

Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

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

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

Tabell 12: Antall deltakere på åpne bærekraftsprogram på NHH Executive

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

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

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



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

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

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

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

Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 13: Antall internasjonale studenter fordelt på åpne studieprogram

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

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

Tabell 14: Antall utenlandssamlinger/dager og antall deltakere

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

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



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

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

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

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

Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 16: Innfridde forventninger og faglig kvalitet - Executive MBA¹⁷

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

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

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

¹⁵ MBA-studiene og ulike mastermoduler på 30 og 15 studiepoeng.

¹⁶ Styreprogrammet samt en rekke bedriftsinterne program og program i ulike klyngesamarbeid.

¹⁷ Skala 1-5 hvor 5 er høyeste score. Gjennomsnittstall.



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

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

Andre bidrags- og oppdragsinntekter

Tabell 17: Andre bidrags- og oppdragsinntekter (fra EVU mm.)¹⁸

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

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

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

¹⁸ Omfatter andre bidrags- og oppdragsinntekter utenom EU, Forskningsrådet og Regionale forskningsfond. I tråd med føringer fra Riksrevisjonen blir alle bedriftsinterne kurs ved NHHE f.o.m. 2015 klassifisert som oppdragsvirksomhet. Annen aktivitet blir klassifisert som salg og ført mot avregningskonto mot Kunnskapsdepartementet.

¹⁹ Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarere, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.



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

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

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

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

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

Mål 2 – Forskning

Utviklingsavtale mål 2:

Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå

Økt publiseringsaktivitet og solid omfang av internasjonale topp-publikasjoner

Tabell 18: Publisering

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

Publikasjonsnivået for 2025, synliggjort i totale publikasjonspoeng, har igjen økt fra 2024 og er det høyeste nivået siste fem år. Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk, eksklusiv stipendiater, har også økt, fra 1,00 til anslagsvis 1,15. For internasjonale handelshøyskoler er publikasjoner på ABS-listens høyeste kvalitetsnivåer (ABS 4 og 4*) den sentrale, felles indikatoren på forskning på høyeste internasjonalt nivå. I 2025 var det en oppgang til totalt 53 publikasjoner på nivå ABS 4 og 4*, noe som er en ytterligere økning fra det høye nivået i 2024. Totale ABS-publikasjoner på nivå 3, 4 og 4* har også økt og er det høyeste siste fem år.

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

²⁰ Tall for 2025 er foreløpige.

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

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

²³ Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.



Økt inntekt fra eksternfinansiering

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

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

Resultatet for 2025 er nær gjennomsnittet de siste fem år, og relativt stabilt de siste årene. Høy kvalitet i forskningen gjenspeiles også i NHHs satsinger knyttet til eksternfinansierte prosjekter. Det kan nevnes at NHH i 2025 hadde et pågående ERC-prosjekt, samt 4 MSCA-prosjekter. NHH har de senere årene også oppnådd finansiering under FRIPRO-ordningene og fikk på slutten av 2025 tilslag på to nye FRIPRO-prosjekter. SFF FAIR er NHHs første Senter for fremragende forskning, med svært gode resultater siden oppstarten i 2017. I tillegg er NHH partner i SFI Climate Futures, FME NTRANS, FME HyValue, FME RenewHydro, FME InterPlay og FME MarTrans. NHH jobber aktivt for å øke søknadsaktivitet og ekstern finansiering, og temaet følges opp med instituttvis og sentervise handlingsplaner, administrativ støtte i søknadsprosessen, og bruk av prosjektetableringsmidler. Utfordringer for ytterligere vekst i eksternfinansiert forskning er imidlertid knyttet både til arealbegrensninger ved NHH, så vel som begrenset omfang av utlysninger som treffer de økonomiske fagområdene.

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

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

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

NHH har som mål å tiltrekke seg de beste studentene fra norske læresteder og høyt kvalifiserte studenter fra utenlandske universitet og høyskoler. I 2025 ble det totalt tatt opp 19 ph.d.-studenter. Av disse var seks kvinner, og totalt åtte hadde mastergrad fra Norge. Programmet har små doktorgradskull, noe som innebærer at selv mindre endringer i søkermassen og kandidatutfallet gir utslag i kjønnsfordelingen. Antall disputaser i 2025 var 18. NHH vurderer at det er god kvalitet på søkere og nye studenter, men arbeider målrettet for å stadig tiltrekke seg de beste kandidatene. Det blir også lagt særlig vekt på tiltak for økt nasjonal rekruttering for å bedre balansen mellom nasjonale og internasjonale studenter i ph.d.-programmet.

Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år er 64 % i 2025. Grunnet små kull vil frafall eller forsinkelser for noen få kandidater kunne få store utslag i rapportert andel. NHH vurderer imidlertid gjennomstrømning på kandidatene i programmet som god, noe som er et resultat av stadig videreutvikling av systemer for oppfølging av progresjon, med en målrettet individuell oppfølging og iverksetting av tiltak tilpasset den enkelte ved behov.

²⁴ DBH-data pr. 1. oktober i gjeldende år.

²⁵ DBH-data: Ingen permisjoner blir trukket fra.



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

Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

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

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

Tabell 22: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

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

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

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



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

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

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

Vurdering av grad av måloppnåelse for mål 2 i utviklingsavtalen – Forskning

Mål 2 innebærer at NHH vil være en forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.

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

Høy internasjonal kvalitet og kontinuerlig vekt på utvikling er sentralt for NHHs ph.d.-program. Karriereutfallet for programmets kandidater viser at NHHs kandidater er attraktive både innenfor akademia og innen næringslivet.

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

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



Mål 3 - Samspill med nærings- og samfunnsliv

Utviklingsavtale mål 3:

Styrke formidlingen av forskningsbasert kunnskap og interaksjonen med næringsliv og samfunnsinstitusjoner

Styrke og videreutvikle samarbeidsavtaler, partnerskap og møteplasser

Tabell 23: Eksterne relasjoner

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

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

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

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

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

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

²⁶ CEMS Annual Events 2024 hadde nærmere 2 000 deltakere. Tallene er ikke inkludert i tabellen, da det er et enkeltstående arrangement for 2024 som gir et voldsomt utslag for dette ene året.



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

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

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

Studentene er viktige bidragsytere i NHHs kontakt med eksterne. I 2025 besøkte blant annet over 100 bedrifter NHHs Karrieredagene og over 400 studenter, næringslivsaktører og offentlige aktører gjestet NHHs Symposiet i mars.

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

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

Rådgivende utvalg

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

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



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

Styrke og videreutvikle aktiviteten i alumninettverket

Tabell 24: Alumni

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

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

Alumner stiller opp som ressurser og innledere i en rekke sammenhenger, enten det er rekrutteringsarrangement for potensielle studenter, som mentorer for studenter, som gjesteforelesere og som paneldeltakere på konferanser og arrangementer. Kontaktpunktene gir stor verdi både for alumner, studenter, partnere i samfunnslivet og for NHH.

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

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

Tabell 25: Formidling

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

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

²⁷ Aktiv formidler defineres som en NHH-forsker med tolv eller flere medieoppslag i løpet av året.



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

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

NOU-utvalg

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

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

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

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

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

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

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

Styreverv

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



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

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

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

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

Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

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

Midler tildelt over andre budsjettkapitler

NHH har i 2025 ikke mottatt bevilgninger over andre kapitler.



ÅRSRAPPORT

Kap. IV

Styring og kontroll i virksomheten



Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten

Styret ved NHH

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

Ledelsesmodell

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

Rektor er høyskolens øverste faglige og administrative leder og er tilsatt på åremål. Den 31. juli 2025 ble inneværende rektorat- og styreperiode avsluttet, med Øystein Thøgersen som rektor og Karen Helene Ulltveit-Moe som styreleder. Professor Helge Thorbjørnsen er fra 1. august 2025 ansatt som ny rektor for kommende fireårsperiode, og Martin Skancke er av KD utnevnt som ny styreleder for samme periode.

Del 1: Rapportering om styring og kontroll

Risikovurdering

System for risikovurdering og internkontroll

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet et system for risikovurdering og internkontroll. Dette omfatter risikovurderinger for hovedområdene i høyskolens strategi og gjennomføring av internkontroller av utvalgte administrative prosesser. NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at studieprogrammene holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder. NHH har jevnlig evaluering av sin forskning. I 2025 ble det på nytt gjennomført en full evaluering av instituttene. Evalueringen var todelt, med egevaluering og evaluering ved instituttvisse internasjonalt sammensatte komiteer. Resultatene av evalueringene og handlingsplaner vil bli presentert for NHHs styre i 2026.

I tråd med NHHs strategi vektlegger NHH internasjonale akkrediteringer innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet og anser at dette gir viktige bidrag til en utvikling i tråd med ambisjonen om å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. Dels gir det et viktig kvalitetssignal i forbindelse med rekruttering av gode internasjonale studenter og internasjonal fagstab, og dels gir det grundige og viktige vurderinger og referansepunkter i NHHs strategiske utvikling. Høyskolen har både EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkreditering. Samlet sett dekker disse tre akkrediteringene, ofte referert til som *triple crown* blant internasjonale handelshøyskoler, hele bredden i NHHs virksomhet, både kjerneaktivitetene og organisatoriske og ressursmessige hensyn. De utgjør således et omfattende internasjonalt kvalitetssystem.



Vurdering av de største risikoområdene

Nedenfor følger en overordnet risikovurdering for hovedområdene i høyskolens strategi; utdanning, forskning, samspill med nærings- og samfunnsliv samt organisasjon og ressurser.

UTDANNING

Bachelor og master

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

NHHs omdømme er nært knyttet til studentene vi tiltrekker oss og deres læring. Både redusert inntakskvalitet og et dårligere læringsmiljø vil ha negative konsekvenser. Basert på solide søker- og opptakstall over lang tid, inkludert i 2025, fremstår risikoen for signifikante fall i inntakskvalitet begrenset.

Etter- og videreutdanning

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

FORSKNING

Risikoen knyttet til publiseringsaktivitet vurderes som uendret. NHH vurderer at dette, som tidligere, er et område som krever kontinuerlig oppmerksomhet for å øke andelen i fagstaben som publiserer, og styrke mulighetene for å nå opp i tidsskrifter av høy internasjonal kvalitet. NHH har også høy oppmerksomhet mot arbeid med prosjekttakvisisjon for å nå opp i konkurransen om midler fra EU og Norges forskningsråd. Det er imidlertid flere aspekter som kan påvirke risikobildet, bl.a. hvordan endringer i Forskningsrådets virkemidler, utlysingsfrister og beslutningsprosesser virker inn både på søknadsaktivitet og tilslag. For ph.d.-programmet er fortsatt de viktigste risikofaktorene knyttet til inntakskvalitet og gjennomstrømming, noe som følges opp med individuell oppfølging og systematisk innsats.



SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

NHHs ambisjoner for formidling og deltakelse i samfunnsdebatten tilsier høy oppmerksomhet om utviklingen i antall forskere som er aktive på områder som er relevante for internasjonale handelshøyskoler. Risikoen for at formidlingsaktiviteten ved NHH samlet sett skal falle signifikant, fremstår som lav. For å opprettholde høy formidlingsaktivitet jobber NHH kontinuerlig med å stimulere forskere til å delta i samfunnsdebatten.

ORGANISASJON OG RESSURSER

Menneskelige ressurser

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

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

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

Økonomi

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



Infrastruktur

Etter rehabiliteringen av høyskolens eldste bygningsmasse fremstår NHH som en kompakt og moderne campus. Moderniseringen har langt på vei bidratt til et effektivt og godt arbeids- og læringsmiljø. Det er likevel utfordringer ved deler av arealene som gjør at de ikke kan utnyttes fullt ut etter intensjonen. For medarbeidere i disse arealene er det moderat risiko for at de fysiske forholdene skaper utfordringer for arbeidsmiljøet. NHH arbeider løpende med universell utforming av både fysiske omgivelser og digitale løsninger. Nødvendige tilpasninger og forbedringer prioriteres fortløpende for å sikre best mulig tilgjengelighet for alle brukere.

Det er utarbeidet en langsiktig campusutviklingsplan for perioden 2023-2036. Planen ble utarbeidet i tett samarbeid med Statsbygg. Begrensede ekspansjonsmuligheter gir i dag utfordringer med hensyn til å videreutvikle et fremtidsrettet fysisk læringsmiljø og finne rom for økt rekruttering og aktivitet. Analysen av arealbruk i sektoren «Kartlegging av planer for arealeffektivisering hos universiteter og høyskoler» ble gjennomført i 2025 av Vista Analyse på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet. Analysen viser at NHH er den institusjonen i sektoren med færrest kvadratmeter pr. student.²⁸ Areal situasjonen kan også legge begrensninger på vekst i eksternt finansiert forskning. For å redusere risikoen knyttet til arealutfordringer, planlegges oppstart av en mulighetsstudie. Målet med mulighetsstudien er å belyse hvordan campus kan videreutvikles slik at NHHs campus i større grad understøtter virksomhetens samfunnsoppdrag, herunder eventuell realisering av et byggeprosjekt. Dette er et langsiktig arbeid som krever en grundig prosess, der både Statsbygg og Kunnskapsdepartementet involveres tett i prosessen.

Systematisk digitalisering

NHH har arbeidet målrettet med digitalisering over tid. Noen av hovedmomentene i satsingen har vært oppbygning av digital kompetanse i organisasjonen, digitalisering av arbeidsprosesser og utvikling av digitale tjenester for studenter og ansatte på flere områder. Kompetansebygging innen kunstig intelligens er også et prioritert område. NHH legger stor vekt på å følge føringene fra Kunnskapsdepartementet og den nasjonale digitaliseringsstrategien. Risikofaktorer relatert til digitalisering og KI er bl.a. knapphet på ressurser og kompetanse, kvaliteten på løsningene som lanseres, og manglende gevinstrealisering.

Opplegget for styring og kontroll

Det er generelt god styring og kontroll i virksomheten. NHH arbeider kontinuerlig med å forbedre og videreutvikle rutiner og systemer for rapportering og kvalitetskontroll, og det vurderes at opplegget for styring og kontroll er godt nok til at vesentlig styringssvikt, feil og mangler avdekkes og håndteres.

Oppfølging av mål og resultatkrav

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

²⁸ Ny rapport: Kartlegging av planer for arealeffektivisering hos universiteter og høyskoler

Overholdelse av lover og regler

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

Relevant og pålitelig resultat- og regnskapsinformasjon

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

Dagens ERP-løsning (økonomisystem) skal avvikles og flyttes over på en skyløsning, og UH-sektoren har vurdert at dette må ut på anbud. For å redusere total risiko deltar NHH i SIKT sin anskaffelsesprosess sammen med øvrige institusjoner i sektoren. Dette er en krevende prosess som fordrer balanse mellom styring og kontroll i eksisterende system og behov for utvikling og digitalisering.

Effektiv ressursbruk

NHH har ambisiøse mål for sin virksomhet, noe som forutsetter god styring og effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser, bygg og infrastruktur. Effektiv ressursbruk er tydelig forankret i strategien, hvor målet er en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som legger til rette for høy kvalitet og fremragende resultater innen utdanning, forskning og samspill med samfunns- og næringsliv.

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

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

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

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



Andre vesentlige forhold

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

Merknader fra Riksrevisjonen

NHH har ikke mottatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i 2025.

Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav

Arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk

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

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

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

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

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



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

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

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

Klimaendringenes påvirkning på virksomheten

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

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

Planer for videre arbeid

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



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

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

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

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

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

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

Regelverkskompetanse

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



Redusere konsulentbruken

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

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

Avsetninger

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

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

Sikkerhet og beredskap

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

Verdier

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

ROS-analyse 2025

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

Læringspunkter fra krise- og beredskapsøvelser

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

Sikkerhetsstyring og internkontroll

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

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

Informasjonssikkerhet og personvern

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

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

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

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



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

NHH har også arbeidet systematisk med kultur, kompetanse og bevisstgjøring, blant annet gjennom foredrag i organisasjonen, sikkerhetsmåned, elæring og målrettede møter med fagmiljøer. Dette for å styrke sikkerhetskulturen og sikre at avvik meldes og følges opp etter gjeldende rutiner.

Nytt avvikssystem vil bli etablert og implementert våren 2026.

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

Oppfølging av Strategi for digital omstilling

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

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

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

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

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



Krav ved inngåelse av leieavtaler

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

Større byggeprosjekter under utvikling

NHH har ikke hatt større byggeprosjekter under utvikling i 2025.



ÅRSRAPPORT

Kap. V

Vurdering av fremtidsutsikter



Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Dette kapittelet inneholder den fremtidsrettede delen av årsrapporten. Omtalen bygger på NHHs strategi og utviklingsavtale og komplementerer rapporteringen i de øvrige delene av årsrapporten. Videre gir kapittelet også en sammenfattende omtale av samarbeidet med nasjonale og internasjonale aktører, dimensjonering av utdanningstilbudet fremover samt fremtidsutsikter for campusutvikling og større byggeprosjekter. Endelig gis det en presentasjon av budsjett for 2026.

Fremtidsutsikter og planer

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

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

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

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

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

I 2026 vil NHH også søke om universitetsstatus som et strategisk grep for å styrke institusjonens faglige posisjon, internasjonale konkurransekraft og langsiktige utviklingsmuligheter. Universitetsstatus vil understøtte NHHs ambisjon om å være en ledende forskningsbasert institusjon innen økonomi og administrasjon.



Utviklingsavtale 2023-2026

Mål 1

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

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

Styringsparametere:

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

Mål 2

Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.

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

Styringsparametere:

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



Mål 3

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

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

Styringsparametere:

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

Dimensjonering av utdanningstilbudet fremover

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

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

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



Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører

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

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

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

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

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

Fremtidsutsikter for campusutvikling og større byggeprosjekter

Dagens arealsituasjon ved NHH begrenser høyskolens mulighet til videre vekst. NHH planlegger derfor å igangsette en mulighetsstudie som utforsker hvordan NHH kan videreutvikle campus, slik at den i økende grad bidrar til å løse NHHs samfunnsoppdrag. Mulighetsstudien er knyttet til både undervisning og forskning, men også relatert til tettere samarbeid med næringslivet, videreutvikling av etterutdanningstilbudet, samt aktiviteter innen nyskaping og entreprenørskap. Studien vil inkludere en vurdering av arealmessige tilpasninger og eventuelt behov for nye arealer ved høyskolen.



