



NHH ÅRSRAPPORT  
2023



SAMMEN FOR BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING





## Innhold

<b>Kap. I. Styrets beretning .....</b>	<b>3</b>
<b>Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....</b>	<b>7</b>
<b>Kap. III. Årets aktiviteter og resultater .....</b>	<b>10</b>
Rapportering på sektormålene .....	10
Rapportering om utviklingsavtalen.....	12
Mål 1 – Utdanning .....	12
Mål 2 – Forskning.....	25
Mål 3 - Samspill med nærings- og samfunnsliv.....	29
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter .....	33
Midler tildelt over andre budsjettkapitler .....	33
<b>Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.....</b>	<b>34</b>
Del 1: Rapportering om styring og kontroll .....	34
Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav.....	39
Lærlinger og studenter .....	39
Redusere konsulentbruken .....	40
Desentralisert arbeid .....	40
Sikkerhet og beredskap .....	40
Informasjonssikkerhet og personvern .....	42
Lønns- og arbeidsvilkår .....	42
Likestilling og mangfold.....	43
Avsetninger.....	44
Oppfølging av FNs bærekraftsmål .....	44
Klima og miljø.....	46
Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter .....	49
Oppfølging av Strategi for digital omstilling .....	50
<b>Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter .....</b>	<b>51</b>
Fremtidsutsikter og planer .....	51
Budsjett for 2024 .....	54
<b>Kap. VI. Årsregnskap 2023 .....</b>	<b>57</b>



## Kap. I. Styrets beretning

Norges Handelshøyskole (NHH) har som ambisjon å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. NHHs strategi 2022-2025 med tilhørende sentrale og lokale handlingsplaner setter retning for utviklingen i kjerneaktivitetene og for høyskolens ressursforvaltning og organisasjon. Strategiens utgangspunkt er at NHH skal drive utdanning, forskning og formidling av høy kvalitet og i aktiv interaksjon med næringslivet og samfunnet for øvrig for å realisere eksistenserklæringen: *Sammen for bærekraftig verdiskapning*. Strategiens mål og prioriteringer gjenspeiles i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet.

NHH har et betydelig samfunnsansvar. NHHs utdanningsprogrammer, forskning og formidling skal bidra til myndighetenes sektormål slik som høy kvalitet i utdanning og forskning, bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon samt god tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet. NHHs nasjonale og internasjonale ambisjoner skal være avstemte og gjensidig forsterkende.

Styret er tilfreds med at NHH fortsetter å være et meget attraktivt studiested for fremragende og entusiastiske studenter, noe som blant annet kommer til uttrykk i at NHHs hovedstudieprogram i økonomi og administrasjon igjen var det mest søkte studiet i Norge i 2023.

Studentene rapporterer stor tilfredshet med både studieprogram og læringsmiljø. Tilstedeværelse er en forutsetning for det aktive student- og læringsmiljøet ved NHH, men det høye aktivitetsnivået betyr også at vi utnytter kapasiteten i våre bygg og infrastruktur fullt ut. Etableringen av ekstra studentarbeidsplasser i leide, eksterne lokaler har derfor vært nødvendig.

NHH er akkreditert av alle de tre ledende internasjonale akkrediteringsinstitusjonene AACSB, AMBA og EQUIS. Dette refereres gjerne til som «triple crown» status for handelshøyskoler, og innebærer et tydelig internasjonalt kvalitetsstempel. Akkrediteringene gir en omfattende evaluering av alle sider ved NHHs utdanningsprogrammer og øvrige kjerneaktiviteter, samt strategi, ressurser og organisasjon. I tillegg til at akkrediteringene styrker NHHs internasjonale anerkjennelse, gir de nyttige bidrag til kontinuerlig forbedring av våre aktiviteter, både faglig, pedagogisk og organisatorisk.

Fagutviklingen i både fulltids- og etter- og videreutdanningsprogrammene reflekterer spesielt en videreført vektlegging av teknologi-forståelse, data-analyse og bærekraft. Dels skjer dette i form av nye emner, spesialiseringer og programmer, og dels ved at disse temaene integreres i de tradisjonelle økonomi- og ledelsesfagene. NHH-kandidatenes vedvarende høye attraktivitet i arbeidsmarkedet indikerer at studieprogrammene løpende har blitt faglig oppdatert i takt med behovene i arbeidsmarkedet. En milepæl i 2023 var beslutningen om å opprette et nytt, engelskspråklig bachelorprogram med oppstart høsten 2024. Den nye Bachelor in Business, Economics and Data Science retter seg mot både norske og internasjonale studenter, og legger spesiell vekt på dataanalyse, programmering og teknologiforståelse.

Det svært aktive studentmiljøet er et av NHHs mest sentrale karakteristika. Styret legger stor vekt på betydningen av et godt og inkluderende studentmiljø og understreker betydningen av at dette får kontinuerlig oppmerksomhet. Styret ønsker samtidig å trekke frem det gode samarbeidet med NHHs, NHHs studentforening, for å leve opp til ambisjonen om et fremragende student- og læringsmiljø.

NHH er ledende i Norge når det gjelder utveksling for egne studenter, og får også stadig flere innkommende utvekslingsstudenter. Regjeringens beslutning om å innføre skolepenger for enkelte grupper av utenlandske studenter, medførte en nedgang i antallet utlendinger som ble tatt opp i



masterprogrammet i 2023. Med siktemål om å opprettholde en internasjonalt diversifisert studentmasse innrettes det internasjonale studentrekrutteringsarbeidet for å motvirke dette fallet. Deltagelsen i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU er ett av virkemidlene for NHHs internasjonalisering, og alliansen sikret seg i 2023 finansiering fra EU for en ny periode.

NHH bidrar med forskning av høy kvalitet og til ny innsikt og kunnskap for nærings- og samfunnsliv både i Norge og internasjonalt. Nivået på topp-publikasjoner, målt både ved antall ABS3,4 og 4\* og publikasjonspoeng på nivå 2, er på linje med fjoråret. Foreløpige publikasjonstall tyder imidlertid på en liten nedgang fra i fjor, der resultatene i 2023 er på linje med 2019. Styret ønsker å opprettholde vektleggingen av topp-publikasjoner, men legger i tillegg stor vekt på å øke totalt publikasjonsvolum. Styret har derfor stor oppmerksomhet rettet mot det pågående arbeidet for å øke andelen av vitenskapelig ansatte som er publiseringsaktive.

NHH når godt opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om eksterne forskningsmidler. Bidragsinntektene fra Norges forskningsråd og EU for pågående forskningsprosjekter ligger på et solid godt nivå. Det er bred deltagelse fra næringslivspartnere, organisasjoner og offentlige institusjoner i NHHs forskningsentre og forskningsprosjekter.

Antall ph.d.-disputaser i 2023 var 20. Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år, var 85,2 % i 2023. I ph.d.-programmet har NHH oppmerksomheten rettet mot blant annet karriereutfall (*placement*). I 2023 fikk 90 % av kandidatene som disputerte ved NHH, sin første jobb innen forskning og høyere utdanning, og av disse gikk nær 1/3 til utenlandske akademiske institusjoner.

NHH skal formidle forskningsbasert kunnskap og sette premisser og retning for samfunnsdebatten. I 2023 var aktiviteten på et rekordhøyt nivå målt i antall forskningsbaserte medieoppslag. NHH vektlegger at kompetansen til de vitenskapelige ansatte kommer til anvendelse i offentlige ekspertutvalg, og i 2023 deltok NHH-ansatte i arbeidet med elleve ulike NOU-rapporter.

Ved utgangen av året hadde NHH noe i overkant av 70 samarbeidspartnere fra næringsliv, offentlig virksomhet, organisasjonsliv og næringsklynger. Dette kommer i tillegg til hyppig og omfattende kontakt gjennom besøk av gjesteforelesere, bedriftspresentasjoner og karrieredager. Nærmere 300 bedrifter og institusjoner var aktive på NHHs campus i fjor. I tillegg stod NHH selv bak en rekke arrangementer, der Vårkonferansen og Lehmkuhlforelesningen er eksempler på møteplasser som skaper samhandling mellom akademia og samfunnsliv.

Alumninettverket er et viktig bidrag til å styrke NHHs relasjoner til nærings- og samfunnsliv. I 2023 var aktiviteten i alumniarbeidet tilbake på et høyt nivå etter at korona-pandemien ga en midlertidig tilbakegang. To aktiviteter som har fått økt popularitet i 2023, er mentorprogrammet hvor veletablerte alumni er mentorer for et utvalg av dagens studenter, og entreprenør-samlingene «pitching night». Begge disse initiativene er nå godt forankret blant studenter og alumner, og skaper en verdifull kobling mellom ulike miljøer tilknyttet NHH. Den årlige, store alumnikonferansen har befestet seg som en fast møteplass for et stort antall alumni på tvers av alder og type arbeidserfaring.

I tråd med NHHs strategi vektlegger styret arbeidet med å rekruttere, utvikle og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse. NHH skal fremme mangfold langs alle dimensjoner, og med basis i etablert handlingsplan rettes særlig oppmerksomhet mot en bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.



NHHs finansielle situasjon vurderes som robust og solid, blant annet som følge av vekst i eksterne inntekter. Viktige prinsipper for økonomistyringen er å sikre en sunn balanse mellom årlige tildelinger og langsiktige forpliktelser, samt å tilstrebe en kostnadseffektiv ressursutnyttelse. Styret følger tett opp en planmessig nedskalering av de opparbeidede finansielle reservene for å møte identifiserte investeringsbehov samtidig som handlingsrommet for strategiske satsinger opprettholdes. Dette vil bidra til gode rammebetingelser for kjernevirksomheten slik at kvaliteten på forskning og undervisning holdes på et høyt nivå.

Høyskolens eldste bygningsmasse er rehabilitert i løpet av senere år, og NHH fremstår som en kompakt og moderne campus med et effektivt og godt arbeids- og læringsmiljø. I 2023 ble det ferdigstilt en helhetlig og langsiktig campusutviklingsplan for NHH. Som følge av at NHHs utdanningsprogram går for full kapasitet, student-tilstedeværelsen er meget høy og en dessuten opplever vekst i antall ansatte som følge av tilflyt av forskningsprosjekter, er det et vedvarende press på eksisterende arealer. Det er derfor initiert et arbeid med siktemål om å leie ytterligere ekstra lokaler de nærmeste årene, samtidig med at en på noe lengre sikt får realisert et byggeprosjekt som utvider arealene på dagens campus.

I 2024 vil NHHs prioriteringer følge av NHH-strategiens visjon om at NHH skal være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling og utdanne mennesker som bidrar til bærekraftig verdiskapning. Hovedmålene for kjerneaktivitetene er:

- Utdanning: NHH skal utdanne fremragende økonomer og ledere, med solide analytiske ferdigheter, god teknologiforståelse, bred sosial kompetanse og et sterkt samfunnsengasjement.
- Forskning: NHH skal være en forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.
- Samspill med nærings- og 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.

Styret vektlegger at innsats og ressurser allokeres for å støtte opp om disse hovedmålene, samtidig som en overvåker og håndterer relevante risikofaktorer for å sikre en mest mulig robust utvikling.

Styret ønsker å takke skolens ledelse, fagstab, administrasjon og studenter for innsatsen i 2023 og for at de sammen skaper og fornyer NHH.

*Styrets beretning er godkjent av styrets medlemmer med elektronisk signatur, og har derfor ikke håndskrevne signaturer.*



## List of Signatures

Page 1/1

### Styrets beretning\_Årsrapport for NHH 2023.pdf

Name	Method	Signed at
Stensaker, Inger Grøgaard	BANKID	2024-03-07 08:58 GMT+01
Malsten, Sander Hyun P	BANKID	2024-03-07 15:19 GMT+01
Bütikofer, Aline	BANKID	2024-03-07 08:53 GMT+01
Ulltveit-Moe, Karen Helene	BANKID	2024-03-07 08:50 GMT+01
Hallvard Lyssand	BANKID	2024-03-07 08:31 GMT+01
Espedal, Harald	BANKID	2024-03-07 15:23 GMT+01
Reinlund, Miao Chen	BANKID	2024-03-07 08:07 GMT+01
Tatavarthy, Aruna Divya	BANKID	2024-03-07 15:08 GMT+01
Follaug, Ingrid	BANKID	2024-03-07 14:47 GMT+01
Kaarbøe, Katarina Georgsdotter	BANKID	2024-03-07 10:40 GMT+01
Lien, Tord André	BANKID	2024-03-07 09:40 GMT+01



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

External reference: 15ADA5EB54414E478961EE5DA26F4953



## Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

Norges Handelshøyskole (NHH) ble etablert i Bergen i 1936 og er en statlig vitenskapelig høyskole eid av Kunnskapsdepartementet. NHHs mål er å 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 over 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.

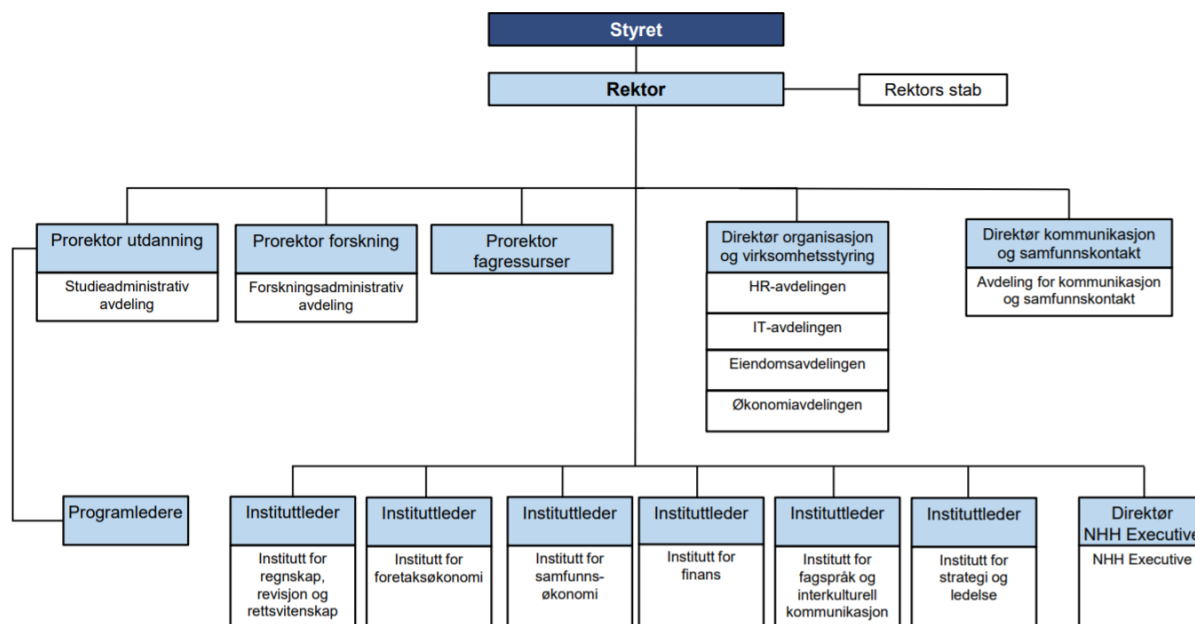
En synlig bekreftelse på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkreditering – kjent som «triple crown». NHH er også eneste norske medlem av [CEMS – the Global Alliance in Management Education](#), og har status som European University som medlem av [ENGAGE.EU](#), en allianse mellom ni ledende, forskningsintensive europeiske universitet.

### Studietilbud

NHHs fulltidsprogrammer omfatter en femårig siviløkonomutdanning inndelt i et treårig bachelorprogram og et toårig masterprogram i økonomi og administrasjon med ni spesialiseringer, et toårig masterstudium i regnskap og revisjon og et treårig ph.d.-program med seks spesialiseringer. I 2023 vedtok styret å opprette et nytt internasjonalt bachelorprogram - Bachelor in Business, Economics and Data Science. Etter- og videreutdanningstilbudet omfatter blant annet Executive MBA 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.



### Forskningsorganisering

NHHs forskning er organisert i seks institutter. I senere år har en også etablert 12 tematiske forskningssentre for å styrke samarbeid og tverrfaglig forskning på samfunnsaktuelle tema. Spydspissen er FAIR – Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality, som har status som Senter for fremragende forskning (SFF).



# HØYDEPUNKTER 2023

Landets mest søkte studium

1

2170 førstevalgssøkere

Rekordhøye poenggrenser



Førstegangssøkere: 55,6  
Ordinær kvote: 59,5

Studenttilfredshet

4,3

Best av universitetene og store  
vit. høyskoler, skala 1-5

To hundre partner-institusjoner



Best i Norge på utveksling

NHH-kandidater er ettertraktet i  
arbeidsmarkedet

97%

i jobb 6 mnd. etter endte studier

Svært aktivt studentmiljø

160

grupper med ulike aktiviteter

Banebrytende forskningsprosjekter

7

Ett senter for fremragende  
forskning samt tre ERC'er og tre  
MDF'er fra EU

NHHEs FT-rangering

2

Open programs i Norden





Internasjonale topp-publikasjoner

**32**

publikasjoner rangert på høyeste nivå  
ABS 4 og 4\*

Triple Crown-akkreditert



Regjeringsoppnevnte NOU-utvalg

**11**

utvalg med NHH-forskere

Ph.d.-programmet

**20**

Antall disputaser

Fulltidsstudenter

**3670**

Bachelor og master

Etter- og  
videreutdanning

**1295**

Studenter

Årsverk: 473 (289 i vitenskapelige stillinger)

Bevilgning fra KD: 634,6 mill. kr.

Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet og andre inntekter: 179,5 mill. kr.

Resertifisert som miljøfyrtårn for tre år



## Kap. III. Årets aktiviteter og resultater

### Rapportering på sektormålene

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

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

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

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

Med hensyn til kvalitet i utdanning, har NHH som mål å utdanne attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskapning. Bachelorprogrammet i Økonomi og Administrasjon er fortsatt Norges mest populære bachelorprogram, og inntakskravet er høyt. Det arbeides aktivt med å rekruttere dyktige og motiverte studenter fra alle deler av landet, både til bachelorprogrammet og til NHHs to masterprogram så vel som til NHHs ulike etter- og videreutdanningsprogram. NHH har et mål om å tiltrekke seg flere internasjonale studenter, men kombinasjonen av pandemi og innføringen av skolepenger for land utenfor EU/EØS har skapt utfordringer for dette. Det internasjonale rekrutteringsarbeidet innrettes nå mot å motvirke de siste års fall i antallet internasjonale studenter.

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

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

Høy kvalitet i forskningen gjenspeiles også i NHHs satsinger knyttet til eksternfinansierte prosjekter. Det kan nevnes at NHH for tiden har tre pågående ERC-prosjekter (en Advanced Grant og to Starting Grants) og flere MSCA-PF-prosjekter. SFF FAIR er NHHs første Senter for fremragende forskning, med svært gode resultater siden oppstarten i 2017. NHH har de senere årene også oppnådd finansiering under FRIPRO og Unge Forskertalenter-prosjekter, for tiden tre pågående prosjekter. I tillegg er NHH partner i FME NTRANS, FME HyValue og SFI Climate Futures.



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

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

NHHs *mission* slik den er formulert i høyskolens strategi er *Sammen for bærekraftig verdiskapning*. For NHH er det således et mål at bærekraftsutfordringene skal adresseres i forskning og formidling, gjennomsyre studieprogrammene og etterleves i driften av virksomheten. NHHs kjerneaktiviteter skal favne et bredt spekter av temaene som spennes ut av de 17 bærekraftsmålene, og som en handelshøyskole skal oppmerksomheten særlig rettes mot innovasjon, omstilling og politikk som bidrar til bærekraftig verdiskapning og inkluderende vekst (NHH strategi 2022-25, s. 3).

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

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

Forskningen og forskningsformidlingen til NHH dekker samfunnsvitenskapelige aspekter knyttet til alle FNs bærekraftsmål. Tre illustrerende eksempler på sentrale sentre og prosjekter er i) *FAIR* som er et senter for fremragende forskning med mål om blant annet banebrytende forskning om ulikhet i samfunnet, ii) *HyValue* hvor NHH er partner i et prosjekt som skal utvikle kunnskap, metodikk og innovative løsninger for hydrogenbaserte energibærere med nullutslipp og iii) *Climate Futures* hvor NHH er partner i et SFI-prosjekt om forskningsdrevet innovasjon knyttet til håndtering av klimarisiko.

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

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

NHHs etter- og videreutdanningsprogrammer har gjennomgående en oppbygging som sikrer god tilgang fra alle geografiske områder. De fleste av disse programmene er samlingsbaserte med samlinger i Oslo, Bergen, andre norske byer og i utlandet. Studentene som deltar, har sitt arbeid og bosted i alle deler av landet. NHH tilbyr også skreddersydde, bedriftsspesifikke utdanningsprogrammer, og disse finner ofte sted på samme sted som den aktuelle virksomheten. I 2023 har NHH blant annet levert denne type etter- og videreutdanningsprogrammer i flere mindre byer og steder, og dels har dette skjedd med finansiering fra HK-dir og i samarbeid med *Digital Norway*.



## Rapportering om utviklingsavtalen

### Mål 1 – Utdanning

Utviklingsavtale mål 1:

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

#### FULLTIDSPROGRAMMENE - BACHELOR OG MASTER

#### Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 1: *Kjønn*<sup>1</sup>

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Kvinneandel BØA (% av møtt)	37 %	41 %	39 %	42 %	43 %
Kvinneandel MØA (% av møtt)	36 %	37 %	38 %	33 %	37 %
Kvinneandel MØA, studenter med internasjonal grad (% av møtt)	44 %	41 %	43 %	37 %	40 %
Kvinneandel MRR (% av møtt)	47 %	41 %	47 %	40 %	40 %

NHH har i en årrekke arbeidet målrettet for å øke andelen kvinnelige studenter. Derfor er det positivt å registrere at kvinneandelen på Bachelor i Økonomi og Administrasjon (BØA) har hatt en oppadgående trend, og at andelen på 43 % i 2023 er den høyeste i hele femårsperioden. Dette tilfredsstiller NHHs etablerte ambisjon om å ha minst 40 % kvinner. Kvinneandelen på Master i Økonomi og Administrasjon (MØA) har over hele femårsperioden ligget under ambisjonen om å ha minst 40 % kvinner. Spørsmålet om hva som skal til for å øke kvinneandelen i MØA har vært drøftet i ulike organer på NHH i 2023, og så vel ytterligere analyser som mulige tiltak vil bli vurdert i 2024. Kvinneandelen på Master i Regnskap og Revisjon (MRR) er innenfor NHHs ambisjonsnivå.

Tabell 2: *Internasjonale studenter og andel med innvandrerbakgrunn (Bachelor og Master)*

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Andel internasjonale studenter på campus (statsborgerskap) <sup>2</sup>	19 %	8 %	15 %	17 %	17 %
Andel studenter som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerbakgrunn fra land i gruppe 1 <sup>3</sup>	2,6 %	2,5 %	2,0 %	2,8 %	N/A
Andel studenter som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerbakgrunn fra land i gruppe 2 <sup>4</sup>	6,7 %	7,3 %	5,6 %	5,8 %	N/A

<sup>1</sup> BØA: Bachelor i økonomi og administrasjon; MØA: Master i økonomi og administrasjon; MRR: Master i regnskap og revisjon

<sup>2</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH, utreiste utvekslingsstudenter ekskludert

<sup>3</sup> EU/EØS-land, USA, Canada, Australia og New Zealand. Tilstandsrapport for høyere utdanning 2023 (HK-dir).

