

# Offentlig innkalling

## Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 14.03.2023 10:00

Sted: Møterom C314 - NHH

# Saksliste

## Vedtaksaker

1/23 Godkjenning av protokoll fra møte 7/22, innkalling og saksliste møte 1/23	Vedlegg u.off.	3
2/23 Rektor orienterer om status og fremdrift - møte 1/23		5
3/23 Status arbeid med nytt studieløp på bachelor	Sak u.off.	6
4/23 Årsrapport for NHH 2022		7
5/23 Statusrapport - Kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger 2022		88
6/23 Økonomirapport pr. 3. tertial 2022	Vedlegg u.off.	105
7/23 Internkontroll: Rapportering for 2022	Sak u.off.	153
8/23 Årlig rapportering om varsling for ansatte - 2022		154
9/23 Årlig rapportering om varsling for studenter - 2022		156
10/23 Ansettelse uten kunngjøring i stilling som professor	Sak u.off.	158
11/23 Eventuelt - møte 1/23		159

## Orienteringssaker

1/23 Tildelingsbrev 2023 til Norges Handelshøyskole - inkludert NHHs utviklingsavtale 2023-2026		160
2/23 Reviderte retningslinjer for varsling av kritikkverdige forhold		174

## Meldingssaker

3/23 Justering av styregodtgjørelser for statlige universitet og høyskoler med virkning fra 1. januar 2023		189
--	--	-----

## GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 7/22, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 1/23

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03483-21

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
14.03.2023

Utvalgsnr  
1/23

### **Forslag til vedtak:**

Protokoll fra møte 7/22 godkjennes. Innkalling og saksliste til møte 1/23 godkjennes.

### **Bakgrunn:**

Vedlagt protokoll fra møte 7/22 til endelig godkjenning.

**Vedlegg:** Protokoll fra møte 7/22 – u.off. jf. offl § 5.

## Sak 1/23 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Protokoll fra møte 7/22

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 5

## REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT - MØTE 1/23

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03484-20

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
14.03.2023

Utvalgsnr  
2/23

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar redegjørelsen til orientering.

## **Sak 3/23**

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Status arbeid med nytt studieløp på bachelor

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 13 jf. fvl §13.1 pkt. 2

# ÅRSRAPPORT FOR NHH 2022

Saksbehandler Anita Jensen  
Arkivreferanse 22/05262-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	14.03.2023	4/23

## Forslag til vedtak:

Styret tar utkast til Årsrapport for NHH 2022 til orientering. Styret gir rektor i samråd med styreleder fullmakt til å ferdigstille årsrapporten og oversende den til Kunnskapsdepartementet (KD).

## Bakgrunn:

Høyskolen rapporterer årlig, med frist 15. mars, om sin virksomhet til Kunnskapsdepartementet gjennom dokumentet Årsrapport for NHH. Årsrapporten er utformet i henhold til rapporteringskrav fastsatt av Kunnskapsdepartementet.

Årsrapporten inneholder resultatrapportering i samsvar med NHH sine egne virksomhetsmål og styringsparametere, sektormål og styringsparametere fastsatt av Kunnskapsdepartementet, samt mål og måleparametere fastsatt i utviklingsavtalen mellom KD og NHH. Høyskolen sine virksomhetsmål er nedfelt i NHHs strategi for perioden 2022-2025.

Resultatene blir vurdert i lys av utvikling over tid, fastsatte mål og ambisjonsnivå. Det er satt ambisjonsnivå for de styringsparametere som NHH mener det er hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for. Som del av årsrapporten inngår en overordnet risikovurdering for hovedområdene i høyskolens strategi; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser.

Styret inviteres spesielt til å diskutere utkastet til «Styrets beretning» i rapportens aller første del.

**Vedlegg:** Årsrapport for NHH 2022 – Utkast til Styret

## Sak 4/23 Vedlegg



**UTKAST TIL STYRET 14. MARS 2023**





## Innhold

<b>Kap. I. Styrets beretning .....</b>	<b>5</b>
<b>Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....</b>	<b>8</b>
<b>Kap. III. Årets aktiviteter og resultater .....</b>	<b>11</b>
<b>UTDANNING .....</b>	<b>11</b>
Bachelorutdanningen .....	11
Masterutdanningen .....	17
Ph.d.-utdanningen .....	23
Etter- og videreutdanningen .....	26
Kvalitet i utdanningen .....	30
Internasjonalisering.....	31
Læringsmiljø og universell utforming .....	32
God tilgang til utdanning .....	33
Autorisasjonsprøven i oversettelse (Translatøreksamen) .....	34
<b>FORSKNING .....</b>	<b>35</b>
Høy kvalitet .....	35
Relevans for nærings- og samfunnsliv .....	36
Randsone.....	37
<b>SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV .....</b>	<b>40</b>
Samarbeid til felles beste.....	40
Kunnskapsbasert kommunikasjon.....	42
En attraktiv møteplass .....	43
<b>ORGANISASJON OG RESSURSER .....</b>	<b>45</b>
Menneskelige ressurser i sentrum.....	45
Utvikling av organisasjonen .....	48
Robust økonomisk handlingsrom .....	49
Midler for å opprettholde studieprogresjonen .....	51
Midler tildelt over andre kapitler .....	51
Tidsmessig infrastruktur og campusutvikling.....	51
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter.....	52
<b>BÆREKRAFT .....</b>	<b>53</b>
<b>UTVIKLINGSAVTALE 2019-2022 .....</b>	<b>56</b>



<b>Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.....</b>	<b>63</b>
Overordnet vurdering av styring og kontroll.....	63
Risikovurdering .....	65
Effektivisere konsulentbruken.....	68
Lærlinger.....	68
Forskningsetikk.....	69
Samfunnssikkerhet og beredskap (SOB) og sikkerhet etter sikkerhetsloven .....	69
Likestilling og mangfold .....	70
Oppfølging av Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025 ...	73
Arbeid med norsk språk.....	73
Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter .....	74
<b>Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter .....</b>	<b>75</b>
Strategi for NHH 2022-2025 .....	75
Utviklingsavtale 2023-2026.....	75
Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører .....	76
Fremtidsutsikter for campusutvikling og arealbruk .....	78
Budsjett for 2023.....	78
<b>Kap. VI. Årsregnskap 2022 .....</b>	<b>81</b>



## Kap. I. Styrets beretning

Norges Handelshøyskole (NHH) har som ambisjon å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole, og i 2022 har dette blitt konkretisert i den nye strategien for NHH 2022-2025. 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*. Den vedtatte strategien har blitt fulgt opp av handlingsplaner for NHH sentralt så vel som for de enkelte instituttene. Strategiens hovedmål og prioriteringer er også gjenspeilet i den nye utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet.

NHH har et betydelig samfunnsansvar. NHHs utdanningsprogrammer, forskning og formidling skal bidra til myndighetenes sektormål slik som kvalitet og tilgang på utdanning, kompetanse og forskning samt realiseringen av en bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon. NHHs nasjonale og internasjonale ambisjoner skal være avstemte og gjensidig forsterkende.

NHH ble i 2022 AACSB akkreditert, og dette innebærer at høyskolen nå er akkreditert av alle de tre ledende internasjonale akkrediteringsinstitusjonene AMBA, AACSB og EQUIS. For handelshøyskoler refereres dette til som «triple crown» status, og innebærer et tydelig internasjonalt kvalitetsstempel. Akkrediteringene gir en omfattende kvalitetsvurdering 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.

Styret er tilfreds med at NHH fortsetter å være et meget attraktivt studiested for dyktige studenter, noe som blant annet kommer til uttrykk i at vårt hovedstudieprogram i økonomi og administrasjon igjen var det mest søkte studiet i Norge. Dette kan blant annet tilskrives et intensivt og profesjonalisert rekrutteringsarbeid rettet mot å tiltrekke seg en mangfoldig gruppe av fremragende og entusiastiske studenter.

Fagutviklingen i både fulltids- og etter- og videreutdanningsprogrammene reflekterer spesielt en videreført vektlegging av teknologi-innsikt, (stor-) 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.

Da pandemien gradvis ebbet ut gjennom undervisningsåret 2022, ble det lagt stor vekt på å få studenter og ansatte tilbake, for å reetablere en levende campus. Tilstedeværelse er en forutsetning for det aktive student- og læringsmiljøet ved NHH, og aktivitetsnivået på campus var i andre halvdel av året tilbake slik vi kjenner det fra før pandemien. NHHs svært aktive og diversifiserte studentmiljø er et av NHHs mest sentrale karakteristika. Styret legger vekt på at studentmiljøet kan bli enda bedre og mer inkluderende og ønsker å trekke frem det gode samarbeidet med NHHS, NHHs studentforening gjennom 2022 for å realisere denne målsettingen.

NHH mottok høsten 2022 et rekordstort antall innkommende utvekslingsstudenter og er fortsatt ledende i Norge når det gjelder utveksling for egne studenter. Samarbeidet i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU er ett av virkemidlene for NHHs internasjonalisering, og mye ressurser ble brukt for å bidra til en søknad om en ny finansieringsperiode.



NHH har et forskningsaktivt fagmiljø som bidrar med forskning av høy kvalitet. Foreløpige publikasjonstall tyder på en nedgang fra i fjor, der resultatene i 2022 er på linje med 2018 og 2019, både totalt sett og for topp-publikasjoner. Den siste fire-årsperioden viser likevel at NHH har lykket med en betydelig oppadgående trend for publikasjoner på topp-nivå. Det legges likevel stor vekt på også å øke totalt publikasjonsvolum, da gjennomsnittlig nivå over flere år har vært relativt stabilt.

Styret merker seg at NHH når godt opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om eksterne forskningsmidler. Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd og EU for pågående prosjekter viser en betydelig oppgang for 2022. Det er bred deltagelse fra næringslivspartnere, organisasjoner og offentlige instanser i NHHs forskningscentre og forskningsprosjekter.

NHH sitt arbeid med *impact cases* understreker at NHHs forskning bidrar til løsning av samfunnsutfordringer. NHHs kunnskapsbidrag fremmer effektive og bærekraftige bedrifter og samfunnsinstitusjoner, velfungerende markeder, gode fordelingsmekanismer og innspill til politikkutforming.

Alle NHHs programmer blir regelmessig evaluert. Programevalueringen av ph.d.-programmet i 2022 konkluderer med at programmet holder høy kvalitet. Viktige forhold i handlingsplanen er knyttet til karrierestøtte og karriereutfall, i tillegg til kontinuerlig utvikling av programmet.

NHH skal formidle forskningsbasert kunnskap og sette premisser og retning for samfunnsdebatten. I 2022 har aktiviteten vært rekordhøy målt i antall forskningsrelaterte medieoppslag og antall leste forskningssaker på NHH Bulletin. Ved utgangen av året hadde NHH 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 bidro med aktiviteter på campus i fjor.

Alumninettverket er et viktig bidrag til å styrke NHHs relasjoner til nærings- og samfunnsliv. Ved hjelp av nyhetsbrev og digitale arrangementer har dialogen med alumni vært opprettholdt på et godt nivå gjennom pandemien, og fra høsten 2022 var aktivitetsnivået tilbake til normalen. Det ligger godt til rette for å styrke alumnisatsingen ytterligere i 2023.

NHHs finansielle situasjon vurderes som robust og solid. Viktige prinsipper er å sikre balanse mellom årlige tildelinger og langsiktige forpliktelser, samt å tilstrebe en kostnadseffektiv ressursutnyttelse. Finansiell styrke og stabilitet er en forutsetning for å skape handlingsrom for strategiske satsinger, noe som bidrar til 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. For tiden utarbeides en helhetlig og langsiktig campusutviklingsplan for NHH, og det er tett samarbeid med Statsbygg i prosessen.

I 2023 og de påfølgende år vil prioriteringene følge av visjonen om at NHH skal være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling og utdanne mennesker som bidrar til bærekraftig verdiskaping. Hovedmålene for kjerneaktivitetene vil være:

- 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 ønsker å takke skolens ledelse, fagstab, administrasjon og studenter for innsatsen i 2022 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.*



## Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

### Om NHH

Norges Handelshøyskole (NHH) ble etablert i 1936 og holder til i Bergen. NHH er en statlig vitenskapelig høyskole, og eierskapet er lagt til Kunnskapsdepartementet.

NHH har som mål å være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. NHHs eksistensklæring er «Sammen for bærekraftig verdiskaping». NHH skal være en ledende europeisk handelshøyskole som driver med utdanning, forskning og formidling innenfor det økonomisk-administrative fagområdet. Et sentralt kjennetegn er nær og omfattende interaksjon med næringsliv og samfunnsinstitusjoner. Faglig substans og relevans skal prege både studieprogrammer, forskning og formidling.

NHH utgjør sammen med Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) Norges fremste miljø for forskning og utdanning innen økonomi og administrasjon. Høyskolen har nær 3900 registrerte studenter på fulltidsprogrammene (bachelor, master og ph.d.) og om lag 630 studenter på masternivå på etter- og videreutdanningsprogrammene. Høyskolen har totalt 455 årsverk, hvorav 281 er i vitenskapelige stillinger.

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. Om lag halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester utveksling i utlandet. Den mest synlige bekreftelsen på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkreditering, medlemskap 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 34 handelshøyskoler (kun én fra hvert land), 72 bedriftspartnere og syv ideelle organisasjoner. ENGAGE.EU består av ni ledende, forskningsintensive universitet i Europa innenfor fagområdene økonomi, administrasjon og samfunnsvitenskap.

Som statlig vitenskapelig høyskole har NHH mottatt en bevilgning fra KD på 583,3 mill. kr i 2022. I tillegg har NHH en regnskapsført inntekt fra bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet på 170,6 mill. kr.

### Høyskolens studietilbud

#### *Fulltidsprogrammer*

- Femårig siviløkonomutdanning inndelt i et treårig bachelorprogram (BØA) og et toårig masterprogram i økonomi og administrasjon (MØA) som har ni spesialiseringer
- Toårig masterstudium i regnskap og revisjon (MRR)
- Treårig ph.d.-program som har seks spesialiseringer

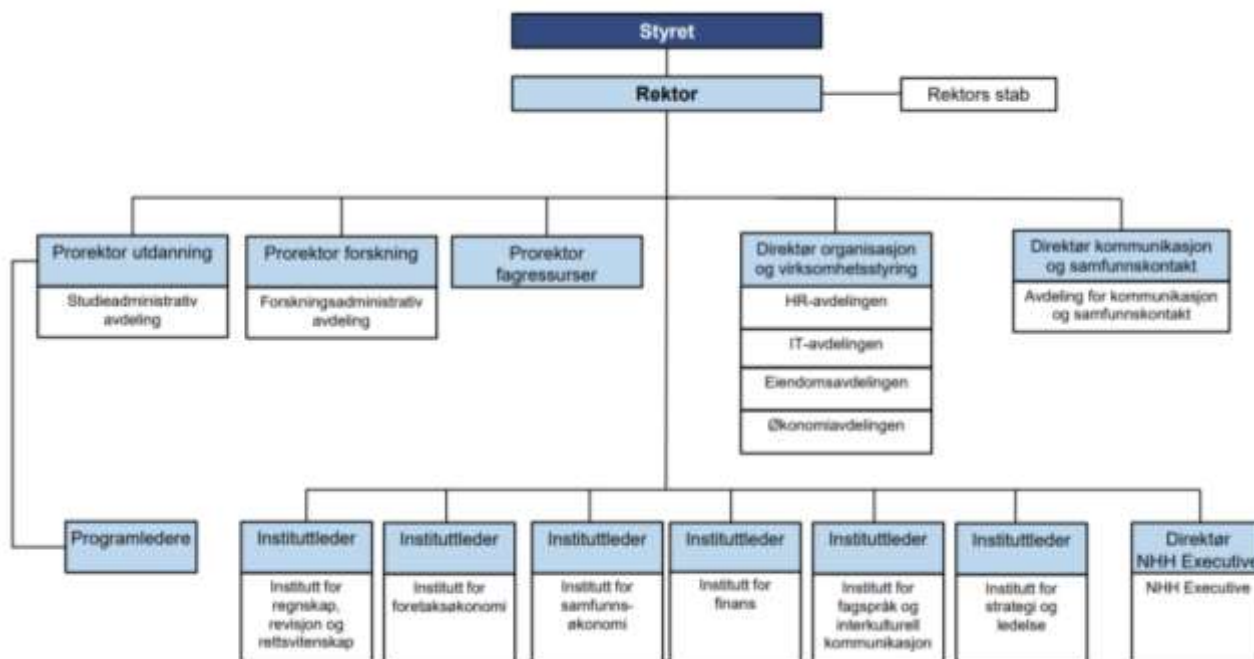
#### *Etter- og videreutdanningstilbud*

- Executive MBA (EMBA)
- Executive Master i Ledelse
- Executive Master i Finans
- Oppdragsbaserte program
- Åpne program uten studiepoeng



## Organisasjon 2022

NHH vedtok i 2016 å gå fra todelte til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. Enhetlig ledelse ble innført 1. august 2017. Nedenfor presenteres høyskolens organisasjonskart for 2022.



## Nærmere om forskningsorganiseringen

NHHs forskning er organisert i seks institutter, som vist i organisasjonskartet over.

I senere år har en også etablert tematiske forskningsentre, for å styrke samarbeid og tverrfaglig forskning på samfunnsaktuelle tema:

- FAIR Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality (Senter for fremragende forskning)
- BRANDINNOVA Centre for Brand Research
- CAM Centre for Asset Management
- CBE Centre for Business Economics
- CCF Centre for Corporate Finance
- Centre for Digital Business and Audit
- Centre for Shipping and Logistics
- CSB Centre for Sustainable Business
- DIG Digital Innovation for Growth
- ENE Energy, Natural Resources and the Environment
- Macro, Risk and Sustainability Centre
- NoCeT Norwegian Centre for Taxation



## Hovedtall for NHH<sup>1</sup>

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Bachelor- og masterstudier:</b>					
Antall registrerte studenter	3 332	3 453	3 315	3 614	3 754
Internasjonale studenter på campus (%)	17 %	19 %	8 %	15 %	17 %
Utvexlingsstudenter (ut- og innreisende)	992	985	610	647	1 086
Studenter per UFF <sup>2</sup>	13,3	13,5	11,9	12,6	13,4
<b>Bachelor:</b>					
Nye studenter	451	485	540	510	526
Uteksaminerte kandidater	383	389	424	400	369
Gjennomføring på normert tid (%)	58,2 %	56,4 %	63,0 %	64,8 %	61,4 %
<b>Master:</b>					
Nye studenter	816	841	866	883	808
Uteksaminerte kandidater	778	698	740	862	802
Gjennomføring på normert tid (%)	79,5 %	79,0 %	77,0 %	85,5 %	86,3 %
<b>Ph.d.-studiet:</b>					
Nye doktorgradsavtaler	22	25	22	25	14
Stipendiatstillinger	73	81	89	102	84
Avlagte doktorgrader	19	17	13	17	19
<b>Executive MBA (deltidsstudier):</b>					
Nye studenter	108	47	67	59	59
Uteksaminerte kandidater, ekskl. EMBA i Finans	84	59	74	45	99
Gjennomføring på normert tid (%)	97	98	97	90	97
<b>Studier på masternivå (deltidsstudier):</b>					
Nye studenter	231	253	349	307	415
Uteksaminerte kandidater	196	244	252	372	312
Gjennomføring på normert tid (%)	92	89	90	92	91
<b>Forskning:</b>					
Publikasjonspoeng	248,52	241,00	294,43	289,50	263,53 <sup>3</sup>
Andel publikasjonspoeng nivå 2 (%)	57,9 %	50,0 %	63,0 %	58,2 %	58,8 % <sup>3</sup>
Bidragsinntekter fra Forskningsrådet (NFR) per faglig årsverk <sup>4</sup>	136,2	166,0	102,1	140,8	183,4
<b>Stab:</b>					
Årsverk totalt	397	399	435	460	455
Årsverk – kvinneandel (%)	42 %	43 %	43 %	44 %	45 %
Årsverk undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UFF)	250	256	279	286	281
<b>Økonomi: (1 000 kr)</b>					
Totale inntekter	594 848	629 185	616 500	695 465	737 230
Total tildeling fra KD og andre departementer	472 755	493 726	491 708	546 492	566 613

<sup>1</sup> Statistikk fremgår i Database for statistikk om høgre utdanning (DBH)

<sup>2</sup> Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger.

<sup>3</sup> Foreløpig tall for 2022

<sup>4</sup> Tall i 1 000 kr. Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.





## Kap. III. Årets aktiviteter og resultater

Dette kapittelet inneholder resultatrapportering i samsvar med NHH sine egne virksomhetsmål og styringsparametere, sektormål og nasjonale styringsparametere fastsatt av Kunnskapsdepartementet (KD), samt mål og måleparametere fastsatt i utviklingsavtalen mellom KD og NHH. Høyskolen sine virksomhetsmål er nedfelt i NHH sin strategi for 2022-2025.

Resultatene blir vurdert i lys av utvikling over tid, fastsatte mål og ambisjonsnivå. Det er satt ambisjonsnivå for de styringsparametere som NHH mener det er hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for.

De nasjonale styringsparametere fastsatt av Kunnskapsdepartementet er merket KD, mens måleparametere (kvantitative og kvalitative) i utviklingsavtalen er merket UA.

### UTDANNING

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

KD Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

Utviklingsavtale mål 1: Faglig fornyelse og relevans

Utviklingsavtale mål 2: Økt mangfold

NHH hovedmål

NHH skal utdanne fremragende økonomer og ledere, med solide analytiske ferdigheter, god teknologiforståelse, bred sosial kompetanse og et sterkt samfunnsengasjement.

### Bachelorutdanningen

#### NHH delmål 1: Inntakskvalitet og mangfold

NHH skal tiltrekke seg studenter med sterke faglige resultater og høy motivasjon for læring.

Vi skal tilby det foretrukne økonomistudiet i Norge og rekruttere blant de beste studentene i Norge og internasjonalt. Vi skal fremme mangfold blant studentene, med vekt på kjønnsbalanse, geografisk tilhørighet, etnisitet og bakgrunn forøvrig, og vi skal arbeide målrettet for å realisere den læring som ligger i å forene studenter og kunnskap fra ulike land og kulturer.

Tabell 1: Søkere og opptak

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Førsteprioritetssøkere	1 801	1 716	2 112	2 221	2 073	-
Poenggrense førstegangsvitnemål	52,7 <sup>5</sup>	52,7	54,1	54,5	55,4	55,0
Poenggrense ordinær kvote	56,5 <sup>5</sup>	56,4	57,4	58,3	58,9	58,5
Møtt til studiestart	451	485	540	510	526	500 <sup>6</sup>

<sup>5</sup> Refererer til poenggrense etter supplerings.