Budsjett for 2026

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

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

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

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

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

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



ÅRSRAPPORT

Kap. VI

Årsregnskap 2025

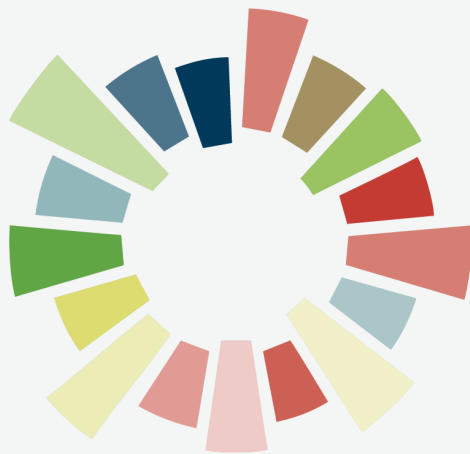
NHH



Kap. VI. Årsregnskap 2025

Styret godkjente årsregnskap med noter og ledelseskommmentarer 2025 for NHH på sitt møte 5. mars 2026. Regnskapet er utformet i henhold til krav fastsatt i økonomiregelverket, rundskriv R-115 fra Finansdepartementet og de krav Kunnskapsdepartementet har fastsatt. Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.

SAMMEN FOR BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING



NORGES HANDELSHØYSKOLE
NHH NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

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

NHH



Forsidefoto: NHH 2025 | Foto: Ingunn Gjærde
Fotokreditering:

Sak 17/26 Vedlegg 2

Kunnskapsdepartementet

Vedlegg til tildelingsbrev – 2025**Krav til årsrapport for statlige universiteter og høyskoler**

Universiteter og høyskoler skal innen **15. mars 2026** sende årsrapport for 2025 til Kunnskapsdepartementet (postmottak@kd.dep.no) og Database for statistikk om høyere utdanning (dbh@hkdir.no), med kopi til Riksrevisjonen (postmottak@riksrevisjonen.no).

Årsrapporten skal ha følgende struktur, jf. *Bestemmelser om økonomistyring i staten*, pkt. 1.6.1:

1. Styrets beretning
2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall
3. Årets aktiviteter og resultater
4. Styring og kontroll i virksomheten
5. Vurdering av fremtidsutsikter
6. Årsregnskap

Årsrapporten skal også inneholde annen informasjon av betydning for departementets styring og oppfølging, jf. *Bestemmelser om økonomistyring i staten*, pkt. 2.3.3. Vi viser for øvrig til virksomhets- og økonomiinstruks og [veiledning om utarbeidelse av årsrapport](#) fra Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Departementet gjør oppmerksom på at årsrapporten skal publiseres på virksomhetens nettside innen **1. mai 2026**.

Årsrapporten skal være et strategisk dokument som opplyser om institusjonens resultater, mål og planer. Rapporten bør vise hva institusjonen har lyktes med, sentrale utfordringer, samt hvordan disse skal håndteres. Årsrapporten er også sentral for institusjonens egen resultatoppfølging og planlegging.

1. Styrets beretning

Styrets beretning skal signeres av hele styret og skal svare på følgende:

- Er måloppnåelse og resultater for 2025 tilfredsstillende?
- Er det noen vesentlige forhold, interne eller eksterne, som har påvirket resultatene, herunder utfordringer institusjonen har innenfor utdanning og forskning?
- Hva er de viktigste prioriteringene for 2026?

Departementet anbefaler å begrense omtalen til to sider.

2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

Introduksjonen bør gi informasjon om følgende:

- Virksomhetens departementstilhørighet, tilknytningsform og samfunnsoppdrag
- Lokalisering, organisasjonsstruktur og toppledelse, inkludert vesentlige endringer
- Hovedtall som antall årsverk, registrerte studenter, totale inntekter og bevilgning fra departementet

Innholdet i og omfanget av del 2 vil variere i samsvar med virksomhetens egenart, men departementet anbefaler at presentasjonen holdes innenfor to sider.



3. Årets aktiviteter og resultater

Kapitlet skal inneholde resultatrapportering på sektormålene og utviklingsavtalen, indikatorer for strukturreformen, samfunns- og effektmål for byggeprosjekter, og bruk av særlig tildelte midler. Se nærmere omtale av de ulike delene nedenfor.

Resultatrapportering på sektormålene og utviklingsavtalen

Vi viser til kapittel 2 i tildelingsbrevet for 2025.

Institusjonene skal årlig rapportere på oppfølgingen av målene i utviklingsavtalen og hvordan institusjonen bidrar til sektormålene, med ettårig og flerårig perspektiv.

Rapporteringen på sektormålene skal være overordnet og på ca. to sider.

Utviklingsavtalen skal utgjøre hoveddelen av rapportens del 3, med fokus på endringer og utvikling. Det skal fremgå hvordan resultatene på de ulike styringsparameterne har utviklet seg sammenlignet med avtaleutgangspunktet.

Departementet forventer en samlet analyse som belyser måloppnåelsen for utviklingsavtalen og institusjonens bidrag til sektormålene.

Vesentlige endringer i resultater, samt resultater institusjonen er fornøyd eller misfornøyd med bør presenteres. Rapporteringen skal gi oversikt og innsikt i institusjonens prioriteringer og utfordringer, inkludert dimensjoneringen og tilhørende utfordringer. Hovedfunn i evalueringer skal omtales.

Rapportering på indikatorer som oppfølging av strukturreformen

Institusjoner som har fått fastsatt måltall for 2025¹ for et sett av indikatorer i den overordnede gevinstrealiseringsplanen for oppfølging av strukturreformen, må rapportere på utviklingen i indikatorene.

Rapportering på samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

I årsrapporten må institusjonene redegjøre for arbeidet med å sikre at samfunns- og effektmål for avsluttede større bygge- og rehabiliteringsprosjekt blir oppnådd. For byggeprosjekt som fremdeles er i byggefase må institusjonene redegjøre for hvordan de legger til rette for å nå samfunns- og effektmålene for byggeprosjektet etter at bygget står ferdig.

Rapportering på midler tildelt over andre budsjettkapitler

Institusjoner som får tildelt midler fra Kunnskapsdepartementet over andre kapitler og poster enn kap. 260 post 50, skal beskrive resultater og måloppnåelse for hvert tiltak, og bekrefte at midlene er brukt i henhold til tildelingsbrevet. Rapporteringen bør ikke overstige en halv side per tiltak.

Hvis tiltakene ikke er avsluttet i tide for Årsrapport 2025, skal en foreløpig rapport og videre planer inkluderes. Fullstendig rapport gis i Årsrapport 2026. Rapporteringen skal også dekke tildelinger og føringer fra supplerende tildelingsbrev mottatt i 2025.

¹ Gjelder NTNU, Nord universitet, UiB, USN, UiT, INN og HVL



4. Styring og kontroll i virksomheten

Den første delen av kapitlet skal inneholde rapportering om styring og kontroll i virksomheten. I den andre delen skal institusjonene rapportere på kravene i tildelingsbrevets kapittel 4.

Del 1: Rapportering om styring og kontroll

Institusjonene skal ha et opplegg for styring og kontroll som er tilpasset institusjonens egenart, risiko og vesentlighet. Rapporteringen skal inneholde:

- en beskrivelse av systemet for risikovurdering og at risikovurderingen er gjennomført
- en overordnet vurdering av de største risikoområdene som kan virke inn på evnen til å nå fastsatte mål og resultater
- en vurdering av om opplegget for styring og kontroll er godt nok til at:
 - fastsatte mål og resultatkrav nås
 - ressursbruken er effektiv
 - lover og regler overholdes
 - resultat- og regnskapsinformasjonen er relevant og pålitelig
 - vesentlig styringssvikt, feil og mangler avdekkes og håndteres
 - internkontrollen er dokumentert
- omtale av andre vesentlige forhold departementet må kjenne til
- omtale av hvordan ev. merknader fra Riksrevisjonen følges opp (eller bekreftelse på ingen merknader)

Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav

Institusjonene skal rapportere på fellesføringer fra regjeringen og andre krav i del 4 av tildelingsbrevet.

I tillegg skal institusjonene rapportere på:

Større byggeprosjekter under utvikling

Departementet viser til instruks om håndtering av bygge- og leiesaker i statlig sivil sektor. For å ha god oversikt over byggeprosjekt som blir omfattet av særlige krav til utredning, ber departementet om at institusjonene rapporterer kort i årsrapporten om eventuelle byggeprosjekt under utvikling som kan ha en investeringskostnad på over 300 mill. kroner.

Oppfølging av Strategi for digital omstilling

Departementet viser til omtale av digitaliseringsstrategien i kapittel 1 i tildelingsbrevet for 2022. Departementet ber om at institusjonene beskriver hvordan de følger opp strategien i samarbeid med HK-dir, Sikt, NOKUT og Forskningsrådet for å nå målene i strategien.

Avsetninger

F-05-20 Reglement for statlige universiteter og høyskolars oppbygging og anvendelse av ubrukte budsjettmidler (avsetninger) regulerer institusjonenes adgang til å utsette aktivitet og overføre ubenyttet bevilgning fra Kunnskapsdepartementet fra ett budsjettår til et annet.

Institusjonene skal i årsrapporten for 2025 kort omtale:

- Årsakene til avsetningene
- Om størrelsen på avsetningene har påvirket måloppnåelsen



Videre skal følgende kommenteres i ledelseskomentarene til årsregnskapet:

- Størrelsen på avsetningene
- Hva avsetningene planlegges brukt til

5. Vurdering av fremtidsutsikter

Omtalen bør baseres på institusjonens utviklingsavtale, strategi, profil og egenart, og vise langsiktige ambisjoner. Rapporteringen skal beskrive vurderinger og planer for dimensjonering av utdanningstilbudet, og arbeidet med å styrke beslutningsgrunnlaget ut fra samfunnsbehov. Omtalen bør også dekke planer for utvikling av samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører. Campusutvikling og større byggeprosjekter bør nevnes overordnet hvis aktuelt. Institusjonen må synliggjøre prioriteringer og budsjettvirkninger. Styrets vedtatte budsjett for 2026 skal presenteres.

6. Årsregnskap

Dette kapitlet skal inneholde årsregnskapet med noter og ledelseskomentarer undertegnet av styret og virksomhetsleder. Opplysningsnoter til årsregnskapet skal ikke tas med i årsrapporten. Opplysningsnotene er markert i oppgjørspakken fra departementet. Regnskapet skal følge økonomiregelverket, rundskriv R-115 fra Finansdepartementet og de krav Kunnskapsdepartementet har fastsatt. Departementet vil angi frister og krav for delårs- og årsregnskapet i eget brev.

STATUSRAPPORT - KJØNNSLIKESTILLING I VITENSKAPELIGE STILLINGER 2025

Saksbehandler Ingebjørg Tyssedal
Arkivreferanse 26/01711-1

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
18/26

Forslag til vedtak:

Styret tar Statusrapport – Kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2025 til etterretning.

Bakgrunn:

Vedlagt følger Statusrapport – Kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2025. Formålet med rapporten er å beskrive hvordan NHH arbeider for å oppnå de strategiske målene for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. Rapporten er utarbeidet i tråd med redegjørelsesplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven med hensyn til kjønnslikestilling.

Rapporten er en del av NHHs årsrapport for 2025. Rapporten redegjør for lokale og sentrale tiltak for å oppnå vedtatte mål og for utvikling og status mht. kjønnsbalanse.

NHHs overordnede mål er 40 % kvinner i alle vitenskapelige stillinger. Måltallet er nådd for stipendiater og nær nådd for gruppen førsteamanuensisstillinger og postdoktorstillinger. NHH har en utfordring mht. professorgruppen, som har ligget stabilt rundt 20 %.

Handlingsplanen som trådte i kraft i 2023, har mange tiltak som vi forventer vil bidra til en bedre kjønnsbalanse. Hovedmålene i planen er:

- rekrutteringsarbeid og tilrettelegging for kvalifisering til høyere stillinger
- en inkluderende arbeids- og organisasjonskultur
- et kontinuerlig fokus på kjønnslikestilling på alle nivå i organisasjonen

Styret inviteres særlig til å gi sin vurdering av oppnådde resultater i 2025 og sine synspunkter på hvilke av de ulike tiltakene i handlingsplanen som særlig bør vektlegges i det videre arbeidet på området.

Vedlegg: Statusrapport – Kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2025

Sak 18/26 Vedlegg

STATUSRAPPORT – KJØNNSLIEKESTILLING I VITENSKAPELIGE STILLINGER 2025



NHH



1 INNLEDNING

NHH har som mål at kjønnsbalansen skal være minst 40 prosent i alle vitenskapelige stillingskategorier. Kjønnsbalansen har bedret seg de siste årene og er 36 prosent per 2025 for vitenskapelige stillinger samlet sett. Måltallet er nådd for stipendiater og nær nådd for gruppen førsteamanuensisstillinger og postdoktorstillinger. NHH har en utfordring mht professorgruppen, som har ligget stabilt rundt 20 %.

Dagens kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger representerer en viktig strategisk utfordring for NHH. Arbeidet for å bedre kjønnsbalansen er inkorporert i høyskolens kjerneaktiviteter, med solid forankring på styre- og ledelsesnivå. Utviklingen mht. kvinneandelen i fagstaben generelt, og i professorstillinger spesielt, må også sees i sammenheng med få ansatte i ulike stillingskategorier, lav turnover og få nyansettelser. Dette gjør at utviklingen går senere enn ønsket, og at det forekommer svingninger både fra år til år og mellom stillingskategorier. Arbeidet for bedre kjønnsbalanse vies derfor et kontinuerlig fokus og sees i et langsiktig, men ambisiøst, perspektiv.

Alle statlige virksomheter skal arbeide målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Denne rapporten er en statusrapport for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger ved NHH. Rapporten tilstreber å tilfredsstille redegjørelsesplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven mht. kjønnslikestilling og EUs krav om rapportering.

Kapittel 2 dokumenterer status for kjønnsbalanse gjennom utvalgte nøkkeltall. Kapittel 3 redegjør for gjennomførte tiltak etter handlingsplanen i 2025. Kapittel 4 omtaler NHHs deltakelse i tverrinstitusjonelt likestillingsarbeid. Kapittel 5 presenterer planer for 2026. Det vises også til eget avsnitt i NHHs årsrapport for en mer kortfattet oversikt og vurdering av arbeidet for å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger.

2 STATUS 2025

2.1 Kjønnsbalanse i fagstaben

Det følger av NHHs strategi og utviklingsavtalen med KD at NHH ønsker å være en attraktiv arbeidsplass for fremragende forskere og føre en rekrutteringspolitikk som bidrar til jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger. [*Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger*](#) (iverksatt 1.1.2023) kobler kjønnslikestilling til strategien og utviklingsavtalen, og viser at likestilling er essensielt for at NHH skal kunne nå sine strategiske mål.

Tabell 1 viser andel kvinnelige ansatte i fagstab, målt i årsverk og fordelt på stillingskategorier. Andelen kvinnelige ansatte i UFF-stillinger har vært svakt stigende de siste årene og er på 36 % i 2025 som er noe under ambisjonen om 40 %. Det er imidlertid stor variasjon mellom stillingskategorier. For stipendiater er kvinneandelen 50 % og har over tid vært over ambisjonen på 40 %. Kvinneandelen for postdoktorstillinger er på 36 % i 2025, men svinger mye over tid noe som skyldes et begrenset antall stillinger i denne kategorien. Kvinneandelen for førsteamanuensisstillinger er på 39 % og har vært jevnt stigende i hele perioden, noe som er gledelig. Utfordringen er imidlertid knyttet til kvinneandelen på professornivå som har vært

stabilt rundt 20 %. Det tar tid å kvalifisere seg til professornivå, men det er grunn til å anta at denne andelen fremover vil øke dels som følge av flere kvinner i rekrutteringsstillinger og dels som følge av flere menn enn kvinner vil pensjoneres i denne stillingskategorien.

Tabell 1 Andel kvinnelige årsverk i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk¹

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

Kilde: DBH

Faste stillinger er preget av stabilitet, lav turnover og få nyansettelser. Disse faktorene, sammen med sterk konkurranse innen fagfeltet, både nasjonalt og internasjonalt, om dyktige kvinner, er viktige forklaringsfaktorer til en relativt svak positiv trend. En rekke tiltak er rettet mot rekruttering, samtidig som en utfordring både er tilgangen på kvinnelige søkere og sterk konkurranse.

Høyskolens fagstab er organisert i seks institutter; Institutt for finans (FIN), Institutt for foretaksøkonomi (FOR), Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK), Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (RRR), Institutt for samfunnsøkonomi (SAM) og Institutt for strategi og ledelse (SOL). Siden det er et lavt antall ansatte i hver kategori på instituttene, vil små endringer kunne gi store utslag på andeler. Tabell 2 viser årsverk utført av kvinner og totale årsverk i ulike vitenskapelige stillinger på hvert institutt i 2024 og 2025.

Kvinneandelen ved NHH totalt var i 2025 på 47 %. Rektors ledergruppe består av seks personer (rektor, tre prorektorer og to direktører), av disse er to kvinner. Av seks instituttledere er én kvinne. I administrasjonen er det i 2025, som i 2024, en overvekt av kvinnelige ledere.

¹ Tallene for førsteamanuensis og professor i Tabell 1 inkluderer ikke vitenskapelige ansatte i lederstillinger, herunder rektorat, instituttledere, m.m. Merk også at tallet for kategorien førsteamanuensis inkluderer både ordinære førsteamanuensisstillinger og bistillinger (første-amanuensis II).