<sup>4</sup> Asia inkl. Tyrkia, Afrika, Amerika unntatt USA og Canada, Oseania unntatt Australia og New Zealand og Europa unntatt EU/EØS. Tilstandsrapport for høyere utdanning 2023 (HK-dir).



NHH ser det som viktig å sikre at våre kandidater tilegner seg kunnskaper og ferdigheter om internasjonale forhold, og at de får trening i å fungere i en internasjonal kontekst. Dette sikres dels gjennom at en høy andel av studentene på både bachelor- og masternivå tar del i internasjonal studentutveksling, og dels gjennom et betydelig antall internasjonale studenter på NHH. Tabellen over viser tydelig hvordan pandemien begrenset den internasjonale aktiviteten, men også at andelen internasjonale studenter på campus har tatt seg kraftig opp igjen, slik at den nå nesten er tilbake på nivået fra før pandemien. Innkommende utvekslingsstudenter utgjør den største delen av de internasjonale studentene. NHH har imidlertid som mål å rekruttere flere internasjonale gradsstudenter på masternivå, og det blir etablert et nytt bachelorprogram med undervisning på engelsk og internasjonalt opptak.

Når det gjelder internasjonale gradsstudenter på MØA, har målet vært å rekruttere 100-120 høyt kvalifiserte internasjonale studenter årlig. Faktisk opptak har svingt betydelig fra år til år, og dette målet har kun blitt nådd noen få år. I 2023 så vi en meget betydelig nedgang i antallet internasjonale studenter fra land utenfor EU/EØS-området som følge av innføringen av studieavgifter for denne gruppen. Målrettede tiltak for å rekruttere utenlandske studenter fra EU/EØS-området ga noe effekt, men ikke nok til å nøytralisere frafallet blant studenter som må betale skolepenger. Det internasjonalt rettede rekrutteringsarbeidet vil derfor intensiveres ytterligere i årene som kommer.

Tabell 3: Studentutveksling og andre relevante utenlandsopphold

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Andel kandidater med studentutveksling, Bachelor <sup>5</sup>	59 %	56 %	57 %	26 %	49 %
Antall studenter på internasjonal praksismobilitet gjennom NHH, Bachelor	19	8	3	16	23
Andel kandidater med studentutveksling, Master <sup>6</sup>	36 %	33 %	13 %	23 %	38 %
Antall studenter på internasjonal praksismobilitet gjennom NHH, Master	98	45	66	61	65
Andel uteksaminerte studenter med utveksling i studieløpet, Bachelor og Master <sup>7</sup>	60 %	58 %	52 %	46 %	Rapporteres neste år

Mange av NHHs kandidater vil arbeide i internasjonale miljø, og erfaring fra utlandet er viktig for å gjøre kandidatene attraktive, både i det nasjonale og ikke minst i det internasjonale arbeidsmarkedet. NHH har derfor satset mye på studentutveksling, og har lenge vært den ledende norske institusjonen på dette området. I BØA er tallene på vei tilbake mot normalen fra før pandemien, og det er også etablert nye tiltak for å gi studentene internasjonal erfaring, inkludert praksisopphold i utlandet, det studiepoenggivende emnet *Intern Abroad* og det HK-dir-støttet pilotprosjektet *Praksissemester i Sør-Afrika*, som starter opp våren 2024.

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

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

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



Andelen med utveksling blant de som avsluttet MØA i 2023, var over nivået fra før pandemien. NHH legger dessuten økende vekt på andre dyptgående internasjonaliseringmuligheter. På masternivå inkluderer dette dobbelgradssamarbeid med ledende internasjonale institusjoner, samt CEMS-graden som NHH i over 30 år har tilbudt sammen med 32 ledende handelshøyskoler i hele verden. Internasjonal praksis sikres også gjennom *Innovation School*, som er et 30-studiepoengs sommersemester der det i 2023 deltok 26 studenter.

NHHs medlemskap i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU gir nye muligheter for internasjonalt samarbeid og utveksling. Innenfor rammene av alliansen arbeides det med et program på masternivå kalt *Global Sustainability Management*, med planlagt oppstart i 2025. Det er dessuten allerede etablert andre innovative utdanningstilbud gjennom samarbeidet, som fellesemner gitt av flere partnere, fellesmoduler og kortere, konsentrerte tilbud med nyskapende pedagogikk. Ett eksempel på sistnevnte er de såkalte *Expedition weeks*, der studenter fra ulike institusjoner jobber sammen med konkrete problemstillinger knyttet til bærekraft og andre samfunnsutfordringer.

Tabell 4: Tilfredshet og faglig og sosialt læringsmiljø (Studiebarometeret 2023 faglig og sosial del)

	Øk.adm. 2023	NHH 2023	NHH 2022
Tilfredshet med studieprogrammet	4,0	4,3	4,0
Faglig og sosialt læringsmiljø – generelt	3,6	4,1	3,9
Miljøet mellom studenter og faglig ansatte	3,5	3,5	3,1
Det faglige læringsmiljøet blant studentene	3,6	4,1	3,9
Det sosiale læringsmiljøet blant studentene	3,5	4,0	3,9

«Øk.adm.» er alle programmer innen økonomisk-administrativ utdanning, inkludert NHH  
 NHH = Bachelor, MØA og MRR

NHH har en aktiv studentforening (NHHS), med et bredt utvalg av studentgrupper og underutvalg som inkluderer studenter fra alle studieprogrammene på NHH. Tall fra Studentenes Helse Og Trivselsundersøkelse (SHoT) 2022 om frivillig studentengasjement, gjenspeiler aktiviteten i studentmiljøet. Sammenlignet med utdanningssektoren i Norge som helhet, scorer NHH svært godt. Hele 45 % av NHH-studentene, mot 6 % på landsgjennomsnitt, oppgir at de er med i en form for organisert studentidrett. NHH ligger også til dels betydelig over landsgjennomsnittet når det gjelder deltakelse innen kultur (20 mot 5 %), studentdemokrati (6 mot 3 %), faglige foreninger (13 mot 6 %) og interesseforeninger (33 mot 6 %).



## Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

Tabell 5: Emner med bærekraftsinhold (fra høsten 2023)<sup>8</sup>

Bærekrafts-tematikk	Bachelor			Master			Samlet
	Emnets størrelse			Emnets størrelse			
	Lite	Middels	Stort	Lite	Middels	Stort	Alle emner
Ikke tatt opp bærekraft	14 %	22 %	19 %	26 %	36 %	17 %	26 %
Noe bærekraft	57 %	33 %	44 %	30 %	33 %	33 %	35 %
Middels bærekraft	0 %	22 %	31 %	19 %	17 %	17 %	19 %
Mye bærekraft	29 %	22 %	6 %	26 %	14 %	33 %	20 %
Sum	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabellen over gir en grov oversikt over omfanget av bærekraftsinhold på ulike nivåer. NHH ser det som svært viktig at våre kandidater er godt rustet til å bidra til en bærekraftig utvikling i nærings- og samfunnslivet. Det er bl.a. gjenspeilt i NHHs eksistenserklæring *Sammen for bærekraftig verdiskaping*.

I bachelorstudiet har vi besluttet å øke innslaget av bærekraft fra og med høsten 2024, når vi innfører et nytt obligatorisk 7,5 studiepoengs emne i etikk, økonomi og bærekraft. Emnet vil gi studentene en innføring i bærekraft i økonomisk-administrativ forstand, og danne et fundament for videre behandling av bærekraft gjennom BØA. I tiden fremover vil vi forsøke å utvikle en tydelig rød tråd, der relevante bærekraftsspørsmål og -dimensjoner behandles i alle de tre studieårene, og med hensiktsmessig progresjon.

På masternivå jobbes det systematisk med å styrke omfanget av bærekraftsspørsmål og å sikre at alle kandidatene har solide kunnskaper og ferdigheter knyttet til bærekraft. I tillegg til gode valgfrige muligheter, har det derfor i 2023 blitt vedtatt et obligatorisk krav i «Etikk, samfunnsansvar og bærekraft» for alle MØA-studenter fra høsten 2024, og flere slike emner har blitt utviklet og godkjent. Dette, sammen med et systematisk arbeid for å øke og synliggjøre bærekraftsrelevans langs alle dimensjoner av MØA-studiet, skal sikre at fremtidige kandidater har den nødvendige kompetanse på dette feltet. Arbeidet med å styrke bærekraftsrelevansen i MØA er godt i gang, og vil bl.a. bli fulgt opp med utvikling av indikatorer som kan dokumentere utviklingen over tid.

I MRR er bærekraftsrapportering innarbeidet, delvis som eget valgfritt emne og delvis integrert i obligatoriske emner. Det forventes lovendringer om bærekraftsrapportering i Norge, og MRR vil vurdere behovet for endringer knyttet til undervisning i bærekraftsrapportering.

NHH har gjennom de siste to strategiperiodene hatt teknologiforståelse og digitalisering som særskilt satsingsområde. En viktig utvikling gjennom perioden har vært en økende bevissthet rundt hva teknologi og teknologiforståelse vi si i et økonomisk-administrativt studium. Uteksaminerte kandidater er på et høyere nivå enn tidligere, både når det gjelder kunnskaper om muligheter som skapes av teknologi, og om hvordan digitalisering inngår i de tradisjonelle økonomifagene.

<sup>8</sup> Emnets størrelse er bestemt ut fra prosentiler: «Lite» omfatter de 30 % emnene med færrest studenter (< 24 studenter), mens «Stort» omfatter de 30 % emnene med flest studenter (> 93 studenter). Undervisningstid: For emner på 7,5 studiepoeng telles alt fra 0,5 - 4 timer som «lite», fra 5 - 10 timer som «middels» og fra 11 timer og oppover som «mye». Tilsvarende intervaller er definert for emner på 2,5 studiepoeng. Undervisningstid forbeholdt bærekraft baserer seg på selvrapportert undervisningsaktivitet i forelesers emnerapport. Tallene må derfor oppfattes som skjønsmessige indikasjoner, heller enn presis rapportering.



Utviklingen innenfor kunstig intelligens (KI), og særlig utbredelsen av verktøy som ChatGPT, har medført ytterligere diskusjoner rundt teknologi ved høyskolen. Studiebarometeret viser at NHH-studentene i større grad enn andre studenter har tatt i bruk KI til læringsformål. NHH har, som resten av sektoren, jobbet mye med hvordan man skal undervise med og om KI. Målet er å utnytte de mulighetene KI gir for læring, samtidig som vi sikrer kvaliteten på prøving og vurdering. Etter flere diskusjoner i ulike utvalg ble det i desember 2023 vedtatt sentrale retningslinjer for bruk av KI i undervisning ved NHH.

### *Utvikling av nye studietilbud*

Styret ved NHH vedtok sommeren 2023 at vi høsten 2024 skal starte et nytt engelskspråklig bachelorprogram med tittelen 'Bachelor in Business, Economics and Data Science', forkortet BEDS. Studieprogrammet retter seg mot både norske og internasjonale studenter, og har spesiell vekt på dataanalyse, programmering og teknologiforståelse. Det legges opp til at ca. 70-100 studenter tas opp i det nye bachelorprogrammet, og at opptaket til BØA reduseres tilsvarende.

Det nye programmet vil bygges opp med problemdrevne semestre, som kjennetegnes av en stor grad av integrasjon mellom emnene. Det er en uttalt målsetting for høyskolen å videreutvikle det eksisterende bachelorprogrammet samtidig som man utvikler det nye.

## **Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning**

Tabell 6: Studieinnsats, tilfredshet og yrkesrelevans

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter, Bachelor (Studiebarometeret)	35,2	35,3	37,2	36,5	36,9
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter, Master (Studiebarometeret)	39,6	39,9	37,5	38,7	38,3
Emneevaluering NHH, totalvurdering Bachelor <sup>9</sup>	3,9	4,0	3,7	3,8	3,8
Emneevaluering NHH, totalvurdering Master <sup>10</sup>	4,0	3,9	3,9	3,9	3,9

NHH-studentene er jevnt over godt fornøyd med studiet, ifølge Studiebarometeret, og det er en generell bedring i resultatene for 2023. Sammenlignet med andres store utdanningsinstitusjoner ligger NHH helt på topp for de fleste indikatorer, som for eksempel det faglige miljøet blant studentene på programmet. Når det gjelder vurderingen av miljøet mellom studenter og faglig ansatte, viser også denne parameteren en betydelig oppgang i 2023, men her er det fremdeles potensial for å gjøre det bedre.

Bachelorstudentene vurderer studiekvaliteten ved NHH som god. Studiebarometeret viser i 2023 en helhetsvurdering på 4,3, noe som er en oppgang på 0,4 fra 2022, og som er nærmere et ambisjonsnivå på 4,5. Også emneevalueringene viser at studentene jevnt over er fornøyde med emnetilbudet og undervisningen.

<sup>9</sup> Gjennomsnitt av studentene sin evaluering av alle emner på bachelorstudiet. Spørsmålet for hvert enkelt emne er: «Totalt sett, hvor fornøyd er du med dette emnet?», der 1=Veldig misfornøyd og 5=Veldig fornøyd.

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





Handlingsplanen for BØA 2022-2025 introduserte *50:50-visjonen* om at minst 50 % av undervisningen i de obligatoriske emnene skal gjennomføres i grupper på maksimalt 50 studenter. Denne visjonen har NHH jobbet for både i 2022 og 2023, noe som blant annet innebærer mer dublering av undervisningsopplegg og mer gruppeundervisning i regi av både forelesere og studentassistenter. Selv om vi fortsatt har et stykke vei videre før vi er fornøyde, er det likevel positivt å registrere en betydelig oppgang i studentenes vurdering av studentaktiv undervisning, fra 2,5 i 2022 til 3,0 i 2023 i Studiebarometeret for 2023.

I 2023 ble det innført årlige dialogmøter mellom programledelsen og studentrepresentanter fra de ulike kullene på BØA. Formålet med møtene er åpen dialog om hva som fungerer bra og hva som fungerer mindre bra i studieprogrammet. Dialogmøtene resulterte i konstruktive tilbakemeldinger om bl.a. arbeidsbelastning pr. emne og pr. semester, innholdet i valgfagsporteføljen og vurderingsformene i de ulike emnene. Som et resultat av tilbakemeldingene ble vurderingsformen i ett emne endret, mens et annet emne fikk redusert arbeidsbelastning og mer studentaktiv undervisning. Tiltakene i sistnevnte emne bidro til at den emneansvarlige fikk studentenes foreleserpris, *Bronsesvampen*, i høstsemesteret 2023.

NHH-studentene bruker mer tid på faglige aktiviteter og mindre tid på betalt arbeid enn studenter ved andre institusjoner. Ett påfallende trekk ved resultatene fra Studiebarometeret 2023 er imidlertid at studentene vurderer sin egen studieinnsats som noe lavere enn det som har vært vanlig, og den faglige arbeidstiden synker noe på Master, mens den går litt opp på BØA. Selv om dette kan være tilfeldige svingninger, er det viktig å holde øye med hvordan denne indikatoren utvikler seg.

Den faglige tidsbruken til BØA-studentene varierer fra år til år. Snittet på 36,9 timer pr. uke i 2023 er like under et ambisjonsnivå på 37-42 timer i uken. Det rapporterte omfanget av organiserte læringsaktiviteter er på linje med, eller litt over snittet av alle økonomisk-administrative programmer. Studentene ved NHH bruker imidlertid vesentlig mer tid på egenstudier og mindre tid på betalt arbeid enn studenter i samme fagområde ved andre institusjoner.

MØA-studiet har ganske mange emner med et høyt antall studenter. En intern analyse gjennomført i 2023 viste at et flertall av masterstudentene tar mer enn halvdelen av sitt masterstudium i emner med mer enn 100 studenter. I slike store emner kan det være vanskelig å ha aktiv studentdeltakelse i auditoriene. Selv om samme undersøkelse også viser at de aller fleste studentene tar noen emner som er mindre, og derfor i større grad kan muliggjøre studentaktivitet, kan totalinntrykket studentene sitter igjen med, være at det er lite rom for aktiv deltakelse i undervisningen. Det bør legges til at mange av de store emnene også har betydelige innslag av studentaktiv læring gjennom gruppearbeid, semesteroppgaver, etc. Det er imidlertid ikke sikkert studentene oppfatter at dette også er en del av det å legge til rette for aktiv deltakelse i undervisningen.

Studentene gir MRR gode tilbakemeldinger i Studiebarometeret for 2023. Barometeret viser positiv utvikling fra 2022 på alle hovedområder og god score sammenlignet med landsgjennomsnittet.



## Høy arbeidslivsrelevans

Tabell 7: Yrkesrelevans<sup>11</sup>

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Score på yrkesrelevans, Bachelor (Studiebarometeret)	4,0	3,8	3,5	3,4	3,8
Score på yrkesrelevans, MØA (Studiebarometeret)	3,9	3,6	3,6	3,5	3,7
Score på yrkesrelevans, MRR (Studiebarometeret)	4,2	3,9	4,1	3,9	4,1

Etter noen år med en svak nedadgående trend, er det positivt å registrere at studentenes vurdering av BØA som yrkesrelevant, øker fra 3,4 i 2022 til 3,8 i 2023, til tross for at flestparten av studentene velger å fortsette med en mastergrad etter endt bachelorgrad. Høy opplevd yrkesrelevans kan sees i sammenheng med spørsmålet om innslag fra arbeidslivet (gjesteforelesere, case mv.) i undervisningen, som er det spørsmålet i Studiebarometeret der bachelorstudentene gir høyest score (4,3).

MØA scorer svært godt både på spørsmålet om å få god informasjon om hvilke yrker/bransjer som er relevante og på hvorvidt representanter fra arbeidslivet deltar i undervisningen. Det som trekker noe ned, er at studentene oppfatter at de i begrenset grad har mulighet til å jobbe med prosjekter i samarbeid med arbeidslivet og at de føler at de ikke får tilstrekkelig innføring i hvordan de kan formidle egen kompetanse til arbeidsgivere.

Tabell 8: Arbeidsmarked

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Andel i arbeid eller videre studier innen 6 mnd., Master (NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse)	93,6 %	96,8 %	97,4 %	98,2 %	97,0 %
Andel studenter som tar jobb i utlandet, Master (NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse)	6,3 %	6,2 %	8,2 %	3,2 %	4,6 %

Andelen av NHH-kandidatene som var i arbeid eller videre studier 6 måneder etter avsluttet mastergrad, holder seg på et høyt nivå.

Arbeidsmarkedsundersøkelsene over flere år viser at NHH-kandidater er svært attraktive i arbeidsmarkedet. I henhold til NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse for 2023 har 93 % av studentene som er i arbeid, jobb før de avslutter studiene, og 97 % melder at de har relevant arbeid. Dette indikerer at NHH evner å tilpasse studiene til endrede krav i arbeidsmarkedet, noe som f.eks. har blitt tydeliggjort gjennom den økende andelen av kandidatene som har høy og attraktiv kompetanse innen digitalisering og dataanalyse.

Andelen som tar jobb i utlandet, henger delvis sammen med antallet utenlandske studenter. Det er god grunn til å tro at pandemien har spilt en viktig rolle både i 2022 og 2023; at andelen var relativt høy i 2021 kan skyldes at dette i stor grad var internasjonale studenter som avsluttet sin grad på NHH og tok jobb i hjemlandet det året, også det pga. pandemien. Men både i disse og foregående år ligger denne

<sup>11</sup> Tallene viser score på indeksen «Tilknytning til yrkeslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad



andelen betydelig lavere enn NHH ønsker at den skal være. Vi utdanner kandidater som skal være attraktive i et internasjonalt arbeidsmarked, og forventer at det skal vises igjen i dataene. En viktig årsak til at andelen er så lav, kan imidlertid være at det norske arbeidsmarkedet har vært og er sterkt for kandidater fra NHH, og at det store flertallet av kandidatene derfor velger en jobb i Norge. Den usikre geopolitiske situasjonen kan også bidra til dette.

NHH rekrutterer studenter fra hele landet, og har også en ambisjon om å utdanne kandidater til hele landet, men tabellen nedenfor viser at de store byene i Sør-Norge dominerer sterkt når det gjelder å tiltrekke seg våre kandidater. Godt over halvdelen av kandidatene begynner sin karriere i Oslo, med Bergen og Stavanger på de neste plassene. Dette mønsteret har vært ganske stabilt over tid og til sammen går om lag 80 % av kandidatene til disse tre byene. For 2023 kan det bemerkes at Stavanger har økt sin andel betydelig, men tabellen viser generelt at det er en del variasjon fra år til år. Den store konsentrasjonen i Oslo og andre store byer i Sør-Norge reflekterer lokaliseringen av de bransjene som tiltrekker seg flest kandidater, med konsulentbransjen, revisjon, finans og IT som de største bransjene.

Tabell 9: Lokalisering av arbeid

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Norge</b>	<b>94 %</b>	<b>94 %</b>	<b>92 %</b>	<b>97 %</b>	<b>95 %</b>
<i>Oslo</i>	56 %	55 %	56 %	63 %	61 %
<i>Bergen</i>	20 %	22 %	17 %	14 %	17 %
<i>Stavanger</i>	3 %	3 %	4 %	2 %	6 %
<i>Østlandet for øvrig</i>	4 %	5 %	4 %	3 %	2 %
<i>Vestlandet for øvrig</i>	3 %	2 %	3 %	2 %	2 %
<i>Trøndelag</i>	1 %	3 %	2 %	2 %	2 %
<i>Sørlandet</i>	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %
<i>Møre og Romsdal</i>	0 %	2 %	1 %	1 %	1 %
<i>Nord-Norge</i>	2 %	1 %	3 %	0 %	0 %
<i>Ikke oppgitt</i>	9 %	7 %	10 %	12 %	6 %
<b>Utlandet</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>8 %</b>	<b>3 %</b>	<b>5 %</b>

Når det gjelder kandidater som jobber utenlands, er Sverige og Tyskland de viktigste markedene, med Danmark og USA på de neste plassene. NHH har fortsatt et mål om at en høyere andel av kandidatene velger å jobbe utenlands, i alle fall i deler av karrieren. Pr. nå har vi kun oversikt over hvem som tar jobb i utlandet like etter avsluttet studium; det kunne også være interessant å skaffe mer systematisk oversikt over hvordan dette er senere i karrieren.



### Overordnet vurdering av måloppnåelse for mål 1 i utviklingsavtalen

NHH har som mål å utdanne attraktive kandidater til arbeidsmarkedet nasjonalt og internasjonalt, med kompetanse og holdninger som bidrar til og setter retning for bærekraftig verdiskapning.

NHH har fortsatt Norges mest populære bachelorprogram, og det arbeides aktivt med å sikre rekruttering fra alle deler av landet. Når det gjelder internasjonale studenter, er tallene fortsatt lavere enn før pandemien, og innføringen av skolepenger har hatt betydning her.