<sup>6</sup> I forbindelse med at regjeringen ba høyskoler og universiteter se på hvordan de kunne avhjelpe en situasjon med høy arbeidsledighet og mange permitterte, ble det i 2020 og 2021 opprettet 70 ekstra plasser i bachelorinntaket, slik at målet disse årene var 570 studenter. I 2022 ble disse plassene flyttet fra bachelorprogrammet til masterprogrammet.



Geografisk distribusjon (møtt) (UA):						
Østlandet,	44 %	48 %	55 %	43 %	49 %	
- Oslo	7 %	8 %	11 %	14 %	17 %	-
Vestlandet,	45 %	44 %	33 %	45 %	38 %	
- Bergen <sup>7</sup>	12 %	11 %	7 %	28 %	16 %	-
- Stavanger	1 %	1 %	1 %	2 %	5 %	-
Midt-Norge,	5 %	5 %	4 %	5 %	5 %	
- Trondheim <sup>8</sup>	2 %	2 %	1 %	4 %	3 %	-
Sørlandet	2 %	2 %	4 %	5 %	5 %	-
Nord-Norge	3 %	2 %	3 %	2 %	3 %	-
Bydeler Oslo (møtt) (UA): <sup>9</sup>						
- Oslo øst	-	1 %	2 %	3 %	2 %	-
Kvinneandel (% av møtt) (UA)	34,4 %	36,9 %	41,3 %	39,0 %	42,0 %	40-60 %

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Pandemien bidro i årene 2020 og 2021 til rekordhøy søking til NHH, og til høyere utdanning i Norge generelt. I 2022 falt søkertallene noe, og antall førsteprioritetssøkere endte på 2073. Fortsatt var NHH landets mest populære studium, i antall søkere pr. plass.

Måltallet (opptaksrammen) for møtte studenter var i 2022 på 500 studenter. Høy akseptprosent og høyt fremmøte bidro til at antall møtte studenter endte på 526.

I 2022 var poenggrensen for opptak 55,4 poeng for søkere med førstegangsvitnemål og 58,9 poeng for søkere i ordinær kvote, begge grenser over ambisjonsnivåene. Dette er en økning sammenliknet med foregående år, og de høyeste poenggrensene på NHH noensinne. Poenggrensen må imidlertid sees i sammenheng med at få av søkerne har hatt eksamen på grunn av pandemien, og at eksamenskarakterer ofte er noe lavere enn standpunktarakterer.

De fleste studentene på bachelorstudiet kommer fra Østlandet eller Vestlandet. Disse to landsdelene har omtrent 70 % av befolkningstallet i Norge, mens nærmere 90 % av studentene kommer derfra. Tallene varierer noe fra år til år. I 2022 så vi en omfordeling innenfor gruppen, der andelen studenter fra Vestlandet sank med syv prosentpoeng, mens andelen fra Østlandet økte omtrent tilsvarende. Nedgangen i andelen studenter fra Vestlandet er særlig fremtredende for Bergen, der prosentdelen er nær halvert sammenliknet med 2021. Det er verdt å merke seg at fordelingen av studenter pr. by/landsdel er gjort med utgangspunkt i søkerens folkeregistrerte adresse på møtt-tidspunktet, og at tallene dermed kan ha en viss unøyaktighet.

Andelen kvinnelige studenter blant nye bachelorstudenter økte til 42 % i 2022. Dette er over ambisjonsnivået på minst 40 %. Arbeidet med å rekruttere flere kvinner har hatt høy prioritet over flere år, men det er fortsatt viktig å videreføre rekrutteringsarbeidet.

Rekrutteringstiltakene i 2022 har fulgt samme strategi som tidligere år. Tre hovedbudskap har vært gjennomgående: (1) Økonomifaget er bredere enn det mange tror. (2) NHH utdanner økonomer som forstår teknologi, business og mennesker. (3) En NHH-utdanning gir analytisk styrke med samfunnsbidrag og bærekraft i fokus. Mangfoldet i studentmassen er synliggjort gjennom bevisst bruk av bilder, valg av studenthistorier og rekruttering av studentambassadører.

<sup>7</sup> Fra 2021 er det kommunen Bergen som er regnet inn, tidligere var det postnummer med Bergen.

<sup>8</sup> Fra 2021 er det kommunen Trondheim som er regnet inn, tidligere var det postnummer med Trondheim.

<sup>9</sup> Fordelingen på bydeler i Oslo er basert på fordeling av postnummer etter det sosioøkonomiske øst-vest-skilllet. Det mangler postnummer for 19 av 75 møtte studenter fra Oslo høsten 2019.



## NHH delmål 2: Studiekvalitet og pedagogikk

NHH skal ha et fremragende læringsmiljø, med en aktiv campus og studentaktiv undervisning.

Tabell 2: Studieinnsats, tilfredshet og yrkesrelevans

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Faglig tidsbruk (timer) per uke hos heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	41,0	35,2	35,2	37,2	36,5	37-42
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>10</sup>	4,5	4,4	4,3	4,0	3,9	≥ 4,5
Skår på hvordan studentene oppfatter yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) <sup>11</sup>	4,1	4,0	3,8	3,5	3,4	≥ 4,4
Emneevaluering NHH; totalvurdering <sup>12</sup>	3,9	3,9	4,0	3,7	3,8	≥ 4,0

Tabell 3: Teknologirelaterte emner

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Andel vitnemål med emner i programmering og/eller analyse av stordata(%) (UA) <sup>13</sup>	-	50 %	59 %	37 %	29 %	50 %

Tabell 4: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Studiepoeng per student <sup>14</sup>	49,1	47,3	50,2	52,7	48,7	≥ 50,0
Gjennomføring på normert tid (%) (KD)	58,2 %	56,4 %	63,0 %	64,8 %	61,4 %	≥ 60,0 %

Tabell 5: Frafall på tidspunkt for normert ferdig (start + 3 år)

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Kull start	H15	H16	H17	H18	H19	
Frafall BØA normert tid (%)	14 %	13 %	11 %	12 %	12 %	≤ 10 %

<sup>10</sup> Tallene gir uttrykk for grad av tilslutning til påstanden «Jeg er, alt i alt, fornøyd med studieprogrammet jeg går på», der 1=Ikke enig og 5=Helt enig.

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

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

<sup>13</sup> Utenom de obligatoriske emnene.

<sup>14</sup> Gjennomsnitt gjennom året. Tallene gjelder bare studenter i den nye studieplanen for bachelorstudiet.



Tabell 6: Internasjonalisering

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Internasjonale internships (UA)	8	19	8	3	16	-
Utteksling:						
- Innkommende studenter til NHH	161	142	67	195	227	-
- Utreisende studenter fra NHH	246	258	231	39	265	-
- Andel innkommende relativt til utreisende studenter (%)	65 %	55 %	29 %	500 %	86 %	-
- Andel vitnemål med utveksling (%) <sup>15</sup>	52 %	58 %	56 %	63 %	27 %	≥ 50,0 %
Utreisende utvekslingsstudenter i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet)	76	96	82	37	154	-

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Studentene vurderer studiekvaliteten ved NHH som god. Studiebarometeret viser i 2022 en helhetsvurdering på 3,9 for bachelorprogrammet ved NHH. Dette er en nedgang fra 4,0 i 2021, og er lengre fra ambisjonsnivået på 4,5. Det er spesielt to forhold som med høy sannsynlighet har bidratt til nedgangen i opplevd studiekvalitet: Studentenes arbeidsforhold og negativ oppmerksomhet knyttet til spørsmålet om filming av forelesninger.

Etter flere år med økt studentopptak har NHH hatt en presset kapasitet med hensyn til antall studentarbeidsplasser og lesesalsplasser. NHH har jobbet for å øke kapasiteten, og har fra høsten 2022 leid lokaler i Bergen sentrum, som gir 200 nye studentarbeidsplasser. Videre ble ombyggingen av bibliotekets andre etasje ferdigstilt, noe som bidro til å øke kapasiteten ytterligere, samt at det er etablert flere gruppearbeidsplasser rundt om på campus.

NHH har, i likhet med mange andre utdanningsinstitusjoner, opplevd at studentene har uteblitt fra campus etter år med pandemi og digital undervisning. I 2022 innførte vi tiltak for å få studentene tilbake. Vi har hatt ekstra fokus på studentaktiv undervisning, og vi har vært restriktive med hensyn til filming/strømming av undervisningen. I Studiebarometeret er de verbale tilbakemeldingene fra studentene tydelige på at de er misfornøyde med sistnevnte tiltak. Samtidig melder NHH-studentene i den kvantitative tilbakemeldingen at de er meget godt fornøyd med hvordan «Undervisning i digitalt format (f. eks. podcast, streaming, videoopptak)» bidrar til god læring. Her gir de vurderingen 2,4 av 3, som er høyest blant alle institusjonene og godt over gjennomsnittet (1,9).

Den faglige tidsbruken til studentene varierer fra år til år, og etter en liten oppgang i 2021, er vi nå igjen like under ambisjonsnivået 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.

Emnene i bachelorstudiet blir evaluert av studentene hvert år. Gjennomsnittsvurderingen på 3,8 er noe opp fra bunnnoteringen i 2021, men fortsatt lavere enn ambisjonsnivået som er 4 eller bedre. Pandemien medførte mye digital/hybrid undervisning og redusert fysisk nærvær også i vårsemesteret 2022.

<sup>15</sup> Andel av vitnemål med utveksling relativt til totalt antall vitnemål skrevet ut på bachelor det aktuelle året.



Generelt ser vi en nedgang i resultatene rundt tilfredshet i Studiebarometeret. Studentenes fritekstsvar indikerer tydelig at nedgangen har sammenheng med forholdene beskrevet over. I tillegg ønsker studentene mer studentaktiv undervisning. Det vil være svært viktig å fortsette arbeidet med å legge til rette for gode arbeidsforhold for studentene og å ha fokus på studentaktive læringsformer, i kombinasjon med et godt tilbud av gode digitale læringsressurser.

NHH sin strategi understreker betydningen av relevans og teknologiforståelse. Knyttet til dette har NHH en ambisjon om at minst 50 % av bachelorstudentene skal velge minst ett emne som omhandler programmering og/eller analyse av stordata utenom de obligatoriske emnene. Målet har vært innfridd i 2019 og 2020, men det har vært en nedgang i andelen studenter med slike kurs i vitnemålene i 2021 og 2022. I 2022 hadde 29 % av studentene slike teknologirelaterte valgemner på vitnemålet. Nedgangen skyldes først og fremst en midlertidig omlegging av emnetilbudet. NHH har jobbet for å øke tilbudet av emner i programmering og/eller analyse av stordata i 2022, og vil fortsette dette arbeidet i 2023.

Andelen studenter som gjennomførte bachelorstudiet på normert tid har gått noe ned i 2022, men ligger fortsatt over ambisjonsnivået på 60 % eller mer. Studenter som begynte på bachelorutdanning høsten 2019 ble sterkt påvirket av pandemien allerede fra andre semesteret og ut studietiden. Det er rimelig å anta at gjennomføringstiden har blitt påvirket negativt av pandemien. Nivået for NHH er fortsatt høyt sammenlignet med resten av sektoren. Frafallet på NHH var 12 % i 2022, som er samme nivå som i 2021.

Vanligvis reiser en stor andel av bachelorstudentene ved NHH på utveksling i et vårsemester. Studieplanen fra 2015 legger godt til rette for dette, og antallet utreisende studenter økte jevnt fra planen ble innført og frem til 2019. Utvekslingstallene for 2020 og 2021 er sterkt preget av koronasituasjonen, men i 2022 var vi tilbake på nivået før pandemien. Antall utreisende utvekslingsstudenter endte på 265, som er det høyeste tallet siden 2018.

Også antallet innkommende utvekslingsstudenter nådde et nytt toppunkt i 2022, med 227 innreisende studenter. Det høye tallet skyldes med høy sannsynlighet et oppdemmet behov etter pandemien, men også at Norge har blitt oppfattet som et velorganisert og trygt land å reise til. Så godt som alle innkommende utvekslingsstudenter kom fysisk til Bergen. Balansen mellom innreisende og utreisende studenter var 86 %. NHH fortsetter arbeidet med å få på plass et godt engelskspråklig emnetilbud for innreisende utvekslingsstudenter. I tillegg til de innkommende utvekslingsstudentene, var det 17 studenter som tok virtuell utveksling på NHH i form av ENGAGE Online Initiative-emner.

Norsk er hovedundervisningsspråket i bachelorstudiet, og i de obligatoriske emnene har undervisningen kun vært på norsk.

Siden 2017 har NHH gitt bachelorstudentene tilbud om å gjennomføre et praksisopphold i utlandet, enten etter fullført grad gjennom Erasmus+ eller som en del av graden. Studentene kan også velge det studiepoenggivende emnet *Intern Abroad* som en del av det ordinære emnetilbudet i bachelorprogrammet. Muligheten for praksisopphold i utlandet er blitt tatt godt imot av studentene, og etter en nedgang i 2021 som følge av pandemien, økte antall praksisopphold til 16 i 2022. I 2022 har vi gjenopptatt arbeidet med å starte opp et nytt Diku-støttet *Intern Abroad*-prosjekt, der pilotering av et praksissemester på BØA i samarbeid med sørafrikanske partnere er formålet. Arbeidet ble opprinnelig igangsatt i 2020, men ble satt på pause frem til 2022 som følge av pandemien.



### Programevaluering

Som et ledd i NHHs kvalitetsarbeid ble det i 2021 utarbeidet en programevaluering for bachelorprogrammet. Programevalueringen dekket vesentlige forhold av betydning for utdanningskvaliteten i bachelorprogrammet, og pekte på utfordringer som det ble anbefalt å jobbe videre med. Høsten 2022 ble det levert en handlingsplan som adresserer disse utfordringene, men som også tar opp nye elementer knyttet til NHHs strategi 2022-2025 og innspill fra AACSB- og EQUIS-akkrediteringene. Blant tiltaksområdene i planen er økt fokus på bærekraft, samfunnsansvar og etikk, mer vekt på studentsentrert undervisning, integrasjon og samarbeid på tvers av emner, mer fokus på muntlig kommunikasjon og presentasjonsteknikk, og flere emner på engelsk for innreisende utvekslingsstudenter. Tiltakene i handlingsplanen vil bli fulgt opp fra og med 2023 og ut strategiperioden.

## Masterutdanningen

### NHH delmål 1: Inntakskvalitet og mangfold

NHH skal tiltrekke seg studenter med sterke faglige resultater og høy motivasjon for læring.

Tabell 7: Søkere MØA<sup>16</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Eksterne søkere med norsk bachelorgrad	634	626	665	854	823	-
Eksterne søkere med internasjonal bachelorgrad	1 414	1 413	1 034	1 102	1 164	-
Søkere – intern overgang	411	406	446	408	359	-
Søkere totalt	2 459	2 445	2 145	2 364	2 346	-

Tabell 8: Opptak MØA

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Opptakskrav eksterne søkere (høst) <sup>17</sup>	4,0	3,9	3,8	3,9	3,9	≥ 4,1
Gjennomsnittskarakter ved opptak eksterne søkere (høst) <sup>18</sup>	4,3	4,2	4,2	4,2	4,2	≥ 4,4
Møtt til studiestart, inkludert intern overgang <sup>19</sup>	682	706	725	737	670	-
Studenter med internasjonal grad (møtt) (UA)	117	111	75	121	88	120
Studenter med internasjonal grad (% av møtt) (UA)	17 %	16 %	10 %	16 %	13 %	17,5 %
Kvinneandel (% av møtt) (UA)	43 %	36 %	37 %	38 %	33 %	40-60 %
Kvinneandel, studenter med internasjonal grad (% av møtt) (UA)	53 %	44 %	41 %	43 %	37 %	40-60 %

Tabell 9: Opptak MRR

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Søkere totalt	368	335	322	380	336	-
Opptakskrav eksterne søkere til toårig MRR	4,0	3,8	3,7	3,8	3,8	≥ 4,1
Gjennomsnittskarakter ved opptak eksterne søkere til toårig MRR	4,2	4,3	4,1	4,0	4,0	≥ 4,4
Møtt til studiestart	134	135	141	146	138	-
Kvinneandel (% av møtt) (UA)	36 %	47 %	41 %	47 %	40 %	40-60 %

<sup>16</sup> Master i økonomi og administrasjon.

<sup>17</sup> A=5, B=4 osv. Krav etter suppleringsopptak for søkere med norsk bachelorgrad.

<sup>18</sup> Studenter med utenlandsk bachelorgrad og studenter med både bokstav- og tallkarakterer er ikke med i gjennomsnittsberegningene.

<sup>19</sup> Inkl. studenter med internasjonal grad



## Vurdering av resultater og måloppnåelse

Totalt antall masterstudenter møtt til studiestart var 808. Opptakskrav og kvaliteten på de opptatte studentene har blitt opprettholdt. For MØA er det en betydelig nedgang i antall møtt fra året før, til tross for gode søkertall både fra eksterne søkere med bachelorgrad fra andre norske institusjoner og fra utlandet. Den største nedgangen fra 2021 er for intern overgang fra bachelor til master på NHH. Mulige årsaker kan være at antall studenter som fullførte bachelorgraden høsten 2021 og våren 2022 var noe lavere enn foregående år, at flere studenter benytter seg av muligheten til å søke inntil 2 års opphold mellom bachelor og master, og at en del velger å gjøre noe annet etter bachelorgraden.

Når det gjelder eksterne søkere med norsk bakgrunn, var det en oppgang i antall som ble tilbudt studieplass, mens det var en liten nedgang i antall som takket ja og faktisk møtte til studiestart. Det økende avviket mellom tilbudte plasser og de som faktisk begynner, er noe NHH er opptatt av å finne årsakene til. Spørreundersøkelser har vist at om lag en fjerdedel av de som ikke tok mot plassen sin på NHH oppgir at de jobber, mens halvparten har valgt å studere tilsvarende fag ved en annen institusjon – flertallet av disse utenlands.

Mens NHH i 2021 oppnådde måltallet for internasjonal rekruttering til MØA, viste 2022 en betydelig nedgang, til tross for at antall søkere gikk noe opp. Det er vanskelig å si hva årsaken til nedgangen kan være, men det er mulig at pandemien fremdeles påvirker disse tallene. Det høye opptakstallet for 2021 kan gjenspeile et oppdemmet behov fra 2020-kullet, der flere ikke kunne komme pga. restriksjonene som gjaldt. Samtidig er årets opptak lavere enn fra årene før pandemien. Om lag 40 av de nye internasjonale studentene i 2022 er fra land utenfor EU og EØS-området.

Studenter med MRR-grad har en kompetanse det er høy etterspørsel etter både i revisjonsbransjen og næringslivet ellers, og etterspørselen er økende, spesielt i forbindelse med økte krav til bærekraftsrapportering. For å øke fagområdets attraktivitet er MRRs emnetilbud fra høsten 2022 også tilgjengelig som egen spesialisering på MØA. Det er følgende gledelig at antall søkere og antall møtte studenter på MRR er på nivå med tidligere år, samtidig som det begynner studenter med tilsvarende spesialisering på MØA. Denne endringen har betydning kun for studenter som følger et toårig løp. Flertallet av MRR-studentene følger et ettårig løp. For disse studentene har etableringen i 2017 i Oslo vært en stor suksess. Ca. halvparten av alle søkere til MRR har ettårig løp i Oslo som førsteprioritet, og søkertallet og karakterkrav har holdt seg jevnt høyt hvert år siden oppstart.

Kvinneandelen på MØA viser en betydelig nedgang i 2022, og er langt under målet om minst 40 %. I og med at mange MØA-studenter kommer fra BØA på NHH, kan lav kvinneandel på bachelorstudiet i 2018 og 2019 være en av årsakene til den lave andelen. Videre var kvinneandelen for eksterne søkere med norsk bachelorgrad lavere enn for intern overgang, noe som kan reflektere lave kvinneandeler på andre bachelorstudier i Norge. I det internasjonale opptaket er kvinneandelen for første gang under 40 %. MRR har en akseptabel kvinneandel, men det er ønskelig at den skal øke, spesielt med tanke på de lave kvinneandelene blant erfarne ansatte i revisjonsbransjen.

Selv om NHH også i 2022 har tiltrukket seg et stort antall høyt kvalifiserte nye masterstudenter, er det behov for å se nærmere på flere sider ved opptaket – spesielt på hvordan vi kan lykkes bedre med rekruttering av kvinner og internasjonale studenter til MØA. Et fortsatt fokus på å synliggjøre den faglige bredden i studiet og de mange og varierte karrieremulighetene det gir, kan være en viktig del av dette.





## NHH delmål 2: Studiekvalitet og pedagogikk

NHH skal ha et fremragende læringsmiljø, med en aktiv campus og studentaktiv undervisning.

Tabell 10: Studieinnsats, tilfredshet og yrkesrelevans - MØA

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	42,4	39,5	41,2	40,9	39,5	40-45
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>20</sup>	4,3	4,5	4,2	4,3	4,1	≥ 4,5
Skår på hvordan studentene oppfatter yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) <sup>21</sup>	3,7	3,9	3,6	3,6	3,5	≥ 4,5
Emneevaluering NHH; totalvurdering <sup>22</sup>	3,9	4,1	4,0	3,9	3,9	≥ 4,0

Tabell 11: Studieinnsats, tilfredshet og yrkesrelevans - MRR

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (KD, Studiebarometeret)	43,6	39,7	39,7	38,7	38,0	40-45
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>23</sup>	4,4	4,1	4,1	4,0	4,2	≥ 4,5
Skår på hvordan studentene oppfatter yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) <sup>24</sup>	4,1	4,2	3,9	4,1	3,9	≥ 4,6
Emneevaluering NHH; totalvurdering <sup>25</sup>	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	≥ 4,0

Tabell 12: Teknologirelaterte emner (MØA OG MRR)

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Andel vitnemål med emner i programmering og/eller analyse av stordata(%) (UA) <sup>26</sup>	-	80 %	91 %	92 %	93 %	100 %

<sup>20</sup> Tallene gir uttrykk for grad av tilslutning til påstanden «Jeg er, alt i alt, fornøyd med studieprogrammet jeg går på», der 1=Ikke enig og 5=Helt enig.

<sup>21</sup> Tallene viser score på indeksen «Tilknytning til arbeidslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad

<sup>22</sup> Gjennomsnitt av studentevaluering av alle emner på MØA, der 1=Svært misfornøyd, og 5=Svært fornøyd

<sup>23</sup> Tallene gir uttrykk for grad av tilslutning til påstanden «Jeg er, alt i alt, fornøyd med studieprogrammet jeg går på», der 1=Ikke enig og 5=Helt enig.