Tabell 2 Årsverk kvinnelige ansatte og totale årsverk i vitenskapelige stillinger per institutt 2024 og 2025

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL	SUM	%
Stipendiat	2,4 av 7,8	6 av 15	4,5 av 5,5	5 av 8	11 av 21,5	9 av 17,9	37,9 av 75,7	50 %
2024	4,2 av 6,6	9 av 21	4 av 4	7 av 9	15 av 27	8 av 15	47,2 av 82,6	57 %
Postdoktor	2 av 6	4 av 13	-	3 av 5	4 av 11,4	2 av 6	15 av 41,4	36 %
2024	2 av 8	3 av 12	-	2 av 8	4 av 12	2 av 7	13 av 47	28 %
Førsteamanuensis	2 av 8,2	4,2 av 11,6	5 av 7	4,2 av 14,4	4,1 av 9,4	4,5 av 10,4	24 av 61	39 %
2024	2 av 8,2	3,3 av 12,2	5 av 7	3,2 av 12,3	4,1 av 11,2	4,1 av 11	21,7 av 61,8	35 %
Professor 1013	1 av 5	4 av 20,2	0,1 av 1,1	1 av 7,5	3,2 av 21,2	4 av 18	13,3 av 73	18 %
2024	1 av 5	3 av 18	0,25 av 1,3	1 av 7,5	4 av 20	4 av 19	13,3 av 70,8	19 %
Professor 1404	-	-	-	-	0 av 2	-	0 av 2	0 %
2024	-	-	-	-	0 av 2	-	0 av 2	0 %
Professor II	0 av 1,3	0,4 av 1,4	0,05 av 0,1	0,8 av 2,6	0,8 av 3,8	0,5 av 1,8	2,5 av 10,9	23 %
2024	0 av 1,2	0,4 av 1,4	0,05 av 0,1	0,9 av 3	1,4 av 3,9	0,2 av 1,7	2,9 av 11,2	26 %
Instituttleder	0 av 1	0 av 1	1 av 1	0 av 1	0 av 1	0 av 1	1 av 6	17 %
2024	0 av 1	0 av 1	1 av 1	0 av 1	0 av 1	0 av 2	1 av 7	14 %
Prorektor	-	0 av 1	-	-	1 av 2	-	1 av 3	33 %
2024	-	1 av 2	-	-	0 av 1	-	1 av 3	33 %
Rektor	-	-	-	-	0 av 0	0 av 1	0 av 1	0 %
2024	-	-	-	-	0 av 1	0 av 0	0 av 1	0 %
Forsker	-	2 av 2	-	0 av 0	4,1 av 5,6	-	6,1 av 7,6	80 %
2024	-	0 av 0	-	1 av 1	4,2 av 7,3	-	5,2 av 8,3	62 %
Univ.lektor og vit.ass	0 av 0	0 av 0,4	2,9 av 2,9	0,2 av 0,9	2 av 4	0 av 0,5	5,1 av 8,7	59 %
2024	0 av 0,5	0 av 1,4	2,9 av 3,5	0,1 av 0,5	0 av 0	0 av 0,4	3 av 6,3	48 %
Sum	7,4 av 29,3	20,6 av 65,6	13,6 av 17,6	14,2 av 39,3	30,2 av 81,8	20 av 56,6	105,9 av 290,1	36 %
2024	9,2 av 30,5	19,7 av 69	13,2 av 16,8	15,2 av 42,2	32,7 av 86,3	18,3 av 56,1	108,2 av 300,9	36 %

Kilde: DBH

Avrundinger på instituttnivå i denne tabellen har ført til at andel kvinnelige professor II i 2024 totalt kommer frem som 26%, mens andelen i Tabell 1 fremkommer som 25 %.

2.2 Rekruttering

Høyskolens ambisiøse mål for årlig rekruttering er at minst 50 % av nyansatte skal være kvinner. Tabell 3 viser andel kvinner av *nyansatte* i fagstaben de siste fem årene. Andelen kvinnelige nyansatte stipendiater er 32 % i 2025, en stor nedgang etter flere år med høy måloppnåelse. Samlet for de siste fem årene er imidlertid kvinneandelen over 50 % for stipendiater.

For postdoktorstillinger er kvinneandelen blant nyansatte 75 % i 2025 som er en klar forbedring fra foregående år. Men vi ser kvinneandelene i denne stillingskategorien svinger mye fra år til år, noe som skyldes at antall ansettelser er lavt, slik at det blir store prosentvise utslag. Samlet i perioden er kvinneandelen blant postdoktorer rundt 40 %.

Blant nyansatte førsteamanuenser er kvinneandelen 40 %, fortsatt under målet om 50 %.

Høgskolen anser måltallet om 50 % kvinneandel blant nyansatte som ambisiøst, men realistisk i et lengre tidsperspektiv.

Tabell 3 Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

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

Kilde: NHH

I 2025 fikk tre personer opprykk til professor. Alle menn.

NHH har sterkt fokus på rekruttering av kvinner i postdoktor-/innstegsstillinger. Tanken er at en økt kvinneandel her på sikt vil bidra til økt rekruttering av kvinnelige førsteamanuenser og professorer. Det har vist seg svært utfordrende å rekruttere kvinner i disse stillingskategoriene.

Tabell 4 viser antall søkere og innkalte til intervju til vitenskapelige stillinger i 2025 fordelt på kjønn. Det er en klar overvekt menn (63 % vs. 37 %) blant de som søkte på stillinger, noe som er en utfordring for rekruttering i økonomisk-administrative fag. Kjønnfordelingen er imidlertid jevnere for de som ble innkalt til intervjuer (56 % vs. 44 %), noe som reflekterer at høgskolen aktivt jobber for å øke kvinneandelen. For innstegsstillinger er det imidlertid motsatt, hvor kvinneandelen var lavere blant de som ble intervjuet enn i søkermassen. Det samme er tilfellet for professorstilling.

Tabell 4 Søkere til vitenskapelige stillinger og innkalte til intervju 2025

	Kjønn ikke oppgitt	Søkere		Innkalte til intervju		Innkalte til intervju Kjønn ikke oppgitt				
		Menn	Kvinner	Menn	Kvinner					
Stipendiat	26	867	64,1 %	486	35,9 %	36	53,7 %	31	46,3 %	4
Postdoktor - ordinær	1	42	61,8 %	26	38,2 %	7	46,7 %	8	53,3 %	0
Postdoktor/førsteamanuensis - innsteg *	6	50	56,2 %	39	43,8 %	22	66,7 %	11	33,3 %	2
Førsteamanuensis - ordinær	2	66	53,2 %	58	46,8 %	6	50,0 %	6	50,0 %	0
Professor	0	22	73,3 %	8	26,7 %	2	66,7 %	1	33,3 %	0
Totalt	35	1047	62,9 %	617	37,1 %	73	56,2 %	57	43,8 %	6

Kilde: NHH

Innstegsstillinger lyses ut som skråstreksstillinger, så her er totalt antall av søkere oppgitt, ettersom vi ikke vet hvor mange som søker hhv postdoktor eller førsteamanuensis.

I noen stillingstyper ansettes det også uten kunngjøring, jf. Tabell 5. Det gjelder i hovedsak midlertidige bistillinger (typisk 10-20 % stillinger) og midlertidige stillinger med finansiering fra eksterne forskningsprosjekter.

Tabell 5 Nyansatte uten kunngjøring 2025

	Antall uten kunngjøring			
	Menn	Kvinner	Andel kv.	Totalt
Professor II (nye)	1	1	50 %	2
Førsteamanuensis II (nye)	5	0	0 %	5
Universitetslektor II (nye)	3	0	0 %	3
Postdoktor - ordinær	0	2	100 %	2
Postdoktor - innsteg	0	0	-	0
Førsteamanuensis - ordinær	0	0	-	0
Førsteamanuensis - innsteg	0	0	-	0
Totalt	9	3	25 %	12

NHH erkjenner at aktivt, målrettet og langsiktig arbeid er nødvendig for å nå opp i den harde internasjonale konkurransen om godt kvalifiserte kvinner.

2.3 Lønn

Tabell 6 viser gjennomsnitt og variasjon i høyskolens lønnsutbetalinger fordelt på kjønn og stillingskategorier, samt kvinners gjennomsnittlige lønn som andel av menns, for 2024 og 2025. Tabellen viser at kvinner har noe lavere snittlønn for de fleste stillingskategoriene, men at forskjellene er svært små, særlig blant de som har sin hovedstilling ved NHH (maksimalt 1,7% i 2025).

Tabell 6 Gjennomsnittslønn totalt og kvinners gjennomsnittlige lønn angitt som andel av menns gjennomsnittlige lønn 2025 og 2024

Stillings	Menn				Kvinner				Gj.lønn kv i % av gj.lønn menn	
	Gj.snitt	STDAVVIK	MIN	MAX	Gj.snitt	STDAVVIK	MIN	MAX	2025	2024
Prof inkl 1404	1 182 217	195 915	856 021	1 650 000	1 171 269	176 332	998 236	1 620 315	99,1 %	99,0 %
Professor II	983 650	96 044	825 500	1 220 000	986 561	96 402	701 700	1 050 000	100,3 %	97,5 %
Førsteam inkl innsteg	911 862	73 766	752 399	1 067 694	896 721	78 439	795 860	1 115 392	98,3 %	98,5 %
Førsteam II	843 540	100 719	700 900	1 041 714	812 440	78 091	750 000	900 000	96,3 %	98,9 %
Univ.-lektor	0	0	0	0	662 910	66 111	598 302	730 429	-	-
Univ.-lektor II	941 424	175 923	649 900	1 101 221	928 000	181 019	800 000	1 056 000	98,6 %	105,1 %
Postdok inkl innsteg	793 139	57 742	694 987	888 106	787 243	54 040	661 400	861 155	99,3 %	102,1 %
Stipendiat	573 811	16 497	550 000	639 406	580 473	20 397	550 000	629 122	101,2 %	100,6 %
NHH TOT	928 322	239 223	550 000	1 650 000	818 153	215 911	550 000	1 620 315	88,1 %	86,3 %

Kilde: NHH

Rad NHH TOT inkluderer alle ansatte

2.4 Midlertidighet, deltid, sykefravær og aldersfordeling

I henhold til kravene til rapportering viser dette avsnittet statistikk for midlertidighet, deltid, sykefravær og aldersfordeling.

2.4.1 Midlertidige stillinger

Tabell 7 viser antall midlertidige årsverk og prosentandel midlertidige, samt prosentandel av midlertidige etter kjønn for hvert institutt og for NHH totalt. Bistillinger på universitetslektor-,

førsteamanuensis- og professornivå er utelatt. Det er også store stillingskategorier som stipendiat-, post-doktor- og innstegsstillinger. Graden av midlertidighet er jevnt over lav.

Tabell 7 Årsverk midlertidige vitenskapelige stillinger og kvinneandel i midlertidige stillinger (unntatt bistillinger) per institutt 2025 og 2024 (Årsverk UN1)

	2024					2025				
	Årsverk	% midl. kvinner (alle)	% midl. menn (alle)	% midl. (alle)	% midlertidige (styringsindikator)	Årsverk	% midl. kvinner (alle)	% midl. menn (alle)	% midl. (alle)	% midlertidige (styringsindikator)
FSK	11,75	26,38	0	18,30	18,30	11	25	0	18,18	18,18
FIN	13,50	0	4,76	3,70	3,70	13	0	0	0	0
FOR	29,17	0	5,05	4,01	4,01	32,20	20	4,50	9,32	9,32
RRR	19,10	20	3,55	7,85	7,85	20,50	0	3,23	2,44	2,44
SAM	32,42	40,89	14,68	22,89	22,89	31,94	46,06	7,37	18,60	18,60
SOL	28,20	0	0,94	0,71	0,71	27,20	0	1,04	0,74	0,74
Sum	134,14	18,58	5,95	9,65	9,65	135,84	19,11	3,64	8,57	8,57

Kilde: DBH

Tall begge år er eks. åremålsstillinger, rektor, prorektor og instituttleder. Styringsindikator refererer til DBHs definisjon av midlertidighet.

2.4.2 Deltid

Tabell 8 Antall kvinner og menn i deltid og antall ufrivillige i deltid for ulike stillingskoder. Tallene er hentet fra høyskolens interne systemer ved årsslutt. Med ufrivillig deltid menes deltidsarbeid der den ansatte ønsker og er tilgjengelig for å jobbe mer.

NHH har ingen medarbeidere i fast vitenskapelig stilling som jobber ufrivillig deltid.

Tabell 8 Antall kvinner og menn i deltid og antall ufrivillige i deltid for ulike stillingskoder 2025

	Totalt antall	Antall kv. deltid (herav antall ufrivillig deltid)	Antall menn deltid (herav antall ufrivillig deltid)
Stipendiater	70	4 (0)	5 ((0)
Postdoktorer	37	0	2 (0)
Førsteamanuensis (midlertidige og faste)	58	0	0
Professor (1013 og 1404, midlertidige og faste)	76	0	1 (0)
Universitetslektor (midlertidige og faste)	4	3 (0)	0
Sum	245	7	8

Kilde:NHH

Tallene inneholder midlertidige og faste stillinger. Bistillinger og ansatte på pensjonistkontrakt er ikke med.

Med hensyn til stipendiater kan det kun gis deltidsstilling dersom stipendiaten søker om dette. Søknad blir i de fleste tilfeller innvilget. De fleste midlertidige ansatte i universitetslektorstilling er i deltidsstilling. Hjemmelen for ansettelse er som oftest et midlertidig undervisningsbehov.

2.4.3 Fravær (sykdom og foreldrepermisjoner)

Tabell 9 viser fravær i forbindelse med egen eller barns sykdom, samt foreldrepermisjon.

Tabell 9 Fravær (dagsverk) etter fraværstype 2025

	Foreldrepermisjon		Syke barn		Sykefravær egenmeldt		Sykefravær legemeldt	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
Stipendiat	520	310	15	12	168	91	548	116
Postdoktor	85	556	0	4	3	5	131	74
Førsteamanuensis	179	125	1	7	13	7	86	77
Professor 1013	0	0	2	0	0	3	16	103

Kilde: NHH

2.4.4 Aldersfordeling

Tabell 10 viser antall årsverk i vitenskapelige stillinger, fordelt på aldersgrupper og kjønn. Antall årsverk kvinner er oppgitt av totalt antall årsverk angitt i parentes.

Tabell 10 Aldersfordeling 2025

Stilling\aldersgrupper	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-	Totalt
Stipendiater	0 (2)	20 (46)	9 (15)	3 (5)	2 (2)	1 (1)	0	0	0	0	35 (71)
Postdoktor	0	2 (4)	9 (17)	2 (13)	0 (1)	1 (1)	0	0	0	0	14 (36)
Førsteamanuensis (ord. og II'er)	0	0	3 (6)	5 (13)	5 (13)	4 (13)	1 (5)	4 (7)	1 (4)	0 (1)	24 (62)
Professor 1013 (ord. og II'er)	0	0	0	1 (5)	2 (12)	3 (7)	3 (9)	5 (17)	4 (19)	1 (13)	19 (82)
Professor 1404	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (1)	0 (1)	0 (2)
Totalt	0 (2)	22 (50)	21 (38)	11 (36)	9 (28)	9 (22)	4 (14)	9 (24)	5 (24)	1 (15)	91 (253)

Kilde: NHH

For stipendiater er de fleste som forventet mellom 25 og 30 år, og for postdoktorer er det mellom 30 til 40 år. For førsteamanuensiser er aldersspredningen større og jevnere fordelt fra 30 til 60 år. Det skyldes at noen eldre er i faste stillinger og ikke har kvalifisert seg for professorstilling, mens andre er yngre og i midlertidige stillinger på innstegsvilkår.

For professorer er aldersfordelingen gjennomgående høyere og spenner fra 35 til 70 år. Andelen kvinner er gjennomgående lav (18 prosent) i denne stillingskategorien, men vi ser den er særlig lav for de over 65 år. Det medfører at en vesentlig større andel menn vil pensjoneres i nærmeste fremtid, noe som isolert sett vil kunne bidra til en bedre kjønnsbalanse fremover. Selv om tabellen viser at kvinneandelen er høyere for de yngre aldersklassene, er den likevel lavere enn NHHs ambisjon om 40 %, og understreker at det er viktig å opprettholde et sterkt fokus på rekruttering og kvalifisering for kvinner til professorstillinger.

3 Tiltak 2025

For å realisere NHHs strategi og ambisjon om bedre kjønnsbalanse er det utarbeidet en Handlingsplan for bedre kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger som trådet i kraft 1.1.2023. Denne planen setter opp en rekke tiltak for å bedre kjønnsbalansen på NHH fra rekruttering til kvalifisering og opprykk til professorstilling. Viktige tiltak:

- dobbel opptjeningstid til forskningstermin for kvinner i førsteamanuensisstillinger,
- forhøyet annuum og støtte til reiser, konferanser og forskningsopphold,
- lønnskompensasjon til institutter for rekruttering av kvinner til fast stilling
- øremerkede midler til prosjekter for å bedre kjønnsbalanse
- mulighet for aktiv søking etter og direkte rekruttering av kvinner ved bruk av kallelse.

NHH har som hovedmål at likestilling integreres som et grunnleggende element i all ordinær virksomhet ved høyskolen. Dette innebærer at mål og tiltak for likestilling på overordnet nivå integreres i alt arbeid med strategier, retningslinjer og planer. På instituttnivå er instituttlederne ansvarlige for at arbeidet integreres og forankres i fagmiljøet, og at det settes i verk tiltak som anses som formålstjenlige for å nå målene. Rekrutteringstiltak og ambisjonsnivået om kjønnsbalanse i vitenskapelig stab vies et kontinuerlig fokus med et langsiktig perspektiv.

Ved behandlingen av Statusrapporten for 2024 (sak 15/25) uttrykte NHH styret støtte til de konkrete tiltakene NHH har iverksatt for å bedre kjønnsbalanse i fagstaben. Styret stilte oppklarende spørsmål og påpekte viktigheten av å legge til rette for at kvinnelige ansatte blir

værende og kan videreutvikle karrieren sin ved NHH. Styrets innspill ble formidlet til instituttene som har hovedansvaret for at målene nås innen sine fagområder.

Det er avsatt betydelige midler til likestillingstiltak, med et sentralt budsjett for 2025 på i overkant av kr 1,6 mill. - fordelt med kr 392 000 til sentrale tiltak og seminarer og kr 1 260 000 som incentivmidler til rekruttering og kvalifisering (bistillinger og faste førstestillinger). Totalt ble det i 2025 budsjettet med kr 543 555 til ordningen med årlig annuum for kvalifisering. Av disse var kr 273 000 tildelt etter søknad som ekstraordinært annuum utover tre år, og disse midlene ble i 2025 som en overgangsordning håndtert av Forskningsadministrativ avdeling

Totalt ble det benyttet i overkant av kr. 1,7 mil. av de sentrale likestillingsmidlene. Overforbruket er knyttet til incentivmidler til rekruttering.

Av annuumsmidler tildelt instituttene i den årlige driftstildelingen er ca. kr 210 000 benyttet. I tillegg er det benyttet kr. 191 000 av annuumsmidler tildelt som ekstraordinært annuum utover tre år. (overgangsordning i 2025)

3.1 Generelle tiltak for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

NHH jobber systematisk for å sikre likestilling på alle nivå. NHH arbeider med å rekruttere, utvikle og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse. NHH arbeider for mangfold langs alle dimensjoner, med særlig vekt på bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

3.1.1 Leder- og styrerelatert

Det er i 2025 gjennomført årlige utviklingssamtaler mellom rektoratet og instituttledelsen der handlingsplanen for bedre kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger er et obligatorisk tema. I disse samtalene ble instituttens likestillingstiltak drøftet. Likestilling har i 2025 også vært på dagsorden i forbindelse med ENGAGE-prosjektet. Det tilstrebes også at sammensetning av styrer, råd og utvalg skal sikre kvinner og menn lik innflytelse i sentrale beslutningsprosesser.