NHH har en meget aktiv studentforening, og studentene rapporterer om et faglig og sosialt læringsmiljø som er helt på topp i nasjonal forstand. Andelen av studentmassen som deltar aktivt i organisasjoner og lag ligger langt over gjennomsnittet for norske studiesteder. NHH har jobbet målrettet med å sikre at etikk og bærekraft får en stadig mer sentral posisjon i studieprogrammene våre, i tråd med NHHs egen eksistenserklæring *Sammen for bærekraftig verdiskapning*. Økt vekt på bærekraft står sentralt i handlingsplanene for både BØA og MØA, og det er også gjort formelle endringer i studieplaner og fagkrav for å sikre studentenes kompetansenivå på området. Blant nye tiltak er et program med fokus på *Global Sustainability Management* som utvikles i samarbeid med våre partnere i universitetsalliansen ENGAGE.EU.

Studentene i alle programmer rapporterer høy tilfredshet. Det arbeides fortsatt målrettet for å ta i bruk mer studentaktive undervisningsformer, og dette er et sentralt element i studieprogrammets handlingsplaner. Samtidig setter lokaler og fysiske arealer noen begrensninger for i hvilken grad det er mulig å innføre pedagogiske nyvinninger.

Arbeidsmarkedstallene viser at NHHs kandidater er meget attraktive. Den langsiktige nedgangen i kandidater som får sin første jobb utenlands, henger delvis sammen med færre utenlandske studenter i Masterprogrammet. Pandemien er én årsak til dette, mens innføringen av skolepenger for enkelte studentgrupper vil gjøre det mer utfordrende å endre denne utviklingen på kort og mellomlang sikt.



## ETTER- OG VIDEREUTDANNINGEN

Utviklingsavtale mål 1:

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

### Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 10: Kvinneandel i åpne studier med studiepoeng og program uten studiepoeng

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Kvinneandel – Åpne studier med studiepoeng på masternivå <sup>12</sup> (% av møtt)	57 %	52 %	57 %	61 %	59 %
Kvinneandel – Program uten studiepoeng <sup>13</sup> (% av møtt)	38 %	58 %	56 %	47 %	45 %

Kvinneandelen på studiene er generelt høy, men det er stor variasjon mellom de ulike studieprogrammene. *Executive master i ledelse* har høy andel kvinner, mens studieprogrammene *Executive MBA* og *Executive master i anvendt finans* har lavere andel kvinner. Dette kan skyldes at *EMBA* og *Executive master i anvendt finans* rekrutterer fra finans- og ingeniørfag som fortsatt er mannsdominerte. Enkelte av de bedriftsinterne programmene har også høy andel kvinner, spesielt lederprogrammet for Lillestrøm kommune.

Tabell 11: Antall internasjonale deltakere fordelt på åpne studieprogram

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
EMBA	1	2	1	2	8
Executive Master i Finans	0	0	4	5	0
Executive Master i Ledelse	3	4	5	2	3
Totalt	4	6	10	9	11

NHH Executive sine åpne studier har historisk vært rettet mot et nasjonalt marked, noe som gjenspeiles i et lavt antall internasjonale deltakere de senere årene. Det er imidlertid verdt å merke seg en tydelig økning i antall internasjonale deltakere på EMBA i 2023. Dette skyldes relanseringen av EMBA med spesialisering i Seafood Management våren 2023, som er rettet mot et internasjonalt marked for sjømat. Det arbeides langsiktig for å øke den internasjonale rekrutteringen til neste kull, med planlagt oppstart våren 2025.

Tabell 12: Antall utenlandssamlinger/dager og antall deltakere

	Resultater 2023		
	Antall samlinger	Antall dager	Antall deltakere
EMBA	5	23	132 av 133
Moduler	2	7,5	56 av 56
Virksomhetsprogrammer	1	2	56 av 56

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

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



NHH Executive har hatt en økning i internasjonal aktivitet i 2023, noe som skyldes to forhold. For det første har det som en del av ENGAGE.EU blitt utviklet et innovasjonsprogram i samarbeid med Toulouse Capitole University. Modulen ble levert delvis digitalt, men også med en fysisk modul i Toulouse. I tillegg leverte NHH Executive en modul i Innovasjonsledelse og markedsføring for *Young Professional MBA-programmet* ved Gutenberg School of Business ved University of Mainz i Tyskland. Modulen hadde 16 deltakere og ble gjennomført på NHHs campus i Bergen.

NHH Executive har lange tradisjoner for internasjonal orientering gjennom å besøke internasjonale universiteter og handelshøyskoler. Spesielt har EMBA-studiene lange tradisjoner for dette i form av studieturer til HEC Paris, HEC Montreal, NUS Singapore og Bocconi Milano. Det er lagt opp til å forlenge omfanget av studieturene. Som det fremgår av tabellen over, var aktiviteten i 2023 relativt høy. I tillegg besøkte innovasjonsmodulen *Brytningstid* HEC i Paris, mens bærekraftmodulen *Sustainable Business Strategy* gjennomførte et opphold ved ESCP i Berlin. Virksomhetsprogrammet som NHH gjennomfører på oppdrag for Uniconsult, besøkte ESADE i Barcelona, noe som også var et ledd i å legge til rette for økt samarbeid innen executive-området med partnere i ENGAGE.EU.

I tillegg til å få innsikt i internasjonal forskning og temaer fra praksisfeltet, bidrar studieturene til å skape nettverk og engasjement hos deltakerne, noe som virker positivt på læringsmiljøet og -utbytte.

Det sosiale og nettverksbyggende aspektet ved EMBA har også blitt styrket ved lansering av felles alumnisamling på tvers av de ulike EMBA-spesialiseringene. På første samling i 2023 deltok 140 kandidater. Det ble også lansert felles EMBA graduation, som ble gjennomført januar 2024, med 95 % deltakelse. Vi anser at begge disse tiltakene vil bidra til å øke engasjementet i studentmassen.

## Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

Tabell 13: Antall undervisningstimer i bærekraft (ESG) på EMBA-spesialiseringene (gjennomsnitt) rapportert til Financial Times (FT)

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
EMBA	17	26,8	27	59,8	62,6

Tabell 14: Antall deltakere på åpne bærekraftsprogram på NHH Executive

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Sustainable Business (Bærekraftig Business)	-	-	19	25	24
Sustainable Finance Analytics	-	-	25	33	23

Som en del av NHHs økte satsing på bærekraft og teknologi, har NHH Executive i større grad integrert temaer på begge områder - både i eksisterende studieprogrammer og moduler, og utviklet nye moduler som eksplisitt adresserer bærekraftsutfordringer - og muligheter. Bærekraft er dessuten en viktig parameter som har fått økt oppmerksomhet på mange av de internasjonale rangeringene og akkrediteringene NHH Executive deltar i, spesielt rangeringen til Financial Times (FT).

Bærekraft er en sentral del av den geopolitiske utviklingen hvor det er formulert ambisiøse bærekraftsmål både nasjonalt og internasjonalt, med stor betydning for verdiskaping både i privat og offentlig sektor.



Dette har medført økt oppmerksomhet på bærekraftstema i undervisning og forskning, og økningen kommer blant annet frem i tabellen som viser antall timer med ESG for NHHs EMBA-program de senere årene.

Videre har NHH Executive de senere årene utviklet og gjennomført to moduler med bærekraft som tema innen finans og strategi, hvor rekrutteringen har vært relativt stabil. Det er også lansert en egen bærekraftsmodul som inngår i *Fellesgrad i offentlig forvaltning*, som NHH Executive leverer for Departementsfellesskapet i samarbeid med UiB. Det leveres i tillegg bærekraftsprogrammer til virksomheter av ulik varighet. Relanseringen av EMBA med spesialisering i Seafood Management gjenspeiler også en viktig del av den økte satsingen innen bærekraft, innovasjon og teknologi.

NHH Executive har i 2023 etablert og gjennomført to nye studietilbud i samarbeid med Digital Norway, som skal bidra til å stimulere til teknologi- og datadrevet omstilling og innovasjon, også relatert til bærekraft. Programmene er finansiert gjennom midler tildelt av HK-dir. Dette leveres desentralt i samarbeid med NCE Ikuben i Molde og Brønnøysundregistrene, der NHH Executive i løpet av 2023 har levert to moduler med totalt 39 deltakere, hvorav 20 kvinner.

### Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 15: Innfridde forventninger og faglig kvalitet - Executive MBA<sup>14</sup>

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Innfridde forventninger	4,7	4,4	4,6	4,4	4,6
Faglig kvalitet	4,8	4,4	4,8	4,6	4,7

Kandidatene sin vurdering av innfridde forventninger og faglig kvalitet på MBA-studiene er meget høy, og viser forbedring sammenlignet med tidligere år. En del av forklaringen på dette antar vi skyldes at tidligere kull måtte gjennomføre betydelige deler av programmet digitalt, som følge av pandemien.

NHH Executive utvikler gode læringsmiljø med pedagogikk som fremmer studentaktive læringsformer. I 2023 har dette blitt ivare tatt gjennom pedagogisk eksperimentering, utvikling av nye undervisningskonsepter og bruk av ny teknologi, samt internasjonal skoling av programledere og forelesere. Det er viktig å sikre rekruttering av nye og yngre fagressurser og oppnå bedre kjønnsbalanse både hos programledere og forelesere, samt å ivareta og utvikle det faglige nettverket. NHHs deltakelse i ENGAGE.EU har i 2023 gitt muligheter for å både bidra til, og sende yngre fagressurser til program ved Tias Business School, Tilburg University, noe som kan styrke kompetansen og motivere yngre fagressurser.

I tillegg er pedagogisk caseskolering ved Harvard *Global Colloquium on Participant-Centered Learning* en mulighet som NHHE sine faglige ressurser har benyttet seg av over tid. Denne metodikken har også dannet grunnlaget for nye undervisningskonsepter. NHH har de senere årene hatt svært gode erfaringer med å knytte til seg ressurspersoner med unik og relevant praktisk erfaring fra samfunns- og næringsliv, og det foreligger planer om å utvide og utvikle denne typen engasjement. Slike tilknytningsformer bidrar til å fremme pedagogikk som bidrar til å oppnå økt læringsutbytte med utgangspunkt i deltakernes praktiske erfaringer.

På bakgrunn av dette mener vi at aktiviteten ved NHH Executive i 2023 har bidratt til målsettingen om å utvikle fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning i 2023.

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



## Høy arbeidslivsrelevans

Tabell 16: Studentenes opplevelse av arbeidslivsrelevans i NHH Executive sine studieprogrammer og moduler, 3 år etter endt studium

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
EMBA	4,5	4,4	4,5	4,6	4,6

Evalueringer viser at deltakere på NHH Executive opplever at studiene bidrar til høy arbeidslivsrelevans. Dette gjenspeiles også i den årlige Kandidatundersøkelsen som sendes til alumner fra EMBA-spesialiseringene. Kandidatundersøkelsen viser at studiet tre år etter det er avsluttet, i stor grad oppleves som relevant. Dette er en tilbakemelding som har holdt seg stabilt over flere år. Gjennom økt satsing på alumniaktiviteter, er målsettingen å tilby kandidatene ytterligere oppdatert og relevant forskning.

### Overordnet vurdering av måloppnåelse for mål 1 i utviklingsavtalen

Mangfoldet i studentmassen totalt sett er balansert når det gjelder kjønn, med forskjeller mellom de ulike studieprogrammene. NHH Executive har lange tradisjoner for internasjonal orientering, og den internasjonale aktiviteten har økt blant annet gjennom flere samarbeid med internasjonale universiteter og høyskoler, besøk på NHH fra internasjonale program, og samarbeid innen ENGAGE.EU. NHH Executive har gjennom målrettet satsing de senere årene, økt oppmerksomhet mot bærekraft. Dette kommer til uttrykk i at økt oppmerksomhet rettes mot bærekraft i de fleste studieprogram, og utvikling av flere moduler og virksomhetsprogrammer med bærekraftstema. NHH Executive utvikler gode læringsmiljø med pedagogikk som fremmer studentaktive læringsformer. Dette blir blant annet ivarettatt gjennom pedagogisk eksperimentering, utvikling av nye undervisningskonsepter og bruk av ny teknologi. Deltakere på NHH Executive opplever at studiene bidrar til høy arbeidslivsrelevans.





## Mål 2 – Forskning

Utviklingsavtale mål 2:

Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå

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

Tabell 17: Publisering

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>15</sup>
Publikasjonspoeng	241,00	294,43	289,50	253,61	240,85
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater <sup>16</sup>	1,40	1,57	1,58	1,31	1,18
Publikasjonspoeng nivå 2	120,63	185,40	168,49	143,02	141,95
Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk, ekskl. stipendiater	0,70	0,99	0,92	0,74	0,70
ABS-publikasjoner <sup>17</sup> nivå 4*	12	20	13	13	9
ABS-publikasjoner nivå 4	14	15	24	18	23
ABS-publikasjoner nivå 3	40	48	61	50	50
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>18</sup>	23	26	26	22	16

NHH vektlegger at publiseringsaktiviteten både har et betydelig omfang og er av høy, internasjonal kvalitet. For en internasjonal handelshøyskole er publikasjoner på ABS-listens høyeste nivåer (ABS 4 og 4\*) signaler på forskning på høyt internasjonalt nivå. Totale ABS-publikasjoner på nivå 3, 4 og 4\* har holdt seg stabilt de siste årene. Likevel har NHH erfart en flerårig nedgang, både mht. publikasjonspoeng totalt, og på nivå 2. Dette gjelder også de foreløpige tallene for 2023.

Det er vanskelig å identifisere årsakene til denne nedgangen. NHH jobber for å nå sine ambisjoner, og det stimuleres til forskning på mange nivåer, både sentralt og lokalt på institutter, på forskningssentre og i forskergrupper. Forskning er jevnlig tema på NHHs styremøter, instituttene har lokale handlingsplaner, og en retter oppmerksomhet mot erfaringsdeling og tiltak. I 2023 ble det initiert et prosjekt for å analysere forskningsaktiviteten i forhold til andre arbeidsoppgaver, og for å identifisere mulige tiltak for å øke publiseringsomfanget.

### Økt inntekt fra eksterntfinansiering

Tabell 18: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd (NFR) og EU/Horisont 2020

(Tall i 1 000 kr)	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Bidragsinntekter fra NFR	42 100	28 224	40 135	50 753	46 470
Bidragsinntekter fra EU	6 288	7 005	11 234	13 332	11 048

Høy kvalitet i forskningen gjenspeiles også i NHHs satsinger knyttet til eksterntfinansierte prosjekter. Det kan nevnes at NHH har for tiden tre pågående ERC-prosjekter (en Advanced Grant og to Starting Grants) og flere MSCA-PF-prosjekter.

<sup>15</sup> Tall for 2023 er foreløpige.

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

<sup>17</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*.

<sup>18</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.



NHH har de senere årene også oppnådd finansiering under FRIPRO og Unge Forskertalenter-prosjekter, for tiden tre pågående prosjekter.

SFF FAIR er NHHs første Senter for fremragende forskning, med svært gode resultater siden oppstarten i 2017. I tillegg er NHH partner i:

- FME NTRANS
- FME HyValue
- SFI Climate Futures

Bidragsinntekter fra pågående prosjekter fra Norges forskningsråd og EU holder et jevnt nivå, på linje med de siste årene. NHH legger stor vekt på å øke søknadsaktivitet og ekstern finansiering, og temaet følges opp med instituttvis handlingsplaner, administrativ støtte i søknadsprosessen, og bruk av prosjektetableringsmidler (PES-midler).

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

Tabell 19: Antall ph.d.-kandidater og gjennomføring

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Stipendiatstillinger <sup>19</sup>	81	89	102	84	82
Opptak / Nye doktorgradsavtaler <sup>20</sup>	25	22	25	14	17
Antall disputaser	17	13	17	19	20
Andel ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år <sup>21</sup>	72,2 %	81,8 %	55,0 %	54,6 %	85,2 %

NHH vektlegger karriereutfall (*placement*) og 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. En stor andel (90 %) av kandidatene som disputerte ved NHH i 2023, fikk sin første jobb ved en forskningsinstitusjon. Av disse gikk nær 1/3 til utenlandske akademiske institusjoner.

NHH har som mål å tiltrekke seg de beste studentene fra norske læresteder og høyt kvalifiserte studenter fra utenlandske universiteter og høyskoler. I 2023 ble det totalt tatt opp 17 ph.d.-studenter. Dette var lavere enn normalt, noe som dels skyldes at andelen gode søkere var lav, og dels at en del kandidater fikk tilbud, men takket nei til stillingen. Andelen kvinner som fikk opptak var 53 %.

Antall disputaser i 2023 var 20. Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år, økte fra 54,6 % i 2022 (2016-kullet) til 85,2 % i 2023 (2017-kullet).

Høyskolen legger stor vekt på tett oppfølging av ph.d.-studentene, både faglig og administrativt. En viktig del av kvalitetsarbeidet i ph.d.-programmet er, som tidligere, individuell oppfølging av studentene. I etterkant av årlige, individuelle rapporteringer av fremdrift, foretas instituttvis dialogmøter. Her vurderer en progresjonen til den enkelte student, og tiltak tilpasset den enkelte blir iverksatt ved behov.

<sup>19</sup> DBH-data pr. 1. oktober i gjeldende år.

<sup>20</sup> Antallet var lavere enn normalt i 2022 som dels skyldes at kun fire institutter hadde opptak dette året, og delvis lave søkertall, og dertil lavere antall kvalifiserte søkere.

<sup>21</sup> DBH-data: Ingen permisjoner blir trukket fra.



## Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

Tabell 20: Andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Stipendiat	34 %	40 %	40 %	46 %	54 %
Postdoktor	30 %	33 %	48 %	38 %	27 %
Førsteamanuensis	33 %	29 %	32 %	34 %	35 %
Professor	20 %	19 %	20 %	17 %	20 %
Professor II	27 %	25 %	27 %	26 %	28 %
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF)	29 %	30 %	33 %	33 %	34 %
Kvinneandel i dosent- og professorstillinger	20 %	18 %	19 %	16 %	19 %
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a)	43 %	43 %	44 %	45 %	45 %

Tabell 21: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Stipendiat	44 %	52 %	54 %	50 %	53 %
Postdoktor	55 %	9 %	56 %	14 %	17 %
Førsteamanuensis	40 %	11 %	33 %	40 %	50 %
Professor (inkluderer ikke opprykk)	0 %	-	-	100 %	-

Høyskolens ambisjon er at hvert kjønn skal være representert med minst 40 % i alle vitenskapelige stillingskategorier og på hvert institutt. Høyskolens mål for årlig rekruttering er at minst 50 % av nyansatte skal være kvinner.

I tillegg til nyansettelsene i tabellen over, ble det dessuten ansatt én kvinne i stilling som universitetslektor. Totalt syv personer fikk opprykk til professor i 2023, herav tre kvinner.

Andelen kvinnelige ansatte i UFF-stillinger har vært rimelig stabil de tre siste årene. Andelen kvinnelige stipendiater er på 54 %, en betydelig fremgang fra 2022, og med det også over 50 % for første gang. Andelen kvinnelige professorer er igjen tilbake til 20 % etter et dropp i 2022. Andelen kvinnelige postdoktorer skiller seg negativt ut, kvinneandelen er i 2023 27 % og med det lavere enn på mange år. Samlet sett er kvinneandelen i vitenskapelige stillinger et godt stykke under ambisjonen på 40 %.

NHHs ambisjon er 50 % kvinnelige nyansatte i hver stillingskode. Andelen kvinnelige nyansatte stipendiater er i 2023 på mer enn 50 % fjerde år på rad. Andelen nyansatte kvinnelige førsteamanuenser var i 2023 på 50 %, og andelen er dermed i tråd med ambisjonen. Til tross for målrettet arbeid var dessverre kvinneandelen kun 17 % blant nyansatte i postdoktorstillinger. Høyskolen anser måltallet som ambisiøst, men realistisk i et lengre tidsperspektiv.

Faste stillinger er preget av stabilitet, lav turnover og få nyansettelser. Disse faktorene, sammen med sterk konkurranse innen fagfeltet, både nasjonalt og internasjonalt, om dyktige kvinner, er viktige forklaringsfaktorer til en relativt svak positiv trend. Tallene er små og mindre endringer får dermed store utslag. Stillinger med en avgrenset ansettelsesperiode gir et noe større handlingsrom på kort sikt, noe



som gjenspeiles i større variabilitet over tid. NHH har spesiell oppmerksomhet rettet mot kvinneandelen i stipendiat-, postdoktor- og professorstillinger. En rekke tiltak er rettet mot rekruttering til disse stillingskategoriene, samtidig som en utfordring både er tilgangen på kvinnelige søkere og sterk konkurranse.

Ny, revidert Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger ble iverksatt 01.01.2023. Handlingsplanen kobler likestilling tettere til NHHs strategi, og viser at likestilling er essensielt for at NHH skal kunne nå alle NHHs strategiske mål for bærekraftig verdiskaping.

I *Statusrapport - kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2023*, gis en nærmere vurdering av tiltak, resultater og måloppnåelse i 2023 og planer for 2024. Rapporten tilstreber å tilfredsstillere redegjøringsplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven, samt EU og NFR-kravene til likestillingsrapportering.

Det vises også til avsnittet *Likestilling og mangfold* i kap. IV.

### **Overordnet vurdering av måloppnåelse for mål 2 i utviklingsavtalen**

Mål 2 innebærer at NHH vil være en forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå. Overordnet har NHH et tilfredsstillende nivå på noen av styringsparameterne, mens utviklingen på andre parametere fordrer økt oppmerksomhet: I 2023 har NHH opprettholdt et høyt nivå på internasjonale topp-publikasjoner, målt ved antall publikasjoner på ABS-listens toppnivåer, ABS 3, 4 og 4\*. NHH har imidlertid en flerårig nedgang i totale publikasjonspoeng, og har intensivt arbeidet med å øke publikasjonsaktiviteten. Bidragsinntekter fra pågående prosjekter fra Norges forskningsråd og EU holder et jevnt nivå, noe som gjenspeiler vektlegging av akkvisjonsarbeidet ved NHH. Høy internasjonal kvalitet og kontinuerlig vekt på utvikling er sentralt for NHHs ph.d.-program. En stor andel, 90 %, av kandidatene som disputerte i 2023, fortsatte en akademisk karriere, hvorav nær 1/3 gikk til utenlandske institusjoner. Kvinneandelen i vitenskapelige stillinger er dessverre fortsatt et stykke under ambisjonen på 40 %.



### 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 22: Eksterne relasjoner

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Antall samarbeidspartnere	-	-	-	70	71
Antall forskningspartnere	-	-	-	57	58
Antall gjesteforelesere	-	-	-	193	217
Antall bedriftsbesøk campus	-	-	-	280	278
Antall arrangementer samfunns-/næringsliv	-	-	-	19	17
Antall deltakere samfunns-/næringsliv	-	-	-	3 027	2 698

*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 samfunns- og næringsliv. Blant nye samarbeidsavtaler i 2023 kan det fremheves at Argentum har gitt et gaveprofessorat til NHH for å forske på kapitalmarkedet for unoterte aksjer og aktive eierfond. Videre har Gelato inngått en femårig avtale med NHH for å få styrket oppmerksomheten til inspirerende forelesere ved å gi et gavebeløp til en prisutdeling. Det kan også nevnes at Yara i forbindelse med en intern omorganisering har valgt å ta en pause som CEMS-partner etter et langvarig samarbeid.