<sup>24</sup> Tallene viser score på indeksen «Tilknytning til arbeidslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad

<sup>25</sup> Gjennomsnitt av studentevaluering av alle emner på MRR, der 1=Svært misfornøyd, og 5=Svært fornøyd

<sup>26</sup> Alle emner

Tabell 13: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid master (MØA og MRR)

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Gjennomføring på normert tid (%) (KD)	79,5 %	79,0 %	77,0 %	85,5 %	86,3 %	≥ 80 %
Studiepoeng per student MØA <sup>27</sup>	50,7	51,6	54,7	56,6	49,6	-
Studiepoeng per student MRR <sup>27</sup>	45,7	48,6	52,2	52,5	50,0	-

Tabell 14: Frafall på tidspunkt for normert ferdig (oppstart + 2 år)

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Kull start	H16+V17	H17+V18	H18+V19	H19+V20	H20+V21	
Frafall MØA etter to år (%)	5 %	3 %	3 %	2 %	1 %	≤ 5 %
Frafall MRR etter to år (%)	5 %	6 %	9 %	10 %	11,4 %	≤ 5 %

Tabell 15: Internasjonalisering - Master

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Internasjonale internships, CEMS, Gründerskolen og Innovation School (UA)	104	98	45	66	61	-
Dobbelgradsstudenter inn og ut	32	40	31	40	40	50
Utveksling:						
- Innkommende studenter til NHH	295	305	101	277	324	-
- Utreisende studenter fra NHH	290	280	211	136	270	-
- Andel innkommende relativt til utreisende studenter (%)	102 %	109 %	48 %	204 %	120 %	-
- Andel vitnemål med utveksling MØA (%)	44 %	43 %	38 %	15 %	28 %	40 %
- Andel vitnemål med utveksling MRR (%) <sup>28</sup>	12 %	23 %	21 %	8 %	10 %	40 %
Utreisende utvekslingsstudenter i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet)	140	134	108	106	166	-

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Masterstudentene oppfatter generelt studie kvaliteten som god, selv om det har vært en nedgang gjennom pandemien og for MØA også i 2022. Dette kan nok skyldes flere ting; våren 2022 var fremdeles preget av hybridundervisning, mens overgangen til hovedsakelig fysisk undervisning høsten 2022 kan ha vært vanskelig for en del studenter etter flere års fravær fra slik undervisning.

Masterstudenter på NHH skårer tilsynelatende lavt på oppfatningen av yrkesrelevans, og resultatene har gått ned gjennom pandemien. Det bør bemerkes at dette er basert på spørsmål fra Studiebarometeret som ikke nødvendigvis reflekterer studentens *oppfatning* av yrkesrelevans, i og med at spørsmålene

<sup>27</sup> Gjennomsnitt hele året.

<sup>28</sup> Inkluderer kun studenter i det 2-årige MRR-løpet.



fokuserer mer på hvilken informasjon studentene får om yrkesrelevans enn på deres egen oppfatning av dette. Det er liten tvil om at så vel MØA- som MRR-studenter har relativt god innsikt i yrkesrelevansen av studiene – det reflekteres ikke minst i arbeidsmarkedsresultatene for studentene.

Gjennomføring på normert tid gikk betydelig opp i 2021, og har gått ytterligere opp i 2022. Frafall viser en negativ utvikling for MRR. Vi vil analysere nærmere hva som kan være årsaken.

Internasjonalisering, og spesielt internasjonal utveksling, har tatt seg raskt opp igjen etter pandemien, og tallene er nå tilbake til nivåene fra før 2020. Dette er svært positivt. Samtidig er det verdt å påpeke at NHH nå fokuserer på andre, mer dyptgående internasjonaliseringsmuligheter for studentene. Det dreier seg om dobbelgrader, CEMS-graden og de muligheter som NHHs medlemskap i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU gir. Disse mulighetene har utviklet seg godt gjennom pandemien, og bidrar til at det internasjonale tilbudet til våre masterstudenter er både bredere og dypere enn bare studentutveksling.

Når det gjelder internasjonale internships, har pandemien hatt tydelige effekter også i 2021 og 2022, selv om tallene viser en oppgang fra 2020. Det er mange konkrete eksempler på at restriksjoner og usikkerhet knyttet til pandemien har hindret slike internships disse årene, men det forventes at vi kommer tilbake til nivåene fra før 2020.

### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet og relevans

NHH skal uteksaminere kandidater som er foretrukne i det nasjonale arbeidsmarkedet, attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet og som kvalifiserer til topp master- og ph.d.-programmer internasjonalt.

Tabell 16: Arbeidsmarkedet (MØA) (UA)<sup>29</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper	4,3	4,4	4,4	4,5	4,3	≥ 4,5
Studiet gjør meg konkurranse-dyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked	3,9	4,0	4,0	3,9	4,0	≥ 4,2
Generelt var jeg fornøyd med kvaliteten på studiet	4,2	4,3	4,2	4,2	4,1	≥ 4,5
Andel i arbeid innen 6 mnd. (%) <sup>30</sup>	92,1 %	89,7 %	92,6 %	94,3 %	93,6 %	-
Startlønn NHH-kandidater (tall i 1 000 kr) <sup>31</sup>	485	498	503	538	572	-
Andel studenter som tar jobb i utlandet (%) <sup>32</sup>	11 %	7 %	6 %	9 %	3 %	≥ 15 %

<sup>29</sup> Tall fra NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse. Skala 1-5 hvor 5 er høyeste skår. Grunnet lav svarprosent er MRR-kandidater ikke inkludert i tabellen.

<sup>30</sup> Relevant og ikke relevant arbeid.

<sup>31</sup> Gjennomsnittlig brutto grunnlønn per år.

<sup>32</sup> Tallet baserer seg på både de som er i relevant og de som er i ikke relevant arbeid.

Tabell 17: NIFU/Kandidatundersøkelsen<sup>33</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Andel mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (%) (KD)(UA)	-	96,6 %	92,3 %	95,9 %	-	-

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Arbeidsmarkedsundersøkelsen viser at NHHs masterkandidater er godt fornøyd med studiene sine, også etter at de har avsluttet studiet og begynt i jobb. Av MØA-kandidatene var nesten 94 % av respondentene i jobb et halvt år etter avsluttede studier, og nesten alle disse (98 %) mener jobben er relevant, gitt utdanningen. Det var kun 2 % av respondentene som var arbeidssøkere seks måneder etter avsluttet studium, mens 94 % hadde fått jobbtilbud før de var ferdige med studiene sine. Det store flertallet av kandidatene jobber i privat sektor, og denne andelen gikk opp fra 92 % i 2021 til 96 % i 2022. Startlønnen for NHH-kandidater fortsatte å stige i 2022.

Andelen av kandidatene som jobber i utlandet gikk merkbart ned i 2022. Det kan skyldes flere ting, men det er liten tvil om at pandemien er en viktig årsak. NHH er opptatt av å motivere flere av våre kandidater til å vurdere internasjonale jobbmuligheter, og ser dette også i sammenheng med den stadige utviklingen av våre internasjonale tilbud for studentene. I tillegg til de internasjonale tilbudene som ble nevnt over, er også Innovation School, som inkluderer internasjonale internships, et viktig virkemiddel for å øke interessen for å jobbe internasjonalt.

### Programevaluering

I 2021-2022 ble det gjennomført en programevaluering av MØA-studiet, der alle sider av kvaliteten i studiet ble gjennomgått. Evalueringen ble presentert for NHHs styre i april 2022, og den blir fulgt opp med en handlingsplan for de kommende 3-4 årene. Programevalueringen viser at de fleste sider ved studiet fungerer bra, og at så vel studenter som arbeidsmarkedet er godt fornøyd med MØA-studiet. Det påpekes imidlertid noen potensielle områder for endring og forbedring, og handlingsplanen fokuserer på fire hovedområder: (1) enda større fokus på bærekraft, (2) en vurdering av graden av fleksibilitet og progresjon i studiet, (3) en gjennomgang av alle internasjonaliseringsmulighetene for å sikre at studentenes internasjonalisering er best mulig integrert i og bidrar til kvaliteten på MØA-graden, og (4) mulige virkemidler for å styrke studentrekrutteringen til studiet, spesielt når det gjelder internasjonale studenter. Handlingsplanen vil bli presentert for Styret våren 2023, og vil ligge til grunn for utviklingen av MØA de kommende årene.

<sup>33</sup> Undersøkelsen blir gjennomført annethvert år.

## Ph.d.-utdanningen

### NHH delmål 1: Inntakskvalitet og mangfold

NHH skal tiltrekke seg studenter med sterke faglige resultater og høy motivasjon for læring.

### NHH delmål 3: En solid og etterspurt forskerutdanning (fra kap. om Forskning i NHH sin strategi)

Ph.d.-utdanningen ved NHH skal holde høy internasjonal kvalitet.

Tabell 18: Søkere og opptak ph.d.

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Antall søknader <sup>34</sup>	576	780	684	828	494	-
Opptak / Nye doktorgradsavtaler <sup>35</sup>	22	25	22	25	14	-
Andel internasjonale ph.d.-studenter (% av nye doktorgradsavtaler)	62 %	58 %	50 %	72 %	79 %	40-60 %
Kvinneandel (% av nye doktorgradsavtaler) (UA)	10 %	42 %	55 %	52 %	50 %	40-60 %

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH vil tiltrekke seg de beste studentene fra norske læresteder og høyt kvalifiserte studenter fra utenlandske universitet og høyskoler. I 2022 mottok ph.d.-programmet 494 søknader til hovedutlysningen, en nedgang sammenlignet med de foregående år. Totalt opptak i 2022 var 14 ph.d.-studenter. Både antall søkere og totalt opptak var lavere enn normalt som dels skyldes at kun fire institutter hadde opptak dette året, og, for totalt opptak, dels at en del kandidater fikk tilbud, men takket nei til stillingen. Andelen kvinner som søkte var 37,8 %, mens kvinneandel av nye studenter var 50 %, omlag på samme nivå som året før. Som i tidligere år, var majoriteten av søkerne utenlandske (98,6 %), mens 79 % av de nye ph.d.-studentene har utenlandsk statsborgerskap, der nær halvparten (36 %) av disse har mastergrad fra Norge.

I kjølvannet av søkertallene til opptaket våren 2022 er det blitt gjort flere justeringer i markedsføringsstrategien høsten 2022 for å øke interessen for forskerkarriere blant studenter ved norske institusjoner. Blant annet var ph.d.-programmet representert på NTNU Handelshøyskolen sin karrieredag og det ble arrangert ph.d.-dag ved NHH for første gang. Studenter ved andre nordiske institusjoner fikk mulighet til å søke reisestipend til Bergen. Arrangementet ble markedsført i sosiale medier, og det ble sendt ut invitasjon til flere studentorganisasjoner ved ulike norske institusjoner. Videre er ph.d.-programmet fortsatt representert på NHH sin karrieredag, og en søker i større grad å synliggjøre både disputaser og ph.d.-programmet i sosiale media.

<sup>34</sup> Prosjektstillinger kommer i tillegg, for 2022 var det to utlysninger med totalt 46 søkere.

<sup>35</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.



## NHH delmål 2: Studiekvalitet og pedagogikk

NHH skal ha et fremragende læringsmiljø, med en aktiv campus og studentaktiv undervisning.

Tabell 19: Ph.d. studiekvalitet

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Antall disputaser årlig	19	17	13	17	19	-
Andel ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år (% , KD) <sup>36</sup>	76,2 %	72,2 %	81,8 %	55,0 %	54,6 %	80 %
Frafall (avbrutte doktorgrads-avtaler i løpet av året)	0	2	2	2	6	-
Stipendiatstillinger <sup>37</sup>	73	81	89	102	84	-

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Andelen som gjennomfører innen seks år ligger på ca. samme nivå som i 2021. Dataene for 2022 er basert på 2016-kullet, som bestod av 13 kandidater hvor ni kandidater har levert avhandling innen seks år, når man justerer for permisjoner og forlengelser grunnet pandemien. Videre har tre sluttet, og en er i langtidspermisjon. På grunn av små kull gir dette store utslag i prosentandelen. Antall disputaser i 2022 var 19, som er en liten oppgang fra året før. Av 23 innleveringer i 2022, fullførte elleve ph.d.-kandidater innen fire år, fire kandidater rett over fire år, og fem leverte mellom fire og seks år, her er lovhjemlede permisjoner trukket fra<sup>38</sup>. Seks kandidater sluttet av ulike årsaker i ph.d.-programmet i 2022. Over halvparten har gått til attraktive stillinger i næringslivet.

Høgskolen 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 instituttvise dialogmøter. Her vurderer en progresjonen til den enkelte student, og tiltak tilpasset den enkelte blir iverksatt ved behov.

I kjølvannet av pandemien er det innvilget 45 forlengelser til stipendiater som hadde mindre enn seks måneder igjen av sin stipendiatperiode. Som hovedregel har de fått to måneder forlengelse. Denne muligheten til å søke om forlengelser vil bli beholdt frem til alle kull som er påvirket av pandemien er uteksaminert.

<sup>36</sup> DBH-data: Ingen permisjoner blir trukket fra.

<sup>37</sup> DBH-data per 1. oktober i gjeldende år.

<sup>38</sup> Av totalt 23 innleveringer i 2022 leverte 11 (47,8 %) sin avhandling innen 4 år (justert for permisjoner). Ytterligere fire leverte innen 4,5 år slik at i alt 15 av 23 (65 %) (justert for permisjoner) fullførte sin avhandling innen 4,5 år. Totalt 20 av 23 leverte derfor i løpet av 6 år, justert for permisjoner.



### **NHH delmål 3: Kandidatkvalitet og relevans**

NHH skal uteksaminere kandidater som er foretrukne i det nasjonale arbeidsmarkedet, attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet og som kvalifiserer til topp master- og ph.d.-programmer internasjonalt.

**NHH delmål 3: En solid og etterspurt forskerutdanning** (fra kap. om Forskning i NHH sin strategi)  
Ph.d.-utdanningen ved NHH skal holde høy internasjonal kvalitet.

### **Vurdering av resultater og måloppnåelse**

NHH har fokus på karriereutfall (placement) og har som mål at en stor del av kandidatene vil bli ansatt ved anerkjente forskningsuniversitet eller ønske en karriere innen næringsliv eller offentlig forvaltning. Mer enn halvparten (53 %) av kandidatene som disputerte ved NHH i 2022 fikk sin første jobb ved en forskningsinstitusjon. Av disse gikk nær 1/3 til utenlandske akademiske institusjoner. Hele 74 % av alle kandidatene ble værende i Norge.

### **Programevaluering**

I 2021-2022 ble det gjennomført en programevaluering for ph.d.-programmet i tråd med NHH sitt kvalitetssystem. Gjennomgangen av ph.d.-programmet konkluderer med at programmet holder høy kvalitet. Evalueringen ble presentert og diskutert i styret til NHH våren 2022 og den ble fulgt opp med en handlingsplan som blant annet dekker følgende områder: økt samarbeid på tvers av spesialiseringer, strategi for karrierestøtte og karriereutfall, og generell utvikling av programmet.

## Etter- og videreutdanningen

### NHH delmål 1: Inntakskvalitet og mangfold

NHH skal tiltrekke seg studenter med sterke faglige resultater og høy motivasjon for læring.

Tabell 20: Søkere og opptak, åpne studier med studiepoeng på masternivå<sup>39</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Søkere	645	526	628	623	805	700
Opptak	339	300	416	366	474	500
Kvinneandel (% av møtt) (UA)	-	57 %	52 %	57 %	61 %	40-60 %

Tabell 21: Opptak, program uten studiepoeng<sup>40</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Opptak	226	552	532	359	434	500
Kvinneandel (% av møtt) (UA)	-	38 %	58 %	56 %	47 %	40-60 %

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Det har i 2022 vært god rekruttering av høyt kvalifiserte søkere til studiene på masternivå, som er NHH Executive (NHHE) sitt hovedsatsingsområde. MBA i økonomisk styring og ledelse (MØST) ble i 2021 startet som det første studiet i ny studiestruktur på 90 studiepoeng. Det var i 2022 fulltegnet, dette gjaldt også for MBA i strategisk ledelse (MASTRA). Som følge av pandemien ble MBA in Seafood Management utsatt til våren 2023.

Studiene hvor NHHE samarbeider med Foreningen for finansfag (FFN), Autorisert Finansanalytiker (AFA)-studiet og fordypningsstudiene i finans, har relativt stabil søking, men AFA-studiet ble ikke fulltegnet i 2022. Dette følger en negativ trend fra foregående år. Corporate Finance og Sustainable Finance analytics hadde svært god søking og startet med fulle kull, mens Avansert kredittanalyse ble utsatt for andre gang på rad, som følge av for få søkere.

Den nye satsingen Executive Master i ledelse hvor det ble lansert nye moduler høsten 2022, bidrar også til økningen i antall søkere og opptak av studenter.

Tallet på deltakere på program uten studiepoeng har holdt seg stabilt, mens satsingen på online program, har også i 2022 fått færre søkere enn forventet. Den bidrar likevel med nyttig konseptutvikling og synliggjør program og kompetanse i markedet. Styreprogrammet har vært svært vellykket, og ble fulltegnet også i 2022.

Kvinneandelen på studiene er generelt høy, men det er stor variasjon mellom de ulike studieprogrammene. Executive master i ledelse har generelt høy andel kvinner, mens studieprogrammene MBA og Executive master i anvendt finans har tilsvarende lav. Enkelte av de bedriftsinterne programmene har også høy andel kvinner, spesielt lederprogrammet for Lillestrøm kommune.

<sup>39</sup> MBA-studiene og ulike mastermoduler på 30 og 15 studiepoeng.

<sup>40</sup> Styreprogrammet samt en rekke bedriftsinterne program og program i ulike klynge-samarbeid.





## NHH delmål 2: Studiekvalitet og pedagogikk

NHH skal ha et fremragende læringsmiljø, med en aktiv campus og studentaktiv undervisning.

Tabell 22: Gjennomføring Executive MBA

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Gjennomføring normert tid (%)	97 %	98 %	97 %	90 %	97 %	100 %

Tabell 23: Innfridde forventninger og faglig kvalitet - Executive MBA<sup>41</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Innfridde forventninger	4,7	4,7	4,4	4,6	4,4	4,6
Faglig kvalitet	4,7	4,8	4,4	4,8	4,6	4,6

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Executive MBA-studiene står sentralt i NHHE sin studieportefølje. Studieprogrammet MBA (90 studiepoeng) har fire spesialiseringer; MBA i strategisk ledelse, MBA i økonomisk styring og ledelse, MBA in Seafood Management og MBA in Technology and Innovation of Finance. De to førstnevnte spesialiseringene ble lansert på midten av 1990-talet og de to sistnevnte ble lansert som en del av strategien til NHHE for å utvikle nye MBA-studier i perioden 2015-2018. I 2022 var det bare MBA-spesialiseringene i økonomisk styring og ledelse og strategisk ledelse som ble gjennomført, mens MBA in Seafood Management ble utsatt til januar 2023.

For MBA-studiene er gjennomføringsgraden svært høy, og etter en nedgang i 2022 er tallet for 2022 tilbake på normalen.

Kandidatene sin vurdering av innfridde forventninger og faglig kvalitet på MBA-studiene er høy, men viser en reduksjon sammenlignet med tidligere år. Etter en økning i innfridde forventninger og faglig kvalitet i 2021, ser vi en reduksjon igjen i 2022, til samme nivå som under første del av pandemien. Dette skyldes at studieprogrammet MBA i strategisk ledelse, som startet opp våren 2021, gjennomførte den første modulen bestående av fire samlinger, heldigitalt. Studiet ble dermed hardt rammet av pandemien våren 2021, som blant annet medførte en avlyst studietur til utlandet. Til tross for økt kompetanse i digital undervisning, hadde deltakerne forventninger om fysiske samlinger og nettverksbygging, som de gikk glipp av innledningsvis i studiet.

### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet og relevans

NHH skal uteksaminere kandidater som er foretrukne i det nasjonale arbeidsmarkedet, attraktive i det internasjonale arbeidsmarkedet og som kvalifiserer til topp master- og ph.d.-programmer internasjonalt.

Tabell 24: Uteksaminerte kandidater<sup>42</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Executive MBA, inkl. EMBA i Finans	109	70	89	84	138	90
Bedriftsinterne studier	172	96	95	196	147	150
Øvrige studier	-	122	100	204	168	120
Totalt uteksaminerte kandidater	-	288	284	484	453	360

<sup>41</sup> Skala 1-5 hvor 5 er høyeste skår. Gjennomsnittstall.

<sup>42</sup> Gjelder studier med studiepoeng.



## Vurdering av resultater og måloppnåelse

I 2022 har antall uteksaminerte kandidater på MBA-studiet økt. Dette skyldes at det ene kullet av MBA i strategisk ledelse som startet i januar 2020, som følge av pandemien ble forskjøvet i 6 måneder etter første samling, og ble uteksaminert våren 2022. Videre kan det relativt høye antallet forklares ved at EMBA i Finans utfases i desember 2023, og mange ønsker å oppnå denne graden innen denne fristen. Bedriftsinterne programmer og øvrige studier har en liten nedgang fra 2021, hvor antallet deltakere var relativt høyt. En vesentlig del av økningen i 2021 kan forklares med at flere av studiene, på grunn av pandemien, ble avsluttet i januar 2021. Disse avsluttes normalt i november/desember. Det relativt høye tallet sammenlignet med årene før, skyldes en økning i antall bedriftsinterne programmer, hvor noen hadde et høyt antall deltakere.

## Programevaluering

I samsvar med kvalitetssystemet skal det hvert femte år gjennomføres en omfattende programevaluering av gradsgivende studieprogram. Denne evalueringen ble initiert i 2020, og ble slutført for studieprogrammet Executive MBA i 2022 i forbindelse med AMBA reakkreditering i juni 2022. Programevalueringen omfatter MBA i økonomisk styring og ledelse (MØST), MBA in Technology and Innovation of Finance (FINTECH), MBA i Strategisk ledelse (MASTRA) og MBA in Seafood Management (SEAFOOD).