3.1.2 Nettverkstiltak og likestillingsseminarer

NHH oppfordrer til og støtter lokalt initierte tiltak, gjennom avsetting av midler. I 2021 ble det for første gang lyst ut sentrale likestillingsmidler som instituttene kunne søke om til to-årige prosjekter. F.o.m. 2021 tom 2025 er det hvert år satt av kr. 300 000 til tiltaket.

I 2024 ble det mottatt tre søknader som alle ble innvilget støtte:

- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: «Nettverk og sosialt miljø for kvinnelig fagstab ved RRR» ble tildelt kr 26 000. Anita Meidell og Katarina Kaarbø har vært ansvarlige for tiltaket. Tiltaket ble i sin helhet gjennomført i 2024. I tråd med søknaden ble det avholdt to samlinger, og instituttet oppsummerte tiltaket om vellykket.
- Institutt for finans: «Kompetanseheving og nettverksbygging for kvinnelig juniorfagstab og PhD-studenter» ble innvilget kr 70 000. Aksel Mjøs er ansvarlig for tiltaket. Instituttet har brukt kr. 46 000 av tildelte midler på tiltak som har bidratt til

kompetanseheving og nettverksbygging for kvinnelig juniorfagstab og PhD studenter på instituttet

- Institutt for strategi og ledelse: «Creating Channels to Rise Together (RISE)» ble tildelt kr 105 000. Ansvarlige for dette tiltaket er Aruna Tatavarthy, Malin Arve (FOR) og Steffen Juranek (FOR). Det mangler sluttvurdering fra instituttet.

Videre ble det i 2025 tildelt midler til følgende prosjekt:

- Institutt for finans: Nettverksbygging for kvinnelig juniorfagstab og Ph.d.-studenter, prosjektleder Aksel Mjøs. Ifølge instituttet er midlene pr. d.d. ikke benyttet, men er planlagt brukt til samme formål i 2026.
- Institutt for samfunnsøkonomi: Enhance Research Exhange, prosjektgruppen består av Aline Butikofer, Jonna Olsson og Tove Forsbacka. Instituttet oppgir at tiltaket planlegges implementert våren 2026.
- Institutt for strategi og ledelse: ESTATE, prosjektgruppen består av Malin Arve, Evelina Gavrilova-Zoutman og Aruna Divya Tatavarthy. Det mangler underveisvurdering fra instituttet.
- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap: Nettverk og sosialt miljø for kvinnelig fagstab ved RRR, prosjektgruppen består av Anita Meidell og Katarina Kaarbøe. Instituttet melder at tildelte midler brukes til nettverkstiltak, og beskriver tiltaket som vellykket.

Årets 8. mars-arrangement ble gjennomført 10. mars. Tema for var «Building a Balanced Future: Gender Equality in Academia and Research». Avdelingsdirektør ved Norges Forskningsråd Johannes Waage Løvhaug var hovedinnleder. Han delte erfaringer fra BALANSE+-prosjekter. Prorektor for forskning, Malin Arve, orienterte fra NHHs BALANSE-prosjekt BELONG og forsker ved SNF, Catalina Franco holdt innlegg under tittelen «Will Artificial Intelligence Get in the Way of Achieving Gender Equality».

BELONG-prosjektet skal styrke mangfold, inkludering og talentutvikling ved NHH. Det startet 1. april 2024 og er finansiert med 1,2 millioner kroner fra Forskningsrådets BALANSE-program. Prosjektet fokuserer på både kjønns- og kulturmangfold, og skal bidra til at NHH forblir konkurransedyktig internasjonalt.

I 2024–25 har BELONG etablert et mentorprogram der nye ansatte får to mentorer – én internasjonal og én norsk – for å støtte både faglig og sosial integrering. Flere kulturworkshops og sosiale aktiviteter har styrket relasjonene i gruppene, inkludert jevnlige lunsjmøter.

Prosjektet har også gjennomført et forskningsretreat for faglig ansatte på vei mot professorkompetanse, med fokus på skrivearbeid, nettverksbygging og karriereplanlegging. Deltakerne rapporterte svært positive erfaringer.

For å synliggjøre talent har BELONG løftet fram internasjonale ansatte i sosiale medier og nyhetskanaler ved NHH. Prosjektet har i tillegg arrangert praktiske workshops, blant annet om det norske skolesystemet og Ph.d.-arbeidsmarkedet.

Samlet sett har BELONG arbeidet for å skape et inkluderende arbeidsmiljø hvor ansatte opplever tilhørighet, trivsel og gode utviklingsmuligheter – både på NHH og i Bergen.

Det er på NHH videre avsatt stillingsressurs til arbeid med likestilling og koordinering av sentrale likestillingstiltak.

3.1.3 Kvinner som rollemodeller innen forskning, undervisning og formidling

Kvinner er viktige rollemodeller innen forskning, undervisning og formidling. Det er fokus på at studentene skal møte kvinnelige og mannlige forelesere på alle program og alle nivå, og at eksperter av begge kjønn skal benyttes i media som kilder på strategisk viktige områder.

Tabell 11 viser kvinneandel for emneansvarlige på ulike program og nivå for 2025. Data for emneansvarlige er hentet fra emneansvarlige angitt i FS. I de kursene som har flere emneansvarlige er hver av dem regnet med en andel i henhold til antall emneansvarlige (i et kurs med tre emneansvarlige teller hver med 0,33). Kurs som går to ganger i året, er tatt med to ganger. Tallene viser økning for BØA, MØA og MRR, og en nedgang for det relativt nye programmet BEDS som hadde oppstart i 2024 og for Ph.d.-programmet.

Tabell 11 Kvinneandel blant emneansvarlige på ulike programmer og nivåer 2025 (2024 i parentes)

	BØA	BEDS	MØA	MRR	PHD
Antall kurs totalt	75 (75)	15 (5)	160 (175)	25 (25)	32 (37)
Antall kvinnelige hovedansvarlige (*)	26 (24)	6 (3)	42 (49)	4 (3)	5 (7)
Andel kvinnelige kursansvarlige	39,0 % (34%)	42,0 % (50%)	26,0 % (25%)	21,0 % (18%)	14,6 % (19,2%)

(*) Hovedansvarlige, dvs. den som mottar emneevalueringer m.m..

Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt jobber aktivt for å sikre at eksperter av begge kjønn benyttes som kilder i media, som kronikkforfattere, deltakere i konferanser og annen formidling i samfunnsdebatten generelt og på strategisk viktige områder spesielt.

Avdelingen benytter følgende tiltak/virkemidler for å sikre at eksperter av begge kjønn benyttes:

- Kurs og proaktiv innsats for å rekruttere og gi redaksjonell støtte til nye kvinnelige kronikkskribenter
- Fornying av NHHs ekspertliste, med økt kvinneandel
- Kontinuerlig presseinnvalg for å profilere NHHs kvinnelige forskere. Nasjonale og regionale medier som Dagens Næringsliv, Aftenposten, Finansavisen, E24 og NRK og regionaviser er definert som sentrale

Tabell 12 viser deltakelse på medietrenings-/presentasjonskurs m.m. som avdelingen har arrangert i 2025.

Tabell 12 Deltakelse på medietrenings-/presentasjonskurs m.m.

Kurs:	Antall mannlige deltakere:	Antall kvinnelige deltakere:
Norskspråklig kronikkurs	4	3
Engelskspråklig kronikkurs	7	10

Av NHHs 50 mest siterte forskere, var det i 2025 11 kvinner. Til sammenligning var ni kvinner i 2024 og syv kvinner i 2023 blant NHHs 50 mest siterte forskere. I 2025 hadde NHH Bulletin 70 oppslag med kvinner, 28 oppslag med både menn og kvinner og 172 oppslag med menn.

Kvinnelige studenter skal trekkes aktivt inn i undervisning og forskning som undervisningsstøtte (studentassistenter) og som forskningsassistenter. Dette bidrar også til flere kvinner som rollemodeller, samtidig som det kan bidra til å øke interessen for forskning og undervisning.

Tabell 13 viser andelen kvinnelige studentassistenter.

Tabell 13 Kvinneandeler studentassistenter 2025 (2024 i parentes)

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL
Studentassistenter antall kvinner og totalt	2 av 13 (0 av 13)	20 av 69 (20 av 63)	13 av 33 (11 av 20)	8 av 20 (18 av 37)	15 av 29 (12 av 20)	15 av 44 (18 av 43)
Studentassistenter kvinneandel	15,4 % (0 %)	29 % (31,7 %)	39,4 (55 %)	40% (48,6 %)	51,7 % (60 %)	34,1 % (41,9 %)

Til slutt må det også nevnes at NHH også arbeider aktivt med å ha kvinnelige forskere som innledere på alle konferanser i regi av NHH.

3.2 Tiltak for rekruttering av kvinner i vitenskapelige stillinger

Ved ansettelse i vitenskapelige stillinger, er det stor bevissthet mht. betydningen av å rekruttere kvinner. Avsnitt 2.2 redegjorde for rekrutteringen av kvinner i vitenskapelige stillinger i 2025. Dette avsnittet gjengir kort tiltak som er gjennomført.

3.2.1 Generelle tiltak ved ansettelse og rekruttering

Instituttene oppfordres til å bruke rekrutteringskomiteer (let- og finnkomiteer) for å sikre kjønnsbalanse og mangfold i søkergrunnlaget. Ved ansettelse i vitenskapelige stillinger gis en særskilt redegjørelse når søkermassen ikke har kvalifiserte søkere av begge kjønn. Det foreligger saksbehandlingsmaler, og det er gitt opplæring av utvalgssekretærer for å sikre at tiltaket blir fulgt opp. Ansettelse uten kunngjøring er også et tiltak som kan benyttes for rekruttering av kvinner. Se også avsnitt 3.4 om tiltak ved instituttene.

3.2.2 Økonomiske tiltak ved ansettelse og rekruttering

Handlingsplanen slår fast at høyskolens lønnspolitikk skal brukes aktivt for å oppnå målene for rekruttering av kvinner. Som et tiltak i Handlingsplanen, dekkes 50 % av lønnen de to første årene av sentrale likestillingsmidler ved ansettelse av kvinner i førsteamanuensis II- og professor II-stillinger. Ved ansettelse av en kvinne i fast stilling som førsteamanuensis eller professor dekkes 25 % av lønnen de fire første årene av sentrale likestillingsmidler. Tiltaket gjelder tilsvarende ved ansettelse i fast stilling fra syvårige rekrutteringsstillinger (innstegsstillinger). Tiltaket gjelder ved førstegangs ansettelse for de institutter der kvinneandelen i vitenskapelige stillinger er under 40 %, og kun for internfinansierte stillinger. Tiltaket kan bare utløses én gang. Se også punkt 3.3.3.

3.3 Tiltak for videre kvalifisering av kvinner i vitenskapelige stillinger

En rekke av tiltakene omfatter også tilrettelegging for videre kvalifisering av kvinner i vitenskapelige stillinger. Tiltakene inkluderer følgende:

3.3.1 Halv opptjeningstid for første forskningstermin

Kvinner i førsteamanuensisstilling får raskere opptjening (halv opptjeningstid) for de to første årene med forskningstermin. Tabell 14 viser uttak av forskningstermin 2025 og innvilget forskningstermin 2026 fordelt på kvinner og menn. Tabellen angir også hvor mange kvinner i førsteamanuensisstilling som har tatt ut forskningstermin etter ordningen med halv opptjenings-tid for de to første årene med forskningstermin.

Tabell 14 Uttak av forskningstermin 2026 og innvilget forskningstermin 2025 fordelt på kvinner og menn

	Uttak forskningstermin 2025		Planer om uttak forskningstermin 2026	
	Menn	Kvinner (herav antall etter ordning med halv opptjeningstid i parentes)	Menn	Kvinner (herav antall etter ordning med halv opptjeningstid i parentes)
Førsteamanuensis	3	4 (4)	2	3 (3)
Professor	7	3	10	2

3.3.2 Årlig kvalifiseringsannuum for kvinnelige postdoktorer og førsteamanuenser

Kvinnelige postdoktorer og kvinnelige førsteamanuenser tildeles et årlig annuum på kr 25 000 for videre kvalifisering. Tidsperioden for mottak av annuum er inntil tre år. Treårsløpet starter i kalenderåret etter tiltredelse og ubrukte midler kan overføres til påfølgende år uten søknad i treårsperioden. Instituttet kan innvilge annuum utover tre år etter begrunnet søknad.

3.3.3 Tiltak for rekruttering og kvalifisering til førstestillinger

Fra 2023 er det innført en ordning for delfinansiering ved rekruttering til faste førsteamanuensis og professorstillinger og til innstegsstillinger som ender med fast ansettelse. Hensikten med tiltaket er primært å gi instituttene kompensasjon for at kvinner i startfasen av sin karriere skal kunne få redusert undervisningsbelastning for å frigjøre tid til meritterende forskning, herunder halv opptjeningstid for kvinner i førsteamanuensisstilling for de to første årene med forskningstermin. Frigjorte midler kan f.eks. benyttes til å ansette en person i bistilling for å dekke inn den bortfalte undervisningskapasiteten. Tiltaket fikk økonomiske konsekvenser fra 2024.

3.3.4 Tiltak for å tilrettelegge for balansen mellom karriere og familieliv

Familiesituasjonen er i dag annerledes enn situasjonen var da lover og regler på området ble etablert. Problemstillingen er viktig for den enkelte vitenskapelige ansatte mht. lik rett og like muligheter for kvalifisering uavhengig av den enkeltes sosioøkonomiske bakgrunn, familiesituasjon, kjønn, nasjonalitet og nettverk, og for NHH som arbeidsgiver bl.a. mht. rekruttering og personalpolitikk, herunder tilrettelegging mellom jobb og privatliv, internasjonalisering og økonomiske rammer.

HR har utarbeidet «Momenter til vurdering for dekning av barnehage ved utenlandsopphold».

3.3.5 Tiltak mot ubevisst diskriminering på grunnlag av kjønn

Det ble 2023 utarbeidet er faktaark om ubevisst preferanse til bruk ved vurdering og rekruttering. Tiltaket benyttes av komiteene som vurderer den pedagogiske kompetansen ved søknader om status som merittert underviser og ved faste ansettelser i fagstaben.

3.3.6 Tiltak for likestilling i fondsreglementet

Tiltak for å legge til rette for økt likestilling mht. kvalifisering er også integrert i Fondsreglementet, for eksempel er det for tiden slik at det for kvinner er fastsatt en årlig ramme for tilskudd til konferansereiser på kr 40 000.

3.4 Likestillingsarbeidet på instituttene

Instituttlederne er ansvarlige for at arbeidet med likestilling integreres og forankres i fagmiljøene og for at målene nås innen sine fagområder. Instituttlederne utgjør sammen med NHHs sentrale likestillingsrådgiver og prorektor for fagressurser likestillingsteamet ved NHH.

Utfordringene varierer fra institutt til institutt, og instituttene setter i verk de tiltak de ser som formålstjenlige for å nå målene. For denne rapporteringen er det for sjetten år på rad benyttet en skjema-løsning for innhenting av informasjon. Dette gir standardisert informasjon, som bidrar til en samlet og helhetlig fremstilling. Løsningen gir samtidig mindre detaljert informasjon om de enkelte institutt. Nedenfor gis en oversikt over likestillingsarbeid på instituttene i 2025 og planer for 2026.

3.4.1 Rekruttering og likestilling

Tabell 15 viser tiltak for ansettelse av kvinner i vitenskapelige stillinger. Oversikten viser hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene i 2025 og/eller planlegger de aktuelle tiltakene i 2026.

Tabell 15 Tiltak for ansettelse av kvinner i vitenskapelige stillinger

Tiltak for ansettelse av kvinner i vitenskapelige stillinger:	NHH	
	2025 Iverksatt	2026 Planlagt
Tiltak for økt bevissthet i rekrutteringsarbeidet, f.eks. bruk av IAT-tester	4	3
Tydelig mål om bedre kjønnsbalanse i utlysningstekster	5	5
Kartlegging av potensielle interne og eksterne kandidater	4	4
Aktiv oppsøking av aktuelle interne og eksterne kandidater	4	4
Bruk av rekrutteringskomiteer (lete- og finnekomiteer)	2	3
Bevisst timing av utlysninger	4	4
Lyse ut og ansette i flere stillinger samtidig	3	2
Ansettelse av kvinner uten kunngjøring i faste stillinger	0	0
Ansettelse av kvinner uten kunngjøring i bistillinger	4	3
Åpning i utlysningsteksten for midlertidig ansettelse for kvalifisering	1	0
Kvinnelige studentassistenter i kortvarige ansettelsesforhold	4	4
Aktiv familierpolitikk (tilrettelegging for partnere og barn)	3	3
Andre rekrutteringstiltak	0	0

3.4.2 Kvalifiserings- og tilretteleggingstiltak

Tabell 16 viser tiltak for å beholde kvinner i vitenskapelige stillinger og tiltak for å tilrettelegge for kvalifisering. Oversikten viser hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene og/eller planlegger å gjennomføre disse i 2026.

Tabell 16 Tiltak for å beholde kvinner i vitenskapelige stillinger og tiltak for å tilrettelegge for kvalifisering

Kvalifiserings- og tilretteleggingstiltak:	NHH	
	2025 Iverksatt	2026 Planlagt
Opprykk/kvalifisering som tema i medarbeidersamtaler	6	6
Individuelle planer for opprykk	5	5
Mentorordning på instituttet	5	5
Aktiv bruk av bistillinger	4	3
Ekstra ressurser til kvinner på instituttet	5	5
Administrativ forskningsstøtte	3	3
Forskningsopphold i utlandet	5	4
Arbeidstidsorganisering med vekt på tid til kvalifiserende oppgaver	4	4
Tilrettelegging for å organisere forskningen i kreative og produktive forskningsmiljøer	3	3
Nettverkstiltak	4	4
Tilrettelegging ved foreldrepermisjon	4	4
Tiltak for et inkluderende arbeidsmiljø	5	5
Kulturtiltak, f.eks. synliggjøring av talenter, markeringer/feiringer	5	5
Tiltak for økt bevissthet om ubevisste fordommer	2	1
Andre tiltak for kvalifisering og tilrettelegging	0	0

3.4.3 Kvinnelige rollemodeller

Tabell 17 viser hvor mange institutt som har iverksatt eller planlegger tiltak innrettet mot arbeidet med kvinnelige rollemodeller.