Antall partnere er på et tilfredsstillende nivå, og prioriteringen er å styrke aktivitetene i etablerte partnerskap for å skape merverdi for alle parter. Nye partnerskap vil søkes der det er en god match mellom forskergruppers behov for langsiktige og strukturerte praksisnære samarbeid, i samspill med relevante samfunnsaktørers potensiale til å bidra inn i et fellesskap.

Antall arrangementer og deltakere har en liten nedgang. Hovedårsaken er at NHH i 2022 var arrangør av fagdagen til klimafestivalen *Varmere, våtere, villere* med mer enn 200 deltakere. Blant arrangementene i 2023 kan særlig Lehmkuhlforelesningen med fotballpresident Lise Klaveness fremheves. I en fullsatt aula fikk tilhørerne et inspirerende innlegg med spennvidde fra globale utfordringer og ledelse i en interkulturell kontekst til lagspill og samhandling i hverdagen.



### Rådgivende utvalg

NHH har på samme måte som Universitetet i Bergen og Høgskulen på Vestlandet, Kompetanseforum Vestland som sitt RSA – Råd for samarbeid med arbeidslivet. Rektor deltar i de jevnligte møtene i kompetanseforumet. Organet er et samarbeidsforum for kompetansearbeid i region Vestland, og oppmerksomheten er rettet mot utviklingen i kompetansebehovene i arbeidsmarkedet og utdanningsinstitusjonenes respons på dette. NHH har som en handelshøyskole en sterk og eksplisitt vektlegging av relevans. Dette kommer til uttrykk gjennom en løpende fornyelse og utvikling av emner og programmer som fanger opp behovene i arbeidsmarkedet. I senere år er spesielt behovene for økt kompetanse knyttet til bærekraftig verdiskapning, digitalisering, teknologiforståelse og dataanalyse adressert, både i form av helt nye emner og programmer, og som en integrert del av de etablerte emnene og programmene. Denne utviklingen er fullt ut konsistent med den utviklingen i kompetansebehov fra både privat og offentlig virksomhet som i 2023, og også i de forutgående årene, har blitt presentert i Kompetanseforum Vestland. NHH merker seg i den forbindelse at utviklingen i kompetansebehovene regionalt i svært stor grad sammenfaller med utviklingen i behovene nasjonalt og internasjonalt.

NHH har også et *Advisory Board* som består av nasjonale så vel som internasjonale toppledere fra næringslivet, offentlig forvaltning representert ved Norges Bank og Finansdepartementet samt ledende utenlandske handelshøyskoler (handelshøyskolene i Rotterdam, Wien, Singapore og København). Mandatet er å bidra med eksterne perspektiver på NHH og gi råd til styret og toppledergruppen om strategiske problemstillinger for å utvikle NHH som en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. NHH sitt *Advisory Board* har normalt ett til to møter i året. I 2023 ga rådet bidrag til innretningen av NHHs etter- og videreutdanningsprogram med særlig vekt på de samlingsbaserte, to-årige Executive MBA-programmene. I tillegg adresserte rådet aspekter ved det faglige innholdet i fulltidsprogrammene med vekt på avveiningen mellom stor faglig bredde og spisset analytisk kompetanse, jfr. blant annet en observert tendens til gradvis høyere etterspørsel etter spisskompetanse i programmering og *data-analytics* fra segmenter av arbeidsgivere.

### Styrke og videreutvikle aktivitet i alumninettverket

Tabell 23: Alumni

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Alumnimedlemmer	9 856	10 600	11 390	12 230	12 960
Alumniarrangementer	26	6	10	17	28
Alumnideltakere	1 600	1 140	823	1 892	2 272

Antall alumnimedlemmer vokser tilfredsstillende. Antall arrangementer er tilbake på nivå med før pandemien. I fortsettelsen er det ikke vesentlig å øke antall arrangementer, men å øke deltakelsen ytterligere gjennom målrettede og treffsikre initiativ. Det er derfor gledelig at deltakelsen har økt sammenliknet med tidligere. Særlig har «pitching night», der alumner har delt sine erfaringer og råd innen innovasjon og entreprenørskap, hatt høy oppslutning. Den årlige Alumnikonferansen i Oslo har etablert seg som et populært og fast møtepunkt for store grupper av alumner.

Av andre aktiviteter kan det fremheves at mentorprogrammet ble arrangert for tredje gang i 2023. Interessen for programmet var rekordstort med tilsvarende stor deltakelse.



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

Tabell 24: Formidling

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Antall medieoppslag	4 372	6 612	5 856	6 309	6 403
Antall forskningsrelaterte saker i media	2 956	3 712	3 714	3 859	4 126
Antall aktive formidlere <sup>22</sup>	37	38	38	42	35
Antall følgere i sosiale medier	84 775	85 049	92 000	96 200	101 000
Antall visninger i sosiale medier	-	-	-	41 000 000	39 800 000
Antall samhandlinger i sosiale medier	-	-	-	572 000	702 000
Sidevisninger nhh.no totalt	6 313 558	6 925 559	6 655 017	5 927 051	5 634 729
Unike besøkende nhh.no	697 624	916 050	1 098 898	1 147 400	1 182 033
Sidevisninger NHH Bulletin	241 703	410 802	384 146	322 896	248 976
NHH-deltakere i NOU-utvalg	8	8	16	10	11

Det er en positiv utvikling knyttet til antall medieoppslag og aktiviteter i sosiale medier. Særlig gledelig er det at forskningsrelaterte saker har en vekst. Dette gjør at NHH tar en posisjon som en viktig aktør i samfunnsdebatten.

Det er nedgang i antall aktive formidlere. Statistikken viser også at de mest aktive formidlere har en relativt høy alder. Det er et mål for NHH å mobilisere flere yngre forskere som aktive formidlere for å sikre kontinuitet i årene som kommer. I 2023 har det derfor vært arrangert både kronikk-kurs og mediekurs for forskere ved NHH, og dette vil være et tilbud som gjentas én til to ganger årlig for å styrke innsatsen på formidling. I tillegg vil vi i året som kommer tilby kronikk-kurs og mediekurs for ph.d.-stipendiater på engelsk.

Sidevisninger på nhh.no har de senere årene vist en nedadgående trend. Dette skyldes lavere trafikk fra enkelte land i Asia. Trafikken fra Norge er stabil. Strengere regler og praksis knyttet til samtykker og sporing av nettrafikk kan også ha påvirket nedgangen.

Sidevisninger på NHH Bulletin har et betydelig fall. Antall saker som er publisert, er på samme nivå som tidligere år, men underlagsmaterialet viser at mange enkeltsaker har lavere lesertall enn tidligere. Selv om det substansielle innholdet er kjernen i vår formidling, vil vi overvåke lesertallene til ulike type saker og hvordan de er formulert for å se hvilke grep vi kan gjøre for å styrke disse.

NHH-forskere har en stabil deltakelse i NOU-utvalg, og har i 2023 deltatt i følgende utvalg:

- «Mer av alt – raskere – Energikommisjonens rapport» (NOU 2023:3) Professor Lars Sørgard var leder for utvalget.
- «Den store forskjellen – Om kvinners helse og betydningen av kjønn for helse» (NOU 2023:5) Professor Christine Meyer var leder for utvalget.
- «Trygg barndom, sikker fremtid – Gjennomgang av rettssikkerheten for barn og foreldre i barnevernet» (NOU 2023:7) Professor Kjell Gunnar Salvanes var medlem i utvalget.
- «Bærekraftsrapportering - Gjennomføring av direktivet om bærekraftsrapportering» (NOU 2023:15) Professor Jøril Mæland var medlem i utvalget.

<sup>22</sup> Aktiv formidler defineres som en NHH-forsker med tolv eller flere medieoppslag i løpet av året.



- «*Helhetlig forvaltning av akvakultur for bærekraftig verdiskaping*» (NOU 2023:23) Professor II Linda Nøstbakken var leder for utvalget.
- «*Omstilling til lavutslipp – Veivalg for klimapolitikken mot 2050*» (NOU 2023:25) Professor II Ola Kvaløy var medlem i utvalget.
- «*Ny lov om offentlige anskaffelser – Første delutredning*» (NOU 2023:26) Professor Malin Arve var medlem i utvalget.
- Førsteamanuensis Aksel Mjøs leder Naturreisikoutvalget som skal levere NOU-rapport i 2024.
- Professor Karin S. Thorburn er medlem i et NOU-utvalg som i 2024 skal levere rapport om kapitalstrukturen i sparebanker.
- Professor Kurt Brekke er medlem i Tannhelseutvalget som skal levere NOU-rapport i 2024.
- Professor II Linda Nøstbakken er leder av Lavtlønnsutvalget som skal levere NOU-rapport i 2024.

#### *Styreverv*

Forskere ved NHH er ledere av og medlemmer i en lang rekke styrer innenfor nærings- og samfunnsliv. Ifølge NHH sin offentlige tilgjengelige oversikt *Sidegjøremål ved NHH*, er NHH-forskere representert i cirka 40 styrer (ekskl. NHH og Samfunns- og næringslivsforskning).

#### **Overordnet vurdering av måloppnåelse for mål 3 i utviklingsavtalen**

NHH har et tett samarbeid med næringsliv og andre samfunnsaktører, både gjennom forskningssamarbeid, gjesteforelesere, arrangementer og bedriftsbesøk. Alumninettverket er en viktig del av vårt eksterne samarbeid, og vi har en nær relasjon til nettverket gjennom mange ulike aktiviteter. Alumniarbeidet er i 2023 styrket. NHH jobber målrettet med å ta en posisjon i samfunnsdebatten, og benytter en hel rekke kanaler i dette arbeidet. NHHs formidling av kunnskapsbasert forskning gjennom media har økt i 2023.





## Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

### *Byggeprosjekter som fortsatt er i byggefase*

NHH har for tiden ikke byggeprosjekter som er i byggefase. NHH har i 2023 utført flere mindre bygningsmessige endringer for å tilpasse arealene til nye behov.

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

## Midler tildelt over andre budsjettkapitler

NHH har i 2023 ikke mottatt bevilgninger over andre kapitler.

NHH mottok kr 15,8 mill. i supplerende tildelingsbrev fra KD datert 22. juni 2023. Midlene skulle dekke ekstra arbeidsgiveravgift, og økt prisstigning. Midler knyttet til økt prisstigning har hovedsakelig gått med til å finansiere et høyere lønnsoppgjør enn forutsatt i statsbudsjettet og en generell prisstigning særlig for IT-relaterte kjøp og lisenser. Faktisk kostnad for ekstra arbeidsgiveravgift var høyere enn tildelt kompensasjon.



## 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 strategiutvikling, ressursdisponering og resultatrapportering, og for at organisasjonen blir drevet effektivt innenfor de rammene som overordnede myndigheter har gitt. Styret skal sørge for en forsvarlig økonomiforvaltning ut fra en langsiktig strategisk vurdering, og følge opp at lover og regler, føringer og krav fastsatt av departementet følges.

### *Ledelsesmodell*

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

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

## Del 1: Rapportering om styring og kontroll

### Risikovurdering

#### *System for risikovurdering og internkontroll*

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet et system for internkontroll. Dette omfatter risikovurderinger for hovedområdene i høyskolens strategi, samt gjennomføring av konkrete internkontroller. Internkontrollen er utformet for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innenfor områdene målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Det er utarbeidet et rammeverk for internkontrollen på NHH, og det er utarbeidet maler for gjennomføring og dokumentasjon.

Internkontrollene er egenkontroller av utvalgte administrative prosesser. Det utarbeides slutt rapport for alle gjennomførte kontroller, som oversendes til Styret og Riksrevisjonen. Det gjennomføres jevnlig evaluering av systemet for internkontroll for å sikre at systemet fungerer etter hensikten, jfr. at internkontrollen skal ha et hensiktsmessig omfang og gi nytteverdi.

NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at studieprogrammene holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder. Videre har NHH på eget initiativ gjennomført evalueringer av forskning ved alle instituttene. Dette initiativet ble evaluert, oppdatert og vedtatt videreført i 2023.

I tråd med NHHs strategi vektlegger NHH internasjonale akkrediteringer innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet og anser at dette gir viktige bidrag til en utvikling i tråd med ambisjonen om å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. Dels gir det et viktig kvalitetssignal i forbindelse med rekruttering av gode internasjonale studenter og internasjonal fagstab, og dels gir det grundige og viktige vurderinger og referansepunkter i NHHs strategiske utvikling. Høyskolen har oppnådd EQUIS-akkreditering flere ganger, og ble i 2021 - som én av få internasjonale handelshøyskoler - fullt EQUIS-akkreditert for femte gang på rad. I 2020 fikk NHH også AMBA-akkreditering for



høyskolens Executive MBA-programmer, og i 2022 oppnådde NHH en AACSB-akkreditering. Samlet sett dekker disse tre akkrediteringene, ofte referert til som «triple crown» blant internasjonale handelshøyskoler, hele bredden i NHHs virksomhet, både kjerneaktivitetene og organisatoriske og ressursmessige hensyn. De utgjør således et omfattende internasjonalt kvalitetssystem.

#### *Vurdering av de største risikoområdene*

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

### UTDANNING

#### *Bachelor og master*

NHH skal utdanne fremragende økonomer og ledere, med solide analytiske ferdigheter, god teknologiforståelse, bred sosial kompetanse og et sterkt samfunnsengasjement. Dette betinger at vi klarer å tiltrekke oss studenter som er engasjerte, har sterke faglige resultater, og motivasjon for læring. Det betyr at vi må tilby utdanningsprogram som er relevante og har høy kvalitet, samtidig som det fysiske og psykososiale læringsmiljøet må appellere til et mangfold av studenter med 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 for 2023 så vel som for de forutgående årene, fremstår risikoen for signifikante fall i inntakskvaliteten begrenset.

#### *Etter- og videreutdanning*

Det representerer en kontinuerlig utfordring å til enhver tid tilby relevante og attraktive utdanningsprogram i etter- og videreutdanning. Endringer i konkurransebilde, kundepreferanser og øvrige utviklingstrekk, spesielt relatert til teknologi og digitalisering, medfører nye utfordringer, men skaper også muligheter. Denne typen risiko har blitt forsterket under og etter pandemien, hvor NHH Executive har eksperimentert med digitale formater, og integrert dette i eksisterende studieprogrammer. For å redusere denne risikoen utforskes ny teknologi og digitale pedagogiske formater, kombinert med oppdateringer av etablerte studier, tematisk, teknologisk, pedagogisk og markedsmessig. Utviklingen i NHHE sin studieprogramportefølje er viktig for å skape relevans, ivareta kvalitet og oppnå mer internasjonalisering i studiene, og for å være posisjonert innen livslang læring. Slik sett skal tiltakene også bidra til å redusere risikoen for NHHE i et krevende etter- og videreutdanningsmarked med økt konkurranse. I tillegg er tilgang til fagressurser en risiko, ettersom aktiviteten har økt de senere årene, og det er også budsjettert med en økning i 2024. For å imøtekomme dette har NHH Executive engasjert nye og yngre fagressurser i våre programmer, og noen av disse har også blitt skolert faglig gjennom deltakelse i Engage Faculty Bridge Program at Tias, et tilbud til unge fagressurser som ønsker å styrke sin kompetanse i å undervise på executive programmer.

### FORSKNING

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



## SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

NHHs ambisjoner for formidling og deltagelse i samfunnsdebatten tilsier høy oppmerksomhet om utviklingen i antall forskere som er aktive på de ulike områdene som faller inn under internasjonale handelshøyskoler. Risikoen for at formidlingsaktiviteten ved NHH samlet sett skal falle signifikant, fremstår som lav. Omfanget av formidling på ulike sentrale fagområder er imidlertid ulikt fordelt. I strategioppfølgingen er derfor oppmerksomheten rettet mot å få flere aktive formidlere i hele bredden av relevante fagområder skjerpet.

## ORGANISASJON OG RESSURSER

### *Menneskelige ressurser*

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

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

### *Økonomi*

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

### *Infrastruktur*

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

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



### *Systematisk digitalisering*

NHH har jobbet målrettet med digitalisering over tid. Blant hovedmomentene i satsingen har vært oppbygning av digital kompetanse i organisasjonen, digitalisering av arbeidsprosesser og utvikling av digitale tjenester for studenter og ansatte på flere områder. Høyskolen har styrket sin satsing på digitalisering, og i 2023 ble det blant annet etablert en ny seksjon med ansvar for digitalisering, porteføljestyring og dokumentasjonsforvaltning. Satsingsområder i KDs digitaliseringsstrategi står sentralt blant høyskolens prioriterte fokusområder, og digitalisering som strategisk satsingsområde er forankret i NHHs strategiplan 2022-2025. Utviklingen fremover når det gjelder IT-tjenester vil trolig bli preget av en rekke fellesløsninger for sektoren. Risikofaktorer relatert til digitalisering er bl.a. knapphet på ressurser og kompetanse, at en ikke treffer godt nok med løsningene som utvikles, og at de forventede gevinstene ikke realiseres.

## **Opplegget for styring og kontroll**

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

### *Oppfølging av mål og resultatkrav*

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

### *Overholdelse av lover og regler*

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

Det vises også til avsnittene *System for risikovurdering og internkontroll* og *Informasjonssikkerhet og personvern*.

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

Høyskolen har gode rutiner for å sikre at regnskapet avlegges i henhold til bestemmelsene om økonomistyring i staten og de statlige regnskapsreglene. Gjennom jevnlig møter med de ulike budsjettansvarlige, og ved utarbeidelse av interne retningslinjer og rutiner forsøker økonomiavdelingen å sikre en lik praktisering av regelverket i alle enheter. Områder som ofte er gjenstand for oppmerksomhet er bevertning og representasjon, *reverse charge*, aktivering, bruk av inngåtte avtaler ved anskaffelser, og periodisering av inntekter og kostnader.

Det har vært arbeidet godt med utvikling av kompetanse og rutiner knyttet til forskningsoppfølging og generell forbedring av budsjettkvalitet for forskningsprosjekt. Dette arbeidet fortsetter i 2024. I tillegg arbeides det med å ta i bruk prosjektstyringsmodul i UNIT4 ERP, det er ventet at arbeidet ferdigstilles i 2024.



### *Effektiv ressursbruk*

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

Nye aktiviteter og utviklingstrekk skaper behov for organisatoriske justeringer og omstillinger så vel som ny kompetanse. NHH har derfor styrket sin kompetanse knyttet til både digitalisering og dataforvaltning (*data management*) samt deltagelse i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU. Støtte av drift av store eksterntfinansierte prosjekt, herunder EU-prosjekt, er og forblir et annet eksempel hvor det er økt behov for kompetanse og hvor NHH kontinuerlig foretar justeringer og oppdateringer. For å håndtere slike nye behov må en lykkes med å effektivisere rutinepregede oppgaver og samtidig kunne omstille ressurser som blir fristilt, til nye prioriterte oppgaver. Digitalisering, samt kompetanseutvikling står derfor sentralt. Like viktig er utviklingen av organisasjonen for å sikre nødvendig styrings- og endringskapasitet samtidig som den organisatoriske forankringen er solid. En opplever at partssamarbeider er meget godt, noe som gir viktige bidrag til utviklingen av en effektiv organisasjon med godt arbeidsmiljø.

Organisatoriske justeringer og omstillinger må kombineres med endringer i individuelt stillingsinnhold. Dette innebærer i stor grad behov for ny kompetanse, og det er etablert et systematisk opplegg for kompetanseutvikling for teknisk-administrativt ansatte. Opplegget innebærer at det stilles ressurser til disposisjon for løpende kompetanseutvikling av et visst omfang i den enkelte enhet, samtidig som sentrale ressurser er tilgjengelige for mer omfattende videreutdanningsopplegg i tilfeller hvor dette er hensiktsmessig. I NHHs strategi for 2022-2025 rettes oppmerksomheten mot lederutvikling og forbedret *onboarding* av nyansatte. En har i 2023 etablert nye sentrale rutiner for onboarding, og disse komplementerer de lokale onboarding-prosesser på enheter og institutter. En har også startet arbeidet med å utforme et bredt basert lederutviklingsprogram, og dette planlegges å starte opp i 2024.

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

Ambisjonene om effektivisering gjennom digitalisering er betydelige. Det overordnede ansvaret for digitalisering av administrative prosesser er tillagt direktør for organisasjon og virksomhetsstyring (som var en nyopprettet stilling høsten 2021), og et revitalisert digitaliseringsutvalg forventes å bidra til en intensivering av digitaliseringsarbeidet i tiden fremover.



## Vesentlige forhold

Det er ingen 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 2023.

## Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav

### Lærlinger og studenter

Tabell 25: Lærlinger

	Resultater				
	2019	2020	2021	2022	2023
Antall lærlinger per 1. oktober <sup>23</sup>	5	4	6	9	4

NHH har avtale med Vestland Fylkeskommune om å gi fagopplæring i IT-faget og Service- og administrasjonsfaget. Våren 2023 hadde NHH seks lærlinger, hvorav alle avla fagprøve. Høyskolen opplevde i 2023 en nedgang i antall lærlinger. Dette skyldes i hovedsak mangel på kvalifiserte kandidater som søkte læreplass hos NHH.

NHH har høye kompetansekrav i administrative stillinger. Høyskolen kan unntaksvis tilby ansettelse til kandidater med fagbrev, men da midlertidig og for kortere perioder. Ved rekruttering til faste stillinger har utdanning på universitets- og høyskolenivå blitt prioritert foran fagbrev, det er derfor ytterst sjelden høyskolen kan tilby faste stillinger til kandidater med fagbrev. Gjennom pågående arbeid med revisjon av stillingskodebeskrivelser og krav til utdanning ser NHH på mulighetene til i større grad å kunne vurdere fagbrev som kvalifikasjonsgrunnlag til enkelte stillingskategorier også i faste stillinger.

Målsettingen er at NHH skal ta inn så mange lærlinger som vi har kapasitet og oppgaver til. NHH lyser ut ledige lærlingeplasser via Finn.no og Jobbnorge. Muligheten til å kvalifisere seg til fast stilling vil vi anta teller positivt ved rekruttering av nye lærlinger.

NHH har ikke en etablert standard eller aktivt utadrettet arbeid for å ta imot studenter i praksis fra andre institusjoner, ut over Erasmus+ utveksling. NHH vil se videre på om det kan være aktuelt å tilby praksisplasser innen relevante fagområder, f.eks. innen IT drift og utvikling, medie-/ informasjonsarbeid.

<sup>23</sup> Lærlingene regnes som deltidsansatte i 30-80 % stilling. I tabellen vises antall lærlinger – ikke årsverk.



## Redusere konsulentbruken

NHH har over lengre tid hatt en bevisst holdning til å holde konsulentbruken på et lavt nivå. Høyskolen benyttet i 2022 kr 7,8 mill. på konsulentbruk, tilsvarende 1,7 % av samlede lønnskostnader. I 2023 var kostnaden kr 10,6 mill., tilsvarende 2 % av lønnskostnadene. Økningen mellom 2022 og 2023 gjelder i hovedsak høyere utgifter til advokat knyttet til en kompleks varslingssak. Videre har det vært behov for innleie av enkelte, særlige fagressurser for å dekke midlertidig behov for spesialkompetanse i en periode. Det er ventet at kostnaden går ned i 2024.