Programevalueringen viser at NHH sitt MBA-studieprogram er konkurransedyktig, og MBA-spesialiseringene i økonomisk styring og ledelse (MØST) og strategisk ledelse (MASTRA) har tatt solide posisjoner i markedet. De etablerte spesialiseringene har blitt fornyet og betydelig videreutviklet de senere årene, samtidig som nye muligheter i markedet for sjømat og finans har blitt utnyttet. Et viktig ledd i denne prosessen har vært arbeid med markedstilpassing nasjonalt og internasjonalt hvor akkrediteringer har vært viktig, sammen med et tett og konstruktivt strategisk samarbeid med næringsklyngene for sjømat (NCE Seafood Innovation) og finansteknologi (NCE Fintech Innovation). Videre har sentrale og toneangivende forskningsmiljø ved NHH, og den tette forankringen faglige bidragsytere har i disse, vært viktig. Dette har bidratt til å sikre faglig kvalitet og relevans generelt, og spesielt på sentrale strategiske satsingsområder som digitalisering og bærekraft. Økt oppmerksomhet på problembasert pedagogikk og læring, og betydelige erfaringer med digitale pedagogiske virkemidler gjennom pandemien, vil kunne bidra til å styrke læringsutbyttet til deltakerne. Det vil dessuten være en viktig driver for den pedagogiske utviklingen fremover. Videre kommer det tydelig frem i programevalueringen at konkurransen både nasjonalt og internasjonalt er økende, og at det er avgjørende å levere studier med høy grad av relevans som gir deltakerne kunnskap og kompetanse som skaper praktisk merverdi for både deltaker og arbeidsgiver. Dette stiller store krav til faglig kvalitet og kontinuerlig pedagogisk utvikling. NHH må arbeide langsiktig, systematisk og helhetlig for å opprettholde og utvikle faglige og pedagogiske styrker i spesialiseringene og ivareta NHHs særpreget. Dette skal understøttes av høy kvalitet i prosesser og system. Nasjonale og internasjonale akkrediteringer er svært viktig i denne sammenhengen, kombinert med tett samarbeid med virksomheter, institusjoner og næringsklynger.



## Andre bidrags- og oppdragsinntekter

Tabell 25: Andre bidrags- og oppdragsinntekter<sup>43</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk (KD) (1 000 kr) <sup>44</sup>	120,1	81,8	94,4	123,5	158,1	-

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Nivået på NHHs inntekter fra annen bidrags- og oppdragsaktivitet har til og med 2020 lagt på mellom 25 og 30 mill. kr. Hvert år med en fordeling på ca. 80/20 mellom oppdragsinntektene fra NHHE og andre bidragsinntekter. I 2021 og 2022 har oppdragsinntektene fra NHHE vist en god økning, og i 2022 har også andre bidragsinntekter økt. Til sammen er disse inntektene 43,8 mill. kr i 2022, hvorav oppdragsinntektene utgjør ca. 71 %. I tillegg har det vært en liten nedgang i antall faglige årsverk. Disse to faktorene har i sum bidratt til at forholdstallet i tabellen ovenfor har økt fra 123,5 til 158,1 – en økning på 28 %.

<sup>43</sup> Omfatter andre bidrags- og oppdragsinntekter utenom EU, Forskningsrådet og Regionale forskningsfond. I tråd med føringer fra Riksrevisjonen blir alle bedriftsinterne kurs ved NHHE f.o.m. 2015 klassifisert som oppdragsvirksomhet. Annen aktivitet blir klassifisert som salg og ført mot avregningskonto mot Kunnskapsdepartementet.

<sup>44</sup> Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.



## Kvalitet i utdanningen

Ved NHH jobbes det systematisk med kvalitet i utdanningen langs to akser. Den ene er kvalitetssikring og den andre, og mest omfattende, er kvalitetsutvikling. Langs den første akse har det i 2022 vært jobbet med å videreutvikle systembeskrivelsen og dokumentasjonen knyttet til kvalitetssystemet for utdanning i lys av erfaringen med de første fem årene med enhetlig ledelse. Ny systembeskrivelse er planlagt behandlet i Styret våren 2023.

Utdanningskvalitet er et mangefasettert begrep, og arbeidet med kvalitetsutvikling har følgelig mange dimensjoner. I 2022 har det først og fremst vært fokusert på å bringe undervisningen tilbake til campus etter pandemien. Man har i denne overgangen fra nettbasert undervisning og tilbake til fysisk oppmøte fokusert på at undervisningen skal utnytte digitale verktøy der disse gir merverdi, samtidig som bruk av studentaktive læringsformer, som utnytter de positive sidene med å igjen ha et fysisk læringsmiljø, er blitt oppmuntret. I denne første fasen med å reetablere et fysisk læringsmiljø på campus har man prioritert dette siste svært høyt. Slik har man søkt å kombinere de nye erfaringene med utdanningsteknologi pandemien brakte med seg, med god, generell universitets- og høyskolepedagogikk.

### *Pedagogikk*

For å styrke den pedagogiske støtten rundt våre undervisere og bidra til større konsistens og langsiktighet har man i 2022 ansatt én professor og en førsteamanuensis i Høyskolepedagogikk innenfor UH-pedagogikk. Disse vil ta ansvar for å gjennomføre størstedelen av NHHs interne kurs og tilbud i pedagogikk. Ettersom 200-timersprogrammet for pedagogisk basiskompetanse er modulisert, er det enkelt for både nyansatte og mer erfarne undervisere å ta del i det pedagogiske tilbudet. Men, ettersom antallet nyansettelser ved NHH er relativt lavt, finner vi det ikke hensiktsmessig å selv tilby alle moduler, og ansatte blir derfor oppfordret til å ta kurs ved institusjoner både i Norge og i utlandet, for så å få disse godskrevet i NHHs program. Blant annet deltar hvert år en mindre gruppe på tre til fire medlemmer av fagstab på et sommerkurs i case-undervisning i regi av Harvard, mens andre deltar på opplegg i regi av vår universitetsallianse ENGAGE.EU.

NHHs pedagogiske akademi består av de åtte meritterte underviserne på NHH. Akademiet fikk to nye medlemmer i 2022, og bidrar i det pedagogiske utviklingsarbeidet ved høyskolen.

### *Læringsutbytte*

Vi har over tid jobbet systematisk med å styrke koblingen mellom NHHs strategi, på den ene side, og læringsutbyttebeskrivelsene på programnivå, på den annen side. Dette har betydning for innholdet og undervisnings- og vurderingsformene som studentene møter i sin utdanning. Et viktig verktøy i denne sammenheng er Assurance of Learning-målingene, som er kommet inn i NHHs styringsverktøy gjennom AACSB-akkrediteringen. Denne metodikken er godt egnet til å underbygge læringsutbyttebeskrivelsene på programnivå, og vi har i de seneste årene fokusert på å utvikle faglig relevans, kommunikasjonsevner og bærekraft i alle våre program. Effekten av implementerte endringer måles ved å analysere ferdighetsnivået hos et utvalg studenter på samme sted i studieprogrammet før og etter programendringer.

## Internasjonalisering

Tabell 26: Internasjonale studenter og mangfold (bachelor og master)

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Andel internasjonale studenter på campus (statsborgerskap) (%) <sup>45</sup>	17 %	19 %	8 %	15 %	17 %	20 %
Studenter som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerbakgrunn fra land i gruppe 1 <sup>46</sup> (UA)	86	94	87	80	N/A	-
Studenter som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerbakgrunn fra land i gruppe 2 <sup>47</sup> (UA)	255	242	256	222	N/A	-

Tabell 27: Erasmus+ (bachelor og master)

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totaltallet på studenter(%),(KD)	6,5 %	6,7 %	5,8 %	4,3 %	8,8 %	8,0 %

Tabell 28: Utveksling (bachelor og master)

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Innkommende studenter i % av utreisende	85 %	83 %	38 %	270 %	103 %	90 %
Totalt antall innkommende og utreisende studenter	992	985	610	647	1 086	-
Andel kandidater med utveksling i studieløpet (DIKU) i %	59 %	60 %	58 %	52 %	N/A	60 %
Andel vitnemål med utveksling i %	41 %	44 %	41 %	27 %	25 %	50 %

Tabell 29: Samarbeid med internasjonale institusjoner

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Antall internasjonale utdanningsinstitusjoner som NHH har et samarbeid med (UA)	-	191	192	197	203	-
Antall land som NHH har et utdanningssamarbeid med (UA)	-	48	48	49	52	-
Antall dobbelgradsavtaler (UA)	8	8	8	7	9	-

<sup>45</sup> Andelen internasjonale studenter (grad og utveksling) av det totale antallet fulltidsstudenter ved NHH (utreiste utvekslingsstudenter ekskludert).

<sup>46</sup> EU/EØS-land, USA, Canada, Australia og New Zealand.

<sup>47</sup> Asia inkl. Tyrkia, Afrika, Amerika unntatt USA og Canada, Oseania unntatt Australia og New Zealand og Europa unntatt EU/EØS.



## Vurdering av resultater og måloppnåelse

2022 ble det første tilnærmet normale året for internasjonal studentmobilitet etter pandemien. Høyskolen la vekt på å legge til rette for at så mange som mulig skulle få gjennomføre et utvekslingsopphold og satte i verk ekstra tiltak for å kommunisere og informere om utvekslingsmuligheter. Interessen for å reise ut har ikke avtatt, men viste i 2022 en dreining mot å reise til Europa, delvis fordi enkelte land utenfor Europa fremdeles hadde innreiserestriksjoner og fordi studentene oppfattet det som tryggere og mer forutsigbart. NHH hadde for første gang i et normalår flere innreisende studenter enn utreisende studenter. Det er vanskelig å si noe om dette er starten på en trend som vil vedvare, eller om det er tilfeldig på grunn av ettervirkninger av pandemien.

NHH satser målrettet på å ta i bruk et spekter av muligheter i virkemiddelapparatet som Erasmus+, EEA Grants og nasjonale partnerskapsprogram med formål om å utvikle kvalitet i studieprogrammene. Høyskolen har siden 2020 vært en del av den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU og har kommet godt i gang med å etablere samarbeid med partnerne om utvikling av en ENGAGE-campus med nye emnetilbud, moduler, felles program og virtuell mobilitet. Samarbeidet er gjennomgripende og strukturelt og omfatter dessuten samarbeid på en rekke andre områder som skaper tettere koblinger mellom forskning, utdanning og innovasjon. Videre satsinger og deltagelse i ENGAGE.EU er sentralt for NHH i nåværende strategiperiode, og deltagelse i Erasmus+ vil bli tett koblet opp mot dette for å understøtte og gjøre det mulig å nå høyskolenes målsettinger for internasjonalisering av utdanningen.

Se også avsnittet *Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører* i kap. V.

## Læringsmiljø og universell utforming

Et sentralt element i NHHs utviklingsavtale med KD og i NHHs strategi er et inkluderende og godt læringsmiljø som appellerer til et mangfold av studenter.

I studieåret 2022 var læringsmiljøet preget av en delt situasjon. Våren var fremdeles delvis under pandemiregler, selv om de var mindre strenge enn i 2021. Høsten var preget av et ønske om å få studentene tilbake til campus. En levende campus er en svært viktig del av læringsmiljøet ved NHH og det ble i forkant av høsten 2022 laget en plan der målet var å hurtigstarte det campusbaserte læringsmiljøet etter pandemiperioden. I planen ble det introdusert retningslinjer som omfanget bruken av filming, og spesielt filming i sanntid (streaming), i undervisningen. Det ble dessuten lagt opp til at økt bruk av studentaktiv læring skal gi merverdi til undervisningen på en måte som gjør det attraktivt å møte opp. Planene ble diskutert og forankret i Utdanningsutvalget og i LMU (Læringsmiljøutvalget) og målene hadde tilslutning fra både ansatte og studenter. Det er for tidlig å konkludere effekten av en mer aktivitetsbasert undervisning, men at studentene kom tilbake til campus, og at det var mye aktivitet er det ingen tvil om.

NHHs resultater i Studentenes helse- og trivselsundersøkelse (SHoT 2022) var jevnt over gode, sammenliknet med gjennomsnittet. Blant spesielt positive resultat er at NHH-studentene rapporterer høyere livskvalitet og har en vesentlig høyere deltagelse i studentaktiviteter (idrett/foreningsarbeid, etc.) enn landsgjennomsnittet. NHH-studentene rapporterer også mindre psykiske plager enn landsgjennomsnittet, men andelen selvrapporterte psykiske plager øker også på NHH. Læringsmiljøutvalget vil fokusere spesielt på psykososialt læringsmiljø i 2023.



NHH-studentene rapporterer imidlertid et markant høyere alkoholforbruk enn landsgjennomsnittet. I kategorien trivsel i studiet gir studentene en score under landsgjennomsnittet på faglig veiledning og tilbakemelding på egen læring. Både de positive og negative resultatene er gjenkjennbare fra tidligere SHoT-undersøkelser og Studiebarometeret. For å adressere den dårlige scoren, har en i handlingsplanen for bachelorstudiet (2022) flere punkter som skal forbedre veiledning og tilbakemeldinger. Fokus på studentaktiv læring og oppretting av nye møteplasser mellom ansatte og studenter er noen av områdene det skal jobbes videre med.

NHH har oppgradert flere av fellesområdene og undervisningslokalene i løpet av 2021-22. Flere undervisningsrom har blitt tilrettelagt for studentaktiv undervisning (sirkelauditorium, prosjektrum etc.) og i tillegg leier NHH lokaler i Bergen sentrum, med lesesalsplasser og gruppe-arbeidsplasser. I hele prosjektet er universell utforming lagt inn som standard for utforming. Tidlige observasjoner antyder at de nye ressursene er populære og i god bruk av studentene.

Innenfor universell utforming vil fokus fremover ligge på arbeid med universell utforming av digitale flater.

## God tilgang til utdanning

### KD Sektormål 3: God tilgang til utdanning

NHH legger stor vekt på å utdanne kandidater som er relevante i arbeidsmarkedet, og som ikke bare har god kompetanse når de forlater NHH, men også evner å tilegne seg ny kunnskap resten av livet. NHHs strategi legger derfor vekt på livslang læring, og alle studieprogram søker å fostre kritisk tenkning, gi god teknologiforståelse og få frem kandidater som er i stand til å oppdatere egne ferdigheter og kunnskaper i tråd med endrede krav i samfunnet.

NHHs fulltidsprogram på bachelor og master forutsetter at studentene i all hovedsak er på campus, og at de deltar i ulike aktiviteter som skal gi økt læring og et godt læringsmiljø. Som nevnt i forutgående kapitler har reetableringen av en aktiv campus med et levende student- og læringsmiljø vært et høyt prioritert mål i 2022. Ny utdanningsteknologi gir nye muligheter. I fulltidsstudiene er fokuset først og fremst å kombinere disse med et godt fysisk læringsmiljø for å gi økt læring og enda bedre kvalifiserte kandidater.

NHH har ett studietilbud i regnskap og revisjon som tilbys i Oslo. Master i regnskap og revisjon har tradisjonelt hatt en rekke studenter som tar utdanning med støtte fra arbeidsgiver, og mange av disse er bosatt i Oslo. Det at programmet også er tilgjengelig i Oslo, øker antallet studenter som kan nyttiggjøre seg NHHs utdanningstilbud.

Alle NHHE sine studietilbud er tilrettelagt for å kunne gjennomføres ved siden av full jobb, også i krevende lederstillinger. I utvikling av nye studier og program søker NHHE aktivt å ta i bruk ny teknologi og innovative pedagogiske tilnæringer for å ivareta fleksibilitet, og redusere tidsbarrierer for attraktive kandidater. Dette er i tråd med politiske føringer og fokus på økt tilgang til fleksible og desentraliserte utdanningstilbud av høy kvalitet, som er tilpasset de ulike behovene i arbeidslivet og som enkeltmennesket har. NHHE sine studietilbud er samlingsbaserte med en varighet på to-tre dager pr. samling, og omfatter for de fleste studier også digital undervisning. Formatet på programmene skal bidra til at NHHs studietilbud skal kunne nå ut til flest mulig, også i desentrale områder. De fysiske samlingene gjennomføres både på NHH, i NHHs lokaler i Drammensveien i Oslo, på hotell, hos oppdragsgivere eller samarbeidspartnere.





## Autorisasjonsprøven i oversettelse (Translatøreksamen)

Autorisasjonsprøven består av en hjemmeeksamen som blir avlagt i høstsemesteret og en skoleeksamen i vårsemesteret. Bestått hjemmeeksamen er en forutsetning for å kunne gå opp til skoleeksamen, og begge må være bestått for å få autorisasjon. Skoleeksamen er enten fra norsk til fremmedspråket (prøve 1) eller fra fremmedspråket til norsk (prøve 2).

### *Skoleeksamen i april 2022*

Prøve 1: Fra norsk til fremmedspråket: På grunn av pandemien var bare rumensk og vietnamesisk representert: 5 kandidater i rumensk fikk bestått. Ingen beståttkandidater i vietnamesisk.

Prøve 2: Fra fremmedspråket til norsk: På grunn av pandemien var bare rumensk og vietnamesisk representert: 3 kandidater i rumensk fikk bestått. En beståttkandidat i vietnamesisk hjemmeeksamen møtte ikke til skoleeksamen.

### *Hjemmeeksamen i oktober 2022*

Prøve 1: Fra norsk til fremmedspråket: Følgende 10 språk var representert: Engelsk, fransk, italiensk, kinesisk, nederlandsk, polsk, russisk, spansk, tysk og ukrainsk. Totalt antall kandidater var 82, som bestått ble det 32 %.

Prøve 2: Fra fremmedspråket til norsk: Følgende 10 språk var representert: Engelsk, fransk, italiensk, kinesisk, nederlandsk, polsk, russisk, spansk, tysk og ukrainsk. Totalt antall kandidater var 87, som bestått ble det 31 %.

NHH ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har hvert år hatt et tilbud om språkovergripende kurs for kandidatene til hjemmeeksamen. I tillegg har det blitt gitt et seminar for sensorene og en veiledningstjeneste innenfor fagtekstoversettelse for beståttkandidater før skoleeksamen. Disse tilbudene får god mottakelse.





## FORSKNING

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

KD Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

Utviklingsavtale mål 3: Forskning på toppnivå

NHH hovedmål:

NHH skal være en forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.

### Høy kvalitet

#### NHH delmål 1: Høy kvalitet

NHH skal ha et forskningsaktivt fagmiljø som bidrar med forskning av høy kvalitet og har spisskompetanse på internasjonalt toppnivå.

Tabell 30: Publikasjonspoeng

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022 <sup>48</sup>	
Publikasjonspoeng	248,52	241,00	294,43	289,50	263,53	-
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) <sup>49</sup>	1,42	1,40	1,57	1,58	1,36	1,80
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (KD)	1,00	0,95	1,07	1,02	0,95	1,24

Tabell 31: Publisering nivå

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022 <sup>50</sup>	
Publikasjonspoeng nivå 2 (UA)	143,79	120,60	185,40	168,49	154,93	-
Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk ekskl. stipendiater	0,82	0,70	0,99	0,92	0,80	1,00
ABS-publikasjoner <sup>51</sup> nivå 3, 4 og 4*	91	66	84	98	81	100
ABS-publikasjoner nivå 4 og 4* (UA)	32	26	35	37	31	40
Tildelinger på NHH bonusliste <sup>52</sup>	19	23	26	26	22	-

#### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Endelige publikasjonstall for 2022 vil være klare i begynnelsen av april. Foreløpige tall tyder på en nedgang i publikasjonsnivået for 2022, men på linje med 2018 og 2019 både for nivå 1 og 2. Dette gjenspeiler normale variasjoner over år. NHH har likevel kontinuerlig fokus på å øke publiseringsaktiviteten, blant annet med instituttvisse handlingsplaner og styresaker der forskning er hovedtema, men betydelige årlige variasjoner synes vanskelig å unngå.

<sup>48</sup> Tall for 2022 er foreløpige.

<sup>49</sup> Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt.

<sup>50</sup> Tall for 2022 er foreløpige.

<sup>51</sup> Antall artikler på Association of Business Schools (ABS) sin publikasjonsliste på nivå 3, 4 og 4\*.

<sup>52</sup> Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.



### Åpen forskning

Som tidligere lastes vitenskapelige artikler og bokkapitler som publiseres opp til NHHs institusjonsarkiv Brage for vurdering av mulighet for parallellpublisering. En har også et publiseringsfond for å støtte arbeidet med åpen tilgang til forskningspublikasjoner, og alle publikasjoner på NHHs bonusliste får automatisk finansiert Open Access publisering. NHH arbeider kontinuerlig med å øke andelen av publikasjoner med Creative Commons lisens, og det pågår ytterligere arbeid for å møte kravene som følge av Plan S og kravene fra Forskningsrådet og forventede krav fra EU. Arbeid med videreutvikling av policy for åpen forskning pågår, bl.a. i samarbeid med ENGAGE.EU-alliansen.

### Evaluering av institutter

Som et ledd i NHHs rutiner for å kvalitetssikre fagmiljøene, ble evalueringen av Institutt for samfunnsøkonomi ferdigstilt i 2022, med svært godt resultat og gode innspill for videreutvikling. Med dette har NHH hatt en evaluering (med egevaluering, samt eksterne komiteer) av alle NHHs institutter. Ordningen evalueres i 2023, med implikasjoner for eventuell videreføring.

### NHHs senterordning

NHHs senterstruktur er uendret fra 2021, og sentrene og senterstruktur vil bli evaluert i 2023, bl.a. på basis av kriterier knyttet til publikasjonsvirksomhet og ekstern finansiering.

### Forskningens bidrag til samfunnsutfordringer - Impact Cases (UA)

NHH legger betydelig vekt på forskningens relevans og samfunnsbidrag mht. å løse samfunnsutfordringer (impact). Dette gjenspeiles i NHHs strategi, og har også i 2022 vært tema i NHHs styrediskusjoner, strategisamlinger, instituttleder møter og forskningsutvalget. Det arbeides også med synliggjøring av forskningens samfunnsbidrag.

### Bærekraft

NHHs forskning bidrar både direkte og indirekte til bærekraftig verdiskaping. Forskningen dekker samfunnsvitenskapelige aspekter knyttet til hele spekteret av FNs bærekraftsmål.

## Relevans for nærings- og samfunnsliv

### NHH delmål 2: Relevans for nærings- og samfunnsliv

NHH skal med relevant og uavhengig forskning bidra til beslutninger som fremmer innovasjon, bærekraftig verdiskaping og utvikling i bedrifter og samfunnsinstitusjoner.

Tabell 32: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd (NFR)

(Tall i 1 000 kr)	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Bidragsinntekter fra NFR (UA)	33 729	42 100	28 224	40 135	50 753	-
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) (UA)	192,98	243,76	150,75	219,65	262,67	-
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk (KD) (UA)	136,15	165,97	102,12	140,81	183,35	-

Tabell 33: Bidragsinntekter fra EU/Horisont 2020

(Tall i 1 000 kr)	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Bidragsinntekter fra EU (RBO-tellende) (UA)	4 595	6 288	7 005	11 234	13 332	-
Inntekter fra EU-kontrakter per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) (UA)	26,29	36,41	37,41	61,48	69,00	-
Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (KD)	27 828,34	-	1 497,61	2 408,66	-	-

Tabell 34: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd for NHH-miljøet samlet

(Tall i 1 000 kr)	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
NHH	33 729	42 100	28 224	40 135	50 753	-
SNF	28 391	33 285	27 858	38 199	43 192 <sup>53</sup>	-
Totalt	62 120	75 385	56 082	78 334	93 945	-

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Et uttrykk for relevans av forskningen er at det er etterspørsel etter forskning fra NHH-miljøet, og at NHH når opp i nasjonal og internasjonal konkurranse om eksterne forskningsmidler. Det er en bred deltagelse fra næringslivspartnere, organisasjoner og offentlige instanser i NHHs forskningscentre og forskningsprosjekter. NHH har også samarbeid med næringslivet gjennom konferanser, gaveprofessorater og i en rekke større og mindre forskningsprosjekter. Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd og EU for pågående prosjekter viser en betydelig oppgang for 2022.