Tabell 17 Tiltak for å fremme kvinnelige rollemodeller

Tiltak for å fremme kvinnelige rollemodeller:	NHH	
	2025 Iverksatt	2026 Planlagt
Kvinnelige forelesere på bachelrnivå	5	5
Kvinnelige forelesere på masternivå	5	5
Kvinnelige forelesere på ph.d.-nivå	4	4
Kvinner som foredragsholdere på instituttseminarer	5	5
Fremmet/foreslått kvinner til viktige internasjonale roller/verv	4	3
Fremmet/foreslått kvinner til viktige nasjonale råd og utvalg o.l	4	3
Fremmet/foreslått kvinner til ledende roller/verv ved NHH	3	2
Kvinner i ledende roller/verv ved instituttet	5	5
Tiltak for å øke kvinnelig deltakelse i og ledelse av eksternt finansierte prosjekter	4	4
Kvinnelige rollemodeller - Annet	0	0

3.4.4 Likestillingsarbeid på instituttet – lokale tiltak

Tabell 18 gir en oversikt over andre tiltak og hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene i 2025 og/eller planlegger ulike tiltak i 2026.

Tabell 18 Andre tiltak som institutter har iverksatt i 2025/planlagt i 2026

Andre tiltak som instituttet har iverksatt i 2025 eller planlagt i 2026:	NHH	
	2025 Iverksatt	2026 Planlagt
Gjennomgang av oppgavefordeling på instituttet	3	5
Ledergruppen har satt likestilling på dagsorden	4	4
Status for tiltak - Kurs i forskningsformidling	3	4
Avsetting av lokale midler	2	2
Nettverkstiltak	3	3
Sosiale tiltak / arbeidsmiljøtiltak / kulturelle tiltak	4	4
Tiltak rettet mot kvinnelige studenter	2	2
Tiltak for karriereveiledning og placement	5	5
Andre tiltak på instituttet	0	0

3.4.5 Tiltak for integrering og forankring i fagmiljøene

Tabell 19 viser i hvilken grad ulike tiltak er benyttet ved de ulike instituttene.

Tabell 19 Tiltak for integrering og forankring av likestillingsarbeidet på de respektive institutt

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL
Tema på strategimøter eller andre møter	I noen grad	I noen grad	Ikke	I noen grad	I noen grad	I noen grad
Tema ved mottak av nyansatte	I noen grad	I noen grad	Ikke	I noen grad	I noen grad	I stor grad
Likestillingsstrategi/-handlingsplan på instituttet	Ikke	Ikke	Ikke	I stor grad	I stor grad	I stor grad
Tema er integrert i instituttets strategier, planer, rapporter, rutiner m.m.	I noen grad	I stor grad	Ikke	I noen grad	I stor grad	I stor grad
Integrering og forankring 2025 - Annet			Ikke			

3.4.6 Kommentarer om likestillingsarbeidet ved instituttene, og videre arbeid

Institutt for finans (FIN)

Sammenlignet med andre finansinstitutt har instituttet en høy andel kvinner i fagstab på alle nivå. Instituttet opplever derfor ikke kjønnsligestilling som en vesentlig utfordring på instituttet. Instituttet er likevel bevisst på å legge til rette for kvinners karriereutvikling, særlig gjennom å prøve å beskytte kvinner fra ikke-karriere fremmede aktiviteter.

Instituttet fremhever sin forutsigbare tenure-track modell, som verdsettes i særlig grad av kvinnelige assistant professors. Modellen tar vekk usikkerheten rundt fast ansettelse. Dette har bidratt til høy andel kvinnelige ansatte i junior-stillinger sammenlignet med andre finansinstitutt.

Instituttet ser behov for en fornyet problemforståelse rundt likestilling, og en gjennomgang av hvilke av mange tiltak som er effektive, inkludert vurdering av uheldige sidevirkninger. Instituttet mener at NHH dessuten trenger forenklete retningslinjer og mer automatiserte prosesser på likestillingsområdet, også når det gjelder lønnsstøtte for kvinnelig rekruttering.

Institutt for foretaksøkonomi (FOR)

Institutt for foretaksøkonomi opplever at NHH sitt sterke fokus på likestillingsarbeid fungerer bra både på institutt- og institusjonsnivå. Den største utfordringen for instituttet er fortsatt knapp tilgang på kvinnelige kandidater. Instituttet har en målsetning om 40 % kvinneandel ved nyrekruttering i faste stillinger, og har en intern søkekomité som jobber med å identifisere potensielle kvinnelige søkere til vitenskapelige stillinger. For tiden er 16 % av de ansatte i faste stillinger ved instituttet kvinner. Andelen kvinnelige professorer økte fra 6 % i 2021 til 22 % i 2025. For fast ansatte førsteamanuenser har økningen vært fra 16 % til 40 % i perioden 2021–2024. Instituttet har dessverre registrert en nedgang i kvinnelige søkere til

studentassistentstillinger. Kvinneandelen i søknadsrunden høsten 2025 var rekordlav, og instituttet søker etter årsakene til dette.

Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK)

NHH gjør allerede mye for å bli bedre på kjønnslikestilling. Ved ansettelse er det fokus på om det er kvalifiserte kvinner blant søkerne. Det er viktig å opprettholde dette fokuset. NHH gjør også mye for at kvinnelige ansatte skal kunne kvalifisere seg (halv opptjening til forskningstermin, mulighet for å søke Fonds om 40000 kr årlig, kvinnemidler). Instituttet ser ikke at det bør gjøres mer for å favorisere kvinner. Instituttet mener at det er viktig at det er fokus på at studentene får kvinnelige rollemodeller ved å bruke kvinnelige forelesere i obligatoriske emner.

Instituttet har overvekt av kvinnelige ansatte og har derfor ikke hatt særlig fokus på tiltak i denne sammenhengen.

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (RRR)

Instituttet har de senere år gjennomført en rekke aktiviteter for å rekruttere og beholde kvinnelige akademikere. Dette inkluderer bl.a. flere synlige kvinnelige undervisere, aktiv 'headhunting' av kvinnelige NHH'ere for å få dem til å ta doktorgrad, kvinnelige mentorer, nettverksbygging for unge kvinnelige forskere m.v.

Dette har gitt positive resultater bl.a. ved at vi p.t. har 6 av 9 kvinnelige Ph.d-ere, 4 av 5 kvinnelige post-doktorer/assitant professors, vår siste fast nyansatte var kvinne, og 2 av de 4 vi forventer vil søke professoroppykk i løpet av de neste årene er kvinner.

Instituttet fremhever likevel at midlertidige stillinger (Ph.d- med etterfølgende post-doktor/tenure track) i 8-11 år i academia før man eventuelt får fast stilling særlig ser ut til å bekymre kvinner. Dette gjør at de kanskje heller søker faste stillinger med fast (og høyere) inntekt. Dette gjør det lettere å få lån, høyere uttelling ved graviditet m.v.

Institutt for samfunnsøkonomi (SAM)

Instituttet har en relativt høy andel kvinner, 39 % hvis en inkluderer stipendiater (og 31 % hvis en ikke inkluderer stipendiater). Da en ekstern komite nylig vurderte instituttets forskning, kommenterte de også spørsmål knyttet til likestilling.

Den eksterne komiteen er av den oppfatning at viktige likestillingstiltak på instituttet er godt mottatt blant de kvinnelige i staben. Vi deler den oppfatningen og mener at vi har mange gode virkemidler som er på plass og som instituttet gjør bruk av. Vi har alltid fokus på å innkalle flere kvinner enn menn til intervjuer på stillinger, og kvinner på vårt institutt utnytter mange av virkemidlene som er på plass på instituttet og på NHH. Ett eksempel er aktiv bruk av ekstra annuumsmidler og reisemidler for kvinner til å delta på konferanser og andre aktiviteter. Flere kvinner på instituttet har også deltatt aktivt på flere forskningsprosjekter som omhandler kvinner og likestilling.

I 2025 rekrutterte vi fire vitenskapelig ansatte (innstegsstillinger, forsker og postdoktor), fire stipendiater og seks predocs. I den første gruppen var tre av fire kvinner, blant stipendiatene var tre av fire kvinner og i gruppen predocs fire av seks kvinner. Til sammen startet ti kvinner og fire menn ved instituttet i 2025.

Men vi er oppmerksomme på det som den eksterne komiteen påpeker; at krav om kvinner i ulike komiteer kan gi en ekstra byrde for kvinnene. Det tar vi på alvor, og tilstreber at dette ikke skal bli et problem for kvinnene i fagstaben.

Instituttet mener for øvrig at det er uheldig å kutte kvinnemidler i 2026 budsjettet.

Institutt for strategi og ledelse (SOL)

Instituttet og NHH har et solid utgangspunkt for kjønnslikestilling. Vi beskytter de som befinner seg i opprykksfasen ved å redusere undervisnings- og administrative oppgaver, gjennomfører åpne og bevisste rekrutteringsprosesser, og legger vekt på onboarding og kontinuerlig oppfølging. Vi har også utviklet mentorordninger for både undervisning og forskning. Vi har et tydelig fokus på kvinner og kvalifisering, og vi verdsetter sentrale insentiver, som dobbel opptjeningsstid i forbindelse med forskningsopphold og finansiering som kan redusere undervisningsbelastningen.

Likevel møter instituttet to hovedutfordringer: å finne kvalifiserte kandidater til ledige stillinger, og å sikre at svært kvalifiserte kvinner fra utlandet takker ja til tilbudet vårt. For å møte disse utfordringene ser instituttet behov for å etablere rekrutteringskomiteer som proaktivt identifiserer kandidater som er villige til å flytte til Norge og spesielt til Bergen, og å avklare på forhånd hvilke forhold som er avgjørende for at de søker og aksepterer stillinger ved NHH.

VIDERE ARBEID

Ledelsen ved NHH vil bruke tilbakemeldingene fra instituttene i det videre arbeidet knyttet til implementering og oppfølging av Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. Instituttlederne har et særlig ansvar for at arbeidet integreres og forankres i de enkelte fagmiljøer.

4 Deltakelse i tverrinstitusjonelt likestillingsarbeid

KiMU Mangfoldsledelse i UHI-sektoren, er et kurs som skal bidra til økt mangfoldskompetanse blant ledere og tillitsvalgte i sektoren. Det utvikles i samarbeid mellom flere universiteter og høyskoler og vil bestå av fire moduler. NHH ved Likestillingsrådgiver Ingebjørg Tyssedal deltar i prosjektet, i tillegg har førsteamanuensis Annelise Ly ved Institutt for interkulturell kommunikasjon har vært konsultert vedr. utforming av to av modulene.

Kurset skal gi kompetanse til å håndtere utfordringer og muligheter knyttet til et mangfoldig arbeidsmiljø. Det vil være skreddersydd for sektoren og de utfordringene institusjonene står overfor. Tiltaket skal også bidra til at sektoren leverer både på EUs og NFRs krav til kompetanseoppbygging på likestilling, og likestillingsloven og Hovedavtalens krav mht likestilling og mangfold.

Prosjektet er forankret på ulike nivåer både i sektoren og på NHH, og delfinansieres av de deltakende institusjonene og av DFØ-midler. Prosjektet hadde oppstart høsten 2024, og løper i første runde ut april 2026.

NHH mottok våren 2025 forespørsel om å gjennomføre den årlige Likestillings- og mangfoldskonferansen. NHH og SNF har planlagt konferansen i 2025, og vil i samarbeid arrangere [Nettverkskonferansen 2026](#).

5 Planer 2026

Høgskolen vil også i 2026 ha stort fokus på å bedre kvinneandelen på alle nivå i vitenskapelige stillinger, både i den grad det er mulig på kortere sikt, og i et mer langsiktig perspektiv. Hovedmålene er:

- rekrutteringsarbeid og tilrettelegging for kvalifisering til høyere stillinger
- en inkluderende arbeids- og organisasjonskultur
- et kontinuerlig fokus på kjønnsligestilling på alle nivå i organisasjonen

Instituttlederne spiller en sentral rolle som likestillingsansvarlige for sine institutt og ved at de samlet og sammen med NHHs likestillingsrådgiver og prorektor for fagressurser utgjør NHHs likestillingsteam. Likestillingsteamet skal være pådriver og inspirator ved å bidra til strategiske diskusjoner og målsettinger, samt koordinere likestillingsarbeidet ved NHH. Handlingsplan for likestilling er forankret i NHHs strategi, og er i 2026 til vurdering som del av arbeidet med høgskolens strategi.

ØKONOMIRAPPORT PR. 3. TERTIAL 2025

Saksbehandler Liv Wilhelmsen
Arkivreferanse 25/03457-10

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
19/26

Forslag til vedtak:

Styret tar økonomirapporten pr. 3. tertial 2025 til etterretning.

Styret godkjenner avslutning av årsregnskapet for 2025 og forslag til disponering av ubrukt bevilgning som angitt under punkt 2 i økonomirapporten.

Styret vedtar investeringsplan for 2026 slik den er presentert i vedlegg 2.

Styret godkjenner årsregnskap til Kunnskapsdepartementet (KD) for 2025 slik det er presentert i vedlegg 3.

1. Bakgrunn

Økonomirapporten for 3. tertial 2025 viser et positivt resultat sammenlignet med budsjett. Avviket skyldes hovedsakelig lavere kostnader og et lavere investeringsnivå enn budsjettet. Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende, og utviklingen vurderes å være i tråd med forventningene.

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

- Vedlegg 1 - Regnskap per 3. tertial 2025 NHHE (U.off. Offl § 23 første ledd)
- Vedlegg 2 - Investeringsplan for 2026 og foreløpig plan for 2027-2030
- Vedlegg 3 - Årsregnskap 2025 til Kunnskapsdepartementet

2. Økonomirapport for 2025

Regnskapet per 3. tertial 2025 viser et negativt resultat på 34,4 millioner kroner, med et positivt budsjettavvik på 34,5 millioner kroner, se tabell 1. Prognosen ved forrige rapportering var et negativt resultat på 39,5 millioner kroner. Hovedårsaken til at resultatet ble bedre enn prognostisert, var en tilbakeføring av for mye avsatt pensjon til Statens pensjonskasse (SPK). Dette ble avklart da endelig faktura fra SPK ble mottatt i desember.

Tabell 1: Resultatregnskap for NHH per 3. tertial 2025

	BFV		BOA		NHH totalt		
	Regnskap per 31.12.25	Budsjett per 31.12.25	Regnskap per 31.12.25	Budsjett per 31.12.25	Regnskap per 31.12.25	Budsjett per 31.12.25	Avvik per 31.12.25
Bevilgning	646,2	645,3	0,0	0,0	646,2	645,3	0,9
Bevilgning benyttet til investeringsformål	-27,1	-39,0	0,0	0,0	-27,1	-39,0	11,9
Bevilgning til avskrivninger	35,3	36,0	0,0	0,0	35,3	36,0	-0,7
Tilskudd og overføringer	0,0	0,2	72,5	76,8	72,5	77,0	-4,4
Salgs- og leieinntekter og andre driftsinnt.	13,2	9,8	106,1	108,5	119,3	118,2	1,1
Sum driftsinntekter	667,7	652,3	178,7	185,3	846,3	837,6	8,8
Lønnskostnader	445,3	457,5	114,0	113,8	559,4	571,3	11,9
Av- og nedskrivninger	35,3	36,0	0,0	0,0	35,3	36,0	0,7
Andre driftskostnader	217,2	232,1	69,0	67,1	286,3	299,2	12,9
Sum driftskostnader	697,9	725,6	183,1	180,9	881,0	906,4	25,5
Driftsresultat	-30,2	-73,3	-4,4	4,4	-34,6	-68,9	34,3
Sum finansposter	0,1	0,0	0,2	0,0	0,3	0,0	0,3
Sum interne overføringer	-11,2	-5,5	11,2	5,5	0,0	0,0	0,0
Resultat av periodens aktiviteter	-41,4	-78,8	7,0	9,9	-34,4	-68,9	34,5

Tall i mill. kroner

BFV: Bevilgningsfinansiert virksomhet

BOA: Bidrags- og oppdragsvirksomhet, består av NHHE og eksterne forskningsmidler, gaver

Samlede driftsinntekter er 846,3 millioner kroner, med et positivt budsjettavvik på 8,8 millioner kroner.

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

Sum driftskostnader er 25,5 millioner kroner lavere enn budsjettet (2,8 %).

Lønnskostnadene viser et positivt budsjettavvik på 11,9 millioner kroner (2,1 %). Det er en sentral styring av fordelingen av faste årsverk, og stillingsrammene for 2025 var på samme nivå som 2024. For de *faste årsverkene* er det et mindreforbruk, dette skyldes blant annet vakante stillinger, foreldrepermisjoner og sykefravær. I tillegg ble årets pensjonskostnad lavere enn tidligere anslått.

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

som gir et positivt avvik under andre driftskostnader. Utover dette er mindreforbruket knyttet til lavere kostnader enn budsjettet, fordelt på flere enheter ved høyskolen.

Økonomisk drift sammenlignet med 2024

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

Sum driftskostnader er 6,7 millioner (0,8 %) høyere enn i 2024.

Lønns- og personalkostnadene er samlet sett 3,7 millioner kroner høyere i 2025 sammenlignet med 2024. Totalt sett er det utført om lag 16 færre årsverk i 2025 sammenlignet med 2024.

Lav vekst i lønnskostnader skyldes primært lavere aktivitet innen øvrig BOA som følge av avslutning av prosjekt i første halvår. Det er også utført færre årsverk innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet som følge av vakanser, permisjoner og sykefravær.

Lønnskostnaden innen BFV har økt med 7,5 millioner kroner, en økning på 1,7 %, dette inkluderer lønnsvekst som følge av lønnsoppgjør 2025.

Innen bevilgningsfinansiert virksomhet har andre driftskostnader økt med 12,7 millioner kroner sammenlignet med 2024. Økningen gjelder hovedsakelig kostnader knyttet til lokaler (husleie, driftskostnader, renhold, strøm), og IT-relaterte kostnader. I tråd med resten av sektoren, øker IT-kostnader mer enn andre områder.

Samlet negativt resultat er 34,4 millioner kroner, mot 33,7 millioner kroner i 2024.

Investeringer

NHH har siden 2022 hatt et betydelig høyere investeringsnivå enn tidligere, så behovet fremover er avtakende. I 2025 er det utført investeringer for kr 27,1 millioner kroner, mot 32,4 millioner kroner i 2024. Det er investert for 15,6 millioner kroner på eiendomssiden. Av dette er 12,6 millioner kroner knyttet til grupperom for studenter i Nybygget og arbeidsarealer for studentene. I tillegg er det investert i miljøstasjoner for kildesortering av avfall i hele bygningsmassen, samt noen andre mindre tiltak. På IT-siden er det investert 9,8 millioner kroner i nettverkskomponenter og servere til sentral infrastruktur, pc-utstyr og andre mindre tiltak/infrastruktur.