I tillegg kan det nevnes at utgifter til språkvask og oversettelser har økt fra kr 1 mill. til kr 1,8 mill. av samlede konsulentkostnader.

Inkludert i beløpet ovenfor, er kjøp av konsulent tjenester fra kommunikasjonsbransjen kr 233' i 2023. Dette er knyttet til satsing for å styrke høyskolens internasjonale forskningsformidling.

## Desentralisert arbeid

NHHs virksomhet er samlet på campus i Bergen. I tillegg leies lokaler i Oslo hvor først og fremst høyskolens samlingsbaserte etter- og videreutdanning avholdes. NHH vurderer mulighetene for desentralisert arbeid i form av at ansatte kan ha sin arbeidsplass i distriktene som relativt begrenset.

NHH vektlegger å ha en aktiv campus preget av svært høy student-tilstedeværelse og et tilhørende solid student- og læringsmiljø. Siden tilnærmet alle vitenskapelige stillinger ved NHH er kombinerte undervisnings- og forskningsstillinger, kreves tilstedeværelse på campus. Dette gjelder også de teknisk-administrativt ansatte siden disse bidrar med støttefunksjoner til undervisning og forskning. Arbeidsfelt, oppgaver og kompetansebehov tilsier derfor at desentralisert arbeid, f.eks. knyttet til lokale kontorfellesskap, vanskelig lar seg gjøre i virksomheten.

NHH-ansatte har likevel en viss fleksibilitet med hensyn til lokalisering av sin arbeidstid som følge av blant annet en hjemmekontorordning etablert i samarbeid med de ansattes organisasjoner og, for de vitenskapelige ansatte, de rammene som følger av å ha en særskilt, uavhengig stilling. Dette legger blant annet til rette for at enkelte ansatte velger å opprettholde sitt bosted i distriktene eller i andre byer, og pendler til sin faste arbeidsplass i Bergen. Ordningen bidrar også til større fleksibilitet og muligheter for tilrettelegging og tilpassing for den enkelte medarbeider i ulike livsfaser, på ulike stadier i karrieren.

En mulighet for mer desentralisert arbeid for ansatte ved NHH i tiden fremover kan potensielt være knyttet til vårt samarbeid med andre, relevante institusjoner. Våre samarbeidspartnere er imidlertid i stor grad internasjonale institusjoner eller institusjoner lokalisert i de større byene i Norge. Ut over dette vurderes ikke utstrakt bruk av desentralisert arbeid formålstjenstlig for at NHH kan levere godt på sine hovedoppgaver innen undervisning og forskning.

## Sikkerhet og beredskap

I løpet av 2022 reviderte NHH sitt krise- og beredskapsplanverk, herunder organisering med strategisk beredskapsledelse og operativ beredskapsledelse. I tillegg ble det opprettet et beredskapsutvalg, som driver det forebyggende arbeidet i tråd med myndighetskrav i sektoren og føringer fra strategisk ledelse ved høyskolen relatert til beredskap.

Planverket omfatter en forebyggende del, som blant annet beskriver hvordan beredskapsarbeidet er organisert, og en operativ del som omfatter håndtering av den enkelte krisesituasjon.





Primærfokus i 2023 har vært å implementere det nye krise- og beredskapsplanverket, herunder iverksette beredkapsorganisasjonen, bygge kompetanse, samt praktisere og løpende forbedre det nye rammeverket gjennom bl.a. krise og beredskapsøvelse. Dette arbeidet vil videreføres i 2024.

#### *Verdier og avhengigheter*

NHHs beredskapsplan definerer mennesker, miljø, materiell og omdømme som virksomhetens overordnede verdier som skal ivaretas. Sentrale virksomhetsdrivere, samt kritiske ressurser og verdier som underbygger disse, er videre kartlagt og nærmere spesifisert i forbindelse med en grundig gjennomgang og kartlegging av informasjonssikkerhet og personvern ved høyskolen i 2022.

#### *ROS-analyse*

Planlegging av en helhetlig ROS-analyse ved NHH er startet, og vil bli gjennomført i 2024. ROS-analysen gjennomgås normalt årlig. Grunnet behov for kompetanseheving i forbindelse med implementering av den nye beredkapsorganisasjonen, ble ikke revisjon av ROS-analysen i 2023 gjennomført som planlagt. Derfor er ROS-analysen fra 2021 den gjeldende.

Virksomhetens områder som er definert med høyest risiko:

- Informasjonssikkerhetshendelser utenfra
- Informasjonssikkerhetshendelser innenfra
- Alvorlig hendelse med personer i utlandet på NHH-relatert opphold
- Alvorlig skade eller død blant student(er), ansatt(e), gjest(er) på campus
- Smittespredning, epidemi, pandemi
- Uredelighet i-, eller uetisk forskning
- Alvorlig trakassering av student, ansatt, gjest
- Storbrann/eksplosjon på campus
- Trusler, vold, terror mot personer på campus (PLIVO)

#### *Krise- og beredskapsøvelse*

NHH gjennomførte en krise- og beredskapsøvelse i oktober 2023 basert på et av områdene som er definert med høyest risiko: Storulykke i utland som påvirker ansatte og studenter. Det nye beredkapsrammeverket fungerer tilfredsstillende, samtidig som øvelse og praktisering avdekket potensiale for ytterligere forbedringer. De viktigste læringspunktene fra øvelsen var:

- Øvelsen avdekket behov for ytterligere opplæring av kriseberedskapsledelsen, med spesiell vekt på rolleforståelse og tydeliggjøring av ansvar. Plan for ytterligere kompetanseheving for beredskapsledelsen er iverksatt og gjennomføres i løpet av 2024.
- Krise- og beredskapsøvelser er svært nyttig, og er en god arena for trening og læring. Øvelser bør gjennomføres regelmessig innenfor ulike beredskapshendelser og risikoområder.
- Behov for tydeliggjøring og avklaringer rundt hva som er NHH sitt ansvar og hva som er ansvaret til andre myndigheter, hvis ansatte og studenter blir savnet på reise til utlandet i regi av NHH.

#### *Styringssystem for sikkerhet*

NHH har i løpet av 2023 tatt i bruk nytt styrings- og ledelsessystem for informasjonssikkerhet og personvern, Sikri Samsvar. Systemet er brukervennlig og gir en god oversikt. Styring av beredskap vil bli innlemmet i samme system i løpet av 2024, noe som vil gi en god plattform for et helhetlig styringssystem for sikkerhet ved NHH.

NHH forholder seg til NSM retningslinjer og har rapportert på status av sikkerhetstilstanden.



## Informasjonssikkerhet og personvern

NHH jobber kontinuerlig med å forbedre informasjonssikkerheten og personvernet ved høyskolen. NHH følger opp og rapporterer om arbeidet rundt informasjonssikkerhet og personvern i tråd med sektorens styringsmodell og i henhold til NHH sitt styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern. Arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern er styrket gjennom 2023.

NHH har anskaffet et nytt system for støtte av prosesser til dokumentasjon av styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern. I 2023 er det nye styringssystemet implementert, og NHH har etablert et elektronisk forvaltningsregime for ledelsessystemet for informasjonssikkerhet og personvern. Det nye styringssystemet (Sikri Samsvar) støtter prosesser som dokumentasjon av styringssystemet, risikovurderinger, oversikt over systemporteføljen på IT-systemer med tilhørende dokumentasjon, avvikshåndtering, gjennomføring og dokumentasjon ved internkontroll, behandlingsprotokoll, personvernkonsekvensutredning/DPIA (Data Protection Impact Assessment), personvernserklæringer og beredskapsøvelser.

Arbeidet med implementering av styringssystemet er gjennomført som planlagt, og systemet er tatt i bruk hos IT-avdelingen og systemeiere. Videre opplæringsaktiviteter er planlagt, og systemet vil gradvis bli tatt i bruk i flere deler av organisasjonen i 2024. Systemet er brukervennlig og gir en god oversikt. Systemporteføljen for IT-systemer er lagt inn i systemet med tilhørende dokumentasjon og rutiner, og risikovurderinger (ROS) for IT-systemer er fullført. Dette innebærer at NHH nå har en aktiv oversikt over risikoer på tvers av alle systemene sine, inklusive risikoer som krever handling og oppfølging.

Det er gjennomført informasjonsmøter knyttet til informasjonssikkerhet og personvern både generelt, i utvalgte målgrupper og i forbindelse med onboarding av nyansatte.

NHH har gjennomført en beredskapsøvelse knyttet til informasjonssikkerhet i 2023. Fokuset for øvelsen var gjenoppretting etter tap av data.

Det er kartlagt behov for personvernkonsekvensutredninger (DPIA) for forskjellige systemer. Arbeidet med dokumentasjon av bruk av persondata videreføres i 2024.

Det er lagt ned betydelig arbeid knyttet til kontinuitetsplaner for informasjonssikkerhet i 2023. Dette arbeidet forsetter med bistand fra SIKT våren 2024.

## Lønns- og arbeidsvilkår

NHHs målsettinger og mekanismer for fastsetting og oppfølging av lønns- og arbeidsvilkår er fastsatt i styrende dokument for Lokal lønnspolitikk ved NHH. Lønnspolitikken inngår som en integrert del av NHHs personalpolitikk og støtter opp under høyskolens mål og strategier. NHHs lønnspolitikk er basert på Statens lønnspolitikk/Hovedtariffavtalene og særavtaler mellom partene.

Lønnspolitikken benyttes i forbindelse med lønnsfastsettelse gjennom lønnsforhandlinger og ved lønnsinnplassering ved kunngjøring ved ansettelser, og er også gjeldende ved lønnsfastsettelse i midlertidige ansettelser og ved innleie av personell gjennom bemanningsbyrå. Arbeidsgiver har et særskilt ansvar for fortløpende å følge med i den enkelte medarbeiders lønnsutvikling, herunder bidra til å rette opp urimelige lønnsforskjeller. Tilsvarende gjelder også hvor medarbeiderens lønn ikke er i overensstemmelse med øvrige overordnede prinsipper.



Innleid personell fra bemanningsbyrå benyttes i relativt liten grad, og primært i administrative funksjoner. Bruk og rapportering av midlertidige stillinger etter statsansatteloven er tema for årlige drøftinger i NHH sitt Samarbeidsutvalg. Innleie av personell skjer som avrop på rammeavtale, og kontroll av lønns- og arbeidsvilkår sikres gjennom anskaffelsesprosess og oppfølging av leveranser.

## Likestilling og mangfold

På overordnet nivå og i tråd med Hovedavtalen i staten, statens personalpolitikk, arbeidsmiljøloven kap. 4 samt likestillings- og diskrimineringsloven, har NHH et ansvar for å legge til rette for likestilling, inkludering og mangfold i virksomheten gjennom personalpolitikk og rekrutteringstiltak.

NHH jobber systematisk for å sikre likestilling på alle nivåer. 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.

I tillegg arbeides det med å fremme likestilling, inkludering og mangfold innen teknisk/administrative stillinger, primært gjennom rekruttering. I utlysningstekster og rekrutteringsrutiner sikres det at søkere med innvandrerbakgrunn, nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV oppfordres til å søke, og høyskolen har særskilte rutiner for hvem som skal kalles inn til intervju.

Kvinneandelen ved NHH totalt var i 2023 på 45 %. 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 2023, som i 2022, en overvekt av kvinnelige ledere.

NHH har søkt om, og fått innvilget, BALANSE-midler til et prosjekt med fokus på rekruttering og integrering av internasjonalt ansatte i vitenskapelige stillinger. Høyskolen har bevilget midler til to internt finansierte likestillingsprosjekter. Overordnet mål for prosjektene er kulturell og strukturell endring med sikte på bedre likestilling, herunder at NHH fremstår som en attraktiv arbeidsplass for fremragende forskere.

NHH arbeider for å tilrettelegge for et inkluderende og godt fysisk og psykisk læringsmiljø som appellerer til et mangfold av studenter. Et hovedvirkemiddel for å øke mangfoldet, inklusiv kvinneandelen ved NHH, har vært å endre hvordan høyskolen og økonomifaget presenteres. Det har vært lagt vekt på bredden i faget, på alle de ulike aktivitetene ved NHH, og at økonomifaget er viktig om vi skal klare å løse de store samfunnsutfordringene verden står ovenfor.

Studenter og ansatte skal ha en hverdag der de ikke på noen måte opplever å bli trakassert, verken på grunn av etnisitet, nedsatt funksjonsevne, kjønn, seksuell orientering eller annet. Det er utarbeidet tiltaks-/handlingsplaner der det fremgår hvordan varsel om brudd skal håndteres og hvem som har ansvar for å følge opp. Varslingssystemene for studenter og for ansatte er blitt videreutviklet de senere år, blant annet med mulighet for anonym varslings og med bedre rutiner for håndtering og arkivering av varsel. En av varslingssakene utviklet seg til et særlig kompleks saksforhold og en tilhørende personalsak, noe som ble fanget opp av flere medier.

NHH arbeider for å bedre kunnskap om og støtte til universell utforming av læringsmaterieell, både i forbindelse med undervisning og vurdering. Ett eksempel på dette er innkjøpet av *Blackboard Ally*, programvare som bidrar til at innhold som blir gjort tilgjengelig for studentene via NHHs læringsplattform Canvas er universelt utformet. I handlingsplanen for Læringsmiljøutvalget i inneværende strategiperiode, er universell utforming og det psykososiale læringsmiljøet prioritert som særlige satsingsområder.



På NHH ble 8. mars 2023 markert med flere arrangementer for ansatte og studenter. Videre ble det publisert en video i sosiale medier rettet mot elever i videregående skoler og NHHs egne studenter. I videoen deltok syv jenter som diskuterte kvinnedagen, rekruttering av kvinner til mannsdominerte bransjer, snakket om sine forbilder og fortalte hvorfor de valgte å starte på NHH. Videoen er den nest mest sette videoen på NHHs Instagramkonto noensinne.

Det vises også til pkt. 8 *Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger* i kap. III, og til *Statusrapport - kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2023*.

## Avsetninger

De relativt høye avsetninger knyttet til ubrukt bevilgning følger i stor grad av underforbruk ved instituttene. Nivået på budsjettert forskningsaktivitet har vært for optimistisk, og dette skyldes primært en budsjetteringspraksis som ikke i tilstrekkelig grad bygger på forventningsrette anslag. En søker nå å endre budsjetterrutinene slik at denne tendensen reduseres fra og med 2024. I tillegg er det brukt mindre på investeringer enn planlagt. Dette skyldes blant annet at noen tiltak har blitt gjennomført til lavere kostnad enn planlagt, noen tiltak har utgått og noen tiltak er budsjettert og igangsatt i 2023, men ferdigstilles i 2024. Utover dette er måloppnåelsen ikke påvirket i vesentlig grad.

De siste par årene har det vært en betydelig økning i eksternt finansiert virksomhet, både innen forskningsaktivitet og salg- og oppdragsvirksomhet (NHHE). I 2023 utgjør eksterne inntekter nær 23 % av samlede driftsinntekter, og dette er på samme nivå som i 2022. En høy andel eksterne inntekter innebærer en viss risiko, særlig for NHHE som er en konkurranseutsatt virksomhet. Det er derfor viktig for høyskolen å ha reserver til perioder med lavere tilfang av eksterne inntekter.

Når det gjelder forskningsaktiviteten innenfor BFV, arbeides det videre med å øke denne, samtidig som avsetningene holdes på et forsvarlig nivå. Økt antall eksterntfinansierte prosjekt, fører til flere ansatte og økt arealbehov. I tillegg til å vurdere leie av ekstra lokaler, er det derfor på kort sikt nødvendig å foreta noen ombygginger, og investeringsplanen inneholder flere tiltak enn avsetningen kan dekke. På sikt kan det bli behov for å benytte deler av virksomhetskapitalen for å finansiere investeringsbehovet. Det vurderes at avsetningene er på et forsvarlig nivå.

## Oppfølging av FNs bærekraftsmål

NHHs ambisjon om å bidra til oppfølgingen av FNs bærekraftsmål er tydelig forankret i NHHs strategi. Strategien tar utgangspunkt i en *mission* formulert som: *Sammen for bærekraftig verdiskaping*, og det påpekes at «NHHs kjerneaktiviteter skal favne et bredt spekter av temaene som spennes ut av de 17 bærekraftsmålene», jfr. NHHs strategi 2022-2025, s. 3. Det følger videre at en ønsker å være en «pådriver for bærekraftig verdiskaping», og dette er kjernen i ett av tre overgripende, prioriterte satsingsområder i inneværende strategiperiode. Gjennom forskning, utdanning og samspill med omverdenen skal NHH bidra til bærekraftig verdiskaping i næringsliv og samfunnet som helhet.

### Utdanning

NHH ser det som svært viktig at våre kandidater er godt rustet til å bidra til en bærekraftig utvikling i nærings- og samfunnslivet. Derfor er kunnskap om bærekraftshensyn spesifisert som en konkret del av læringsutbyttet i alle våre studieprogrammer. Alle våre kandidater skal derfor være eksponert for problemstillingene, og Assurance of Learning (AoL)-prosessen knyttet til AACSB-akkrediteringen, brukes til å sikre dette.



For di bærekraft er spesifisert som et læringsmål, får spørsmål knyttet til økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft en stadig mer sentral rolle i undervisningen. Dette kommer blant annet til uttrykk i handlingsplanene for de brede fulltidsprogrammene BØA, MØA og MRR, så vel som i etter- og videreutdanningsprogrammene og i kursdelen av ph.d.-programmet. I tillegg til at vi har økt tilbudet av emner som hovedsakelig dreier seg om bærekraftsrelaterte problemstillinger, er det også en forventning om at bærekraftsspørsmål skal tas opp også i emner der dette ikke er hovedtema. I bachelorstudiet innføres et nytt obligatorisk 7,5 studiepoengs emne i etikk, økonomi og bærekraft fra og med høsten 2024. Emnet skal gi studentene en innføring i bærekraft i økonomisk-administrativ forstand. Det er lagt tidlig i studiet, slik at det kan danne et fundament for videre behandling og diskusjon av bærekraft gjennom BØA. I det nye bachelorprogrammet i Business, Economics and Data Science, er to av de største emnene viet til bærekraft.

På masternivå jobbes det også systematisk med å sikre at alle kandidatene har solide kunnskaper og ferdigheter knyttet til bærekraft. I tillegg til gode valgfrie muligheter, ble det derfor i 2023 vedtatt et obligatorisk krav i «Etikk, samfunnsansvar og bærekraft» for alle MØA-studenter fra høsten 2024. Dette, sammen med et systematisk arbeid for å øke og synliggjøre bærekraftsrelevans langs alle dimensjoner av studiet, skal sikre at fremtidige kandidater har den nødvendige kompetanse på dette feltet. I MRR er bærekraftsrapportering innarbeidet, delvis som eget valgfritt emne og delvis integrert i obligatoriske emner. Det forventes lovendringer om bærekraftsrapportering i Norge, og MRR vil vurdere behovet for endringer knyttet til undervisning i bærekraftsrapportering.

I ph.d.-programmet løftes forskning på bærekraft frem innenfor alle spesialiseringene i programmet. Tematikken i flere av årets ph.d.-disputaser er direkte knyttet til bærekraft, eksempelvis energimarkeder og miljømessige aspekter, årsaker og konsekvenser av økonomisk ulikhet, etikk, helseøkonomi og naturressurser. NHHs portefølje innen etter- og videreutdanning har også fått en innretning mot bærekraftsrelaterte problemstillinger. Tilbudet innen sirkulær økonomi er svært populært, samtidig som nye tilbud innen bærekraftig finans og lignende vokser frem.

De fleste problemstillinger knyttet til bærekraft er i sin natur internasjonale, og problematikken gjenspeiles også i samarbeidet vi har med institusjoner utenlands. Bærekraft er én av de store samfunnsutfordringene, og står derfor sentralt i tematikken i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU. Sammen med våre partnere utvikler vi et nytt masterprogram i *Global Sustainability Management*. Samarbeidet gir oss også mulighet til å gi studentene et bredere tilbud av bærekraftsrelaterte emner, inkludert tverrfaglige tilnærminger. Flere av fellesemnene i Engage-systemet har hatt bærekraftstema, og studentene har fått anledning til å diskutere problemstillingene med studenter i andre europeiske land, som har et annet utgangspunkt. Mange bærekraftsspørsmål har globale dimensjoner, og internasjonalt samarbeid er derfor avgjørende for å nå nasjonale mål. Betydningen av bærekraft gjenspeiles også i CEMS-samarbeidet. Målet med CEMS er å utdanne ansvarlige ledere som kan bidra til et mer åpent, inkluderende og bærekraftig samfunn.

### *Forskning*

NHHs forskning bidrar både direkte og indirekte til bærekraftig verdiskapning. NHHs kunnskapsbidrag fremmer effektive og bærekraftige bedrifter og samfunnsinstitusjoner, velfungerende markeder, gode fordelingsmekanismer og innspill til politikktutforming.

NHH koordinerer og deltar i flere eksterntfinansierte sentre og forskningsprosjekter der bærekraft står sentralt. Blant disse er:

- SFF FAIR (Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality, and Rationality)



- FME NTRANS (Norwegian Centre for Energy Transition Strategies)
- FME HyValue (Norwegian Centre for Hydrogen Research)
- SFI Climate Futures
- #SustainX (Sustainable by Design: Experimentation for Sustainable Business)
- Freight Logistics in Smart Cities
- Education for Sustainable Job Creation

Forskningen dekker samfunnsvitenskapelige aspekter knyttet til hele spekteret av FNs bærekraftsmål. En stor del av forskningen ved NHHs forskningscentre er knyttet til direkte til bærekraftsmål som God helse og livskvalitet (3); Likestilling mellom kjønnene (5); Ren energi til alle (7); Anstendig arbeid og økonomisk vekst (8); Industri, innovasjon og infrastruktur (9); Mindre ulikhet (10); Ansvarlig forbruk og produksjon (12); Stoppe klimaendringene (13); Fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner (16); og Samarbeid for å nå målene (17).

NHHs forskere deltar i en rekke ekspertutvalg der bærekraft er en viktig del av utvalgenes mandat, bl.a. Naturrisikoutvalget, Havbruksutvalget, Skatteutvalget, Minerallovutvalget, Pensjonsutvalget, Strømnettutvalget, Energikommisjonen, og Anskaffelsesutvalget. Videre deltar NHH i flere klynger der bærekraft er sentralt, bl.a. Energiomstilling Vest, NCE Maritime Clean Tech, Connect Vest, og andre samarbeid med næringslivet f.eks. SKIFT og Klimastiftelsen.

### *Formidling*

NHH vektlegger de ulike aspektene ved bærekraft i store deler av formidlingsaktiviteten, gjennom ulike samarbeidsrelasjoner og gjennom å sette dette på agendaen i våre arrangementer og på våre møteplasser. I mange tilfeller er dette en naturlig integrert del av programmet, i andre tilfeller er bærekraft et eksplisitt tema, som i forbindelse med klimafestivalen *Varmere, våtere, villere*, der NHH er en av stiftelsesorganisasjonene, og er representert både i Programkomité og Årsmøte.