### Søknadsaktivitet til Forskningsrådet og EU (omfang og kvalitet på søknader) (UA)

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). For å opprettholde og øke prosjekttilgangen både fra Norges forskningsråd og EU er NHH avhengig av å holde søknadsaktiviteten oppe. Stort fokus på søknader både til Norges forskningsråd og EU har også i 2022 medført en god søknadsaktivitet, så vel som tilslag på en ERC Starting Grant, en MSCA Postdoctoral Fellowship og et Forskerprosjekt for Unge Talenter (FRIPRO), alle med oppstart i 2023.

## Randsone

Samarbeidet mellom NHH og SNF AS står sentralt i strategien til begge virksomhetene, og det overordnede målet er at en sammen skal drive forskning av høy kvalitet langs hele spekteret fra grunnforskning til anvendt forskning. Det har i mange år vært en prioritering å koordinere satsinger innen forskning for å få større forskningsmessig tyngde på disse områdene.

<sup>53</sup> Tallet for 2022 er foreløpig.



Resultatmålene for SNF er som følger:

1. SNF skal bidra til økt bidrags- og oppdragsvirksomhet i NHH-miljøet, både generelt og spesielt innenfor NHHs spissområder.
2. SNF skal bidra til å understøtte kompetanseområdene innen NHHs strategisk prioriterte satsingsområder.
3. SNF skal bidra til økt forskningsproduksjon i NHH-miljøet.
4. SNF skal bidra til en større grad av involvering av næringsliv og offentlig virksomhet i forskningen i NHH-miljøet.
5. SNF skal bidra til økt rekruttering til forskerutdanningen og til forskerrekruttering ved NHH.

SNF muliggjør både midlertidig og permanent oppbygging av fagmiljøer som ellers vanskelig ville latt seg gjøre på NHH, og bidrar til å kunne holde dyktige forskertalenter i NHH-miljøet. Gjennom eksternfinansierte forskningsprosjekter bidrar SNF med eksternfinansierte stipendiater og postdoktorstillinger, noe som bidrar til et større fagmiljø totalt sett og øker rekrutteringsbasen av nye talenter også for NHH. SNF hadde i 2022 fire ph.d.-kandidater og fem postdoktorer ansatt i egen stab. Det var en disputas i 2022. SNF satte ny rekord i antall publikasjonspoeng i 2022 og SNFs forskere hadde publikasjoner blant annet i tidsskriftene Management Science, Energy Economics, Journal of Theoretical Politics og Environmental and Resource Economics.

Det blir også skrevet mange masteroppgaver knyttet til SNF-prosjekter, og noen av de beste blir utgitt i SNFs rapportserie. Gjennom oppdrags- og bidragsvirksomhet bidrar SNF til økt samlet forskningsproduksjon i NHH-miljøet og til å styrke relasjonene til næringsliv og offentlig virksomhet. SNF arbeider for å involvere disse både i forskningen og som finansieringspartnere, og oppdragsgivere og samarbeidspartnere utenom Forskningsrådet og EU har vært blant annet NAV, Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Utdanningsdirektoratet, Skattedirektoratet, Konkurransetilsynet, FAO, Telenor, DNB, Equinor, Lærdal Medical, Deloitte, BIR og Western Bulk.

Stiftelsen SNF (Fond for anvendt forskning) deler årlig ut inntil en million kroner til utenlandsopphold, arrangementer (workshops/konferanser), finansiering av gjesteforskere, forskerrekruttering, strategiske satsinger og forskningsinfrastruktur. Det meste av midlene går til å støtte NHH-ansattes aktiviteter. På grunn av pandemien, og ettervirkningene av denne, var det færre søknader og tildelinger enn vanlig også i 2022.

NHHs forskere bidrar sammen med SNFs forskere på mange forskningsprosjekter. Noen viktige pågående prosjekter i 2022 var:

- CASINO – Winners and losers in the climate casino: Arctic and marine resources under climate change (NFR)
- BESTEMT – Biological and Economic Strategies for Sustainable Ecosystem-services and Management (NFR)
- Cartel policy in the Nordic countries (Konkurransetilsynet)
- HyValue – Norwegian Centre for Hydrogen Research (NFR m.fl., prosjekteier NORCE)
- Climate Futures (NFR m.fl., prosjekteier NORCE)
- SHIPTRACK – Improving ship and cargo tracking with multisource spatial data (NFR m/fl.)
- RaCE – Managing Radical Technology-Driven Change in Established Firms (NFR m/fl.)
- Frafall i høyere utdanning (Arbeids- og inkluderingsdepartementet)
- Well-schooled for work? School-work transitions, and the labor market returns to vocational education and training (NFR)
- Hi-Drive – Deployment of higher automation (EU, prosjekteier VW)



SNF har hatt en positiv utvikling på mange områder de siste årene - antall egne forskerårsverk har steget, publiseringen i vitenskapelige tidsskrift er klart forbedret og den internasjonale finansieringen har økt mye. I 2022 fikk SNF blant annet tilslag på et nytt EU-prosjekt, tre nye store prosjekter for Forskningsrådet og tre prosjekter for Konkurransetilsynet.

Tabell 35: SNF – Bidrags- og oppdragsvirksomhet

(Tall i 1 000 kr)	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022 <sup>54</sup>	
Nasjonale bidragsinntekter						
- Norges forskningsråd	28 391	33 285	27 858	38 199	43 192	-
Nasjonale oppdragsinntekter						
- Departementer og underliggende enheter	9 572	11 245	11 442	7 611	5 128	-
- Næringslivet	10 689	7 670	4 689	2 090	3 760	-
Internasjonale inntekter	1 957	4 164	5 679	6 741	2 805	-

<sup>54</sup> Tallene for 2022 er foreløpige.



## SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

KD Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

Utviklingsavtale mål 3: Forskning på topp nivå

NHH hovedmål:

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.

### Samarbeid til felles beste

#### NHH delmål 1: Samarbeid til felles beste

Ved å være en pådriver for innovasjon, omstilling og bærekraftig utvikling skal NHH være en foretrukket samarbeidspartner for næringsliv og samfunnsinstitusjoner.

Samarbeid med relevante eksterne aktører, samt med et vitalt alumninettverk, skal spille en nøkkelrolle i den videre utviklingen av NHH, og skal tilføre våre partnere relevant innsikt av høy kvalitet.

Tabell 36: Samarbeid til felles beste

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
NOU-utvalg med NHH-deltakere	10	8	8	16	10	10
Alumnimedlemmer	8 746	9 856	10 600	11 390	12 230	12 000
Alumniarrangementer	16	26	6	10	17	25
Alumnideltakere	1 350	1 600	1 140	823	1 892	2 000

#### Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH har avtaler med 70 samarbeidspartnere fra næringsliv, offentlig virksomhet, organisasjonsliv og næringsklynger. 57 av disse deltar i et eller flere forskningsprosjekt. Forskningscenteret DIG har flest eksterne relasjoner med 23 tilknyttede partnere. I tillegg deltar NHH i forskningsprosjekter som inkluderer partnere fra samfunns- og næringsliv, f.eks. SFI Climate Future med 36 partnere, FME HyValue med 44 partnere og NTRANS med 41 partnere.

#### Gjesteforelesere og bedriftsbesøk

God kontakt med næringsliv, forvaltning og organisasjonsliv er viktig også for å gi studentene praktisk innsikt i strategiske og operasjonelle utfordringer som vil møte dem i arbeidslivet. Gjesteforelesere er viktige bidragsytere i undervisningen, både på bachelor- og masternivå. Ledere fra rundt 100 private og offentlige virksomheter var gjesteforelesere på NHH i 2022, og et tilsvarende antall bedrifter deltar på karrieredager og andre arenaer for samspill med studentene. Til sammen har 280 bedrifter besøkt NHH for å holde presentasjoner på en av aktivitetstilbudene på campus.



### *Deltagelse i regjeringsoppnevnte ekspertutvalg*

NHHs forskere er etterspurt som deltakere i en rekke ekspertutvalg. Her er en oversikt over NOU-utvalg som var virksomme i 2022, og hvor NHH-ansatte var representert:

- «Et helhetlig skattesystem» (NOU 2022: 20). Professor Jarle Møen og professor II Linda Nøstbakken var medlemmer i ekspertutvalget.
- «Inntektsmåling i jordbruket» (NOU 2022: 14). Professor Ola H. Grytten var leder for utvalget.
- «Fondet i en brytningstid» (NOU 2022: 12). Professor Karin S. Thorburn og professor Inger G. Stensaker var medlemmer i utvalget.
- «Ny minerallov» (NOU 2022: 8). Førsteamanuensis Jøril Mæland var medlem i utvalget.
- «Et forbedret pensjonssystem» (NOU 2022: 7). Professor Ola H. Grytten var medlem av utvalget.
- «Nett i tide – om utviklingen av strømmettet» (NOU 2022: 6). Professor Mette H. Bjørndal var medlem av utvalget.
- Professor Lars Sjørgard ble oppnevnt til leder av *Energikommisjonen* i 2022 («*Mer av alt – raskere*» NOU 2023: 3).
- Professor Kurt R Brekke ble oppnevnt som medlem av Tannhelseutvalget i 2022. Utvalget skal legge frem sin utredning (NOU 2024).
- Førsteamanuensis Malin Arve ble i 2022 oppnevnt til medlem i utvalget som skal se på regelverket for offentlige anskaffelser (NOU 2023).
- Førsteamanuensis Aksel Mjøs ble i 2022 oppnevnt til leder for naturrisikoutvalget (NOU 2023).

### *Alumni*

NHH Alumni er et faglig og sosialt nettverk for alle som har studert ved NHH. Nettverket bidrar til å styrke NHHs relasjoner til samfunns- og næringsliv. Samspillet og de faglige samlinger gir alumner tilgang til oppdatert forskning fra NHH, samtidig som møteplasser, kompetansedeling i nettverk og erfaringsutveksling gir både faglig og sosialt utbytte for deltakerne. Et sterkt nettverk av alumner fungerer som gode ambassadører for NHH, og er en viktig ressurs for NHHs utviklingsarbeid.

Aktivitetsnivået høsten 2022 var tilbake til normalen etter to år preget av pandemi. Antall arrangementer var totalt sett noe lavere enn før pandemien, men deltagelsen fra alumner var den høyeste noensinne, noe som kan indikere at innholdet i tilbudet har vært godt.

Det har vært to mentorkull i 2022, der alumner har vært mentorer for masterstudenter. På vårparten ble kullet 21/22 avrundet med 30 deltakere, og på høsten startet et rekordstort kull opp. For første gang arrangeres mentorprogrammet på engelsk, og 64 deltakere skal følge programmet gjennom et år. Hensikten er at internasjonale studenter skal delta på lik linje med norske, og at vi samtidig benytter anledning til å bruke internasjonale alumner som mentorer.

Det ligger godt til rette for å styrke alumnisatsingen ytterligere i 2023. En undersøkelse gjennomført i 2022 ga svar fra cirka 550 alumner, og vil være retningsgivende for utformingen av aktiviteter fremover.



## Kunnskapsbasert kommunikasjon

### NHH delmål 2: Kunnskapsbasert kommunikasjon

NHHs fagstab skal formidle forskning og fagkompetanse for å bidra med innsikt, og styrke samfunnsdebatten gjennom å utfordre og påvirke.

Kommunikasjon, formidling og samfunnsansvar skal være en integrert del av fagmiljøenes og de ansattes virksomhet. Faglig relevans illustreres og styrkes ved at ansatte deltar i ekspertutvalg, styrer og råd.

Tabell 37: Synlighet i media

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Medieoppslag	4 917	4 372	6 612	5 856	6 309	5 600
Forskningsrelaterte saker i media	2 499	2 956	3 712	3 714	3 859	3 500
Kronikker i media	80	109	141	113	149	120
Følgere sosiale medier	75 711	84 775	85 049	92 000	96 200	100 000
Unike brukere nhh.no	600 169	697 624	916 959 <sup>55</sup>	1 098 898 <sup>56</sup>	1 147 400	800 000
Unike brukere NHH Bulletin	73 000	103 075	228 524	216 400	250 041	150 000

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

#### Medieoppslag

Medieomtale av utdanning, forskning og NHHs samspill med nærings- og samfunnsniv er helt sentralt for å få gjennomslag i samfunnsdebatten. Deltagelse i det offentlige ordskiftet er en viktig samfunnsoppgave, og deling av kunnskap styrker omdømmet.

Antall medieoppslag økte i 2022 sammenliknet med året før. Antall oppslag er noe lavere enn toppåret for to år siden, som da var kraftig påvirket av antall saker om koronasmitte ved NHH.

Ser vi på forskningsrelaterte saker og antall kronikker i media, er 2022 året med mest aktivitet noensinne. Økt gjennomslag hos våre mest aktive forskere er en forklaring på dette, samtidig som kronikkurs og mediekurs for forskere har bidratt til å øke bredden. NHHs forskere har vært særlig aktive i saker som omhandler inflasjon, dagligvare, bensin, strøm, energi, kraftmangel, skatt og flybransjen.

#### Sosiale medier

NHHs aktiviteter i sosiale medier skal bidra til å oppfylle institusjonens mål og strategi. Valg av kanaler og kommunikasjonsform bygger på hvilke målgrupper vi vil nå, kanalenes egenart og publiseringsskiltur.

I 2022 tok NHH i bruk TikTok. Kanalen brukes i første rekke for å rekruttere elever fra videregående skoler til studiene våre. NHH er nå aktivt til stede på LinkedIn, Facebook, Instagram, SnapChat, Twitter, YouTube og TikTok.

NHH har nærmere 100 000 følgere i sosiale medier. Nærmere tusen publiseringer i 2022 ga oss mer enn 41 millioner visninger til sammen.

<sup>55</sup> I 2020 registrerte NHH uvanlig høy trafikk til nhh.no fra en automatisert tjeneste av ukjent opphav. All trafikk fra denne tjenesten er trukket fra i tallene som blir presentert i årsrapporten. Dersom disse tallene var inkludert ville totaltrafikken for hele nettstedet vært 6,7 % høyere.

<sup>56</sup> Tall fra automatiserte tjenester er trukket fra. Se fotnoten over.





### *Nettsider*

Trafikken på NHHs nettsider har fortsatt økt i 2022. Web-siden har en struktur som tilrettelegger for at brukerne enkelt skal finne informasjonen de søker, og den største trafikken kommer fra søk på studier eller informasjon for studenter. Av mer enn seks millioner sidevisninger er nærmere halvparten knyttet til studier og studenter.

I tillegg er forsknings- og nyhetskanalen NHH Bulletin mye lest. Antall unike besøkende økte med vel 15 % i 2022. I et godt samspill med sosiale medier blir saker om forskningsformidling, studietilbud og våre samspill med nærings- og samfunnsliv hyppig omtalt.

### *Podcasts*

NHH har tre podcasts. «Lederskap» publiserte i 2022 tolv nye episoder med nærmere 100 000 avspillinger. «Lederskap» er på Spotifys liste over de hundre mest populære podcastene i Norge. «Bærekraftseventyret» publiserte 37 nye episoder med litt i overkant av 40 000 avspillinger. I tillegg ble det publisert seks episoder av NHH Executive sin podcast «Hvor skal du?».

### *Forskningsformidling til publikum*

NHH deltar på aktiviteter der forskere møter publikum for direkte formidling. Eksempler på dette i 2022 er Forskningsdagene i Bergen, som i år var tilbake for fullt etter pandemien. Forskningsdagene er spesielt rettet mot barn og unge. NHH bidro på alle arenaene til Forskningsdagene: Tre NHH-forskere holdt skreddersydde forelesninger for cirka 300 ungdomsskoleelever. I tillegg var to NHH-studenter fra Økonomiformidlingen hyret inn som forelesere om personlig økonomi. Videre var NHH representert på flere skolebesøk, NHH organiserte en stand over to dager med eksperimenter på Forskningstorget og en forsker var kandidat i Forsker Grand Prix. I tillegg deltok en av våre forskere på Forskernatten på Akvariet.

## **En attraktiv møteplass**

### **NHH delmål 3: En attraktiv møteplass**

NHH skal være en åpen og tilgjengelig institusjon som vektlegger god kontakt med omverden regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

NHH skal tilby et variert utvalg av faglige møteplasser som imøtekommer behovene i våre nettverk og blant ulike grupper av interessenter.

I 2022 hadde NHH 19 arrangementer der vi inviterte ansatte i privat og offentlig sektor til diskusjoner, kompetansedeling og kunnskapsutveksling. Arrangementene hadde til sammen mer enn 3 000 deltakere. Alumnikonferansen med 500 deltakere var den største målt i deltagelse.

Møteplassene skal ha høy kvalitet og spenne på tvers av høyskolens fag- og aktivitetsområder. De skal stimulere til kreativitet, diskusjon og kunnskapsutveksling mellom forskere, næringslivs- og samfunnsaktører, studenter, alumni og andre interessenter.



### *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. Det er rektor som 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 (stor-) dataanalyse adressert, nåde i form av helt nye emner og programmer, og som en integrert del av de etablerte emnene og programmene. Denne utviklingen er vel avstemt med den utviklingen i kompetansebehov fra både privat og offentlig virksomhet som blir 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 og ledende utenlandske handelshøyskoler. 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 ledende internasjonal handelshøyskole. NHH sitt *Advisory Board* har normalt ett til to møter i året. I 2022 ga rådet bidrag til den pågående strategiprosessen som ledet frem til den nye 2022-2025 NHH strategien. Rådet diskuterte i tillegg sentrale deler av NHHs internasjonale samarbeid med spesiell vektlegging av NHH Innovation School, som er et samarbeid med tyske selskaper og utdanningsinstitusjoner, samt deltagelsen i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU som utgjør en betydelig strategisk satsing i hele NHH-miljøet.



## ORGANISASJON OG RESSURSER

KD Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem  
Utviklingsavtale mål 2: Økt mangfold

NHH hovedmål:

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 samfunnsliv.

### Menneskelige ressurser i sentrum

#### NHH delmål 1: Menneskelige ressurser i sentrum

NHH skal rekruttere, utvikle og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse. NHH skal fremme mangfold langs alle dimensjoner, med særlig vekt på bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

Tabell 38: Faste og midlertidige årsverk<sup>57</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Undervisning, forskning og formidling (UFF) <sup>58</sup>	250,2	256,2	278,9	286,0	280,8	-
Administrative årsverk <sup>59</sup>	127,4	124,6	135,3	154,2	151,3	-
Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling <sup>60</sup>	12,0	10,0	12,0	13,0	14,0	-
Drift og vedlikehold <sup>61</sup>	6,0	6,6	5,6	5,0	5,0	-
Andre stillinger (lærlinger)	1,7	2,1	2,9	2,0	3,7	-
Totalt	397,3	399,5	434,7	460,2	454,8	-

Tabell 39: Andel midlertidig ansatte

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Andel midlertidig ansatte i støttestillinger til undervisning, forskning og formidling (%)	0 %	0 %	0 %	7,7 %	0 %	-
Andel midlertidig ansatte i saksbehandler- og utrederstillinger (%)	12,7 %	9,3 %	6,7 %	9,9 %	9,0 %	-
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (%) <sup>62</sup> (KD)	8,0 %	6,8 %	6,9 %	8,7 %	11,1 %	-

<sup>57</sup> Per 1. oktober.

<sup>58</sup> Alle vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiater, postdoktorer, studentassistenter, bistillinger og universitetsbibliotekar.

<sup>59</sup> Kontorstillinger, lederstillinger, saksbehandler-/rådgiverstillinger i sentral adm. og på instituttene.

<sup>60</sup> Bibliotekstillinger, ingeniørstillinger.

<sup>61</sup> Driftsleder, driftstekniker, fagarbeider.

<sup>62</sup> Eksklusiv stipendiater, postdoktor og professor II (men inklusiv alle andre bistillinger, dvs. førsteamanuensis II og universitetslektor II).

Tabell 40: Vitenskapelig ansatte - årsverk

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II) <sup>63</sup>	51,3	48,9	58,2	54,3	54,9	-
Professor (ekskl. professor II) <sup>63</sup>	77,5	79,0	78,3	74,7	75,8	-
Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%) <sup>64</sup>	80 %	60 %	87,5 %	64,7 %	60 %	≥ 50 %
Professorkvalifisering	3	4	1	4	4	-

Tabell 41: Andel internasjonal fagstab – årsverk (UA)<sup>65</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Fast ansatte (%) <sup>66</sup>	27,3 %	29,7 %	29,7 %	29,8 %	30,8 %	≥ 35 %
Stipendiater (%)	55,4 %	60,6 %	59,9 %	63,5 %	71,6 %	≥ 50 %
Postdoktorer (%)	77,8 %	75,0 %	88,2 %	83,7 %	78,4 %	≥ 50 %
Professor II-stillinger (%)	65,5 %	69,7 %	71,1 %	62,0 %	65,2 %	≥ 50 %

Tabell 42: Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD)

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD) <sup>67</sup>	648,4	636,6	600,8	646,8	629,6	-

## Vurdering av resultater og måloppnåelse

### Vitenskapelig ansatte

NHH lykkes fortsatt godt med sine rekrutteringer til alle vitenskapelige stillinger. Kvaliteten på kandidatene er jevnt over svært god. Søkere med utenlandsk statsborgerskap (internasjonale) utgjør en vesentlig andel av søkermassen og andelen internasjonalt rekrutterte til postdoktor- og innstegsstillinger er fortsatt godt over NHHs ambisjonsnivå.

Rekrutteringen til faste stillinger skjer i hovedsak fra gruppen interne postdoktorer og innstegsstillinger. Dette er en rekrutterings- og karrierestrategi som NHH har lykkes med i mange år. Interne søkere til faste stillinger har den fordelen at de gjennom åremålsløpet har hatt muligheten for å kvalifisere seg til faste stillinger gjennom å rette sin forskning mot NHHs prioriterte forsknings- og undervisningsområder. Alle ansettelser til faste stillinger skjer etter offentlig og internasjonal utlysning. På den måten sikres at NHH ansetter den best kvalifiserte kandidaten, jfr. kvalifikasjonsprinsippet (UH-lovens § 3-1).