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

Avslutning av årsregnskapet for 2025 og forslag til disponering av ubrukt bevilgning

Tabell 1 viser et negativt resultat innenfor BFV på 41,4 millioner kroner (2024: kr 39,8 mill.). Av dette dekkes 38,1 millioner kroner av ubrukt bevilgning fra KD, og 3,3 millioner kroner dekkes av opptjent overskudd fra NHHE. Positivt resultat innenfor BOA, 7 millioner kroner, bidrar til at det samlede underskuddet for NHH totalt er på 34,4 millioner kroner.

Ved inngangen til året var ubrukt bevilgning fra KD 47,2 millioner kroner, og ved årsslutt er ubrukt bevilgning 9,1 millioner kroner (1,4 % av bevilgning), se oppstilling i tabell 2.

Tabell 2: Ubrukt bevilgning fra KD ved utgangen av 2024 og 2025

Avsetninger, bevilgning fra KD	2024	Andel avsatt	2025	Andel avsatt
Årets bevilgning	639,5		645,3	
Avsetninger til andre formål (i % av årets bevilgning)	23,4	3,7 %	0,1	0,0 %
Avsetninger til investeringer (i % av årets bevilgning)	23,9	3,7 %	9,0	1,4 %
Sum avsetning	47,2	7,4 %	9,1	1,4 %

Tall i mill. kroner

Ved inngangen til året var sum "frie" reserver om lag 175 millioner kroner. Ved utgangen av 2025 er "frie" reserver 140,3 millioner kroner, se tabell 3.

Tabell 3: "Frie" reserver i balansen ved utgangen av 2025

Akkumulerte reserver	IB 2025	Per 31.12.2025	Andel av bevilgning
Bevilgning fra KD - Avsatt til andre formål	23,4	0,1	0,0 %
Bevilgning fra KD - Avsatt til investeringer	23,9	9,0	1,4 %
Sum skjermede reserver (Avregn. KD, Virksomhetskapital og aksjer)	127,5	131,2	
Sum akkumulerte reserver	174,7	140,3	

Tall i mill. kroner

Det foreslås at det settes av 9 millioner kroner til investeringsformål, resterende 138 000 kroner settes av til andre formål. Avsetning til investering er planlagt brukt til en utskifting av kontrollenheter for det trådløse nettverket og tilhørende aksesspunkter på NHH, der alle punkt må skiftes samtidig. Utskiftingen er nødvendig for å opprettholde en stabil og sikker IT-infrastruktur. Foreslått investeringsplan omfatter flere tiltak enn det avsetningen dekker, dette må dekkes av oppspart overskudd fra etter- og videreutdanningen. Avsetningene vurderes som forsvarlige, samtidig som det viser behovet for å redusere kostnadsnivået for høyskolen.

Vurdering av økonomisk status

NHHs samlede aktivitetsnivå i 2025 vurderes å være i tråd med fastsatte mål innen utdanning, forskning og formidling. Det er ved årsslutt ikke avdekket vesentlige nye virksomhetsrisikoer. IT-sikkerhet og beredskap har økt oppmerksomhet og følges opp gjennom etablerte styrings- og kontrollsystemer.

Selv om NHH har en tilfredsstillende økonomisk posisjon, vurderes handlingsrommet som stramt. Den vesentligste økonomiske risikoen fremover er knyttet til at kostnadsnivået, særlig lønn, vokser raskere enn inntektene, kombinert med usikkerhet om fremtidige statlige bevilgninger. Dette kan over tid redusere høyskolens evne til å håndtere endringer i rammebetingelsene uten at det går utover kvalitet og strategiske prioriteringer.

NHH følger utviklingen i sektoren tett, der økt press knyttet til digitalisering, arealutnyttelse og internasjonal konkurranse kan påvirke både kostnadsstruktur og inntektsgrunnlag. Dersom inntektene ikke utvikler seg i takt med disse endringene, vil dette kunne svekke handlingsrommet ytterligere. Det er derfor behov for å redusere kostnadsnivået, i kombinasjon med målrettet ressursstyring, omfordelinger og tydelige prioriteringer for å sikre en bærekraftig økonomi over tid.

Sak 19/26 Vedlegg 1

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Regnskap pr. 3. tertial 2025 NHHE

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 23 første ledd

Sak 19/26 Vedlegg 2

Vedlegg 2 –Investeringsplan 2026 og foreløpig plan for 2027-2030

Investeringsplan NHH 2026							
<i>Styremøte 05.03.2026</i>							
<i>Tall i kr 1 000</i>	2026	2027	2028	2029	2030	Sum 2026-2030	Sum avsatt i note 15
Ny inngang lager Servicebygg	250					250	
Oppgradering Jebesen senter	1 500					1 500	
Helhetlig skiltplan NHH	1 000					1 000	
Nytt postrom	150					150	
Prosjektering rehabilitering Stupet	1 200	5 000	5 000			11 200	
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	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	
Miljørørom 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	
Sum eiendom	7 450	21 500	13 300	7 500	2 500	52 250	0
Nettverkskomponenter	9 000	5 600	2 500	2 500	2 500	22 100	9 000
Servere til sentral infrastruktur	800	2 500	2 500	2 500	2 500	10 800	
IT utstyr / brukerstyr til institutter, avdelinger og stipendiat	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	12 500	
Reinvestering AV Infrastruktur	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	
Sum IT	14 900	13 900	12 800	12 800	12 800	67 200	9 000
Sum Investeringsplan	22 350	35 400	26 100	20 300	15 300	119 450	9 000

Tabell 1: Investeringsplan for 2026

Tiltak på investeringsplan for 2026

Investeringsplanen for 2026, første kolonne i tabell 1, legges frem for styret for vedtak i styremøtet den 05.03.2026. Nedenfor følger en kort beskrivelse av tiltakene på investeringsplanen.

Investeringsplanen for de påfølgende årene (2027-2030) presenteres til orientering. En vil komme tilbake til en nærmere prioritering og tilpassing av planen for 2027-2030 i langtidsbudsjettet som legges frem for styret i styremøtet den 16.06.2026.

Videre følger en kort beskrivelse av tiltakene i investeringsplanen for 2026.

Eiendom

Ny inngang lager Servicebygg

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

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

Oppgradering Jebesen senter

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

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

Helhetlig skiltplan NHH

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

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

Nytt postrom

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

Prosjektering av rehabilitering av Stupet

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

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

Utskifting av gamle møbler, inkludert arbeidsplassvurderinger

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

Nytt kjøkken HR-gang

Tiltaket omfatter utskifting av kjøkken og tilhørende omlegging av vanntilførsel.

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

Sammenslåing av rom tidligere brukt av SNF

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

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

IT- investeringer

Nettverkskomponenter

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

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

Servere til sentral infrastruktur

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

Tiltaket forventes ikke å generere nye driftskostnader i levetiden.

IT- og brukerutstyr til institutter, avdelinger og stipendiater

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

Investeringen medfører ikke økte driftskostnader..

Reinvesteringer AV-infrastruktur

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

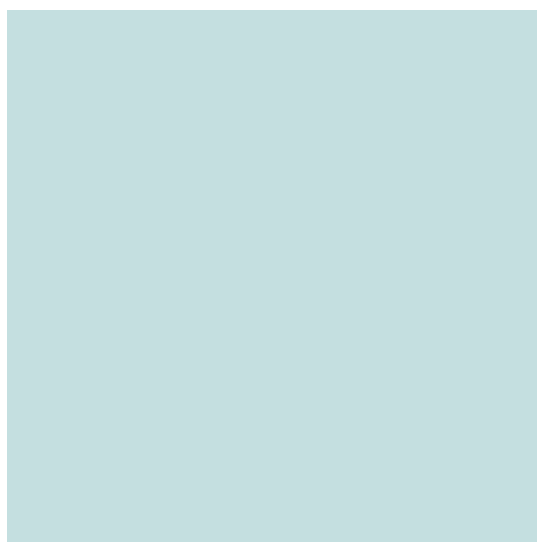
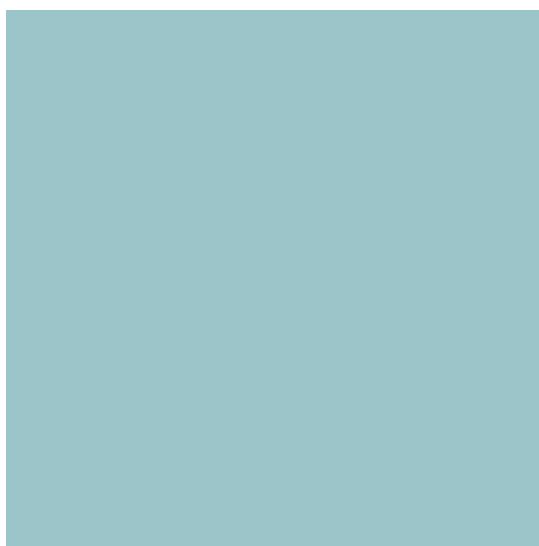
Tiltaket sikrer stabil AV-drift i undervisning og møterom.

ÅRSREGNSKAP 2025

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Økonomiavdelingen

NHH



Fortegnsregler i oppgjørspakken

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

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

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

Andre forhold i oppgjørspakken

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole**Prinsippnote - SRS****Generelt**

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

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

Anvendte regnskapsprinsipper*Inntekter fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer*

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

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

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

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

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

Inntekter fra transaksjonsbaserte inntekter

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

Kostnader

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

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

Pensjoner

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

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

Leieavtaler

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

Klassifisering og vurdering av anleggsmidler

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

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

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

Egenutvikling av programvare

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

Investeringer i aksjer og andeler

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

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

Klassifisering og vurdering av omløpsmidler og kortsiktig gjeld

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

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

Beholdning av varer og driftsmateriell

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

Fordringer

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

Valuta

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

Statens kapital

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

Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler

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

Kontantstrøm

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

Statlige rammebetingelser**Selvassurandørprinsipp**

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

Statens konsernkontoordning

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

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

Resultatregnskap

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2025	31.12.2024
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	654 459	640 862
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	72 651	90 096
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	111 289	101 394
Andre driftsinntekter	1	7 927	8 308
<i>Sum driftsinntekter</i>		846 326	840 659
Driftskostnader			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	559 377	555 689
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	35 310	33 808
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5		
Andre driftskostnader	3	286 264	284 776
<i>Sum driftskostnader</i>		880 950	874 273
Driftsresultat		-34 624	-33 615
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter	6	514	544
Finanskostnader	6	245	591
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		269	-47
Resultat av periodens aktiviteter		-34 356	-33 662
Avregninger og disponeringer			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	38 322	38 133
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)	8	-3 966	-4 471
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>		34 356	33 662
Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten			
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>		0	0
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten			
Tilskudd til andre	10	0	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning		0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		0	0

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2025	31.12.2024
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
I Immaterielle eiendeler			
Programvare og lignende rettigheter	4	1 619	2 582
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		1 619	2 582
II Varige driftsmidler			
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	5	65 952	58 862
Maskiner og transportmidler	5	986	1 139
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	62 753	76 969
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		129 691	136 969
III Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler	11	274	274
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer	11A	0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		274	274
Sum anleggsmidler		131 584	139 825
B. Omløpsmidler			
I Beholdninger av varer og driftsmateriell			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	12	0	0
<i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>		0	0
II Fordringer			
Kundefordringer	13	8 136	10 488
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	53	79
Andre fordringer	14	34 489	41 294
<i>Sum fordringer</i>		42 678	51 860
III Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	327 231	389 847
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger	17	4 136	3 968
Andre bankinnskudd	17	0	0
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		331 367	393 816
Sum omløpsmidler		374 045	445 676
Sum eiendeler drift		505 628	585 500
IV Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer			
Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten	9	0	0
<i>Sum fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		0	0
Sum eiendeler		505 628	585 500

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Kontantstrømoppstilling for nettbudsjetterte virksomheter (direkte modell)

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

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 2025 for nettobudsjetterte virksomheter pr. 31.12.2025

Del I

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev					Samlet tildeling
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst		
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler		646 218
273	Kunnskapssektorens tjenesteleverandør	50	Virksomhetskostnader		0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	21	Spesielle driftsutgifter, kan overføres, kan nyttes under post 70		0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	45	Større utstyrsanskaffelser og vedlikehold, kan overføres		0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	70	Tilskudd, kan nyttes under post 21		0
2xx	Formålet/virksomheten				0
2xx	Formålet/virksomheten				0
2xx	Formålet/virksomheten				0
Samlet sum på kapitler og poster under programområde 07 Kunnskapsdepartementet					646 218
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
Sum utbetalinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet					0
Sum utbetalinger i alt					646 218
2xx	Formålet/virksomheten		Tilbakebetaling av bevilgning gitt i tidligere regnskapsår ³⁾		0
Sum tildelinger og tilbakebetalinger fra tidligere år					646 218

DEL II

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

Del III

Beløp i 1 000 kroner

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

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note C Oversikt over binding på framtidige års bevilgninger

Avtaler om leie av lokaler til kontor-, undervisnings- og forskningsformål¹⁾

Gjenværende varighet per 31.12.	Årlig leiebeløp	Av neste års bevilgning	Av senere års bevilgning	Samlet binding på framtidige års bevilgninger
Varighet inntil 1 år				0
Varighet 1-5 år	3 888	3 888	15 612	19 500
Varighet over 5 år	74 788	74 788	1 753 397	1 828 185
Totalt	78 676	78 676	1 769 009	1 847 685

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

Andre vesentlige leieavtaler*

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

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

Vesentlige avtaler om kjøp av tjenester**

Gjenværende varighet per 31.12.	Årlig beløp	Av neste års bevilgning	Av senere års bevilgning	Samlet binding på framtidige års bevilgninger
Varighet inntil 1 år	25 267	25 267		25 267
Varighet 1-5 år	19 528	19 617	34 292	53 909
Varighet over 5 år				0
Totalt	44 795	44 884	34 292	79 176

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2025	31.12.2024	Budsjett 2026
Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	646 218	639 465	669 219
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd	-27 069	-32 411	-22 350
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	35 310	33 808	35 000
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (	0	0	0
- periodens tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet ¹⁾	0	0	0
Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet	654 459	640 862	681 869
Inntekt fra bevilgninger fra andre departement			
Periodens tilskudd/overføring fra andre departement ¹⁾	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
Sum inntekt fra bevilgninger fra andre departement	0	0	0

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

Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)	654 459	640 862	681 869
Gebyrer og lisenser^{1) 2)}			
Gebyrer	0	0	0
Lisenser	0	0	0
Sum inntekt fra gebyrer (linje RE.2 i resultatregnskapet)	0	0	0

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 innkreivingsvirksomhet og presenteres i avsnittet for innkreivingsvirksomhet i resultatregnskapet og spesifiseres i note 9.

Tilskudd og overføringer fra statlige etater¹⁾			
Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	1 101	2 045	840
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	1 101	2 045	840
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	38 153	46 226	46 483
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	5 855	-478	14 410
Periodens netto tilskudd fra NFR	44 008	45 748	60 893
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	45 109	47 793	61 733

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 2 Lønnskostnader**DEL I**

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

Antall utførte årsverk: **480** 496

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

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

DEL II

	Lønn i 2025	Andre godtgjørelser inkl. styrehonorar i 2025	SUM 2025	Lønn i 2024	Andre godtgjørelser inkl. styrehonorar i 2024	SUM 2024
Lønn og andre godtgjørelser til ledende personer¹⁾						
Øystein Thøgersen - Rektor 202501-202507	989 905	42 480	1 032 385	1 762 850	40 242	1 803 092
Helge Thorbjørnsen - Rektor 202508-202512	729 166	194 512	923 678			0
Karen Helene Ulltveit-Moe - Ekstern styreleder	259 950		259 950	277 650		277 650
Administrerende direktør			0			0

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

	Styrehonorar i 2025	Andre godtgjørelser i 2025	SUM 2025	Styrehonorar i 2024	Andre godtgjørelser i 2024	SUM 2024
Styrehonorar og andre godtgjørelser til styremedlemmer¹⁾²⁾						
Kjølås, Wenche	12 900,00		12 900	35 700,00		35 700
Espedal, Harald	143 900,00		143 900	144 750,00		144 750
Kaarbøe, Katarina	156 800,00		156 800	156 450,00		156 450
Stensaker, Inger G.	156 800,00		156 800	156 450,00		156 450
Reinlund, Miao	156 800,00		156 800	157 050,00		157 050
Lyssand, Hallvard	156 800,00		156 800	168 750,00		168 750
Bütikofer, Aline	156 800,00		156 800	168 750,00		168 750
Lien, Tord Andre	148 200,00		148 200	168 750,00		168 750
Haller, Andreas	33 800,00		33 800	0		0
Aslan, Esra	143 900,00		143 900	0		0
Moen, Ingeborg Olrud	156 800,00		156 800	0		0
Enerstvedt, Vegard	25 200,00		25 200	0		0
Mæhle, Lars	143 900,00		143 900	0		0

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

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

Særskilte opplysninger:**Negativ bekreftelse.**

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole**Note 3 Andre driftskostnader***Beløp i 1000 kroner*

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

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

Tilleggsinformasjon om operasjonelle leieavtaler

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 4 Immaterielle eiendeler

Beløp i 1000 kroner

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

Avskrivningssatser (levetider)

5 år / lineært

Ingen

Tilleggsopplysninger når det er avhendet immaterielle eiendeler:

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 5 Varige driftsmidler

Beløp i 1000 kroner

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

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

Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 6 Finansinntekter og finanskostnader

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2025	31.12.2024
Finansinntekter		
Renteinntekter	185	387
Valutagevinst (agio)	329	157
Reversering av tidligere nedskrivning (oppskrivning til kostpris)	0	0
Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor)	0	0
Annen finansinntekt	0	0
Sum finansinntekter	514	544

Finanskostnader

Rentekostnad	13	6
Nedskrivning av aksjer	0	0
Valutatap (disagio)	232	586
Annen finanskostnad	0	0
Sum finanskostnader	245	591

Spesifikasjon av utbytte fra eierandeler i selskaper mv..

Mottatt utbytte fra selskap X	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Y	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Z	0	0
Mottatt utbytte fra andre selskap ¹⁾	0	0
Sum mottatt utbytte	0	0

1) Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.

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

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

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

Innskutt virksomhetskapi tal 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 virksomhetskapi tal skal anses som bundet.