NHH er medlem av PRME (Principle Responsible Management Education), et FN-støttet initiativ for å styrke arbeidet med FNs bærekraftsmål i høyere utdanningsinstitusjoner over hele verden. PRME introduserer seks prinsipper, som utdanningsinstitusjonene skal ta inn i sine kjerneaktiviteter, for slik å legge til rette for at man utdanner kandidater som har kunnskap om, og kan jobbe for bærekraftig verdiskapning. NHH har implementert disse prinsippene i strategien for 2022-2025.

## **Klima og miljø**

Arbeidet med bærekraftig drift av NHH har vært vektlagt over lengre tid og er tydelig forankret i NHHs strategi for 2022-2025. Strategien angir ambisiøse mål for høyskolens bidrag til bærekraftig verdiskapning i samfunnet – og også til mer bærekraftig drift av egen organisasjon og egne aktiviteter. Dette presiseres på følgende måte: *På NHH skal bærekraftsutfordringene adresseres i vår forskning og formidling, gjennomsyre våre studieprogram og etterleves i driften av vår virksomhet.*

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



Ved økt innsats for å redusere klimaavtrykket ved NHH, vil en god balanse i virkemidlene som tas i bruk sammen med målrettethet være av avgjørende betydning. Prinsippdokumentet *Introduksjon til bærekraftig drift av NHH* ble forelagt NHHs styre tilbake i desember 2021. Følgende grunnleggende prinsipper ble vurdert som avgjørende for å vurdere hensiktsmessigheten av mulige tiltak:

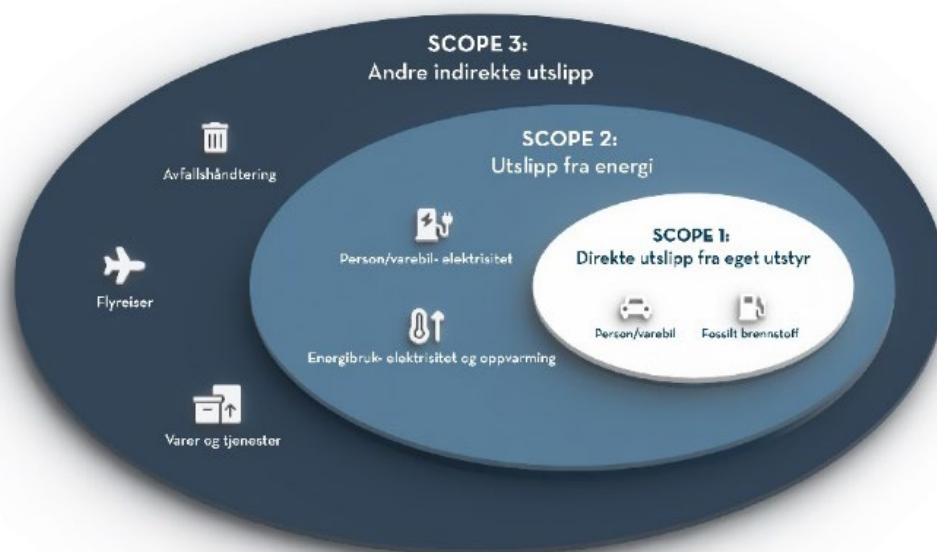
- Klarhet i sammenheng
- Treffsikkert
- Vesentlig betydning
- Forholdsmessighet (rimelig forhold mellom mål og midler/tiltak)

De fleste elementene i høyskolens miljøarbeid i dag tilfredsstillende disse prinsippene og har legitimitet i organisasjonen. Kriteriene overfor har også vært retningsgivende for utarbeidelsen av dokumentet *Handlingsplan for bærekraftig drift av NHH*.

NHHs flerårige engasjement for mer bærekraftig drift ble godt illustrert da høyskolen oppnådde å bli sertifisert som Miljøfyrtårn i 2020. Siden den gang har arbeidet blitt videreført, jfr. følgende tiltak og utviklingstrekk:

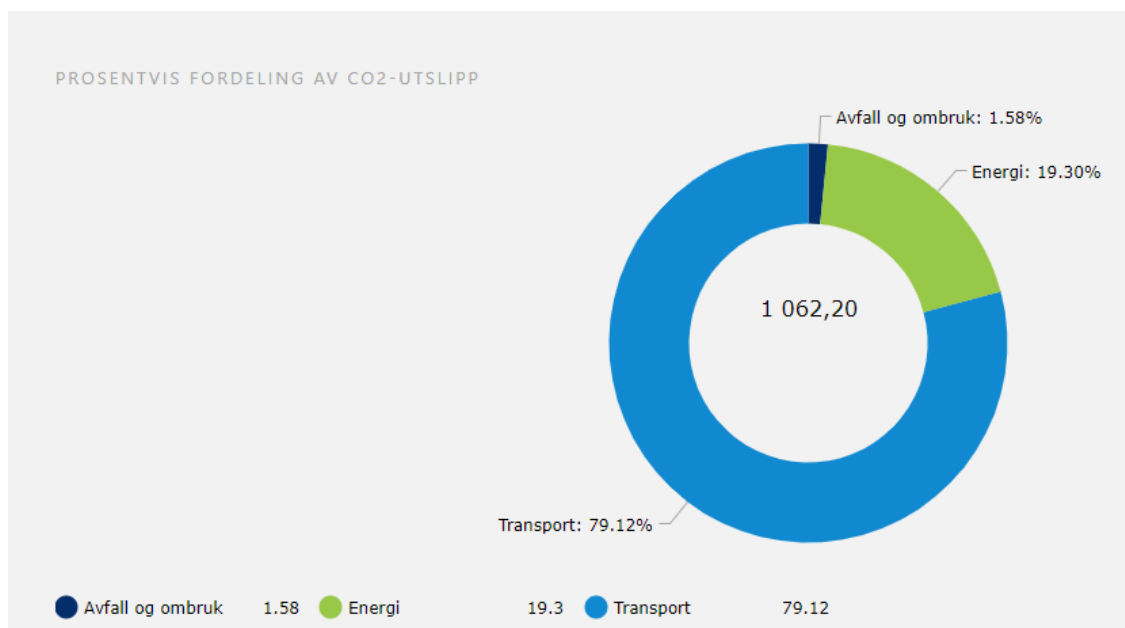
- NHHs nylige rehabiliteringsprosjekt av en sentral del av bygningsmasse reduserte total energibruk fra 7,2 mill. KWh i 2018 til 4,8 mill. KWh i 2022
- NHH har anskaffet fossilfrie kjøretøy til erstatning for bensin- og dieseldrevne kjøretøy
- Flere ladestasjoner for el-biler er etablert
- Det er etablert parkering for bysykler på NHH
- Bedre, låsbare fasiliteter for sykkelparkering både innendørs og under tak er etablert
- Høyskolens konferanser følger i størst mulig grad prinsipper for grønne arrangement
- Alle NHHs profilprodukter er bærekraftig produsert
- NHH har etablert bedre rutiner for bærekraftige innkjøp
- Det er innført tiltak som bidrar til redusert papirforbruk, jfr. at dette har gått ned fra ca. 10.000 kg i 2019 til 3.500 kg i 2021
- Bruk av plast (kopper, bestikk, oppbevaring etc.) på campus er i stor grad faset ut
- NHHs digitale infrastruktur blir stadig videreutviklet, og det har fasilitert en sterk økning i bruk av digitale møter – til erstatning for møter som krever reiseaktivitet
- Avfallsrutinene er forbedret
- Rehabiliteringen av høyblokken i regi av Statsbygg (byggeier) oppnådde en sorteringsgrad på 95 %
- Det er utviklet egen nettside med informasjon om bærekraft ved NHH

I november 2023 ble NHH resertifisert som Miljøfyrtårn uten merknader fra sertifisør. Dette er svært tilfredsstillende gitt at sertifiseringskriteriene består av et forholdsvis omfattende sett av indikatorer innen områdene *arbeidsmiljø, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport*. Virksomheter som sertifiseres gjennom ordningen, utarbeider et årlig klimaregnskap som beregner klimautslipp målt i CO<sub>2</sub> ekvivalenter (CO<sub>2</sub>e). Dette regnskapet er basert på Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard (GHG-protokollen). GHG-protokollen er den mest anerkjente standarden for klimaregnskap i dag og bygger på inndelingen i tre hovedkategorier klimautslipp benevnt som såkalte *scope 1, 2 og 3* utslipp. For NHH sin del vil rapporteringen innenfor de tre hovedkategorier kunne illustreres slik:



NHHs klimarapporter i forbindelse med vår deltakelse i Miljøfyrtårn-ordningen har konsistent vist at høyskolens hovedkilde for klimautslipp har vært under kategorien *Transport og anleggsmaskiner* innenfor scope 3. Denne kategorien vil for NHHs del primært omfatte reiser som i all hovedsak skjer som en del av kjernevirksomhetene ved høyskolen. I tillegg utgjør kategorien *Energibruk*, scope 2 en stor del av høyskolens klimautslipp. Sistnevnte omhandler hovedsakelig oppvarming og elektrisitet i høyskolens bygningsmasse.

Figuren nedenfor illustrerer NHHs beregnede klimaavtrykk i 2022.







Ovennevnte illustrerer at det er behov for å vurdere høyskolens reiseaktivitet særlig oppmerksomhet i det videre arbeidet med å redusere NHHs klimautslipp. Pandemien i 2020/2021 resulterte i en rask og betydelig nedgang i antall flyreiser, og en fikk erfaring med at mange møter kan gjennomføres digitalt. Disse erfaringene gir åpenbart føringer for hvilke mål for redusert reiseaktivitet som kan realiseres i tiden fremover. En totaloversikt over alle reiser viser så langt at vi likevel raskt er på vei tilbake til et tidligere normalnivå for reiser. For å imøtegå og snu denne trenden må det settes klare mål for en reduksjon, der ansvar for oppfølging og resultatoppnåelse følger ledelsesstrukturen ved høyskolen.

NHHs målsetting de nærmeste årene er derved å prioritere målrettet arbeid med å redusere egne klimagassutslipp innenfor alle kategorier, men spesielt innenfor reisevirksomhet og energiforbruk.

Som det fremgår i avsnittet nedenfor, er bærekraft et av hovedmålene i NHHs campusutviklingsplan.

## Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter

### *Større byggeprosjekter*

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

### *Campusutviklingsplaner*

[https://www.nhh.no/globalassets/om-nhh/campusutviklingsplan\\_rapport-170423.pdf](https://www.nhh.no/globalassets/om-nhh/campusutviklingsplan_rapport-170423.pdf)

I høyskolens strategi 2022-2025 står det følgende om infrastruktur (delmål 4):

*NHHs bygg, eiendom og infrastruktur skal holde en høy standard som bygger opp under ambisjonene om å skape et fremragende arbeids- og læringsmiljø.*

*NHHs campus skal være tilpasset studentenes og ansattes behov for plass og muligheter for samhandling. Læringsarealene skal være fleksibelt tilrettelagt for varierende undervisnings- og læringsformer. NHH skal utarbeide en campusutviklingsplan som støtter opp under institusjonens strategiske målsetninger. Utvikling av bygg og tilgjengelige uteområder har høyeste prioritet i planen.*

Campusutviklingsplanen ble ferdigstilt våren 2023, og etablerer fire hovedmål for campus:

- Hovedmål Bærekraft: NHH Campus ivaretar miljø og reduserer sitt klimagassutslipp gjennom fysisk utforming og tiltak for eiendomsdrift, organisasjon og brukernes handlinger.
- Hovedmål Levende campus: NHH Campus er en attraktiv og levende arena, både faglig og sosialt.
- Hovedmål Verdiskapende: NHH Campus er i front og tilrettelegger for fremtidsrettet og verdiskapende forskning og undervisning.
- Hovedmål Samlende campus: NHH Campus bidrar til en opplevelse av felles kultur, stolthet og tilhørighet til NHH.

Til hvert hovedmål knyttes ulike strategiske grep, som i neste omgang vil støttes opp av handlings- / tiltaksplaner.



For hovedmålene Levende campus og Verdiskapende ser høyskolen særlige utfordringer for måloppnåelse. Endring i pedagogikk, med tilhørende endringer i undervisnings-, lærings- og studiarbeidsformer, sammen med økning i antall ansatte og studenter utløser behov for mer areal.

På kort sikt må dette løses ved fleksibel bruk av arealer, mindre areal pr. arbeidsplass, effektivisere bruk av undervisningsrom og møterom, samt leie av eksterne lokaler. På lengre sikt ønsker NHH en utvidelse av bygningsmassen på eksisterende campus.

## Oppfølging av Strategi for digital omstilling

NHH har jobbet målrettet med digitalisering over tid, og digitalisering som strategisk satsingsområde er forankret i NHHs strategiplan 2022-2025. I tillegg til å inkludere og ta i bruk digital teknologi i studieprogram, undervisningsmetoder og forskning, er arbeidet med digitalisering og prosessforbedring pågående, og har så langt resultert i frigjøring av tid, økt kvalitet på tjenester og forbedret servicegrad på utvalgte tjenester.

I 2023 har NHH arbeidet videre med tiltak og økt satsing på digitalisering sett i lys av gjeldende digitaliseringsstrategi for UH-sektoren. Arbeidet med styrket satsing på digitalisering har blant annet munnet ut i en ny seksjon med ansvar for digitalisering, porteføljestyring og dokumentasjonsforvaltning. Videre arbeid med satsingsområder i KDs digitaliseringsstrategi står fortsatt sentralt blant høyskolens prioriterte fokusområder. Prosessforbedring og prosjektarbeid som inngår i handlingsplan for implementering av NHHs strategi 2022-2025, er direkte knyttet opp mot KDs tiltaksområder. Det arbeides med utnyttelse av fellesløsninger og deling på tvers i sektoren og internasjonalt.

HK-dir og Sikt anses som viktige premissgivere og leverandører av fellesløsninger og samarbeid i sektoren, og NHH tilstreber bruk av fellesløsninger der det er formålstjenlig. Høyskolen tar anbefalinger fra NOKUT inn i arbeidet med å tilrettelegge for oppnåelse av strategien for digital omstilling. Forskningsrådet jobber med anbefalinger og utviklingstiltak som høyskolen følger med på og vurderer fortløpende i forhold til implementering i egen organisasjon.



## Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Dette kapittelet inneholder den fremtidsrettede delen av årsrapporten. Omtalen bygger på høyskolens gjeldende strategi og utviklingsavtale, og komplementerer rapporteringen i de øvrige delene av årsrapporten. Videre gir kapittelet også en sammenfattende omtale av samarbeidet med nasjonale og internasjonale aktører samt fremtidsutsikter for campusutvikling og arealbruk. Endelig gis det en presentasjon av budsjett for 2024.

### Fremtidsutsikter og planer

#### Strategi for NHH 2022-2025

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

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

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

#### Utviklingsavtale 2023-2026

##### Mål 1

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

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

Styringsparametere:

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



## Mål 2

Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.

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

Styringsparametere:

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

## Mål 3

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

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

Styringsparametere:

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

## **Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører**

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



CEMS er en allianse av 33 handelshøyskoler (kun én fra hvert land), rundt 70 bedriftspartnere og åtte ideelle organisasjoner. ENGAGE.EU består av ni ledende, forskningsintensive universitet i Europa innenfor fagområdene økonomi, administrasjon og samfunnsvitenskap. I 2023 ble ENGAGE.EU tildelt finansiering fra EU for en ny periode, som dekker minimum de fire neste år.

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

Fremtidens utfordringer er brede og krever tverrfaglig samarbeid. Derfor er både nasjonalt og internasjonalt samarbeid viktig for NHH. NHH ønsker å fortsette samarbeidet i bergensregionen gjennom Utdanning i Bergen. Samarbeid om karrieretjenester og arbeidslivsrelevans er også noe høyskolen aktivt jobber med og videreutvikler, blant annet gjennom Karrieresenteret, som samarbeider med aktører fra næringslivet, offentlig forvaltning og ideelle organisasjoner både nasjonalt og internasjonalt. På det internasjonale plan spiller ENGAGE.EU-alliansen en nøkkelrolle. NHH vil videreutvikle og dyrke samarbeidet med partnerinstitusjonene. Prosjektet inneholder både et samarbeid om utdanning, men også samarbeid mellom studenter, forskere og privat og offentlig sektor. Også i andre prosjekter, som Innovation School i Tyskland, samarbeider høyskolen med andre utdanningsinstitusjoner om undervisning, samt en rekke bedrifter og organisasjoner om praksis.

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

I NHHs etter- og videreutdanningsvirksomhet, organisert i vår avdeling NHH Executive (NHHE), samarbeides det med en rekke nasjonale og internasjonale aktører på våre studier og programmer. Alle EMBA-spesialiseringene gjennomfører utenlandsopphold ved anerkjente handelshøyskoler og forskningsinstitusjoner som f.eks. Bocconi Milano, HEC Paris og NUS Singapore, og vi gjennomfører også andre typer program ved disse institusjonene. Videre har NHHE utstrakt samarbeid med flere nasjonale næringsklynger (NCE) om kompetansegivende programmer på ulike nivå, både bransje- og virksomhetsspesifikke og åpne. NHHE søker å utvikle dette samarbeidet både gjennom videreføring av eksisterende tilbud og utvikling av nye. Dette omfatter også programmer gjennomført i samarbeid med forskningssentre ved NHH, og deres tilknyttede partnere.

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



## Fremtidsutsikter for campusutvikling og arealbruk

I 2023 ble en helhetlig og langsiktig campusutviklingsplan for perioden 2023-2036 ferdigstilt. Planen ble utarbeidet i tett samarbeid med Statsbygg. Målet for arbeidet har vært å gi retning for fremtidig arealdisponering ved NHH, med særlig oppmerksomhet rettet mot områder som er viktig for høyskolen, så som gode arbeidsplasser for studenter og ansatte, samt undervisningsarealer tilpasset ønsket, moderne pedagogikk. NHH opplever knapphet på tilgjengelige arealer, og det er gjennomført en rekke investeringsprosjekter for å tilpasse lokalene slik at de eksisterende arealer utnyttes på best mulig vis. Optimal bruk av arealer er avgjørende for å kunne nå målsettinger i Utviklingsavtale for NHH 2023-2026 knyttet til blant annet det å fortsatt øke andel studentaktiv undervisning, samt øke volum eksterntfinansiert forskning. Disse målsettingene bidrar til ytterligere press på arealene, og langsiktig planlegging av arealbruk er følgelig viktig. Det er derfor initiert et arbeid med siktemål om å leie ytterligere ekstra lokaler de nærmeste årene, samtidig med at en på noe lengre sikt jobber mot å få realisert et byggeprosjekt som utvider lokalene på dagens campus. (Det vises også til avsnittet *Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter* i kap. IV).

## Budsjett for 2024

NHH har i 2024 fått et nedtrekk i bevilgningen fra KD som var større enn forventet med en realnedgang på ca. kr 21 mill. Omfanget av høyskolens akkumulerte reserver tilsier at det på tross av redusert bevilgning, likevel er rom for å budsjettere med et underskudd også i 2024. I forslag til budsjett for 2024 brukes hele bevilgningen til faste og forpliktete kostnader.

I et langsiktig perspektiv må NHH ha en kostnadsstruktur som er bærekraftig og gir tilstrekkelig handlingsrom for å gjennomføre strategiske prioriteringer.

I strategien for perioden 2022-2025 vil tre satsingsområder, som spenner over hele virksomheten, bli prioritert. Dette er:

- Pådriver for bærekraftig verdiskapning
- Gjennomgripende internasjonalisering
- Engasjement og samarbeid for felles mål

I tillegg er hovedmål og delmål definert på følgende felt:

- Utdanning
- Forskning
- Samspill med nærings- og samfunnsliv
- Organisasjon og ressurser

I de årlige budsjettprosessene blir det innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) fokusert på å skape økonomisk handlingsrom, og å foreta prioriteringer som vil bidra til å nå målene i vedtatt strategi. Strategiske mål og satsingsområder er gjennomgripende over hele virksomheten, og alle enheter må gjennom sine respektive handlingsplaner bidra til at strategien for NHH totalt sett gjennomføres. I 2024 er det en særlig strategisk satsing på nytt studieprogram på bachelornivå - Bachelor in Business, Economics and Data Science (BEDS), og tiltaket er innarbeidet i budsjettet. Utover dette er ikke budsjettet innrettet direkte mot konkrete satsingsområder, men prinsippet om å skape økonomisk handlingsrom for å kunne foreta strategiske prioriteringer, har vært lagt til grunn.



Faste forpliktelser relatert til lønn og drift er innenfor årets tildelte bevilgning fra KD. Da er ingen investeringsbehov tatt hensyn til. For å opprettholde god drift og tilfredsstillende standard både for eiendom og IT-utstyr er det et mål at opprettholdelsesgraden (andel investering i forhold til av- og nedskrivning) på lang sikt skal være minimum 100 %. For 2024 tilsier dette et investeringsnivå på ca. kr 31 mill. I budsjett for 2024 ligger investeringsnivået på kr 44,2 mill. Samlet budsjettet underskudd er kr 69,6 mill. Underskuddet er finansiert av ubrukt bevilgning fra KD og akkumulerte overskuddsmidler fra NHHE.

Størrelsen på frie reserver vurderes å være tilfredsstillende ved utgangen av 2024. Med tanke på at bevilgningen i årene fremover forventes redusert, må nivået på de faste kostnadene tilpasses slik at NHH har en god langsiktig og bærekraftig økonomisk utvikling.

Det forventes en økning i inntekten fra Bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA) i forhold til 2023 på om lag kr 20 mill. Samlet budsjettet inntekt innen BOA i 2024 er kr 190,5 mill. og et overskudd på kr 7,9 mill.

Tabellene nedenfor viser høyskolens samlede budsjett og estimert utgående balanse for 2024:

Samlet aktivitet NHH	BFV	BOA	NHH totalt
- Bevilgning fra KD	639,5		639,5
- Inntekt	1,9	190,5	192,4
- Dekningsbidrag	14,6	-14,6	0
<b>Sum Dekningssiden</b>	<b>656,0</b>	<b>175,9</b>	<b>831,8</b>
- Fastlønn BFV og lønn BOA	421,3	121,0	542,4
- Driftskostnader	230,3	66,9	297,2
- Investeringer	44,2		44,2
- Forpliktete og nye tiltak	29,8		29,8
- Ekstern overskuddsdeling		1,0	1,0
- Netto tilført fra BFV		-20,9	-20,9
<b>Sum Kostnadssiden</b>	<b>725,6</b>	<b>168,0</b>	<b>893,6</b>
<b>Årets over- (+) underskudd (-)</b>	<b>-69,6</b>	<b>7,9</b>	<b>-61,7</b>

Tall i mill. kr

Avregninger KD	IB 2024	UB 2024
Andre formål	30,9	8,7
Investeringer	52,3	8,1
Tilført overskudd fra NHHE - sentralt	25,9	25,9
Tilført overskudd fra NHHE - institutter	17,3	14,1
Opptjent overskudd ved NHHE - ufordelt	3,0	10,9
<b>Sum avregninger KD</b>	<b>129,4</b>	<b>67,7</b>
<b>Virksomhets kapital</b>		
Virksomhetskapital sentralt	55,6	55,6
Virksomhetskapital institutter	23,1	23,1
<b>Sum virksomhetskapital</b>	<b>78,7</b>	<b>78,7</b>
<b>Sum avsetninger</b>	<b>208,1</b>	<b>146,4</b>

Tall i mill. kr



Med utgangspunkt i budsjett 2024 vil estimert avsetning ubrukt bevilgning fra KD ved utgangen av 2024 være kr 16,8 mill., som er 2,6 % av årets tildeling.