<sup>63</sup> Rektor og prorektorer rapporteres som ledere, og er tatt ut av stillingskategoriene «Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II)» og «Professor (ekskl. professor II)»

<sup>64</sup> Studentassistenter og bistillinger er ikke med.

<sup>65</sup> Ansatte med utenlandsk statsborgerskap.

<sup>66</sup> Professor, førsteamanuensis og universitetslektor.

<sup>67</sup> Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.



Hovedregelen ved NHH er internasjonal rekruttering. I tillegg til at NHH rekrutterer en høy andel internasjonale kandidater til stipendiatstillinger, har NHH også i 2022 lyktes med å rekruttere internasjonale kandidater til stillinger på innstegsvilkår (både postdoktor og førsteamanuensis). I tillegg er NHH også attraktiv for både nasjonale og internasjonale kandidater som søker seg til ordinære postdoktorstillinger. Førsteamanuenser på innstegsvilkår inngår i antall midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger. Innstegsstillingen benyttes i det vesentlige innenfor fagområdene finans og samfunnsøkonomi og erfaringene så langt er svært gode.

NHH ansatte sin første postdoktor på innstegsvilkår i 2016 og fikk sin første faste ansatte etter denne ordningen etter tidlig evaluering i 2021. Fra og med 2023 vil NHH årlig ha kandidater som har fullført sin ansettelsesperiode på innstegsvilkår. NHH har fått godkjenning til å ansette i inntil 25 stillinger på innstegsvilkår og har pr. i dag 14 ansatte på innstegsvilkår (5 førsteamanuenser og 9 postdoktorer).

NHH ansatte én kvinnelig professor etter ordinær utlysning i 2022, og fire førsteamanuenser (én kvinne og tre menn) fikk personlig opprykk til professor etter intern søknadsrunde. I tillegg fikk to av våre ansatte status som Meritterte undervisere, etter intern meritteringsordning. Pr. i dag har NHH åtte meritterte undervisere.

Pandemien har ikke hindret innreise eller gitt andre utfordringer for internasjonalt rekrutterte i 2022.

#### *Studiepoeng per faglige årsverk*

Studiepoengproduksjon per faglig årsverk holder seg relativt høyt, etter en liten tilbakegang i 2020. Nivået er betydelig høyere enn gjennomsnittet for statlige institusjoner i sektoren for øvrig.

#### *Administrativt ansatte*

Administrative årsverk er om lag på samme nivå som i 2021. NHH har et godt renommé i arbeidsmarkedet, og lykkes i stor grad å rekruttere godt kvalifiserte medarbeidere til tekniske-/administrative stillinger. I likhet med arbeidsmarkedet generelt, samt andre institusjoner i sektoren, opplever også NHH rekrutteringsutfordringer innenfor noen fagområder. Dette gjelder særlig økonomi og IT, men også andre fagområder opplever at arbeidsmarkedet er strammere.

#### *Midlertidighet*

Andelen midlertidige ansatte i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger har hatt en økning siden 2021. Omtrent halvparten av de som inngår i denne andelen, er ansatte i bistilling etter UH-lovens § 6-6 (med unntak av professor II stillinger). Den andre halvparten inkluderer vikarstillinger, studentassistenter og kortsiktige engasjementer etter fullført doktorgrad.

Midlertidige ansatte i administrative stillinger er knyttet til vikariater, prosjektstillinger eller midlertidige driftsoppgaver som følge av midlertidig frikjøp av faste ansatte til prosjektoppgaver. Andelen midlertidige ansatte er på om lag samme nivå som i 2021.

I løpet av 2023 vil det bli implementert nytt system for saksbehandling, arkivering og prosess-styring. Også andre administrative områder har behov for å starte prosjektering av nye digitale løsninger. Dette kan innebære en moderat økning i den midlertidige bemanningen for å sikre progresjon og kontinuitet i både prosjektoppgaver og driftsoppgaver.



## Utvikling av organisasjonen

### NHH delmål 2: Utvikling av organisasjonen

NHH-kulturen skal fremme et godt arbeidsmiljø og aktivt medborgerskap, der alle deler av NHH arbeider sammen for helheten. NHHs organisasjon skal preges av profesjonalitet, fleksibilitet og effektive arbeidsprosesser samt evne til målrettet samarbeid og samhandling på tvers av enheter og funksjoner.

#### *Organisasjonsutvikling*

NHH har økende oppmerksomhet knyttet til utvikling og implementering av mer hensiktsmessige tjenester som skal støtte opp under kjernevirksomheten, og på forbedring av digitale støttesystemer. Dette skjer både gjennom strukturelle endringer for å sikre bedre samhandling og utnyttelse av administrative ressurser, og gjennom økt digitalisering av arbeidsprosesser. Samarbeidet med alliansen ENGAGE.EU er viktig for høyskolen mht. utvikling av felles prinsipper for forbedring og utvikling på en rekke områder knyttet til både kjernevirksomhet og administrative forvaltnings- og støttefunksjoner, blant annet forskningssamarbeid, studiesamarbeid og samarbeid om viktige HR-prosesser.

#### *Ledelse og kompetanseutvikling*

I henhold til NHHs strategi skal systematisk lederutvikling på alle nivåer gi en styrket personal-, forsknings- og strategisk ledelse. Det satses på en bredere plattform for lederutvikling for å tilpasse opplæring og utvikling til organisasjonsnivå og arbeidsområder. Samtidig tilbys opplæring til ledere gjennom «Hverdagsledelse», hvor temaene er knyttet til praktisk informasjon og kunnskap om den administrative delen av lederrollen.

Høyskolen har utviklet et kurs i norsk språk som gis av Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon. Målgruppen er utenlandske ansatte som må oppfylle kravene til å beherske det norske språket innen to år etter fast ansettelse. Tidsplanen for undervisning utarbeides av deltakerne i samarbeid med kursansvarlig, og kurset har fått god mottakelse.

Kompetanseutvikling av medarbeidere foregår både gjennom deltagelse i prosjekter og arbeidsgrupper, gjennom videreutvikling i ordinær rolle og å påta seg nye oppgaver, i tillegg til mer formell videreutdanning. I 2022 fikk flere administrative medarbeidere tilbud om videreutdanning finansiert gjennom sentrale satsingsmidler. Dette er et tiltak som er godt mottatt i organisasjonen. Videre er det tilrettelagt for å dele kunnskap og informasjon.

NHH har vært “task lead” på utviklingen av talentutviklingsplan for ENGAGE.EU-alliansen. Denne planen bygger på pilarene nettverksbygging, mentoring og ledelse.

#### *Sidegjøremål*

NHH har over flere år hatt et system hvor alle ansatte registrerer sine til enhver tid gjeldende sidegjøremål i et digitalt system. Ved hvert halvår utarbeider høyskolen en oversikt over alle sidegjøremålene til våre ansatte, og publiserer disse på vår nettside. Dette er for å gi allmennheten oversikt over våre ansatte sine sidegjøremål, og på den måten bidra til åpenhet og tillit til NHH sin upartiskhet i den offentlige debatten og i akademien.



### *Helse, miljø og sikkerhet*

NHH arbeider kontinuerlig for å sikre et systematisk HMS-arbeid og har i løpet av 2022 gjennomført flere aktiviteter i tråd med høyskolens strategi for perioden 2022-2025 og høyskolens handlingsplan for HMS 2021-2022.

Høsten 2022 ble alle ansatte ved NHH tilbudt brannvernkurs. Videre ble det valgt brannvakter for hver avdeling/institutt/seksjon, og disse ble tilbudt et ekstra kurs i brannsikkerhet.

Vinter 2022 gjennomførte høyskolen stressmestringskurs for stipendiatene i samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Det ble også startet en utredning for å se på hva høyskolen kan tilby sine ansatte med fokus på å bedre psykisk helse.

NHH jobber kontinuerlig for å sikre at arbeidsplasser er universelt utformede. Det tas høyde for individuelle forskjeller og ulike behov for tilrettelegging gjennom arbeidsplassvurderinger utført av høyskolens bedriftshelsetjeneste. anbefalte tiltak følges opp ved utprøving og innkjøp av tekniske hjelpemidler og ergonomiske tilpassede kontormøbler.

NHH har påbegynt arbeidet med å revidere sin HMS-håndbok. Videre har høyskolen revidert sine varslingsrutiner, samt startet utredning av tilbud om HMS-kurs tilpasset høyskolens behov.

## **Robust økonomisk handlingsrom**

### **NHH delmål 3: Robust økonomisk handlingsrom**

NHH skal øke det økonomiske handlingsrommet for å sikre finansiell styrke og stabilitet samt for å skape grunnlag for strategiske satsinger. Handlingsrommet skal økes gjennom økte inntekter fra eksterntfinansierte forskningsprosjekter og høyskolens etter- og videreutdanningsvirksomhet.

Finansiell styrke og stabilitet er en forutsetning for å skape handlingsrom for strategiske satsinger. Viktige prinsipper i denne sammenheng er å sikre balanse mellom årlige tildelinger og langsiktige forpliktelser, samt å tilstrebe en kostnadseffektiv ressursutnyttelse. I tillegg utvides handlingsrommet gjennom økt andel eksterntfinansiert forskningsaktivitet og tilførte overskuddsmidler fra NHHE. På den måten vil økonomiske ressurser kunne kanaliseres til satsinger som bidrar til at kvaliteten på forskning og undervisning holdes på et høyt nivå.

Innenfor BFV har det de siste tre år vært investert betydelige summer i oppgradering av undervisnings- og kontorlokaler, inventar og AV-utstyr. Dette medfører at NHH har lagt et godt grunnlag for å kunne tilpasse seg fremtidige krav til forskning og undervisning. For å vedlikeholde og helst øke dagens standard på lokaliteter og utstyr, må fremtidige investeringsplaner ta tilstrekkelig høyde for fremtidige re-investeringer.

Det er derfor sterkt fokus på å beholde en kostnadsstruktur som ikke binder opp en for stor andel av bevilgningen i faste kostnader. Lønn til fast ansatte utgjør den største andelen av faste kostnader, og det er et langsiktig mål å holde denne kostnaden innenfor ca. 70 % av årlig bevilgning ekskl. husleie til Statsbygg. Usikkerhet knyttet til den langsiktige utviklingen i noen faste kostnader som for eksempel strøm, IT-utstyr og programvare kan gjøre det utfordrende å opprettholde ambisjonen om at faste kostnader skal holdes på et nivå som ligger godt innenfor de årlige fremtidige bevilgningene. En ny finansieringsmodell i sektoren forventes også å påvirke den langsiktige kontantstrømmen for NHH.





Omfanget av eksternfinansierte forskningsprosjekter har vokst i tråd med vedtatt strategi. Budsjettert inntekt basert på inngåtte kontrakter ved årets slutt var ca. 106 mill. kr, mens periodiserte inntekter ble ca. 84 mill. kr. Dette er en økning på 16 mill. kr sammenlignet med 2021. Selv om det fortsatt er et relativt stor avvik mellom budsjettert og periodisert inntekt, er aktivitetsnivået stigende. Fortsatt er det et etterslep på reise- og seminaraktivitet, samt noen forsinkelser knyttet til gjennomføring av eksperimenter.

Etter- og videreutdanningsaktiviteten i regi av NHH Executive (NHHE) har vist en jevn økning de siste årene. Etter at omsetningen gikk noe ned i 2020, tok den seg godt opp igjen i 2021, og samme trend har fortsatt i 2022. En betydelig økning i oppdragsaktiviteten står for over halvparten av inntektsøkningen, og utgjør en økende andel av samlet inntekt. Samtidig har også kostnadene økt som følge av at mer undervisning nå er tilbake på fysisk format, og at en omlegging av EMBA-studiene til økt antall studiepoeng, medfører økte undervisningskostnader. Dekningsgrad og resultatmargin er allikevel opprettholdt på tilnærmet samme nivå som tidligere år. I denne sammenheng må man se bort fra 2021 der en høy grad av digital undervisning bidro til netto kostnadsbesparelser samtidig som inntekten økte.

#### *Utvikling i avregnet bevilgningsfinansiert virksomhet*

Samlet avsetning ved utgangen av 2022 er redusert til 143,1 mill. kr. Herav utgjør 44,5 mill. kr akkumulert overskudd generert ved NHHE. Høgskolens avsetninger relatert til ubrukt bevilgning er i løpet av 2022 blitt redusert med 12,1 mill. kr og er 98,5 mill. kr ved utgangen av året.

Budsjettet for 2022 var basert på en forventning om at aktivitetsnivået skulle ta seg opp igjen til samme nivå som før pandemien. Ved utgangen av året var aktiviteten fortsatt ikke oppe på det nivået som budsjettet forutsatte, og regnskapstall viser at påløpte kostnader ble betydelig lavere enn budsjett.

Den ene av de to vesentligste årsakene til dette, er forsinkelser i noen av de planlagte investeringsaktivitetene. Dette skyldes at noen ombyggingsprosjekter som ville kunne påvirke studentene, ikke ble ferdigstilt i løpet av sommeren, og derfor må vente til sommeren 2023. I tillegg ble det for kort tid til å oppgradere AV-infrastruktur for alle kollokvierom og auditorier innenfor den fristen som var tilgjengelig etter at undervisningen i høstsemesteret var avsluttet.

Den andre årsaken ligger i økt omfang av eksternfinansierte prosjekter. Dette har medført at en større del av den faglige aktiviteten er blitt finansiert av eksterne midler, samtidig som netto bidrag fra eksternfinansiert aktivitet til fagmiljøene er blitt høyere enn budsjettert.

Måloppnåelsen relatert til ovennevnte avsetninger vil bli noe frem i tid, blant annet i form av oppgradering av bygg som skaper mulighet for nye undervisningsformer og et fremtidsrettet læringsmiljø for studentene. Videre vil måloppnåelse relatert til eksternfinansierte forskningsprosjekter ta noe tid å realisere, blant annet som følge av behov for nyrekruttering for å gjennomføre prosjektene. Utover dette er måloppnåelsen ikke påvirket i vesentlig grad.

En ubrukt bevilgning på 98,5 mill. kr ved utgangen av året, utgjør 17 % av årets bevilgning. Av disse er 5 % avsatt til ulike forskningstiltak ved instituttene. Som omtalt ovenfor, er det viktig å sørge for at både lokaler og digital infrastruktur kan møte fremtidens krav til fleksible og moderne læringsarealer. Selv om store deler av bygningsmassen nylig har gjennomgått omfattende rehabilitering, er det fortsatt behov for oppgradering av både lokaler og digital infrastruktur. I revidert investeringsplan på til sammen 116,4 mill. kr for årene 2023-2033 er det satt av 79 mill. kr til oppgradering av leide lokaler med tilhørende inventar, og 45 mill. kr til oppgradering av IT-infrastruktur, IT- og AV-utstyr.

Ved utgangen av året vurderes den finansielle situasjonen som god.





## Midler for å opprettholde studieprogresjonen

NHH fikk tildelt kr 1 299 000 for å iverksette tiltak som sikrer faglig og sosial oppfølging av studentene. I løpet av 2022 er kr 1 107 633 av disse midlene benyttet. Ved NHH ble det lagt spesielt vekt på at midlene skulle brukes på prosjekter og tiltak som kom hele studentmassen til gode. Det har vært utstrakt dialog mellom høyskolens ledelse og studentforeningen NHHS om bruk av midlene. Større bevilgninger ble gjort til prosjekt Avbrekk i eksamensperiodene (gjennom NHHS) og til aktiviteter i Velkomstuken. En av de største enkeltpostene ble tildelt tiltaket Vennelunsj, som skal forebygge ensomhet blant studenter. Videre ble det gjort tildelinger til utvidet faglig oppfølging i ulike emner i bachelorprogrammet, og også noe organisasjonsutvikling innenfor studieveiledertjenestene.

## Midler tildelt over andre kapitler

NHH har i 2022 ikke mottatt bevilgninger over andre kapitler.

## Tidsmessig infrastruktur og campusutvikling

### NHH delmål 4: Tidsmessig infrastruktur og campusutvikling

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

#### IT-Infrastruktur

Hovedfokus for arbeidet med IT-infrastruktur ved NHH er arkitektur og drift av høyskolens IT-tjenester, samt brukerstøtte for fagstab, administrasjon og studenter. NHH drifter selv sine kjernetjenester, med unntak av en del sentraliserte forretningsapplikasjoner (f.eks. FS, P360, Cristin og Canvas).

NHH har i perioden gjennomført en betydelig oppgradering av Audio Visuelle (AV) installasjoner i auditorier og møterom i hele bygningsmassen. NHH har nå en svært moderne og tidsriktig digital AV-infrastruktur.

Målbevisst arbeid skal sikre at NHH til enhver tid har en digital infrastruktur som oppleves som effektiv, hensiktsmessig og av høy standard. Dette for å understøtte forskning, undervisning, digitalisering og administrative enheter. Dette innebærer leveranser av tidsriktige, moderne og stabile IT-tjenester understøttet av høyt servicenivå. IT-tjenestene skal bidra til at brukerne kan nå sine mål og evner å skape økt merverdi.

NHH ser betydningen av å ha en kompetent IT-organisasjon som sammen med tilstrekkelig kapasitet i infrastrukturen sikrer høy tjenestetilgjengelighet. IT-infrastruktur og tjenester er et viktig element i arbeidet med Campusutvikling ved NHH.



### Forvaltning av bygninger og lokaler

Bygg og infrastruktur er viktige strategiske virkemidler for å oppnå høyere kvalitet i utdanning og forskning. Bygningsmassen skal være kostnadseffektiv, arealeffektiv, miljøvennlig og ha fremtidsrettede løsninger som legger til rette for moderne arbeids- og læringsformer.

Visjonen for NHHs bygningsmasse er å skape en fremtidsrettet og levende campus som skaper rom for at studenter og ansatte sammen skal kunne levere forskning og utdanning på høyt internasjonalt nivå. Nøkkelbegreper for arealene er at de skal være fleksible, fremtidsrettede, brukervennlige og samlende. Gode fasiliteter vil bidra til økt samarbeid, faglig interaksjon og trivsel. NHH har i 2022 tilrettelagt nye arealer for studentaktiv læring, etablert nye aktivitetsbaserte arbeidsplasser og en ny, samlende kantine for ansatte, hvor flerbruk og fleksibilitet ivaretas ved at arealet også nyttes som studentarbeidsplasser. I tillegg leier NHH lokaler i Bergen sentrum, med tilgang på 200 studentarbeidsplasser.

### Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

#### *Byggeprosjekter som fortsatt er i byggefase*

NHH har for tiden ikke byggeprosjekter som er i byggefase. NHH har i 2022 utført flere mindre bygningsmessige endringer for å tilpasse arealer til nye behov og forventninger.

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



## BÆREKRAFT

Bærekraft er sentralt i høyskolens strategi 2022-2025 og i NHHs eksistenserklæring *Sammen for bærekraftig verdiskaping*. NHH som *pådriver for bærekraftig verdiskaping* er også kjernen i ett av tre prioriterte satsingsområder som spenner over hele virksomheten. Satsingsområdene skal sikre at NHH lever opp til eksistenserklæringen, og de skal bidra til NHHs målsetning om å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole med et betydelig samfunnsansvar: *Gjennom forskning, utdanning og samspill med omverdenen skal NHH bidra til bærekraftig verdiskaping i næringsliv og samfunnet som helhet*.

Bærekraftstematikken gjenspeiles også i skolens internasjonale samarbeid. *CEMS* sin visjon er å utdanne ansvarlige ledere som kan bidra til et mer åpent, inkluderende og bærekraftig samfunn. *ENGAGE.EU* legger vekt på aktivt samfunnsengasjement. Gjennom kunnskap og internasjonalt samarbeid, skal alliansen gjøre nye generasjoner i stand til å takle viktige samfunnsutfordringer. *PRME* er en FN plattform med formål om å fremme bærekraftsprofilen til utdanningsinstitusjoner verden over.

Skolens tydelige vekt på bærekraft illustreres også internt gjennom prisen *Mission award* som ble lansert i 2022. Prisen skal deles ut til enkeltpersoner eller grupper som har bidratt til å oppfylle NHHs eksistenserklæring *Sammen for bærekraftig verdiskaping*. I 2022 gikk prisen til forskning og formidling på bærekraftige forretningsmodeller, samt til internasjonalt samarbeid i forbindelse med *ENGAGE.EU*. NHHs årlige *Lehmkuhlforelesning* adresserte i 2022 klimaendringer under tittelen *Hot or Not in a Time of Urgency*.

### *Bærekraft i utdanning, forskning og samspill med samfunns- og næringsliv*

Bærekraftsrelaterte problemstillinger og tema inngår i en rekke av emnene som tilbys i NHHs utdanningsprogrammer, og er integrert i mange av de tradisjonelle økonomiemnene.

I 2022 ble det foretatt en kartlegging som indikerer at ca. 10 % av de obligatoriske studiepoengene i NHHs bachelorprogram direkte er relatert til bærekraft. I tillegg til obligatoriske emner, tilbyr NHH en godt utbygd portefølje av spesialiserte bærekraftsemner. Det arbeides kontinuerlig med bærekrafttilbudet og synliggjøringen av dette både i eksisterende emner og nye initiativ i egen regi og i internasjonalt samarbeid. I etterkant av at den forrige strategien (2018-21) ble vedtatt, ble det lagt en plan for hvordan vektleggingen av bærekraft skulle økes i studieprogrammene. En del av denne handlingsplanen var å få inn bærekraft i læringsutbytte-beskrivelsene for de ulike studieprogrammene. For å sikre at bærekraft er tilstrekkelig representert i alle studieprogram, brukes nå Assurance of Learning (AoL)-prosessen knyttet til AACSB-akkrediteringen.

I ph.d.-programmet løftes forskning på bærekraft frem innenfor alle spesialiseringene i programmet. I 2022 ble det startet en seminarserie om bærekraft. Seminarserien er todelt og består av et felles introduksjonsseminar etterfulgt av en rekke seminarer der bærekraft innenfor hver spesialisering blir eksemplifisert. Tematikken i flere av årets ph.d.-disputaser er direkte knyttet til bærekraft. Dette inkluderer bl.a. bærekraftige forretningsmodeller, holdninger til ulikhet, skatt og fordelingsaspekter.

NHHs portefølje innen etter- og videreutdanning har også fått en innretning mot bærekraftrelaterte problemstillinger. Tilbudet innen sirkulær økonomi er svært populært, samtidig som nye tilbud innen bærekraftig finans og lignende vokser frem.



NHH har i samarbeid med flere europeiske handelshøyskoler utviklet nettkurset *Business Models for Sustainability* i en såkalt MOOC. Den ble lansert i 2022, og er gratis og tilgjengelig for alle interesserte. I løpet av de tre første månedene hadde 1 200 personer gjennomført kurset.