<i>Innskutt virksomhetskapi tal:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskapi tal 31.12.2024	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
Kjøp av eierandeler i perioden (+)	0
Innskutt virksomhetskapi tal 31.12.2025	0
<i>Bunden opptjent virksomhetskapi tal:</i>	
Bunden opptjent virksomhetskapi tal pr. 31.12.2024	274
Kjøp av aksjer i perioden	0
Bokført verdi solgte aksjer i perioden (-)	0
Reversering av tidligere nedskrivning av aksjer i perioden	0
Nedskrivning av aksjer i perioden (-)	0
Bunden opptjent virksomhetskapi tal 31.12.2025	274
Innskutt og bunden opptjent virksomhetskapi tal 31.12.2025	274
<i>Annen opptjent virksomhetskapi tal:</i>	
Annen opptjent virksomhetskapi tal 31.12.2024	83 168
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskapi tal:	0
Overført fra periodens resultat	3 966
Overført til/fra bunden virksomhetskapi tal (+/-)	0
Annen opptjent virksomhetskapi tal 31.12.2025	87 134
Sum virksomhetskapi tal 31.12.2025	87 407

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler

Beløp i 1000 kroner

	Organisasjons- nummer	Ervervsdato	Antall aksjer	Eierandel	Stemme-andel	Årets resultat i selskapet*	Balanseført egenkapital i selskapet**	Balanseført verdi i virksomhets- regnskapet	Kostpris rapportert til kapital- regnskapet
<i>Aksjer</i>									
Samfunns- og næringslivsforskning AS	984005776	22.11.2006	8 000	85,1 %	85,1 %	5 480	81 788	160	800
Vestlandets innovasjonsselskap AS	987753153	23.05.2016	4 189	1,1 %	1,1 %	-3 120	10 169	114	759
Øvrige selskap***			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
<i>Sum aksjer</i>			<i>12 189</i>			<i>2 361</i>	<i>91 957</i>	<i>274</i>	<i>1 559</i>
<i>Andeler</i>									
Selskap 1			0			0	0	0	0
Selskap 2			0			0	0	0	0
Øvrige selskap***			0			0	0	0	0
<i>Sum andeler</i>			<i>0</i>			<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Balanseført verdi 31.12.2025						2 361	91 957	274	1 559

* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

** Gjelder bokført egenkapital i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

*** Vesentlige poster spesifiseres i eget avsnitt under oppstillingen

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

	31.12.2025	31.12.2024
Anskaffelseskost		
Råvarer og innkjøpte halvfabrikata	0	0
Varer under tilvirkning	0	0
Ferdige egentilvirkede varer og driftsmateriell	0	0
Innkjøpte varer (ferdigvarer) og driftsmateriell	0	0
Sum anskaffelseskost	0	0
Ukurans		
Ukurans i råvarer og innkjøpte halvfabrikata	0	0
Ukurans i varer under tilvirkning	0	0
Ukurans i ferdige egentilvirkede varer	0	0
Ukurans i innkjøpte varer (ferdigvarer)	0	0
Nedskrivning av driftsmateriell	0	0
Sum ukurans	0	0
Sum beholdninger av varer og driftsmateriell	0	0

Note 13 Kundefordringer*Beløp i 1000 kroner*

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

Note 14 Andre kortsiktige fordringer*Beløp i 1000 kroner*

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

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

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

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

Del III: Ikke inntektsførte bevilgninger (utsatt inntektsføring)

	Forpliktelse pr. 31.12.2025	Forpliktelse pr. 31.12.2024	Endring i perioden
Kunnskapsdepartementet			
Driftsoppgaver - unntatt investeringsformål			
Periodisering av ordinær driftsbevilgning - KD (bare i delårsregnskap)	0	0	0
Driftsoppgaver (spesifiser og legg til linjer)	0	0	0
Sum tildelinger til driftsoppgaver	0	0	0
Investeringsformål			
Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter	0	0	0
Påbegynte investeringsprosjekter (spesifiser og legg til linjer)	0	0	0
Sum investeringsformål	0	0	0
Sum Kunnskapsdepartementet	0	0	0
Andre departementer			
Periodisering driftsbevilgning - andre departementer (delårsregnskap)	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Sum andre departementer	0	0	0
Sum ikke inntektsførte bevilgninger	0	0	0

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

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

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

4) Her vises summen av alle fordringer som er nettoført i note 15 del II. Vesentlige fordringer skal spesifiseres i egen oppstilling nederst i noten. Summen i oppstillingen nedenfor skal stemme overens med Sum fordringer knyttet til tilskudd og overføringer linjereferanse N15II.8

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 16 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Mottatt forskuddsbetaling

Beløp i 1000 kroner

DEL I

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

DEL II

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole**Note 17 Bankinnskudd, kontanter og lignende²⁾***Beløp i 1000 kroner*

	31.12.2025	31.12.2024
Innskudd statens konsernkonto (nettbudsjetterte virksomheter) ³⁾	327 231	389 847
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger ³⁾	4 136	3 968
Øvrige bankkontoer ¹⁾	0	0
Kontantbeholdninger ¹⁾	0	0
Sum bankinnskudd og kontanter	331 367	393 816

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

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

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

Note 18 Annen kortsiktig gjeld*Beløp i 1000 kroner*

	31.12.2025	31.12.2024
Skyldig lønn	14 616	13 293
Skyldige reiseutgifter	0	0
Annen gjeld til ansatte	0	0
Avsetning for lønnsoppgjøret 2024*	0	8 489
Påløpte kostnader	44 271	18 523
Midler som skal videreformidles til andre ¹⁾	0	0
Annen kortsiktig gjeld	15 380	19 508
Gjeld til datterselskap m.v. ²⁾	0	0
Sum	74 268	59 813

Virksomhet: Norges Handelshøyskole**Note 19 Avsetninger langsiktige forpliktelser***Beløp i 1000 kroner*

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

1) spesiferes i egen oppstilling

Ledelseskommentarer per 3. tertial 2025 – Norges Handelshøyskole



Bekreftelse på regnskap

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

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

Samlede driftsinntekter er 846,3 millioner kroner, med et positivt budsjettavvik på 8,8 millioner kroner.

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

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

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

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

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

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

Økonomisk drift i forhold til i fjor

Sum inntekter har økt med 5,7 millioner kroner (0,7 %) sammenlignet med 2024.

Inntektsført bevilgning fra KD er 13,6 millioner kroner høyere enn i fjor (2,1 %), som følge av økt bevilgning, lavere investeringsnivå og noe høyere avskrivningsnivå.

Inntekter fra eksternt finansiert virksomhet, salgs- og leieinntekter er 7,9 millioner kroner lavere enn i 2024. Dette henger sammen med avslutning av flere eksternt finansierte prosjekter i første halvår og en midlertidig lavere aktivitet før nye prosjekter startet opp høsten 2025. Inntekten fra etter- og videreutdanningen har økt med 10,6 % sammenlignet med 2024.



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

Samlede driftskostnader er 6,7 millioner kroner høyere i 2025 enn i 2024, en økning på 0,8 %. IT-kostnader øker mer enn andre områder, i tråd med utviklingen i sektoren.

Investeringsnivået er lavere enn i 2024. NHH har de siste årene hatt et høyere investeringsnivå så behovet er avtakende.

Vurdering av den økonomiske situasjonen

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

Utvikling i avregnet bevilgningsfinansiert virksomhet

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

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

Oppgjørspakken note 15



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

Gjennomførte og planlagte investeringer

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

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

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

Oppsummering

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

Det bekreftes at NHHs revisor er Riksrevisjonen.

NHH



Bergen, 05.03.2026

Martin Skancke

Daniel Kjørberg Siraj

Monica Mæland

Miao Reinlund

Aline Bütikofer

Malin Arve

Ola H. Grytten

James Hosea

Erik Enstad

Jenny Kvamme

Jakob Lie Tønnesen

Helge Thorbjørnsen, Rektor

Sak 20/26

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: NHH strategi 2026-2029
Tilgangskode: Unntatt offentlighet
Paragraf: Offl § 5

FØRSTEUTKAST TIL UTVIKLINGSAVTALE MED KUNNSKAPSDEPARTEMENTET FOR 2027-2030

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/09256-3

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
21/26

Forslag til vedtak:

Styret slutter seg til førsteutkast til ny utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet for perioden 2027-2030.

Styret gir rektor, i samråd med styreleder, fullmakt til å ferdigstille utkastet i tråd med innspill og føringer som fremkommer i styrebehandlingen.

Bakgrunn:

Styret ble i møtet 5. februar 2026 orientert om bakgrunnen for utviklingsavtalen og om prosessen med å utforme ny avtale for perioden 2027-2030 i dialog med Kunnskapsdepartementet (KD), jf. sak 5/26.

Denne saken bygger videre på den tidligere orienteringen, og legger frem et førsteutkast til utviklingsavtalen til styrets behandling og innspill før oversendelse til KD. Utkastet skal oversendes KD innen 15. mars 2026. KD vil deretter gi tilbakemelding på utkastet, og har invitert styreleder, rektor, direktør og saksbehandler til et dialogmøte i etterkant av etatsstyringsmøtet i Oslo 22. mai 2026. Tilbakemeldingene fra KD vil danne grunnlag for det videre arbeid med ferdigstilling av avtalen, som vil få nødvendig forankring i organisasjonen og styret.

Styrets behandling i dette møtet er først og fremst ment som en strategisk kalibrering før den videre dialogen med KD. Frist for endelig forslag til utviklingsavtale er 1. oktober 2026, med sikte på behandling i styremøtet 9. september 2026.

Den endelige avtalen vil inngå i tildelingsbrevet fra KD for 2027. NHH skal rapportere på status for måloppnåelse i årsrapportene, og avtalen vil bli fulgt opp gjennom tildelingsbrevet og den årlige etatsstyringen. Utviklingsavtalen kan revideres ved behov.

Utviklingsavtalens formål og føringer fra departementet

Utviklingsavtalene skal bidra til høy kvalitet og en mangfoldig universitets- og høyskolesektor med tydelige institusjonsprofiler og god arbeidsdeling (jf. vedlegg 1). Avtalen skal legge til rette for at NHH kan ivareta sitt samfunnsoppdrag og svare på nasjonale, regionale og lokale behov. Avtalen skal ha differensierte mål og styringsparametere som beskriver strategiske prioriteringer for NHH, tilpasset vår egenart, faglige profil og strategi.

Avtalen skal støtte opp under KDs tre overordnede sektormål:

- Kunnskap legger grunnlag for demokrati, velferd, omstilling og bærekraft
- Samfunnet og arbeidslivet har tilgang på relevant kompetanse
- Kunnskapssektoren utjevner sosiale og geografiske forskjeller

Føringene harmonerer godt med NHHs nye strategi for 2026-2029, der høyskolens formål, ambisjoner og strategiske satsinger er tydelig formulert, jf. sak 20/26.

KD anbefaler at utviklingsavtalen inneholder tre til fire overordnede mål som gir grunnlag for en tydelig og strategisk dialog i etatsstyringen. Mål og styringsparametere bør være på vesentlige og prioriterte områder der styret mener det er behov for strategisk utvikling og omstilling, eller på områder som krever særskilt innsats eller trykk på gjennomføring. Målene skal være rettet mot ønskede effekter, og uttrykke ambisjon og retning, snarere enn å dekke hele bredden av NHHs virksomhet. Styringsparameterne skal gi relevant og vesentlig informasjon om måloppnåelse. KD anbefaler at antallet ikke overstiger ti, og at ambisjonsnivå eller resultatmål vurderes der det kan styrke styringskvaliteten.

Valg av mål og tilhørende styringsparametere

På denne bakgrunnen anses det hensiktsmessig at utviklingsavtalen knyttes tett til NHHs nye strategiske satsingsområder i 2026-2029. Dette innebærer brede og overordnede mål, med tilhørende styringsparametere som er knyttet til NHHs kjerneaktiviteter innen undervisning, forskning, samspill med nærings- og samfunnsliv samt organisasjon og ressurser.

I det foreslåtte utkastet til utviklingsavtale (vedlegg 2) er det foreslått **tre utviklingsmål** med til sammen **ti styringsparametere**. Målstruktur og formuleringer er bevisst holdt på et overordnet og tverrgående strategisk nivå, med muligheter for ytterligere konkretisering i den videre dialogen med KD. Forslaget er forankret i rektors ledergruppe og i faglig ledergruppe (FLG).

Styrets innspill

Styret inviteres særlig til å gi tilbakemelding på:

- Om de foreslåtte utviklingsmålene samlet dekker de nye strategiske prioriteringene for NHH i perioden 2027–2030
- Om målene gir et godt grunnlag for strategisk dialog med KD, og om ambisjonsnivået vurderes som hensiktsmessig
- Om det er behov for justeringer i målformuleringene eller i valg og antall styringsparametere
- Om det er andre strategisk viktige områder styret mener bør løftes tydeligere frem – og i så fall hvilke områder som eventuelt bør tas ut

Vedlegg:

1. Rammeverk for utviklingsavtaler for statlige universiteter og høyskoler
2. Forslag til førsteutkast til utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet for 2027-2030

Sak 21/26 Vedlegg 1



Kunnskapsdepartementet

Rammeverk for utviklingsavtaler for statlige universiteter og høyskoler



Rammeverk for utviklingsavtaler for statlige universiteter og høyskoler 2027–2030

Rammeverket er revidert 12.12 2025, og legges til grunn for arbeidet med utviklingsavtalene for fireårsperioden 2027–2030.

Innhold

1. Utviklingsavtalenes formål og plassering i styringssystemet	2
2. Hva slags mål og parametere utviklingsavtalene skal inneholde	4
3. Hvordan utviklingsavtalene blir til og avtaleperiode	5
Vedlegg: Utviklingsavtale – mal for tekst til tildelingsbrevets del 2 Mål	6
Vedlegg: Utkast Mal for rapportering på utviklingsavtalen i årsrapportens del 3	7

1. Utviklingsavtalenes formål og plassering i styringssystemet

Formål

Utviklingsavtalene har som formål å bidra til tydeligere strategisk dialog mellom KD og institusjonene om nasjonale prioriteringer, samfunnets kunnskapsbehov og institusjonens ambisjoner og behov. Avtalene skal bidra til styrket mangfold, samarbeid og arbeidsdeling i sektoren, og til videre utvikling og god omstilling av institusjonene og sektoren.

En mangfoldig universitets- og høyskolesektor kjennetegnes av ulike og komplementære institusjoner med faglige profiler som bygger på egne fortrinn. Mangfold kan forsterke mobilitet, samarbeid og arbeidsdeling mellom institusjoner og bidra til fornyelse og omstilling i sektoren. Variasjon og mangfold er også et utslag av regionale ulikheter i arbeids- og næringslivets behov for kunnskap og kompetanse. Utviklingsavtalene skal bidra til å ivareta og styrke mangfoldet i sektoren.

Samfunnets utvikling og demografiutviklingen gir behov for omstilling. For å utnytte ressursene godt samlet sett er det behov for samarbeid og arbeidsdeling. Det kan gjelde geografisk, fagfelt eller utdanningstyper og oppgaver. Et mangfold av institusjoner med ulik størrelse, faglig profil og ulike roller skal samlet sett gi god måloppnåelse og effektiv bruk av statens ressurser og møte samfunnets kunnskapsbehov.

Institusjonene skal ha handlingsrom til selv å utvikle sin profil. Samtidig er det viktig at prioriteringene ved institusjonene samlet sett bidrar til å dekke samfunnets behov med god ressursbruk. Tydeligere strategisk dialog er viktig for felles forståelse og samarbeid for å håndtere nasjonale og regionale utfordringer knyttet til høyere utdanning og forskning, og Norges deltakelse i internasjonalt samarbeid på disse områdene. KD har ansvaret for helheten og vil ta initiativ til koordinering ved behov.

Utviklingsavtalenes plassering i styringssystemet

Universitets- og høyskoleloven (UH-loven): UH-loven beskriver formålet med universiteter og høyskoler og oppgaver og ansvar. Departementet har fastsatt forskrifter til loven.

Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning (LTP): Regjeringen fastsetter mål og langsiktige prioriteringer i LTP som angir retning for de samlede investeringene i planperioden uavhengig av sektor.

Sektormål: Kunnskapsdepartementet fastsetter nasjonale mål for universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) i Prop. 1 S under budsjettkapittel 260 Universiteter og høyskoler. Målene gjelder for de statlige universitetene og høyskolene og private høyskoler som mottar statstilskudd.

Sektormålene er overordnede og dekker bredden av forventede resultater i UH-sektoren samlet sett, og vil som hovedregel ligge fast over flere år. Sektormålene beskriver det samlede samfunnsoppdraget til UH-institusjonene, og fungerer som ramme for departementets rapportering til Stortinget.

Utviklingsavtalene: Departementet inngår utviklingsavtaler med de statlige universitetene og høyskolene. Utviklingsavtalene inneholder differensierte mål og styringsparametere som beskriver strategiske prioriteringer for den enkelte institusjon, tilpasset hver enkelt institusjons egenart, faglige profil og strategi.

Utviklingsavtalene er et viktig strategisk verktøy både for institusjonene og for departementet. Utviklingsavtalene har en sentral plass i styringsdialogen mellom departementet og den enkelte institusjonen. Samtidig er utviklingsavtalene også et virkemiddel for bedre koordinering slik at helheten bidrar til en god samfunnsutvikling.

Begrepet "utviklingsavtaler" reflekterer både et strategisk og flerårig/langsiktig utviklingsperspektiv, og at målene avtales mellom departementet og institusjonen(e).

Målene i utviklingsavtalen inngår i tildelingsbrevene til universiteter og høyskoler. Institusjonene skal rapportere på målene i utviklingsavtalen hvert år i årsrapporten, jf. «Krav til årsrapport for statlige universiteter og høyskoler», som er vedlegg til det årlige tildelingsbrevet. Utviklingsavtalen er tema i etatsstyringsmøtene.

Ifølge § 4 i Reglement om økonomistyring i staten og UH-lovens § 4-1, skal styret fastsette mål og resultatkrav for virksomheten. Institusjonens styre må derfor vurdere i hvor stor grad utviklingsavtalen dekker behovet for samlede mål for virksomhetens utvikling og eventuelt fastsette ytterligere mål og resultatkrav.

God styring er avhengig av relevant og pålitelig informasjon. Dialogen om innholdet i og oppfølgingen av utviklingsavtalene skal støttes av offentlig tilgjengelig kunnskapsgrunnlag (strategier, analyser, evalueringer, statistikk mv., for eksempel tilstandsrapporten for høyere utdanning og årsrapportene til institusjonene).

Finansiering: Finansieringssystemet for universiteter og høyskoler er beskrevet i *Orientering om forslag til statsbudsjettet for universiteter og høyskoler*.

2. Hva slags mål og parametere utviklingsavtalene skal inneholde

Hvilke områder målene bør dekke

Målene skal støtte opp om formålet med utviklingsavtalene og reflektere styrets prioriteringer og prioriteringer i sektormål, langtidsplanen, strategier, planer og stortingsmeldinger som er relevant for institusjonen. Utviklingsmålene vil derfor ikke dekke hele bredden av institusjonens virksomhet.