De senere årene har NHH budsjettert med et større underskudd enn det som har vært realistisk. Dette skyldes at all ubrukt bevilgning har vært lagt inn i årets budsjett. Denne budsjetteringspraksisen er endret inn mot 2024 for å oppnå et mer realistisk budsjett. Det er fortsatt grunn til å tro at noen budsjettposter er for høye. Det vil gjennom 2024 bli arbeidet videre med å gjennomføre ytterligere tilpasninger, som vil bidra til et enda mer forventningsrett budsjett.





## Kap. VI. Årsregnskap 2023

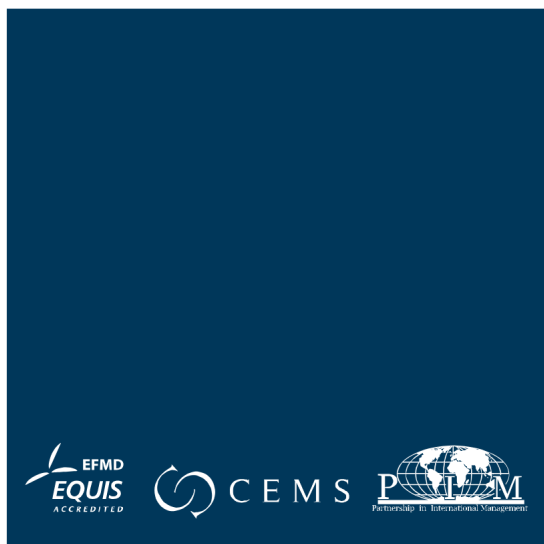
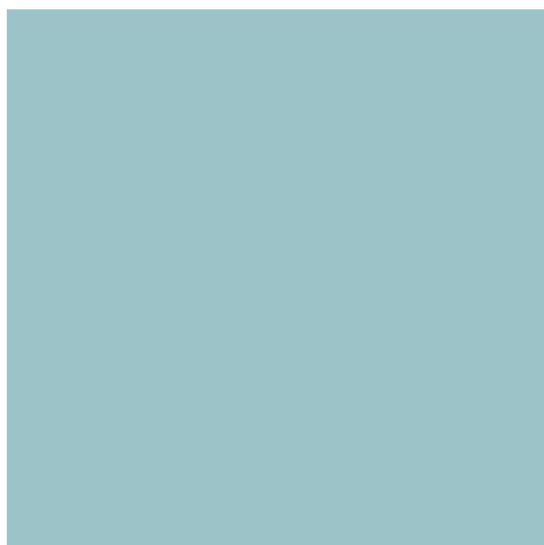
Styret godkjente årsregnskap med noter og ledelseskommmentarer 2023 for NHH på sitt møte 5. mars 2024. Regnskapet er utformet i henhold til krav fastsatt i økonomiregelverket, rundskriv R-115 fra Finansdepartementet og de krav Kunnskapsdepartementet har fastsatt. Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.

# ÅRSREGNSKAP 2023

## NORGES HANDELSHØYSKOLE

Økonomiavdelingen

NHH



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

### Fortegnsregler i oppgjørspakken

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

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

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

### Andre forhold i oppgjørspakken

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

## 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. Mottatte gaver og gaveforsterkninger som ikke er benyttet på balansedagen, er presentert på regnskapslinjen Avsetninger langsiktige forpliktelser.

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

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

#### *Inntekter fra transaksjonsbaserte inntekter*

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

#### *Kostnader*

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

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

#### *Pensjoner*

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

#### *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

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

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

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

#### *Beholdning av varer og driftsmateriell*

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

#### *Fordringer*

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

#### *Valuta*

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

#### *Statens kapital*

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

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

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

#### *Kontantstrøm*

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

#### **Statlige rammebetingelser**

##### *Selvassurandørprinsipp*

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

##### *Statens konsernkontoordning*

Statlige virksomheter omfattes av statens konsernkontoordning. Konsernkontoordningen innebærer at alle innbetalinger og 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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

## Resultatregnskap

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2023	31.12.2022
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt fra bevilgninger	1	618 547	566 613
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	96 295	82 375
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	78 733	84 403
Andre driftsinntekter	1	4 474	3 839
<i>Sum driftsinntekter</i>		<b>798 049</b>	<b>737 230</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	506 415	461 482
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	31 579	31 789
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5		0
Andre driftskostnader	3	269 254	250 021
<i>Sum driftskostnader</i>		<b>807 248</b>	<b>743 292</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>-9 199</b>	<b>-6 062</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	565	334
Finanskostnader	6	716	459
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		<b>-151</b>	<b>-125</b>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>		<b>-9 351</b>	<b>-6 187</b>
<b>Avregninger og disponeringer</b>			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 l	13 911	13 108
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapskapital)	8	-4 561	-6 921
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>		<b>9 351</b>	<b>6 187</b>
<b>Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>			
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9	0	0
<i>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>			
Tilskudd til andre	10	0	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning		0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		<b>0</b>	<b>0</b>



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

## Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2023	31.12.2022
<b>EIENDELER</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I Immaterielle eiendeler</b>			
Programvare og lignende rettigheter	4	1 677	662
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<b>1 677</b>	662
<b>II Varige driftsmidler</b>			
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	5	45 999	34 788
Maskiner og transportmidler	5	1 316	1 016
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	91 957	89 202
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		<b>139 271</b>	125 006
<b>III Finansielle anleggsmidler</b>			
Investeringer i aksjer og andeler	11	274	457
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer	11A	0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		<b>274</b>	457
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>141 221</b>	126 125
<b>B. Omløpsmidler</b>			
<b>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</b>			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	12	0	0
<i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>		<b>0</b>	0
<b>II Fordringer</b>			
Kundefordringer	13	3 770	3 844
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	181	284
Andre fordringer	14	41 404	19 127
<i>Sum fordringer</i>		<b>45 355</b>	23 255
<b>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	422 884	417 522
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger	17	9 389	8 948
Andre bankinnskudd	17	0	0
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		<b>432 273</b>	426 470
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>477 628</b>	449 725
<b>Sum eiendeler drift</b>		<b>618 849</b>	575 850
<b>IV Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer</b>			
Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten	9	0	0
<i>Sum fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		<b>0</b>	0
<b>Sum eiendeler</b>		<b>618 849</b>	575 850



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

## Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2023	31.12.2022
<b>STATENS KAPITAL OG GJELD</b>			
<b>C. Statens kapital</b>			
<b>I Virksomhetskapskapital</b>			
Innskutt virksomhetskapskapital	8	0	0
Opptjent virksomhetskapskapital	8	78 970	74 592
<b>Sum virksomhetskapskapital</b>		<b>78 970</b>	<b>74 592</b>
<b>II Avregninger</b>			
Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	129 375	143 103
<i>Sum avregninger</i>		<b>129 375</b>	<b>143 103</b>
<b>III Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	140 948	125 669
Ikke inntektsført bevilgning	15 III	0	0
<i>Sum utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</i>		<b>140 948</b>	<b>125 669</b>
<b>Sum statens kapital</b>		<b>349 293</b>	<b>343 364</b>
<b>D. Gjeld</b>			
<b>I Avsetning for langsiktige forpliktelser</b>			
Avsetninger langsiktige forpliktelser	19	9 463	11 834
<i>Sum avsetning for langsiktige forpliktelser</i>		<b>9 463</b>	<b>11 834</b>
<b>II Annen langsiktig gjeld</b>			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
<i>Sum annen langsiktig gjeld</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		50 367	36 840
Skyldig skattetrekk		29 532	25 518
Skyldige offentlige avgifter		20 454	17 073
Avsatte feriepenger		42 636	39 422
Ikke inntektsført tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15 II	39 568	50 232
Mottatt forskuddsbetaling	16	16 742	3 897
Annen kortsiktig gjeld	18, 20	60 795	47 669
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>		<b>260 093</b>	<b>220 652</b>
<b>Sum gjeld</b>		<b>269 556</b>	<b>232 486</b>
<b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>		<b>618 849</b>	<b>575 850</b>
<b>IV Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b>			
Ikke utbetalt bevilgning mottatt til tilskuddsforvaltning	10B	0	0
Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten		0	0
<i>Sum gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</i>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum statens kapital og gjeld</b>		<b>618 849</b>	<b>575 850</b>



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF



## Kontantstrømpoppstilling for nettbudsjetterte virksomheter (direkte modell)

Beløp i 1000 kroner	31.12.2023	31.12.2022	Budsjett 2024
<b>Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter</b>			
<b>Innbetalinger</b>			
innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettbudsjetterte)	633 826	583 299	639 465
innbetalinger av bevilgninger fra andre departementer (nettbudsjetterte)	0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester	114 347	96 767	102 458
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer	45 183	61 022	73 381
innbetaling av refusjoner	0	0	0
innbetalinger knyttet til konsortie-/samarbeidsavtaler	0	0	0
andre innbetalinger	38 077	23 766	12 648
<b>Sum innbetalinger</b>	<b>831 433</b>	<b>764 854</b>	<b>827 953</b>
<b>Utbetalinger</b>			
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader	485 109	451 092	544 963
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester	276 682	236 796	332 707
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter	377	569	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater	0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter	0	0	0
andre utbetalinger	17 055	-940	0
<b>Sum utbetalinger</b>	<b>779 223</b>	<b>687 518</b>	<b>877 670</b>
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>	<b>52 210</b>	<b>77 337</b>	<b>-49 717</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>			
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)	0	-18	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)	-46 858	-50 975	-55 230
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler (+)	0	0	0
utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler (-)	0	139	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 (+)	278	101	0
utbetalinger av renter (-)	-36	-25	0
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-46 617</b>	<b>-50 777</b>	<b>-55 230</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>			
innbetalinger av virksomhetskaper (+)	0	0	0
tilbakebetalinger av virksomhetskaper (-)	0	0	0
utbetalinger av utbytte til statskassen (-)	0	0	0
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kontantstrømmer knyttet til overføringer</b>			
innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre (+)	0	0	0
innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre (+)	0	0	0
innbetalinger fra andre virksomheter til tilskudd til andre (+)	0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)	0	0	0
skatter, avgifter og gebyrer direkte til statskassen (+)	0	0	0
avregning med statskassen vedrørende innkrevingsvirksomhet (-)	0	0	0
<b>Netto kontantstrøm knyttet til overføringer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)	210	63	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)	5 803	26 622	-104 947
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	426 470	399 848	0
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>	<b>432 273</b>	<b>426 470</b>	<b>-104 947</b>
<b>* Avstemming</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>	
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet	-13 911	-13 108	
disponering av periodens resultat (til virksomhetskaper)	4 561	6 921	
bokført verdi avhørende anleggsmidler	0	0	
ordinære avskrivninger	31 579	31 789	
nedskrivning av anleggsmidler	0	0	
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)	-46 858	-50 975	
endring i statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	15 279	19 186	
endring i ikke inntektsført bevilgning	0	0	
endring i beholdninger av varer og annet driftsmateriell	0	0	
endring i kundefordringer	75	10 261	
endring i leverandørgjeld	13 527	-6 494	
endring i ikke inntektsført tilskudd og overføringer	-10 664	2 413	
effekt av valutakursendringer	-210	-63	
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter	46 617	50 916	
poster klassifisert som kontantstrømmer knyttet til overføringer	0	0	
endring i andre tidsavgrensningsposter	12 217	26 490	
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>	<b>52 210</b>	<b>77 337</b>	



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

#### **Prinsippnote for bevilgningsoppstilling**

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

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

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

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

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

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2023 for nettobudsjetterte virksomheter pr. 31.12.2023

## Del I

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev					Samlet tildeling
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst		
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler		633 826
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 71		0
2xx	Formålet/virksomheten				0
2xx	Formålet/virksomheten				0
2xx	Formålet/virksomheten				0
Samlet sum på kapitler og poster under <b>programområde 07</b> Kunnskapsdepartementet					633 826
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx			0
Sum utbetalinger på andre kapitler og poster i statsbudsjettet					0
<b>Sum utbetalinger i alt</b>					<b>633 826</b>
2xx	Formålet/virksomheten		Tilbakebetaling av bevilgning gitt i tidligere regnskapsår <sup>3)</sup>		0
<b>Sum tildelinger og tilbakebetalinger fra tidligere år</b>					<b>633 826</b>

## DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport <sup>1)</sup>	Note	Regnskap 31.12.2023
<b>Oppgjørskonto i Norges Bank</b>		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	417 522
Endringer i perioden (+/-)		5 363
<b>Sum utgående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank</b>	17	<b>422 884</b>
<b>Øvrige bankkonti Norges Bank<sup>2)</sup></b>		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	8 948
Endringer i perioden (+/-)		441
<b>Sum utgående saldo på øvrige bankkonti i Norges Bank</b>	17	<b>9 389</b>

## Del III

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	31.12.2023	31.12.2022	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	422 884	417 522	5 363
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		9 389	8 948	441

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

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

	31.12.2023	31.12.2022	Budsjett 2024
<b>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	633 826	583 299	639 465
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd	-46 858	-50 975	-55 230
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	31 579	31 789	31 579
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (-)	0	0	0
- periodens tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet <sup>1)</sup>	0	2 500	0
<b>Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>618 547</b>	<b>566 613</b>	<b>615 814</b>
<b>Inntekt fra bevilgninger fra andre departement</b>			
Periodens tilskudd/overføring fra andre departement <sup>1)</sup>	0	0	0
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (	0	0	0
- ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)	0	0	0
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (-)	0	0	0
- tilskudd til andre (-)	0	0	0
Andre poster som vedrører tilskudd og overføringer fra andre departement (spesifiseres)	0	0	0
<b>Sum inntekt fra bevilgninger fra andre departement</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

<b>Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)</b>	<b>618 547</b>	<b>566 613</b>	<b>615 814</b>
<b>Gebyrer og lisenser <sup>1) 2)</sup></b>			
Gebyrer	0	0	0
Lisenser	0	0	0
<b>Sum inntekt fra gebyrer (linje RE.2 i resultatregnskapet)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

<b>Tilskudd og overføringer fra statlige etater <sup>1)</sup></b>			
Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	18 520	2 134	3 090
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	18 520	2 134	3 090
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	43 351	49 033	48 178
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	3 119	1 720	4 113
Periodens netto tilskudd fra NFR	46 470	50 753	52 291
<b>Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>	<b>64 989</b>	<b>52 887</b>	<b>55 381</b>

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

<b>Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet <sup>1)</sup></b>			
Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	-24	1 500
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	1 103	709	819
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	7 943	9 559	16 929
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsyttere	1 091	362	734
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsyttere	10 136	10 607	19 981
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og Horisont 2020)	11 048	13 332	16 212
+ periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og Horisont 2020)	11 048	13 332	16 212
Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	0	0
+ periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet fra andre (+)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet	0	0	0
<b>Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet</b>	<b>21 184</b>	<b>23 938</b>	<b>36 193</b>

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

*Inntektsførte gaver og gaveforsterkninger <sup>1)</sup>*

Inntektsførte gaver og gaveforsterkninger	10 121	5 550	3 475
<b>Sum inntektsførte gaver og gaveforsterkninger</b>	<b>10 121</b>	<b>5 550</b>	<b>3 475</b>

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

<b>Sum inntekt fra tilskudd og overføringer (linje RE.3 i resultatregnskapet)</b>	<b>96 295</b>	<b>82 375</b>	<b>95 048</b>
---	---------------	---------------	---------------

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

Statlige etater	17 726	15 550	16 379
Kommunale og fylkeskommunale etater	2 075	607	1 878
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	-2 161	14 857	21 884
Andre	0	0	0
<b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>17 639</b>	<b>31 015</b>	<b>40 141</b>

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

*Andre salgs- og leieinntekter*

Andre salgsinntekter	2 270	3 325	1 783
Andre leieinntekter	3 649	3 417	3 864
Egenbetaling fra studenter / Åpne kurs NHHE	54 275	46 647	55 313
Studieavgift for studenter fra land utenfor EØS og Sveits	900	0	0
<b>Sum andre salgs- og leieinntekter</b>	<b>61 094</b>	<b>53 389</b>	<b>60 959</b>

<b>Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)</b>	<b>78 733</b>	<b>84 403</b>	<b>101 100</b>
--	---------------	---------------	----------------

*Andre driftsinntekter*

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	4 473	3 837	1 359
Øvrige andre inntekter NHHE	1	2	0
Øvrige andre inntekter <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>4 474</b>	<b>3 839</b>	<b>1 359</b>

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

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

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

<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>798 049</b>	<b>737 230</b>	<b>813 321</b>
----------------------------	----------------	----------------	----------------

	31.12.2023	31.12.2022
<i>Inntekter fra utlandet <sup>1)</sup></i>		
Inntekter fra EU	15 950	4 431
Inntekter fra næringsliv	0	0
Inntekter fra organisasjoner og institusjoner	671	51
Inntekter fra universiteter	603	0
Andre inntekter utland	1 681	416
<b>Sum inntekter fra utland</b>	<b>18 905</b>	<b>4 898</b>

1) Frivillig å fylle ut dette avsnittet



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF



**Note 4 Immaterielle eiendeler**

Beløp i 1000 kroner

	Programvare og lignende rettigheter	Immaterielle eiendeler under utførelse	SUM
Anskaffelseskost pr. 31.12.2022	19 160	0	19 160
+ tilgang i 2023 (+)	1 181	0	1 181
- avgang til anskaffelseskost i 2023 (-)	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2023</b>	<b>20 341</b>	<b>0</b>	<b>20 341</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2022 (-)	0	0	0
- nedskrivninger i 2023 (-)	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2022 (-)	-18 498	0	-18 498
- ordinære avskrivninger i 2023 (-)	-166	0	-166
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2023 (+)	0	0	0
<b>Balanseført verdi 31.12.2023</b>	<b>1 677</b>	<b>0</b>	<b>1 677</b>

Avskrivningssatser (levetider)

5 år / lineært Ingen

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

Salgssum ved avgang anleggsmidler	0	0	0
- Bokført verdi avhendede anleggsmidler	-38	0	-38
Regnskapsmessig gevinst/tap	-38	0	-38



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

**Note 5 Varige driftsmidler**

Beløp i 1000 kroner

	Tomter	Bygninger og annen fast eiendom	Anlegg under utførelse	Infrastruktur eiendeler	Maskiner og transportmidler	Driftsløse inventar, verktoy o.l.	Sum
Anskaffelseskost pr. 31.12.2022	0	35 846	0	0	2 131	260 035	298 011
+ tilgang nybygg i 2023 - eksternt finansiert (+)	0		0	0	0	0	0
+ tilgang nybygg i 2023 - internt finansiert (+)	0	14 060	0	0	563	0	14 623
+ andre tilganger i 2023 (+)	0	0	0	0		29 840	29 840
- avgang anskaffelseskost i 2023 (-)	0	0	0	0	0	0	0
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2023</b>	<b>0</b>	<b>49 906</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 694</b>	<b>289 875</b>	<b>342 475</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2022 (-)	0	0	0	0	0	0	0
- nedskrivninger i 2023 (-)	0	0	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2022 (-)	0	-1 058	0	0	-1 114	-170 833	-173 005
- ordinære avskrivninger i 2023 (-)	0	-4 063	0	0	-264	-27 086	-31 413
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2023 (+)	0	1 214	0	0	0	0	1 214
<b>Balanseført verdi 31.12.2023</b>	<b>0</b>	<b>45 999</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 316</b>	<b>91 957</b>	<b>139 271</b>

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

**Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:**

Vederlag ved avhending av anleggsmidler	0	0	0	0	0	0	0
- bokført verdi av avhendede anleggsmidler (-)	0	-45	0	0	-1131	0	-1176
<b>Regnskapsmessig gevinst/tap</b>	<b>0</b>	<b>-45</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1131</b>	<b>0</b>	<b>-1176</b>

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF



**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader**

Beløp i 1000 kroner

31.12.2023 31.12.2022**Finansinntekter**

Renteinntekter	278	101
Valutagevinst (agio)	287	233
Reversering av tidligere nedskrivning (oppskrivning til kostpris)	0	0
Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor)	0	0
Annen finansinntekt	0	0
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>565</b>	<b>334</b>

**Finanskostnader**

Rentekostnad	36	25
Nedskrivning av aksjer	183	139
Valutatap (disagio)	497	295
Annen finanskostnad	0	0
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>716</b>	<b>459</b>

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

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

1) Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

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

Beløp i 1000 kroner

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

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

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

<i>Innskutt virksomhetskaper:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskaper 31.12.2022	0
Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)	0
Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)	0
Salg av eierandeler i perioden (-)	0
Kjøp av eierandeler i perioden (+)	0
<b>Innskutt virksomhetskaper 31.12.2023</b>	<b>0</b>
<i>Bunden opptjent virksomhetskaper:</i>	
Bunden opptjent virksomhetskaper pr. 01.01.2023	457
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 (-)	-183
<b>Bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2023</b>	<b>274</b>
<b>Innskutt og bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2023</b>	<b>274</b>
<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2022	74 136
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper:	-183
Overført fra periodens resultat	4 561
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	183
<b>Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2023</b>	<b>78 697</b>
<b>Sum virksomhetskaper 31.12.2023</b>	<b>78 970</b>

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

**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 %	3 586	40 301	160	800
Vestlandets innovasjonsselskap AS	987753153	23.05.2016	4 189	1,2 %	1,2 %	-8 716	25 763	114	759
Selskap 3			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
Selskap 4			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
Selskap 5			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
Øvrige selskap***			0	0,0 %	0,0 %	0	0	0	0
<b>Sum aksjer</b>			<b>12 189</b>			<b>-5 130</b>	<b>66 063</b>	<b>274</b>	<b>1 559</b>
<i>Andeler (herunder leieboerinnskudd)</i>									
Selskap 1			0			0	0	0	0
Selskap 2			0			0	0	0	0
Øvrige selskap***			0			0	0	0	0
<b>Sum andeler</b>			<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.2023</b>						<b>-5 130</b>	<b>66 063</b>	<b>274</b>	<b>1 559</b>

\* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

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

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

**Note 12 Beholdninger av varer og driftsmateriell**

Beløp i 1000 kroner

	<u>31.12.2023</u>	<u>31.12.2022</u>
<b>Anskaffelseskost</b>		
Råvarer og innkjøpte halvfabrikata	0	0
Varer under tilvirkning	0	0
Ferdige egentilvirkede varer og driftsmateriell	0	0
Innkjøpte varer (ferdigvarer) og driftsmateriell	0	0
<b>Sum anskaffelseskost</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ukurans</b>		
Ukurans i råvarer og innkjøpte halvfabrikata	0	0
Ukurans i varer under tilvirkning	0	0
Ukurans i ferdige egentilvirkede varer	0	0
Ukurans i innkjøpte varer (ferdigvarer)	0	0
Nedskrivning av driftsmateriell	0	0
<b>Sum ukurans</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum beholdninger av varer og driftsmateriell</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Note 13 Kundefordringer**