NHHs forskning bidrar til en bærekraftig samfunnsutvikling og løsning av samfunnsutfordringer. Dette synliggjøres bl.a. gjennom NHHs arbeid med *impact cases*: NHHs kunnskapsbidrag fremmer effektive og bærekraftige bedrifter og samfunnsinstitusjoner, velfungerende markeder, gode fordelingsmekanismer og innspill til politikktutforming. NHHs forskning bidrar således både direkte og indirekte til bærekraftig verdiskaping.

Forskningen dekker samfunnsvitenskapelige aspekter knyttet til hele spekteret av FNs bærekraftsmål. En stor del av forskningen ved NHHs forskningsentre og i forskningspublikasjoner er eksempelvis sentrert rundt bidrag knyttet til følgende bærekraftsmål: - *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); *Bærekraft i byer og lokalsamfunn* (11); *Ansvarlig forbruk og produksjon* (12); - *Fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner* (16).

NHH koordinerer og deltar i flere eksterntfinansierte sentre og forskningsprosjekter der bærekraft står sentralt, eksempelvis:

- *SFF FAIR Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality, and Rationality*
- *FME NTRANS (Center for Energy, Natural Resources and the Environment*
- *FME HyValue (Norwegian Centre for Hydrogen Research)*
- *SFI Climate Futures*
- *Distributional effect of environmental policy*
- *#SustainX (Sustainable by Design: Experimentation for Sustainable Business)*
- *Fairness and the Moral Mind*
- *Understanding the global effect of corporate tax reforms*
- *Childhood gap, Parenting Styles and Life Time Inequality*
- *Reducing Inequality Through Complementarities in Investments in Education and Health*
- *Redesigning the Dividend Withholding Tax & Closing the Loopholes*
- *The Freedom to Choose*
- *Intra-household resource allocation and targeted transfers*
- *Norwegian Center for Taxation*
- *Freight Logistics in Smart Cities*
- *Work skills for life: A work readiness program to prepare the transition from secondary school*
- *Education for Sustainable Job Creation*
- *When macro meets micro: Global challenges and heterogeneous responses in Norway*

NHHs forskere deltar i en rekke ekspertutvalg der bærekraft er en viktig del utvalgenes mandat, bl.a. *Naturrisikoutvalget*, *Skatteutvalget*, *Minerallovutvalget*, *Pensjonsutvalget*, *Strømnettutvalget*, *Energikommisjonen*, og *Anskaffelsesutvalget*. Videre deltar NHH deltar 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*.



### *Bærekraftig drift og miljøfyrtårnsertifisering*

Bærekraft har vært vektlagt i driften av NHH over lengre tid, og det er utviklet planer og innført tiltak for å svare på utfordringene en står overfor. Dette innbefatter blant annet rutiner for avfallshåndtering, energibruk og innkjøp. NHH ble miljøfyrtårnsertifisert 10. november 2020, og skal resertifiseres i 2023. Det vil bli foretatt en ny vurdering av tiltak som er foretatt i forbindelse med resertifisering, med påfølgende justeringer og eventuelle nye satsninger på målrettede tiltak. Sertifiseringen som Miljøfyrtårn er godt forankret i organisasjonen og danner et godt grunnlag for videre satsing på bærekraft innenfor alle høyskolens virkeområder, inkludert en utviklingsbane frem mot et klimanøytralt NHH.

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. For å sikre dette er følgende grunnleggende prinsipper 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 fremstår ventelig rimelige og ukontroversielle. Kriteriene overfor vil ligge til grunn for all videre satsing innenfor bærekraftsområdet og vil være retningsgivende for nye handlingsplaner og tiltak ved NHH.



## UTVIKLINGSAVTALE 2019-2022

NHH inngikk utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet fra og med 2019 etter en prosess med innspill fra institusjonen og dialog med departementet. En hovedintensjon ved avtalens inngåelse var at den skulle tjene som instrument for å løfte områder der styret og ledelsen ser behov for særskilt oppmerksomhet og trykk på gjennomføring. Målene i utviklingsavtalen har gjennomgående vært nært samstemt med sentrale mål og delmål i NHHs strategi.

Mål og måleparametere i utviklingsavtalen:

### 1. Faglig fornyelse og relevans

- Utvikling av kurs-/programinnhold knyttet til analyseferdigheter, forretningsmodeller og ledelsesutfordringer i en digital økonomi med høy innovasjonstakt (kvantitative og kvalitative mål mht. utvikling i perioden i alle studieprogram, bl.a. basert på læringsutbyttebeskrivelser)
- Relevans (kvantitative og kvalitative mål mht. utvikling i perioden, inkl. utvikling på omfang internships, arbeidsmarkedsundersøkelser, studiekvalitetsmål i Studiebarometeret)
- Utvikling mht. samarbeid med nasjonale og internasjonale institusjoner (kvantitative og kvalitative mål)

### 2. Økt mangfold

- Øke antall og andel internasjonalt rekrutterte fulltids masterstudenter
- Kjønnssandeler blant studentene i alle NHHs utdanningsprogrammer, jf. at NHHs strategi presiserer et mål på minst 40 % av hvert kjønn i alle utdanningsprogrammer
- Jevnere fordeling av studenter med hensyn til geografiske og andre sosioøkonomiske karakteristika
- Øke kvinneandelen i innstegsstillingene og andelen internasjonalt tilsatte i faste stillinger i fagstaben

### 3. Forskning på topp nivå

- Øke antall publikasjoner i topp tidsskrifter
- Øke oppnådde forskningsrådsmidler og EU-midler
- Øke søknadsaktivitet til Forskningsrådet og EU (omfang og kvalitet på søknader)
- Kvalitativ vurdering i form av *impact cases* som viser forskningens bidrag til samfunnsutfordringer

## Vurdering av måloppnåelse

### 1. Faglig fornyelse og relevans

*Fornyelse og utvikling knyttet til analyseferdigheter, forretningsmodeller og ledelsesutfordringer i en digital økonomi med høy innovasjonstakt.*

Innholdet i studieprogrammene ved NHH er i kontinuerlig endring. Utviklingen skjer delvis innad i emner, gjennom at nye tema tas opp og nye verktøy tas i bruk. Det skjer også en utvikling gjennom at det tilbys nye obligatoriske eller valgfrie emner. Til sist vil etableringen av nye programmer gi en mulighet for innholdsmessig reorientering.



Tabell: Teknologirelaterte emner

Andel vitnemål med emner i programmering og/eller analyse av stordata (%)	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Bachelor (ut over obligatorisk emne)	-	50 %	59 %	37 %	29 %	50 %
Masternivå (MØA og MRR)	-	80 %	91 %	92 %	93 %	100 %

I utgående utviklingsavtale har analyseferdigheter og emner knyttet til programmering og stordata stått sentralt. På bachelornivå er disse temaene styrket innenfor rammene av de obligatoriske emnene i programmet. Andelen studenter som har valgt ytterligere fordypning innen tematikken, ble imidlertid redusert inn i 2022. Det skyldtes uventet bortfall av et sentralt valgemenne. Det forventes nå at andelen vil ta seg opp igjen i respons til økt emnetilbud.

På masternivå har andelen studenter som har tatt emner i programmering og/eller analyse av stordata stadig økt, og tilbudet av slike emner har stabilisert seg med varianter innen de fleste spesialiseringene. NHHs emnetilbud innen digital forretningsutvikling og digital transformasjon er utviklet både med egne nye emner og med emner utviklet og tilbudt gjennom ENGAGE.EU.

I tillegg til styrkingen på emnenivå, er et nytt og spesialisert bachelorprogram med vekt nettopp på sammenhengen mellom økonomi og informasjonsteknologi under utvikling. Opprettelsen av dette programmet, som har tentativ oppstart høsten 2024, skal styrebehandles våren 2023.

#### Relevans og arbeidslivsrelevans

NHH har gjennomført programevalueringer av alle sine tre fulltidsprogram i perioden 2018-2022, og disse har medført oppdatering og fornyelse av studieplanene. NHH har lykket med å utdanne kandidater med kompetanse og ferdigheter som er svært relevante i arbeidslivet. Dette underbygges av sterke resultater både i Studiebarometeret og når det gjelder opplevd relevans hos studentene, men ikke minst i hvordan kandidatene tas imot i yrkeslivet.

Tabell: Arbeidsmarkedet

Arbeidsmarkedet for nyutdannede kandidater (Master)	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Andel mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (%)	-	96,6 %	92,3 %	95,9 %	-	-
Andel i arbeid innen 6 mnd. (%) Egen Arbeidsmarkedsundersøkelse	92,1 %	89,7 %	92,6 %	94,3 %	93,6 %	-
«Studiet gjør meg konkurransedyktig også i et internasjonalt arbeidsmarked» Egen arbeidsmarkedsundersøkelse (1-5)	3,9	4,0	4,0	3,9	4,0	≥ 4,2
«Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskaper» Egen arbeidsmarkedsundersøkelse (1-5)	4,3	4,4	4,4	4,5	4,3	≥ 4,5

Studenter som tas opp ved NHH gjennom Samordna opptak, blir tatt opp til et gjennomgående løp med både bachelor og master. Det er derfor et relativt lavt antall studenter som avslutter etter bachelor, og disse går stort sett videre til masterstudier i utlandet. NHHs årlige arbeidsmarkedsundersøkelse sendes derfor kun til masterstudenter, som stadig og over tid rapporterer at de får gode og relevante jobber.



### Internships og internasjonalt samarbeid

NHH har jobbet systematisk for å øke antallet studenter som tar *internship* i utlandet som del av sin utdanning ved NHH. Dette arbeidet ble imidlertid sterkt påvirket av pandemien.

Tabell: Internships

Internasjonale internships som del av utdanningsprogram ved NHH	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Bachelornivå	8	19	8	3	16	-
Masternivå	104	98	45	66	61	

Fra 2023 tilbyr høyskolen også *internship* i Norge innen Asset Management, som del av MØA-programmet. Tilbudet er et samarbeid mellom Finans Norge og NHH, med Norges Bank Investment Management som en sentral initiativtager. I tillegg har en høy andel av NHH-studentene *internship* i ferier eller ved siden av jobb, men siden det skjer i privat regi, finnes det ikke fullstendig oversikt over eller tall på dette.

NHH fortsetter å utvikle samarbeidet med internasjonale institusjoner, og har blant annet i perioden økt antallet dobbelgradsprogrammer til ni. Det viktigste grepet som er gjort, er imidlertid medlemskapet i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU. Alliansen er en unik mulighet for NHH til å samarbeide med fremragende utenlandske institusjoner som kan gjøre oss bedre både innen undervisning og forskning. Samarbeidet er dessuten et viktig strategisk grep som hjelper oss med å fylle samfunnsoppdraget vårt, og som gir studentene nye muligheter. Sammen med andre gode institusjoner innen økonomi og samfunnsvitenskap – inkludert tre andre CEMS-skoler – utvikles studietilbud både for fulltids- og etterutdanningsmarkedet, med vekt på kompetanse og omstillingsbehov knyttet til store samfunnsutfordringer. Eksempler på slike utfordringer er digital transformasjon, demografiske endringer og klimaendringene.

## 2. Økt mangfold

- Øke antall og andel internasjonalt rekrutterte fulltids masterstudenter
- Kjønnssandeler blant studentene i alle NHHs utdanningsprogrammer, jf. at NHHs strategi presiserer et mål på minst 40 % av hvert kjønn i alle utdanningsprogrammer
- Jevnere fordeling av studenter med hensyn til geografiske og andre sosioøkonomiske karakteristika
- Øke kvinneandelen i innstegsstillingene og andelen internasjonalt tilsatte i faste stillinger i fagstaben

### Antall og andel internasjonalt rekrutterte fulltids masterstudenter

NHHs mål om å øke andelen internasjonalt rekrutterte fulltids masterstudenter ble påvirket av pandemien. Det er imidlertid gjort et grundig arbeid knyttet til forbedret strategi for markedsføring til og rekruttering av denne studentgruppen. I utgangspunktet skulle dette kunne bidra til at vi er bedre rustet til å oppfylle ambisjonene fremover.

Tabell: Internasjonal rekruttering

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Studenter med internasjonal grad (møtt)	117	111	75	121	88	120
Studenter med internasjonal grad (% av møtt)	17 %	16 %	10 %	16 %	13 %	17,5 %





### Kjønnsfordeling

Arbeidet med å oppnå en balansert kjønnsfordeling på NHHs studieprogram har vært gjort langs flere akser, og man har jobbet langsiktig med hvordan NHH og økonomistudier blir presentert for søkergruppen i videregående skole.

Tabell: Kvinneandeler

Kvinneandel (% av møtt)	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Bachelor i økonomi og administrasjon	34 %	37 %	41 %	39 %	42 %	40-60 %
Master i økonomi og administrasjon	43 %	36 %	37 %	38 %	33 %	40-60 %
Master i regnskap og revisjon	36 %	47 %	41 %	47 %	40 %	40-60 %
Ph.d. (nye doktorgradsavtaler)	10 %	42 %	55 %	52 %	50 %	40-60 %
NHHE Åpne studier	-	57 %	52 %	57 %	61 %	40-60 %
NHHE Program uten studiepoeng	-	38 %	58 %	56 %	47 %	40-60 %

For fem av seks studieprogram har det vært en positiv utvikling for perioden sett under ett, og fem av programmene oppfylte i 2022 ambisjonen om at det skulle møte minimum 40 % av hvert kjønn. Unntaket er imidlertid MØA, der det for perioden sett under ett har vært en negativ utvikling, og der andelen for 2022 lå under ambisjonen. Det arbeides fortsatt målrettet med å øke denne andelen.

### Geografisk og sosioøkonomisk spredning

NHH søker å rekruttere studenter fra hele landet, og det arbeides målrettet med å identifisere gode virkemidler. Resultatene i perioden er blandet, men det er tegn til økning fra noen av områdene som tidligere har vært underrepresentert. Likevel er utviklingen over tid så uklar at det ikke er mulig å identifisere en tydelig trend.

Tabell: Geografisk og sosioøkonomisk distribusjon

Geografisk og sosioøkonomisk distribusjon (møtt)	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Østlandet,	44 %	48 %	55 %	43 %	49 %	-
- Oslo	7 %	8 %	11 %	14 %	17 %	
Vestlandet,	45 %	44 %	33 %	45 %	38 %	-
- Bergen <sup>68</sup>	12 %	11 %	7 %	28 %	16 %	
- Stavanger	1 %	1 %	1 %	2 %	5 %	
Midt-Norge,	5 %	5 %	4 %	5 %	5 %	-
- Trondheim <sup>69</sup>	2 %	2 %	1 %	4 %	3 %	
Sørlandet	2 %	2 %	4 %	5 %	5 %	-
Nord-Norge	3 %	2 %	3 %	2 %	3 %	-
Bydeler Oslo (møtt) (UA): <sup>70</sup>						
- Oslo øst	-	1 %	2 %	3 %	2 %	-

<sup>68</sup> Fra 2021 er det kommunen Bergen som er regnet inn, tidligere var det postnummer med Bergen.

<sup>69</sup> Fra 2021 er det kommunen Trondheim som er regnet inn, tidligere var det postnummer med Trondheim.

<sup>70</sup> Fordelingen på bydeler i Oslo er basert på fordeling av postnummer etter det sosioøkonomiske øst-vest-skiellet. Det mangler postnummer for 19 av 75 møtte studenter fra Oslo høsten 2019.



Øke kvinneandelen i innstegsstillingene og andelen internasjonalt tilsatte i faste stillinger i fagstaben. Stillingskategoriene professor 1013 og førsteamanuensis hadde i 2022 en andel på hhv. 17 % og 34 % kvinner. Dette er hovedsakelig faste stillinger 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 konstant trend. For stillingskategorien professor innebærer dette en nedgang etter flere stabile år med rundt 20 % kvinner. Tallene er små, og mindre endringer får dermed store utslag. Totalt fire tilsatte fikk opprykk til professor i 2022, herav én kvinne.

NHH legger stor vekt på rekruttering av kvinner i innstegsstillinger. Formålet er at en økt kvinneandel her på sikt vil bidra til økt rekruttering av kvinnelige førsteamanuenser og professorer. Både i 2019, 2020, 2021 og 2022 ble en forholdsmessig større andel kvinner enn menn innkalt til intervju og flyouts. Likevel ble kun én av fem innstegsstillinger besatt av kvinner i 2019, mens alle fem innstegsstillingene i 2020 ble besatt av menn. Både i 2021 og 2022 ble to av tre innstegsstillinger, 66,7 %, besatt av kvinner.

### 3. Forskning på topp nivå

#### Øke antall publikasjoner i topp tidsskrifter

Forskning på topp nivå innebærer at NHH tilstreber at forskningen holder høy internasjonal kvalitet. Indikasjoner på dette er publiseringer i ABS 4 og 4\*, NHHs publikasjonsbonusliste, og publikasjonspoeng på nivå 2<sup>71</sup>. I lys av forskningens langsiktige natur, vil det forekomme store variasjoner fra år til år.

Publisering på topp nivå har en sentral plass i NHHs strategi. Den følges opp i handlingsplanene til instituttene og forskningssentrene, samt i medarbeidersamtalene, og gjenspeiles i rekruttering og incentivsystemer.

Tabellen nedenfor viser antall ABS 4 og 4\* publikasjoner, antall nivå 2 publikasjoner, samt antall bonustildelinger per år.

									Årlig gjennomsnitt	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2015-2018	2019-2022
ABS 4 og 4*	21	19	32	32	26	35	37	31	26,0	32,3
Antall nivå 2 publikasjoner	61	69	91	65	59	90	81	72	71,5	75,5
Antall bonustildelinger	13	13	22	19	23	26	26	22	16,8	24,3

NHH har hatt en betydelig økning i publikasjoner på toppnivå i utviklingsavtaleperioden. Årlig gjennomsnitt for ABS 4 og 4\* har økt fra 26,0, til 32,3 publikasjoner per år. Likeledes har gjennomsnittet for antall publikasjoner på nivå 2 økt fra 71,5 til 75,5. Antall tildelinger på NHHs publikasjonsbonusliste har økt fra 16,8 til 24,3.

<sup>71</sup> ABS-listen (Academic Journal Guide 2021 - Chartered Association of Business Schools, charteredabs.org) rangerer 1582 tidsskrift innen økonomisk-administrative fag. ABS 4 tidsskrift utgjør topp-tidsskriftene i feltet med svært høye kvalitetskrav for publisering. ABS 4\* tidsskrift karakteriseres som "Journals of Distinction" og er ansett som verdensledende. Publikasjoner på det nasjonale nivå 2 dekker tidsskrift som anses som ledende innen sitt fagfelt, og dekker ca. topp 20 % av akademiske tidsskrift. NHHs bonusliste er likeledes bygget opp av toppjournaler i feltet, i særdeleshet ABS 4\*, samt tidsskrifter på FT-rangeringen.



### Øke søknadsaktivitet i Forskningsrådet og EU (omfang og resultater)

NHH skal vinne frem i konkurransen om eksterntfinansierte forskningsprosjekter på topp nivå. Dette er en viktig bekreftelse på at forskningen ved NHH holder høy internasjonal kvalitet. Innen EU-systemet gjelder dette Pillar I Excellence (ERC, MSCA), og innen NFR-systemet Banebrytende forskning (inkludert FRIPRO, Unge forskertalenter). På disse søknadsarenaene er det stor konkurranse om å nå opp, noe som gjenspeiles i lave tilslagsrater både hos EU og Forskningsrådet<sup>72</sup>, og dermed store variasjoner i årlig tilslagsrate for den enkelte institusjon.

Eksterntfinansiert forskning har en sentral plass i NHHs strategi. Som for publikasjoner, følges dette opp i handlingsplanene, i medarbeidersamtaler, og gjenspeiles i rekruttering og incentivsystemer.

Tabellen nedenfor viser søknadsaktivitet og tilslag for utviklingsavtaleperioden, samt den foregående fire-årsperiode.

	EU Excellence Pillar I		NFR Topp forskning	
	Antall søknader	Antall tilslag	Antall søknader	Antall tilslag
2015-2018	11	2	15	6
2019-2022	23*	3	28	4

\*Tre av søknadene fra 2022 er fortsatt under behandling

NHH har hatt en betydelig økning i søknadsaktivitet i utviklingsavtaleperioden. Tilslagsprosenten for NHHs søknader på EU Excellence var i utviklingsavtaleperioden 15 %. NHHs tilslagsrate er dermed over gjennomsnittet for søknadsarenaen i begge perioder, selv når søknadsmengden er doblet<sup>73</sup>. Tilslagsprosenten for banebrytende forskning ved Forskningsrådet utgjorde 14 % i utviklingsavtaleperioden, også over gjennomsnittlig tilslagsrate, men lavere enn den rekordhøye tilslagsraten i den foregående fire-årsperioden.

### Kvalitativ vurdering i form av impact cases som viser forskningens bidrag til samfunnsutfordringer

NHH skal med relevant og uavhengig forskning bidra til beslutninger som fremmer effektivitet, innovasjon og bærekraftig verdiskaping i bedrifter og samfunnsinstitusjoner. Kunnskapsgrunnlaget fra forskningen bidrar til endringer i samfunnet gjennom innvirkning på samfunnsdebatten, bedre beslutninger i samfunns- og næringsliv, og endringer i lover og regler. Slik vil det normalt være en lang prosess fra forskningen i samspill med aktører, og frem til samfunnsbidraget gjør seg gjeldende. I dokumentasjonen av samfunnsbidrag, er det derfor også viktig å vise til forskningens innvirkning på samfunnsdebatten underveis.

Ved NHH har forskningens relevans og samfunnsbidrag alltid vært høyt prioritert. Et viktig bidrag i utviklingsavtaleperioden har vært vektlegging av forskningens samfunnsbidrag på alle arenaer, bl.a. i NHHs styre og strategisamlinger, instituttledermøter, forskningsutvalget og innen forskergruppene. Videre jobbes det systematisk med formidling, samspill med samfunns- og næringsliv, samt bevisstgjøring og synliggjøring av NHHs samfunnsbidrag. Det er også initiert en årlig innhenting av *impact cases* fra institutter og forskningssentre, med tanke på synliggjøring i media og på nettsider.

<sup>72</sup> For Forskningsrådet har tilslagsraten normalt variert 5 - 12 %, og i EU 8 - 15 %, men med variasjoner fra utlysning til utlysning.

<sup>73</sup> Tilslagsprosent for 2019-2022 er hittil 15 %, og for 2015-2018 18 %. For 2022 er tre søknader fortsatt under behandling, disse er ikke tatt med i beregningen av tilslagsraten.