Institusjonene skal ha mål og styringsparametere på vesentlige og prioriterte områder med behov for strategisk utvikling og omstilling, eller områder som krever mye innsats. Institusjonene må gjøre vurderinger av aktiviteter og foreta tydelige prioriteringer knyttet til utviklingen av institusjonene og av sektoren. Dette omfatter samarbeid og arbeidsdeling som bidrar til kvalitet og til å ivareta helheten. Avtalene kan også tjene som instrument for å løfte saker eller områder hvor institusjonenes styre og ledelse ser behov for å ha særlig trykk på gjennomføring.

Temaer som akkreditering, sikkerhet og beredskap og øvrige administrative krav er generelt ikke aktuelle områder for avtalene, fordi disse temaene har egne oppfølgingsspor eller annen rapportering.

Hvilket nivå målene bør ligge på

Målene skal handle om ønsket utvikling som har effekter for brukere og samfunn. Målene skal være tydelig formulert og legge til rette for langsiktighet samtidig som de kan vurderes. Målene gir institusjonene anledning til å fremheve områder de ønsker strategisk dialog med departementet om i etatsstyringen.

Mål og styringsparametere

Institusjonene skal ha frihet til å formulere mål med tilhørende styringsparametere. Det bør være 3-4 mål i utviklingsavtalen, slik at den gir en god ramme for strategisk dialog i etatsstyringsmøtene. Antall styringsparametere bør være begrenset (inntil 10 totalt). Se vedlagte mal for utviklingsavtalen.

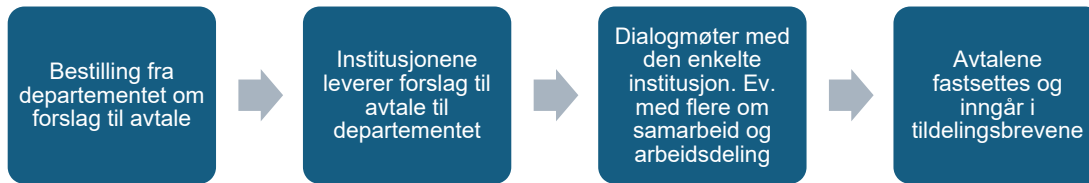
Målene skal uttrykke ambisjon og retning som gir et klart bilde av hva institusjonen ønsker å oppnå i fremtiden. Styringsparametere skal gi beskrivende, relevant og vesentlig styringsinformasjon om kvalitative eller kvantitative resultater, som skal benyttes i vurderingen av måloppnåelse og utvikling. Institusjonen bør vurdere ambisjonsnivå/konkret uttrykk for hva som skal oppnås (resultatmål) på utvalgte styringsparametere der det øker kvaliteten i styringen.

Rapporteringen skal omfatte en vurdering av utvikling, sammenheng med ressursbruk, og ev. behov for justering/endring. Departementet forventer en samlet analyse av styringsinformasjon som overordnet belyser måloppnåelse. Departementet oppfordrer institusjonene til å se hen til DFØs nettside om styring i staten.

«Styringsinformasjon består av data, analyse og vurderinger. Det er vanlig å tenke på styringsinformasjon som det vi rapporterer til bruk i ulike styringsprosesser. Rapporteringen bør gi både oversikt og innsikt. Styringsinformasjonen skal ivareta behovet for kontroll (etterlevelse) og behovet for læring og utvikling. Styringsinformasjonen skal brukes til å følge med og til å ta beslutninger.» (Kilde: [5 steg på veien til god styringsinformasjon](#))

3. Hvordan utviklingsavtalene blir til og avtaleperiode

Utviklingsavtalene utarbeides gjennom en transparent og forutsigbar dialog mellom departementet og hver enkelt institusjon. Overordnet blir prosessen som følger:



Kunnskapsdepartementet vil ha en koordinerende og styrende rolle i prosessen for at avtalene samlet bidrar til formålet.

Institusjonene skal utforme første utkast slik at de kan ivareta koblingen til sin strategi og eierskap for god styring og oppfølging. Forslagene til mål skal begrunnes ut fra institusjonens strategiske fortrinn, utviklings- og omstillingsbehov, og ut fra samfunnets behov.

Departementet vil legge opp til deling av utkastene mellom institusjonene og slik bidra til felles forståelse av utfordringer.

Departementet legger opp til møter i løpet av prosessen. Hensikten er å komme frem til en omforent avtale gjennom en dialogbasert prosess mellom institusjonen og departementet.

Samarbeid og arbeidsdeling er også en del av dialogen, der dialog mellom institusjonene er nødvendig. Der institusjoner ser behov for en samordnet innsats mellom flere institusjoner, oppfordres institusjonene til å foreslå felles mål, brødtekst og/eller styringsparameter som kan inngå i avtalene til alle involverte institusjoner om dette. Departementet kan fasilitere dialog med involverte institusjoner om dette som del av prosessen.

Kunnskapsdepartementet forventer at institusjonene har en åpen prosess internt med medvirkning fra ansatte og studenter, og at utviklingsavtalen er forankret i styret for institusjonen. Vi viser også til statens arbeidsgiverstrategi¹.

Departementet vil kunne komme med forslag til endringer i målene og styringsparameterne som institusjonene foreslår. Utviklingsavtalene fastsettes endelig av departementet i tildelingsbrevet for kommende år.

Utviklingsavtalene kan revideres ved behov.

¹ [Statens arbeidsgiverstrategi](#) | [Statens arbeidsgiverportal](#)

Vedlegg: Utviklingsavtale – mal for tekst til tildelingsbrevets del 2 Mål

2. Mål

2. X Utviklingsavtaler

Utviklingsavtalene har som formål å bidra til tydeligere strategisk dialog mellom KD og institusjonene om nasjonale prioriteringer, samfunnets kunnskapsbehov og institusjonens ambisjoner og behov. Avtalene skal bidra til styrket mangfold, samarbeid og arbeidsdeling i sektoren, og til videre utvikling og god omstilling av institusjonene og sektoren.

Utviklingsavtalene er fastsatt i samhandling med den enkelte institusjon i tråd med rammeverket for utviklingsavtalene. Utviklingsavtalene kan revideres ved behov.

2.Y Utviklingsavtale for <universitetet/høyskolen> 2027–2030

Målformulering 1

Kort brødtekst med begrunnelse av målet ut fra institusjonens strategiske fortrinn, utviklings- og omstillingsbehov, og ut fra samfunnets behov. Teksten skal også vise hvordan og hvorfor mål og de utvalgte styringsparameterne henger sammen. Liste av styringsparametere (eventuelt inkludert ambisjonsnivå/resultatmål).

Eksempel: Under følger noen eksempler på mål og styringsparameter. Vi understreker at disse ikke er uttømmende, og at institusjonene må prioritere og formulere ut fra sin egenart og profil.

Mål 1 Utføre FoU som bidrar til økt innovasjon og omstilling i næringslivet og offentlig sektor

(Brødtekst) Styringsparametere:

1. *(regionalt/nasjonalt) FoU-samarbeid med næringslivet og offentlig sektor*
2. *dimensjonering av ph.d.-utdanning*
3. *deltakelse i innovasjonsrettede samarbeidsprosjekter i Horisont Europa*
(kort beskrivelse om hvordan styringsparameter skal rapporteres)

Mål 2 Videreutvikle studieporteføljen for å møte samfunnets framtidige kompetansebehov

(Brødtekst) Styringsparametere:

1. *Øke gjennomstrømmingen i bachelorutdanningene i MNT-fagene*
2. *Øke opptakskapasiteten i xx-(helse/teknologi) utdanningene*
3. *Tydeliggjøre balansen mellom opptakskapasiteten mellom utdanningene som bør prioriteres og som bør reduseres*
4. *Samarbeid med andre utdannings- og forskningsinstitusjoner (ev. skrive hvilke institusjoner og på hvilke områder) for å møte regionale eller nasjonale behov*
(kort beskrivelse om hvordan styringsparameter skal rapporteres)

Mål 3 Styrke forskningsprofil som et internasjonalt sterkt forskningsuniversitet

(Brødtekst) Styringsparametere:

1. *Utvikle og styrke flere internasjonalt ledende forskningsmiljøer innenfor xx, yy og zz*
2. *Rekruttering til fagområdene*
3. *Økt uttelling i Horisont Europa*
4. *Mer synlighet i internasjonale publikasjoner (øke publiseringen i anerkjente vitenskapelige tidsskrifter og øke antall siteringer fra andre forskere)*
(kort beskrivelse om hvordan styringsparameter skal rapporteres)

Vedlegg: Utkast Mal for rapportering på utviklingsavtalen i årsrapportens del 3

3. Årets aktiviteter og resultater

Utviklingsavtalen

Institusjonene skal rapportere på målene i utviklingsavtalen, med årlig og flerårig/langsiktig perspektiv. Utviklingsavtalen skal utgjøre hoveddelen av årsrapportens del 3 om aktiviteter og resultater. Rapportering skal legge vekt på vurdering av måloppnåelse og utvikling, og inneholde relevant og viktig/vesentlig styringsinformasjon. I sum kan rapporteringen på utviklingsavtalen være inntil ca. 15 sider. Institusjonene skal følge malen under i rapporteringen:

(Institusjonens navn) har følgende mål i utviklingsavtalen for perioden 2027–2030:

1. *(Mål 1 og brødtekst)*
2. *(Mål 2 og brødtekst)*
3. *(Mål 3 og brødtekst)*

Samlet vurdering av måloppnåelse

(En kort overordnet vurdering om det samlet sett er fremgang og utfordringer for måloppnåelse, sammenheng med ressursbruk, og eventuelt behov for justeringer. Vesentlige endringer i eksterne forhold som påvirker måloppnåelsen og utviklingen bør også omtales.)

Mål 1

- *En overordnet vurdering av mål 1
(Institusjonsnavn) vurderer overordnet at det er en
(tilfredsstillende/akseptabel/utilfredsstillende) måloppnåelse.*

(Tekst: Institusjonen beskriver kort om vurdering og utvikling)

- *Styringsparameter 1*
- *Styringsparameter 2*
- *Styringsparameter 3
(jf. Krav i tildelingsbrev)*

Ev. dokumentasjon for utvikling i relevante indikatorer:

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>(indikator/kilde)</i>						
<i>(indikator/kilde)</i>						
<i>(indikator/kilde)</i>						

(Ev. tekst med beskrivelse av utviklingen/historien bak tallene.)

- *Ev. annen relevant og viktig/vesentlig styringsinformasjon*

Ev. andre viktige aktiviteter og resultater

I årsrapportens del 3 kan institusjonene også rapportere andre viktige aktiviteter og resultater som institusjonen vil formidle (basert på egenart, vesentlighet og risiko) og som ikke er inkludert i utviklingsavtalen.

Sak 21/26 Vedlegg 2

Utviklingsavtale - Førsteutkast til tekst til tildelingsbrevets del 2 Mål

Mål med utviklingsavtalen

Utviklingsavtalene har som formål å bidra til tydeligere strategisk dialog mellom KD og institusjonene om nasjonale prioriteringer, samfunnets kunnskapsbehov og institusjonens ambisjoner og behov.

Avtalene skal bidra til styrket mangfold, samarbeid og arbeidsdeling i sektoren, og til videre utvikling og god omstilling av institusjonene og sektoren.

Utviklingsavtalene er fastsatt i samhandling med den enkelte institusjon i tråd med rammeverket for utviklingsavtalene. Utviklingsavtalene kan revideres ved behov.

Forslag til utviklingsavtale for Norges Handelshøyskole 2027–2030

Mål 1 Nasjonal premissleverandør for verdiskaping, konkurransekraft og anvendelse av kunstig intelligens

NHH skal ta en ledende 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 KI kan benyttes som verktøy for utvikling og effektivisering, inkludert i egen organisasjon.

Studenter og fagmiljøer skal utvikle innsikt i hvordan KI 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*
- 2. Integrering av KI-kompetanse i alle studieprogrammer*
- 3. Synlig og styrket forskning og formidling innen bærekraftig verdiskaping, konkurransekraft og KI*
- 4. KI som verktøy for utvikling og effektivisering*

Mål 2 Global innsikt for lokal kunnskapsutvikling

NHH skal videreutvikle sin posisjon som Norges mest internasjonale handelshøyskole og styrke rollen som kunnskapsleverandør innen internasjonalt viktige tema som geopolitikk, makroøkonomi, 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, forsyningskjeder og globale markedsdynamikker. NHHs fagmiljøer, nettverk og partnerinstitusjoner gjør skolen 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.

Styringsparametere:

5. *Utvikle ny undervisning og forskning innen globale tema som påvirker norsk arbeids- og næringsliv, så som geopolitikk, handel og makroøkonomi, ulikhet, forsyningskjeder, forsvar og totalberedskap*
6. *Styrke internasjonale partnerskap og internasjonal relevans*

Mål 3 Videreutvikle NHH som lærings- og samarbeidsarena

NHH skal videreutvikle campus som en sentral lærings- og samarbeidsarena som styrker kvaliteten i forskning, utdanning og formidling, og som legger til rette for et inkluderende, mangfoldig og internasjonalt samarbeids- og læringsmiljø.

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. 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.

Fysisk tilstedeværelse og aktiv deltakelse fra studenter og ansatte skal være et tydelig konkurransefortrinn, samtidig som KI-støttet undervisning og pedagogisk innovasjon tas i bruk for å øke kvaliteten og frigjøre tid til læringsformer som krever menneskelig interaksjon. Campus og infrastruktur skal utvikles for å fremme kunnskapsoverføring, læring, faglig deltakelse, kvalitet og relevans.

Styringsparametere:

- 7. Et mer inkluderende, mangfoldig og internasjonalt campusmiljø*
- 8. Videreutvikle campus for å styrke kobling til arbeidsliv og praksisnær læring*
- 9. Utvikle tematiske arenaer og samarbeidsformer der NHH kan være en verdiskapende partner*
- 10. Systematisk pedagogisk innovasjon kombinert med KI-støtte*

MØTEPLAN - MØTE 2/26

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06420-8

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
22/26

Forslag til vedtak:

Styret tar saken til etterretning og ber om at innspillene som fremkom under møtebehandlingen, følges opp.

Bakgrunn:

Rullerende møteplan (vedlagt) og oppfølgingssaker gjennomgås i møtet.

Vedlegg: Rullerende møteplan (12 måneder) med oppfølgingssaker

Sak 22/26 Vedlegg

25.02.2026

Styret ved NHH, 12 mnd. rullerende møteplan og oversikt over oppfølgingssaker**23. april 2026 – Styremøte**

Styreseminar	
Styret møter instituttleder, ev. KI-seminar	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Etablering av nytt masterprogram (MBEDS) – Innhold og posisjon	
Status for utvikling av mastertilbudet på NHH – programstruktur MØA	
Forskningsevalueringer og publiseringsaktivitet – status og tiltak	
Årsrapport ph.d.-programmet 2025	
Årsrapport Redelighetsutvalget ved NHH og SNF 2025	
Møteplan	
Årsrapport Arbeidsmiljøutvalget (AMU) 2025	Orienteringssak
Årsrapport Nemnd for studentsaker ved NHH 2025	Orienteringssak
Årsrapport Studentombudet ved NHH 2025	Orienteringssak
NHH Fonds: Styret for høyskolens fond og legater - årsberetning og regnskap for 2025, mulige vedtektsendringer	

22. mai 2026: Etatsstyringsmøte med KD - inkl. NHHs utviklingsavtale

Et utvalg av styremedlemmene stiller her.

16. juni 2026 – Styremøte og sommeravslutning

Styreseminar	
Styret møter instituttleder, ev. KI-seminar	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Strategi 2026-2029 – handlingsplan og KPI-er	
Årsrapport forskning 2025	
Økonomirapport pr. 1. tertial 2026	
Langtidsbudsjett 2027-2030	
Opprettelse av nytt masterprogram (MBEDS)	
Ny programstruktur MØA	
Kvalitetsrapport Utdanning	
Risikovurderinger på strategisk nivå	
Årlig rapportering om arbeid med informasjonssikkerhet- og personvern – 2025	
Vurdering av behovet for internrevisjon ved NHH	
Endring av forskrift til studiene ved etter- og videreutdanningen ved NHH - NHH Executive (NHHE)	
Endring av forskrift om fulltidsstudiene	
Møteplan	
Årsrapport Studentombudet ved NHH 2025	Orienteringssak
Revisjon av årsregnskapet for Norges Handelshøyskole 2025	Orienteringssak
Styreevaluering	
Sommeravslutning, middag på Stupet etter styremøtet	

9. september 2026 – Styremøte

Styreseminar	
TBA	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Status: Søknad om akkreditering som universitet	
Årsrapport fra Ansettelsesutvalget 01.08.2025-31.07.2026	
Møteplan for NHH-styret 2027-2028	
Rapport om virksomheten i randsonene 2025: SNF	
Etatsstyring 2026 – Tilbakemelding fra KD på ambisjoner og måloppnåelse	
Utviklingsavtale 2027-2030 – endelig utkast til KD	Frist: 1. oktober
Statens lederlønnssystem – Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2025-2026	
Møteplan	

10. november 2026 – Styremøte

Styreseminar	
Styreseminar: Styret møter studentene	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektor orienterer	
Opptaksrapport 2026	
Læringsrapport fra Læringsmiljøutvalget (LMU) 2025-2026	
Økonomirapport pr. 2. tertial 2026	
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

Styreseminar	
TBA	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
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 (digitalt)

Sak	Merknad
Innkalling/rektoratet orienterer	
Tildelingsbrev 2026 til NHH	
Møteplan	
Justering av styregodtgjørelse for statlige universiteter og høyskoler	Meldingssak

Saker til oppfølging

Saksnr.	Tema	Ansvarlig	Merknad	Oppfølging planlagt
47/25	Status søknad om akkreditering som universitet og valg av nytt navn	Rektor/ Juranek/ Sudmann Larssen	Oppfølging fra møte 17.06.2025	Våren/høsten 2026
	Muligheter eksternfinansiering – eksternfinansiert forskning, NHHE og <i>fundraising</i>	Rektor, Løken, Hillestad		Våren 2026
78/25	Forsvar og beredskap som potensielle satsingsområder innen både forskning og videre- og etterutdanning	Rektor/ Hillestad	Oppfølging fra møte 16.12.2025	Vår/høst 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 2/26

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06424-8

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
05.03.2026

Utvalgsnr
23/26

Forslag til vedtak:

Vedtak i saker under Eventuelt behandles i møtet.