Beløp i 1000 kroner

	<u>31.12.2023</u>	<u>31.12.2022</u>
Kundefordringer til pålydende	4 021	4 095
Avsatt til latent tap (-)	-252	-251
<b>Sum kundefordringer</b>	<b>3 770</b>	<b>3 844</b>

**Note 14 Andre kortsiktige fordringer**

Beløp i 1000 kroner

	<u>31.12.2023</u>	<u>31.12.2022</u>
Forskuddsbetalt lønn	832	1 062
Reiseforskudd	0	0
Personallån	0	0
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalt leie	0	0
Andre forskuddsbetalte kostnader	39 007	14 943
Andre fordringer	1 565	3 122
Fordring på datterselskap mv. <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum andre fordringer</b>	<b>41 404</b>	<b>19 127</b>

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

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

Beløp i 1000 kroner

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

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

Del I: Inntektsførte bevilgninger	Avsetning pr. 31.12.2023	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2022	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>				
<i>Konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</i>				
Forskningstiltak institutter	30 938	0	29 165	1 773
Oppgave 2	0	0	0	0
Oppgave 3	0	0	0	0
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</b>	<b>30 938</b>	<b>0</b>	<b>29 165</b>	<b>1 773</b>
<i>Vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</i>				
Oppgave 1	0	0	0	0
Oppgave 2	0	0	0	0
Oppgave 3	0	0	0	0
Andre oppgaver <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</i>				
Studentarbeidsplasser i leide lokaler	0	0	26	-26
Sykkelparkering	0	0	100	-100
Ombygging landskapsareal Institutt for finans	0	0	200	-200
Støyskjering vestibyle i Høyblokken	0	0	1 000	-1 000
Sosial sone hagetak	0	0	1 000	-1 000
Ombygging Servicebygget, vedtatte, ikke igangsatte inv.prosjekter	0	0	1 992	-1 992
Oppgradering av IT-utstyr i Nybygget (UPS-punkter)	0	0	7 500	-7 500
Ny inngang lager Servicebygg	250	0	0	250
Toaletter kjeller i studentsone	250	0	0	250
Støttesystem for hørselshemmede	430	0	0	430
Møterom og miljørom HR-avdeling	450	0	0	450
Reinvestering møbler/inventar	637	0	322	315
Støttesystem for fjernundervisning, NHHE	750	0	0	750
Helhetlig skiltplan NHH	1 000	0	0	1 000
Utskifting av kopi-/multifunksjonsmaskiner	1 000	0	0	1 000
Oppgradering av AV-utstyr i aud. D	1 300	0	0	1 300
Ombygging av rom BU03/BU13 SIR og veiledningstjenesten	5 100	0	0	5 100
Reinvestering IT- og AV-utstyr	5 460	0	2 963	2 497
Rehabilitering Studentkantine	7 500	0	0	7 500
<b>SUM vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</b>	<b>24 127</b>	<b>0</b>	<b>15 103</b>	<b>9 025</b>
<i>Påbegynte investeringsprosjekter</i>				
Undervisningsrom Bibliotek	0	0	200	-200
Ny personalkantine	0	0	40	-40
Ombygging av arealer Institutt for Samfunnsøkonomi	0	0	113	-113
Ombygging Seksjon for utd.kvalitet	0	0	204	-204
Avfallskomprimator	0	0	1 000	-1 000
Kompaktlaster	0	0	500	-500
Oppgradering av AV-infrastruktur Lab 1 og Lab 2	0	0	99	-99
Oppgradering av AV-infrastruktur aud. Carl Borch	0	0	150	-150
Oppgradering av AV-infrastruktur campus Oslo	0	0	1 224	-1 224
Oppgradering av AV-utstyr i møterom	0	0	316	-316
Oppgradering bedriftshytte	100	0	1 800	-1 700
Tilpasning av frigitte arealer NHHS, rom BU43	100	0	1 250	-1 150
Oppgradering av AV-infrastruktur auditorier A,B,C,D Max	150	0	5 781	-5 631
Adangskontrollsystem - utbygging og erstatninger	150	0	150	0
Oppgradering av AV-utstyr i Kollokvierom	281	0	1 025	-744
Kabling/nettverk i deler av Servicebygget, Nybygget inkl. Jepsen senter og campus Oslo	300	0	1 650	-1 350
IT/AV-utstyr Biblioteket	300	0	0	300
AV- og utdanningsteknologiutstyr	350	0	350	0
Backupsystem	400	0	300	100
Nye kontorer i 7. og 9. etg. Høyblokken	500	0	2 325	-1 825
Lounge/arbeidsareal studenter i Servicebygget	750	0	750	0
Ombygging landskapsareal i 2. etg. Servicebygg	950	0	6 875	-5 925
Oppussing FFA/Biblioteket	1 000	0	6 950	-5 950
Oppgradering av AV-infrastruktur Jepsen senter	1 135	0	1 188	-53
Nettverkskomponenter	2 150	0	8 395	-6 245
IT utstyr / brukrutstyr til institutter, avdelinger og stipendiater	2 200	0	2 297	-97
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	3 100	0	3 100	0
Servere til sentral infrastruktur - kapasitetsøkning	3 800	0	300	3 500
Brannsikkerhet	4 468	0	4 957	-489
Ombygging auditorier i Nybygget til læringsrom	5 950	0	1 000	4 950
<b>SUM påbegynte investeringsprosjekter</b>	<b>28 134</b>	<b>0</b>	<b>54 288</b>	<b>-26 154</b>



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

<i>Andre formål</i>				
Formål 1	0	0	0	0
Formål 2	0	0	0	0
Formål 3	0	0	0	0
Andre formål <sup>1)</sup>	0	0	0	0
<b>SUM andre formål</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>83 200</b>	<b>0</b>	<b>98 556</b>	<b>-15 356</b>
<b>Andre departementer og finansieringskilder</b>				
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	17 253	0	16 267	986
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	25 896	0	24 928	968
Opptjent overskudd NHHE	3 026	0	3 352	-325
Nedskrivning av aksjer	0	183	0	0
<b>Sum andre departementer og finansieringskilder</b>	<b>46 175</b>	<b>183</b>	<b>44 547</b>	<b>1 628</b>
<b>Sum avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)</b>	<b>129 375</b>	<b>183</b>	<b>143 103</b>	<b>-13 728</b>
Tilført fra annen virksomhetskapskapital				-183
<b>Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet</b>				<b>-13 911</b>

**Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (nettobudsjetterte virksomheter), forts**

Del II: Ikke inntektsførte tilskudd, bidrag og gaver:

	Avsetning pr. 31.12.2023	Avsetning pr. 31.12.2022	Endring i perioden
<b>Statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>			
Diverse prosjekter	56	19 938	-19 881
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>	<b>56</b>	<b>19 938</b>	<b>-19 881</b>
<b>Norges forskningsråd</b>			
SFF: FAIR	-2 438	-3 814	1 376
Diverse prosjekter	7 294	8 596	-1 301
Tiltak/opp-gave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum Norges forskningsråd</b>	<b>4 856</b>	<b>4 781</b>	<b>75</b>
<b>Regionale forskningsfond</b>			
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum regionale forskningsfond</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andre bidragsytere</b>			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	-210	51	-261
Næringsliv og private bidragsytere	20 345	18 681	1 665
Øvrige andre bidragsytere	1 170	579	590
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	13 350	6 202	7 148
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag <sup>2)</sup>	<b>34 655</b>	<b>25 513</b>	<b>9 142</b>
Andre tilskudd og overføringer <sup>3)</sup>	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	<b>34 655</b>	<b>25 513</b>	<b>9 142</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag</b>	<b>39 568</b>	<b>50 232</b>	<b>-10 664</b>
<b>Gaver og gaveforsterkninger</b>			
Tiltak/opp-gave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/opp-gave/formål/giver <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum gaver og gaveforsterkninger</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og overføringer</b>	<b>39 568</b>	<b>50 232</b>	<b>-10 664</b>
<b>Sum fordringer knyttet til tilskudd og overføringer<sup>4)</sup></b>	<b>9 148</b>	<b>12 979</b>	<b>0</b>



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

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

	Forpliktelse pr. 31.12.2023	Forpliktelse pr. 31.12.2022	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>			
Driftsoppgaver - unntatt investeringsformål			
<i>Periodisering av ordinær driftsbevilgning - KD (bare i delårsregnskap)</i>	0	0	0
<i>Driftsoppgaver (spesifiser og legg til linjer)</i>	0	0	0
Sum tildelinger til driftsoppgaver	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Investeringsformål			
<i>Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</i>	0	0	0
<i>Påbegynte investeringsprosjekter (spesifiser og legg til linjer)</i>	0	0	0
Sum investeringsformål	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andre departementer</b>			
<i>Periodisering driftsbevilgning - andre departementer (delårsregnskap)</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<b>Sum andre departementer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

- 1) Vesentlige poster spesifiseres om nødvendig i egne avsnitt under oppstillingen
- 2) Skal bare omfatte prosjekter som tilfredsstiller kravene til bidragsfinansiert aktivitet i rundskriv F-07/13.
- 3) Skal omfatte tilskudd og overføringer som ikke tilfredsstiller kravene til bidragsfinansiert aktivitet i rundskriv F-07/13
- 4) Her vises summen av alle fordringer som er nettoført i note 15 del II

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning for 2023	Avsetning pr. 31.12.2023 i kr	Avsetning pr. 31.12.2023 i pst.	Referanse
Avsetninger til andre formål	633 826	30 938	5 %	N15IV.01
Avsetninger til investeringer	633 826	52 262	8 %	N15IV.02
<b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>633 826</b>	<b>83 200</b>	<b>13 %</b>	N15IV.1



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

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

Beløp i 1000 kroner

DEL I

<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	<b>31.12.2023</b>	31.12.2022
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	0	284
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	98	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	82	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum opptjente, ikke fakturerte inntekter</b>	<b>181</b>	<b>284</b>

DEL II

<i>Mottatt forskuddsbetaling</i>	<b>31.12.2023</b>	31.12.2022
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	15 873	2 817
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	272	463
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	598	617
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum mottatt forskuddsbetaling</b>	<b>16 742</b>	<b>3 897</b>

Prosjektene spesifiseres etter sin art.

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

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF



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

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2023</b>	31.12.2022
Innskudd statens konsernkonto (nettobudsjetterte virksomheter) <sup>3)</sup>	422 884	417 522
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger <sup>3)</sup>	9 389	8 948
Øvrige bankkontoer <sup>1)</sup>	0	0
Kontantbeholdninger <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum bankinnskudd og kontanter</b>	<b>432 273</b>	<b>426 470</b>

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

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

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

**Note 18 Annen kortsiktig gjeld**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2023</b>	31.12.2022
Skyldig lønn	14 871	11 819
Skyldige reiseutgifter	0	0
Annen gjeld til ansatte	0	0
Påløpte kostnader	27 674	26 345
Midler som skal videreformidles til andre <sup>1)</sup>	0	0
Annen kortsiktig gjeld	18 250	9 505
Gjeld til datterselskap m.v. <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum</b>	<b>60 795</b>	<b>47 669</b>

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

Alle vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

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

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



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

**Note 19 Avsetninger langsiktige forpliktelser**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2023</b>	31.12.2022
Gave fra DNB	747	755
Gave fra Norgesgruppen	125	1 406
Gave Equinor	7 233	6 193
Gave Telenor	1 533	3 388
Diverse gaver	-175	92
<b>Sum Gaver</b>	<b>9 463</b>	<b>11 834</b>
Gaveforsterkninger	0	0
Andre avsetninger langsiktige forpliktelser <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum avsetninger langsiktige forpliktelser</b>	<b>9 463</b>	<b>11 834</b>

1) spesiferes i egen oppstilling



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF



## **Kommentarer til årsregnskapet 2023 – Norges Handelshøyskole**

### **Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende bilde**

Regnskapet for 3. tertial 2023 gir et dekkende bilde av virksomheten. Regnskapet er avlagt i henhold til bestemmelser om økonomistyring i staten, rundskriv fra Finansdepartementet og i samsvar med statlige regnskapsstandarder som gjelder for virksomheter underlagt Kunnskapsdepartementet. Regnskapet er presentert i samsvar med regnskapsmal fra Kunnskapsdepartementet.

### **Institusjonens økonomiske drift i perioden – avvik mellom budsjett og regnskap**

Høyskolens budsjett for 2023 ble vedtatt med et underskudd på i overkant av kr 100 mill., med finansiering fra akkumulert ubrukt bevilgning og overskuddsmidler fra NHH Executive (NHHE) fra tidligere år. Det er budsjettet med investeringer på kr 56,6 mill. samt en fortsatt økning i aktivitetsnivået i forhold til 2022. Det er også lagt inn en liten økning i antall faste stillinger både på vitenskapelig og administrativ side. Det er lagt inn en ambisjon om å øke eksterntfinansiert aktivitet, og det er estimert at dette vil medføre en netto overføring av midler relatert til egenfinansierte årsverk i forskningsprosjekter på i overkant av kr 12,1 mill.

Årets resultat viser et underskudd på kr 9,4 mill., med et positivt budsjettavvik på kr 92,8 mill. Som forventet har det positive budsjettavviket økt noe siden 2. tertialrapporteringen.

#### *Inntekt fra bevilgninger – positivt avvik kr 26,4 mill.*

Det positive avviket på kr 26,4 mill. er delvis knyttet til tilleggsbevilgningen, kr 15,6 mill., som ble tildelt i revidert nasjonalbudsjett i juni. I tillegg er bevilgning benyttet til investeringsformål kr 9,8 mill. lavere enn budsjettet, noe som fører til et positivt inntektsavvik (bokføres som utsatt bevilgning). Sammenlignet med 2022 har inntektsført bevilgning økt med 9,2%.

#### *Inntekt fra tilskudd og overføringer og Salgs- og leieinntekter – negativt avvik kr 6,7 mill.*

Det er foretatt en omklassifisering av inntekter fra tilskudd til oppdrag ved NHHE, så det er hensiktsmessig å se disse to inntektsområdene under ett. Samlet sett er det et negativt avvik på kr 6,7 mill. Dette følger av et negativt avvik innenfor øvrig BOA på kr 13,7 mill. som skyldes forsinkelser i planlagt reiseaktivitet og gjennomføring av eksperimenter. Imidlertid veies dette delvis opp av et positivt avvik ved NHHE og BFV på kr 7 mill. Inntektene innen etter- og videreutdanningsvirksomheten (NHHE) har hatt en betydelig økning som følge av flere studenter til programmene. Sammenlignet med 2022 har inntekten økt med 10%, noe som innebærer at andelen sett i forhold til samlet inntekt ligger på samme nivå.

Det er ingen vesentlige avvik i øvrige inntekter.

#### *Lønn og sosiale kostnader – positivt avvik kr 8,5 mill.*

Innen BFV er det et positivt avvik på kr 13,9 mill. Mindreforbruket skyldes i hovedsak reversering av for mye avsatt pensjonskostnad til SPK og forsinkelser i rekruttering til administrative stillinger. Innenfor BOA har det vært et merforbruk på lønnsområdet, kr 5,7 mill., som i hovedsak er knyttet til NHHs egeninnsats i prosjektene. Lønnskostnadene, korrigert for tilbakeføring av for høy avsatt pensjonskostnad til SPK, har økt med 10,5% i forhold til 2022. Antall årsverk har økt med 3,6%, og gjennomsnittlig årsverkskostnad har økt med 6,9%.





*Andre driftskostnader – positivt avvik kr 63,7 mill.*

Til tross for økte kostnader til eiendomsdrift, kjøp av databaser og annen programvare fra utlandet sammenlignet med 2022, er det samlede underforbruket innenfor BFV kr 54,8 mill. I budsjettet var det forutsatt en høy aktivitet innenfor faglige aktiviteter, noe som har vist seg å være for optimistisk. Basert på erfaring de siste par årene vil budsjetteringspraksis endres i 2024 slik at budsjettet blir mer forventningsrett.

Innen øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet ekskl. NHHE er det et underforbruk på kr 14,2 mill. Tidligere i år var det noe forsinkelser i rekruttering av prosjektansatte, som har bidratt til at reise- og seminaraktiviteten og gjennomføring av eksperimenter har vært noe lavere enn planlagt. Ved NHHE er driftskostnadene noe høyere enn budsjettet og veier opp noe av underforbruket.

Andre driftskostnader har økt med 7,7% sammenlignet med 2022, og er i hovedsak knyttet til pris- og valutakursendringer.

### **Vurdering av økonomisk situasjon**

Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende både på kort og lang sikt. Det forventes at kontantstrømmen i løpet av de nærmeste årene vil kunne få en svakere utvikling, blant annet som følge av at ekstra studieplasser som ble tildelt under pandemien, fases ut. Det er i tillegg en viss usikkerhet knyttet til hvordan ny finansieringsmodell vil påvirke fremtidige bevilgninger. Det er derfor viktig å sørge for at faste kostnader ligger på et nivå som gjør at høyskolen kan tåle en viss endring i årlige bevilgninger uten at dette i for stor grad påvirker evnen til å kunne gjennomføre strategiske satsninger.

### **Utvikling i avregnet bevilgningsfinansiert virksomhet**

Ved utgangen av 2022 var ubrukt bevilgning kr 98,6 mill. og avsetning knyttet til overskudd generert ved NHHE kr 44,5 mill., til sammen kr 143,1 mill. Samlet avsetning ved utgangen av 2023 er redusert til kr 129,4 mill., fordelt på kr 83,2 mill. i ubrukt bevilgning og kr 46,2 mill. i akkumulert overskudd generert ved NHHE.

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning for 2023	Avsetning pr. 31.12.2023 i kr	Avsetning pr. 31.12.2023 i pst.
Avsetninger til andre formål	633 826	30 938	5 %
Avsetninger til investeringer	633 826	52 262	8 %
<b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>633 826</b>	<b>83 200</b>	<b>13 %</b>

Årsaken til høye avsetninger knyttet til ubrukt bevilgning, kan delvis forklares med lavere aktivitet enn planlagt, i hovedsak knyttet til forskningsaktivitet. Høyskolen har således ikke oppnådd *budsjetterte* mål, imidlertid har målene vært noe optimistisk budsjettert. De siste par årene har det vært en betydelig økning i eksternt finansiert virksomhet, både innen forskningsaktiviteten og salg- og oppdragsvirksomhet (NHHE). I 2023 utgjør eksterne inntekter nær 23% av samlede driftsinntekter, dette er på samme nivå som i 2022. En høy andel eksterne inntekter innebærer en viss risiko, særlig for NHHE som er en konkurranseutsatt virksomhet. Det er derfor viktig for høyskolen å ha reserver til perioder med lavere tilfang av eksterne inntekter. NHH lykkes godt i å tiltrekke seg høy kompetanse og eksterne forskningsmidler. Når det gjelder forskningsaktiviteten innenfor BFV, arbeides det videre med å øke denne, samtidig som avsetningene holdes på et forsvarlig nivå. Økt antall eksterntfinansierte prosjekt, fører til flere ansatte og økt arealbehov. I tillegg til å vurdere leie av ekstra lokaler, er det derfor på kort sikt nødvendig å foreta noen ombygginger, og



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF



investeringsplanen inneholder flere tiltak enn avsetningen kan dekke. På sikt kan det bli behov for å benytte deler av virksomhetskapsitalen for å finansiere investeringsbehovet. Det vurderes at avsetningene er på et forsvarlig nivå.

### **Gjennomførte og planlagte investeringer**

Planlagte investeringer for 2023 var kr 56,6 mill. Ved utgangen av året er kr 46,9 mill. av disse gjennomført. Det er gjennomført investeringer knyttet til IT-anskaffelser på kr 24 mill., og investeringer knyttet til eiendom på kr 22,8 mill. Avviket er stort sett knyttet til langsiktig investeringsplan på eiendomsområdet. Dette skyldes blant annet at noen tiltak har blitt gjennomført til lavere kostnad enn planlagt, noen tiltak utgår eller er forsinket og ellers er det tiltak som er igangsatt og budsjettet til 2023, men som ferdigstilles i 2024.

I note 15 er det avsatt kr 24,1 mill. til vedtatte, ikke påbegynte investeringer, og kr 28,1 mill. i påbegynte investeringsprosjekter. Samlet investeringsplan for perioden 2024-2034 er kr 111,3 mill.

Investeringsplanen ble sist vedtatt av styret 14.03.2023. Revidert investeringsplan for 2024 vil bli fremlagt for styret i forbindelse med godkjenning av årsregnskapet 05.03.2024.

Det bekreftes at NHHs revisor er Riksrevisjonen.



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF



Bergen, 05.03.2024

-----  
Karen Helene Ulltveit-Moe

-----  
Tord Lien

-----  
Harald Espedal

-----  
Miao Reinlund

-----  
Aline Bütikofer

-----  
Inger G. Stensaker

-----  
Katarina Kaarbøe

-----  
Hallvard Lyssand

-----  
Aruna D. Tatavarthy

-----  
Ingrid Follaug

-----  
Sander Malsten



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

Document ID:  
C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

# List of Signatures

Page 1/1



## Årsregnskap 2023 inkl. ledelseskommmentarer.pdf

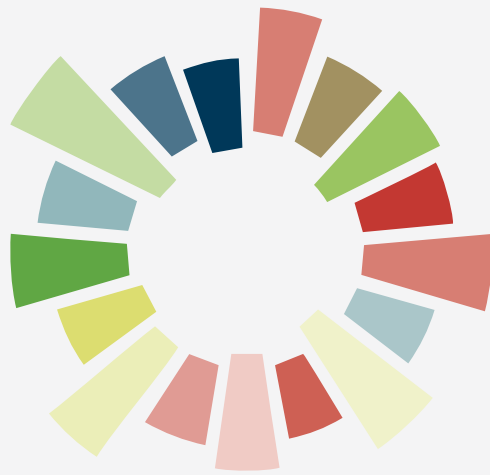
Name	Method	Signed at
Stensaker, Inger Grøgaard	BANKID	2024-03-07 08:58 GMT+01
Malsten, Sander Hyun P	BANKID	2024-03-07 15:19 GMT+01
Bütikofer, Aline	BANKID	2024-03-07 08:52 GMT+01
Ulltveit-Moe, Karen Helene	BANKID	2024-03-07 08:50 GMT+01
Hallvard Lyssand	BANKID	2024-03-07 08:33 GMT+01
Espedal, Harald	BANKID	2024-03-07 15:23 GMT+01
Reinlund, Miao Chen	BANKID	2024-03-07 08:07 GMT+01
Tatavarthy, Aruna Divya	BANKID	2024-03-07 15:08 GMT+01
Follaug, Ingrid	BANKID	2024-03-07 14:46 GMT+01
Kaarbøe, Katarina Georgsdotter	BANKID	2024-03-07 10:39 GMT+01
Lien, Tord André	BANKID	2024-03-07 09:38 GMT+01



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

External reference: C9D6CA8F36654273A5507B40B080F8FF

# 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