NHHs forskning bidrar til samfunnsutviklingen på kort og lang sikt, noe som gir seg utslag på mange områder:

- **Effektive og bærekraftige bedrifter og samfunnsinstitusjoner:** Forskning rettet mot styring og ledelse av organisasjoner bidrar til effektive og bærekraftige bedrifter og samfunnsinstitusjoner. *Impact cases* er blant annet knyttet til:
  - bærekraftige forretningsmodeller
  - bedre global integrasjon og konkurranse-fremmende strategier
  - effektive og bærekraftige offentlige anskaffelser
  - tjenesteinnovasjon
  - god ledelse inkludert prosess- og digitaliseringsledelse
  - språk og ledelse i flerkulturelle organisasjoner
  - produksjonsprosesser innen skogsindustrien og shipping
  
- **Velfungerende markeder:** Markeder er sentralt innen økonomisk forskning, der velfungerende markeder er et viktig premiss for et bærekraftig samfunn. *Impact cases* er knyttet til bl.a.:
  - konkurransepolitikk og håndtering av markedssvikt, bl.a. innen varehandel, finans og media
  - markedsdesign, regulering, og prising i elektrisitetsmarkeder
  - tiltak for bedre risikohåndtering, inkludert modeller for prising og verdsetting
  
- **Fordeling og rettferd:** Forskning på fordelingsmekanismer er viktig for samfunnsutviklingen. *Impact cases* omfatter her bl.a.:
  - skattesystemet
  - policy for å redusere skatteplanlegging i multinasjonale bedrifter
  - tiltak for å øke skattemoral og bedre skatteinnkreving
  - tilpasning av «Handlingsregelen» blant annet mht. utforming av finanspolitikk og implikasjoner for fordelinger på tvers av generasjoner
  - forskning på et helt annet område har bidratt til et mer effektivt og rettferdig oppsett av fotballturneringer i Sør-Amerika
  
- **Like muligheter og mangfold:** Forskningen kan også direkte ha betydning for samfunnets mangfold og muligheter for den enkelte. *Impact cases* inkluderer blant annet:
  - effekter av kjønnskvoltering i styrer
  - tiltak for bedring av unge kvinners levevilkår i Tanzania
  - tiltak rettet mot tidlige livsfaser (svangerskapspermisjon, barnehage og fattigdomstiltak) for å styrke mulighetene til det enkelte individet
  
- **Lover og politikkutforming:** Felles for mange av de nevnte samfunnsbidragene, er innvirkning på utforming av lover og politikk. Eksempler er konkurransepolitikk, språkpolitikk, skattepolitikk, energipolitikk, finanspolitikk, likestillings- og mangfoldspolitikk, samt velferdspolitikk.



## 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 ansvar 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.

## Overordnet vurdering av 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 den månedlige periodeavslutningen, 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 eksternregnskapet.

### *Overholdelse av lover og regler*

Det er etablert gode rutiner for å sikre at lover og regler overholdes innen økonomiområdet. Høyskolen forsøker å ha et høyt bevissthetsnivå rundt det faktum at økonomisk kriminalitet blir stadig mer avansert og oppstår i nye former. Som en følge av dette, er det fokus på å ha 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. Samtidig fortsetter arbeidet med å forbedre



interne rutiner og kompetanse relatert til TDI-modellen i forskningsprosjektene. Blant annet ble den delen av prosjektmodulen i UNIT4 ERP som gjelder elektronisk timefangst og fravær tatt i bruk fra og med 2022. Gjennom 2022 har det vært arbeidet med å ta i bruk ytterligere funksjonalitet for å sikre riktig belastning av medgått tid i eksternfinansierte prosjekter. Arbeidet fortsetter i 2023.

### *Effektiv ressursbruk*

NHHs ambisiøse målsettinger reiser krav om økt aktivitet og høyere kvalitet på prioriterte områder. Eksempler på dette er økt behov for forskningsadministrativ kompetanse knyttet til søkning og drift av EU-prosjekter, behov for avansert teknisk kompetanse knyttet til forhold som datatilgang og lagring (*data management*) og kompetanse knyttet til NHHs deltagelse i den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU. Dette setter krav til effektiv utnyttelse av tilgjengelige ressurser. En må lykkes med å effektivisere rutinepregede oppgaver og samtidig make å 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 tilfredsstillende.

Organisatoriske justeringer og omstillinger må kombineres med endringer i individuelt stillingsinnhold. Ved nyrekruttering gjøres det detaljerte vurderinger av behov og kompetansekrav ut i fra et helhetlig perspektiv på hele NHHs organisasjon. Et systematisk opplegg for kompetanseutvikling for teknisk-administrativt ansatte har funnet sin form. 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 nye strategi for 2022-2025 rettes oppmerksomheten mot lederutvikling og forbedret *onboarding* av nyansatte.

NHHs enhetlige ledelsesmodell har funnet sin form, og stegvis har det ledet til en tilpasset organisasjonsstruktur. Det overordnede siktemålet har vært å bidra til høyere kvalitet og effektivitet i utviklings- og beslutningsprosesser på alle nivåer. I sin tur impliserer 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 design og funksjon av utvalg, møteplasser og strategiske beslutningsprosesser. I arbeidet med ny NHH strategi 2022-2025 ble det på denne bakgrunn lagt stor vekt på forankring og deltagelse i hele organisasjonen.

Ambisjonene om effektivisering gjennom digitalisering er fortsatt betydelige. Det overordnede ansvaret for digitalisering av administrative prosesser er nå tillagt direktør for organisasjon og virksomhetsstyring (som var en nyopprettet stilling høsten 2021). En viktig oppgave i 2022, som vil videreføres i 2023, er målretting og profesjonalisering av digitaliseringsarbeidet.

### *Vesentlige forhold ved styring og kontroll*

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

### *Riksrevisjonen*

NHH har ikke mottatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i 2022.

## Risikovurdering

### *System for risikovurdering og internkontroll*

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet system for internkontroll. Dette omfatter risikovurderinger for hovedområdene i høyskolens strategi (se neste avsnitt *Overordnet risikovurdering*) 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 av internkontrollene.

Internkontrollene er egenkontroller av utvalgte administrative prosesser. Det utarbeides sluttrapport 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. Se også avsnittet *Kvalitet i utdanningen*, kap. III.

NHH gjennomfører på eget initiativ instituttevalueringer med vekt på forskning.

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 ledende internasjonal 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 etter en vellykket re-akkrediteringsprosess opplevde NHH i 2021 å bli én av få internasjonale handelshøyskoler som ble 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.

### *Overordnet risikovurdering*

Nedenfor følger en overordnet risikovurdering for hovedområdene i høyskolens strategi; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser. Målsettingene og de strategiske satsingsområdene i Strategi for NHH 2022-2025, samt utviklingsavtalen mellom KD og NHH er lagt til grunn for risikovurderingene.





## 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 2022 så vel som for de forutgående årene, fremstår risikoen for signifikante fall i inntakskvaliteten begrenset.

### *Ph.d.*

For ph.d.-programmet er fortsatt en av de viktigste risikofaktorene knyttet til inntakskvaliteten og gjennomstrømming. NHH fortsetter å ha stor vekt på tiltak som individuell oppfølging og systematisk innsats for å øke opptakskvaliteten, noe som forventes å bidra til god gjennomstrømming.

I etterkant av programevalueringsrapporten fra 2022 er det utviklet en handlingsplan for å fortsette å utvikle og evaluere eksisterende og nye rutiner.

### *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. For å imøtekomme denne risikoen blir det satset på utvikling av nye program og konsept, samt 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.

## FORSKNING

NHH skal øke antall publikasjoner på internasjonalt toppnivå. NHH skal få økt uttelling i konkurransen om nasjonale og internasjonale forskningsmidler.

De viktigste risikofaktorer er faktorer som gjenspeiler seg i tiltak og strategier: a) risiko for at andelen fagstab som publiserer er for lav og risiko for at antallet publikasjoner i kvalitetstidsskrifter er for lavt, med til dels store variasjoner fra år til år; b) risiko for at forskere ved NHH ikke når opp i konkurransen om midler fra EU og Norges forskningsråd; og c) risikoen for at NHH ikke utvikler seg med relevant, nyskapende og uavhengig forskning.

NHH vil i 2023 fortsette med tiltak for økt publisering og eksternfinansiering, med blant annet instituttvis handlingsplaner, resultatoppfølging og incentivordninger. NHH følger de nasjonale forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora, og har klare retningslinjer for forskningsetikk (Redelighetsreglementet).





## SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

NHH skal sette premisser og påvirke retning for samfunnsdebatten på temaer som er relevante for ledende europeiske handelshøyskoler. NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap til samfunns- og næringsliv og styrke dialog og interaksjon med næringsliv og forvaltning.

NHH har en bred og omfattende kontaktflate med næringslivet og samfunnsinstitusjonene. Kontakten er diversifisert og inkluderer eksempelvis deltagelse i offentlige ekspertutredninger (NOU-utvalg m.m.), deltagelse i samfunnsdebatten, partnerskap i store og små forskningsprosjekter, gjesteforelesninger, referansegrupper og Advisory Board med deltakere fra næringslivet samt et stort antall konferanser og seminarer. Antall enkeltforskere og forskergrupper som er involvert i denne typen aktivitet er høyt, og risikoen for at kontaktflaten samlet sett skal svekkes i omfang eller kvalitet fremstår derfor som lav.

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.

NHH har særlig oppmerksomhet mot å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger og reviderte i 2022 handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. 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 finansielle situasjonen vurderes som god. Langtidsbudsjettet bidrar til oppmerksomhet rettet mot en sunn balanse mellom årlige tildelinger over statsbudsjettet og langsiktige forpliktelser slik at aktivitetene er finansielt robuste over tid. Et underforbruk som i stor grad følger av koronasituasjonen bidrar til økt fleksibilitet i nye budsjetter.

### *Infrastruktur*

Etter gjennomført rehabilitering av høyskolens eldste bygningsmasse fremstår NHH som en kompakt og moderne campus. Langt på vei har moderniseringen 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.



Vi er i ferd med å utarbeide en helhetlig og langsiktig campusutviklingsplan, og det er tett samarbeid med Statsbygg i prosessen. Begrensede ekspansjonsmuligheter gir i dag utfordringer med hensyn til å videreutvikle et fremtidsrettet fysisk læringsmiljø og finne rom for økt rekruttering.

### *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. Det vil bli styrket satsing på digitalisering fremover, og det er gjennomført et prosjektarbeid knyttet til «Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025». 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.

## Effektivisere konsulentbruken

NHH benyttet i 2021 7,1 mill. kr på konsulentbruk, tilsvarende 1,6 % av samlede lønnskostnader. I 2022 var kostnaden økt til 7,8 mill. kr, tilsvarende 1,7 % av lønnskostnadene. For begge år kan det nevnes at ca. 1 mill. kr av samlede konsulentkostnader gjelder språkvask og oversettelser. NHH har over lengre tid hatt en bevisst holdning til å holde konsulentbruken på et lavt nivå.

## Lærlinger

Tabell 43: Lærlinger

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Antall lærlinger per 1. oktober <sup>74</sup>	5	5	4	6	9	6

NHH har avtale med Vestland Fylkeskommune om å gi fagopplæring i IT-faget og Service- og administrasjonsfaget. 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. NHH rekrutterer også lærlinger direkte fra videregående opplæring etter fullført VG2.

NHH har høye kompetansekrav i administrative stillinger. Unntaksvis kan vi likevel tilby ansettelse til kandidater med fagbrev, men da midlertidig og for kortere perioder. Ved rekruttering til faste stillinger må kandidater med fagbrev konkurrere med kandidater som har utdanning på universitets- og høyskolenivå, det er derfor ytterst sjelden vi kan tilby faste stillinger til kandidater med fagbrev.

Tre lærlinger avla fagprøve våren 2022; 2 i kontor- og administrasjonsfaget og 1 i IKT-faget. Høyskolen vil vurdere muligheten for å tilby lære plass innenfor andre tekniske-/administrative fagområder enn de vi har i dag.

<sup>74</sup> Lærlingene regnes som deltidsansatte i 30-80 % stilling. I tabellen vises antall lærlinger – ikke årsverk.



## Forskningsetikk

Forskningsetikk utgjør en integrert del av forskningen ved NHH, godt støttet av flere institusjonelle ordninger ved NHH. Senter for etikk og økonomi ved NHH (etablert 2001) koordinerer forskning, undervisning og formidling relatert til etikk, bedrifters samfunnsansvar og bærekraft. Senteret gir råd for utvikling av undervisningstilbudet innen etikk på NHHs forskjellige undervisningsprogram (bachelor, master og ph.d.), samt mht. opplæringstilbudet til forskere. I tillegg, bidrar senteret til å fremme etikkrelaterte aktiviteter både internt og eksternt, og lyser ut såkornmidler til dette formålet. Senterets styre har representanter fra alle instituttene ved NHH, samt en studentrepresentant. Styret rapporterer til Rektor.

I tillegg ble det i 2017 opprettet et «Institutional Review Board» (NHH IRB), med formål å styrke støtten rundt det forskningsetiske arbeidet, og møte eksterne krav. Ved å melde forskning inn til NHH IRB, vil forskeren få en vurdering og oppfølging av foreslåtte og pågående forskningsprosjekter, for å se om de er i tråd med gjeldende nasjonale etiske standarder.

NHH har et Redelighetsutvalg for behandling av saker om mulige brudd på anerkjente forskningsetiske normer. Retningslinjene ble sist revidert i 2019. Utvalget ledes av prorektor for forskning og skal bidra til å sette forskningsetikk på dagsorden. Utvalget arbeider med en plan for videre utvikling og koordinering av det forskningsetiske opplæringstilbudet ved NHH. Dette arbeidet forventes avsluttet sommeren 2023.

## Samfunnssikkerhet og beredskap (SOB) og sikkerhet etter sikkerhetsloven

### *Risiko- og sårbarhetsanalyser*

Høyskolen reviderte sist sine risiko- og sårbarhetsanalyser i 2021, og disse vil bli revidert på nytt i løpet av 2023. Områder som er definert med høyeste risiko er:

- Storulykke i utland som påvirker ansatte og studenter
- Alvorlig fysisk, psykisk skade eller død
- Trakassering av ansatte eller studenter
- Seksualisert vold eller seksuelt overfall

### *Krise og beredskapsplanverk*

NHH har i løpet av 2022 revidert sitt krise- og beredskapsplanverk, herunder organisering med strategisk beredskapsledelse og operativ beredskapsledelse. Det er i tillegg opprettet et beredskapsutvalg, som skal drive 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.

### *Kriseøvelser*

NHH gjennomførte en kriseøvelse høsten 2022 innenfor området informasjonssikkerhet og personvern. Det var nyttig å øve på denne type scenario, og mye av krisearbeidet fungerte veldig bra. Viktige læringspunkter er bl.a. at det bør øves mer på samspillet mellom beredskapsledelsen og IRT (NHHs responsteam for IT-relaterte hendelser), og at beredskapsledelsen trenger øving for å bli tryggere i rollen sin. Videre er kommunikasjon et viktig område, da det i slike hendelser vil være behov for oversettelse av teknisk språk til generelt språk for å forstå situasjonsbildet. Det vil bli gjennomført flere øvelser i 2023.



### *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.

Høyskolen har i løpet av 2022 gjennomført flere aktiviteter for forbedre arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern. Styringssystemet for informasjonssikkerhet har gjennomgått en revisjon, og vil bli reimplementert i organisasjonen i løpet av 2023. Videre har høyskolen anskaffet et nytt kvalitetssystem, som skal bidra til at arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern blir enda mer systematisk og oversiktlig. NHH vil i 2023 arbeide for å komplettere kontinuitetsplaner for systemporteføljen.

I 2022 har høyskolen gjennomført sikkerhetsmåned, og det er gjennomført en beredskapsøvelse innenfor informasjonssikkerhet og personvern. Øvelsen ble arrangert av SIKT, og NHH tar med seg listen med læringspunkter for videre arbeid i 2023.

NHH har hatt personvernombud utnevnt siden 2017.

### *Håndtering av covid-19-pandemien*

Læringspunktene fra evaluering av NHHs håndtering av covid-19-pandemien er fulgt opp, og inngår i en fullstendig gjennomgang og revisjon av beredskapsplanen og tilhørende støtteplaner gjennomført i 2022. Ny beredskapsplan innebærer en helhetlig organisering av NHHs krisehåndtering og forebyggende beredskapsarbeid, gjennom ny ledelsesstruktur for krisehåndtering, samt etablering av et beredskapsutvalg som har ansvar for det forebyggende arbeidet, herunder ROS-analyser, øvelser, avvikshåndtering, styringsdokumenter og planverk. Planverket og styringsstrukturen vil bli fortløpende evaluert gjennom øvelser og eventuelle krisehåndteringer.

## Likestilling og mangfold

KD Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem  
Utviklingsavtale mål 2: Økt mangfold

NHH hovedmål:

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 samfunnsliv.

### **NHH delmål 1: Menneskelige ressurser i sentrum**

NHH skal rekruttere, utvikle og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse. NHH skal fremme mangfold langs alle dimensjoner, med særlig vekt på bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

Tabell 44: Andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Stipendiat (%)	35 %	34 %	40 %	40 %	46 %	40-60 %
Postdoktor (%)	19 %	30 %	33 %	48 %	38 %	40-60 %
Førsteamanuensis (%)	32 %	33 %	29 %	32 %	34 %	40-60 %
Professor (%)	20 %	20 %	19 %	20 %	17 %	40-60 %
Professor II (%)	26 %	27 %	25 %	27 %	26 %	40-60 %
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	28 %	29 %	30 %	33 %	33 %	40-60 %
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	20 %	20 %	18 %	19 %	16 %	40-60 %
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a) (%)	42 %	43 %	43 %	44 %	45 %	-

Tabell 45: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Stipendiat (%)	5 %	44 %	52 %	54 %	50 %	≥ 50 %
Postdoktor (%)	25 %	55 %	9 %	56 %	14 %	≥ 50 %
Førsteamanuensis (%)	43 %	40 %	11 %	33 %	40 %	≥ 50 %
Professor (%) (inkluderer ikke opprykk)	-	0 %	-	-	100 %	≥ 50 %

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Kvinneandelen ved NHH var i 2022 på 45 %. Rektors ledergruppe består av seks personer (rektor, tre prorektorer og to direktører) og av disse er to kvinner. Av seks instituttledere er én kvinne. I administrasjonen er det som i 2021 en overvekt av kvinnelige ledere.

Totalt sett utgjør kvinneandelen i undervisnings, forsker- og formidlingsstillinger 33 %, som er samme nivå som for 2021. Nivået er fortsatt relativt konstant rundt 30 % og det er fortsatt langt under den langsiktige ambisjonen på minst 40 %. Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger setter som mål at minst 50 % av alle nyrekrutterte til fagstillinger skal være kvinner. Andelen nyansatte kvinner varierer i ulike stillingskategorier fra 14 % til 100 %. Høyskolen anser måltallet som ambisiøst, men realistisk i et lengre tidsperspektiv.

Stillingskategoriene professor 1013 og førsteamanuensis hadde i 2022 en andel på hhv. 17 % og 34 % kvinner. Dette er hovedsakelig faste stillinger 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 konstant trend. For stillingskategorien professor innebærer dette en nedgang etter flere stabile år med rundt 20 % kvinner. Tallene er små og mindre endringer får dermed store utslag. Totalt fire personer fikk opprykk til professor i 2022, herav en kvinne.

De øvrige stillingskategoriene, stipendiat, postdoktor og professor II er stillinger med en avgrenset stillingsperiode. Dette 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.



Andelen nyansatte kvinnelige stipendiater er i 2022 på 50 % og andelen er med det 50 % eller høyere tredje år på rad. I 2022 er kvinneandelen blant stipendiatene på 46 %, noe som er en markant fremgang fra tidligere år.

NHH har sterkt fokus på rekruttering av kvinner i innstegstillinger. Tanken er at en økt kvinneandel her på sikt vil bidra til økt rekruttering av kvinnelige førsteamanuenser og professorer. Både i 2019, 2020, 2021 og 2022 ble en forholdsmessig større andel kvinner enn menn innkalt til intervju og flyouts. Likevel ble kun én av fem innstegstillinger besatt av kvinner i 2019, mens alle fem innstegstillingene i 2020 ble besatt av menn. Både i 2021 og 2022 ble to av tre innstegstillinger, 66,7 %, besatt av kvinner.

Kvinneandelen av nyansatte i postdoktorstillinger var på 14,3 % i 2022, mot 56 % i 2021, 9 % i 2020 og 55 % i 2019.

Det ble tilsatt totalt 4 nye professor II i 2022, av disse var 1 kvinne, 25 %.

NHH erkjenner at aktivt, målrettet og langsiktig arbeid er nødvendig for å nå opp i den harde internasjonale konkurransen om godt kvalifiserte kvinner. NHH vedtok i oktober 2022 ny Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. Planen har virkning fra 1. januar 2023. Hovedmålene fra forrige handlingsplan videreføres i planen og er:

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

Nytt med handlingsplanen er at instituttlederne blir likestillingskoordinatorer for sine institutt og at de samlet og sammen med NHHs likestillingsrådgiver og prorektor for fagressurser utgjør NHHs likestillingsteam. Likestillingsteamet skal være pådriver og inspirator ved å bidra til strategiske diskusjoner og målsettinger, samt koordinere likestillingsarbeidet ved NHH.

I «Statusrapport - kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2022», gis en nærmere vurdering av tiltak, resultater og måloppnåelse i 2022 og planer for 2023. Rapporten tilstreber å tilfredsstille redegjørelsesplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven, samt EU og NFR-kravene til likestillingsrapportering.

NHH har som målsetting å fremme mangfold og likestilling. Det fremgår av utlysningstekstene til NHH at søkere med innvandrerbakgrunn, nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en oppfordres til å søke. Disse gruppene får særskilt oppmerksomhet i ansettelsesprosessene, og de omtales også spesielt i innstillingene. Mangfold har blitt løftet i den nye revisjonen av personalhåndboken. NHH har hatt et godt samarbeid med NAV, hvor vi har fått kandidater i målgruppene for midlertidige stillinger. NHH har midlertidig ansatt personer med hull i CV-en i perioden, og har ansatt personer med innvandrerbakgrunn i faste stillinger. Vi tilstreber at ledere får et økt bevissthetsnivå når det gjelder verdien av å ha en mangfoldig arbeidsstyrke.

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 jenteandelen ved NHH, har vært å endre hvordan høyskolen og økonomifaget presenteres. Det har vært lagt vekt på bredden i faget, inklusiv alt som skjer ved NHH, og at økonomifaget er viktig om vi skal klare å løse de store samfunnsutfordringene verden står ovenfor.





NHH har som hovedmålsetting at 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 hvor dette er omtalt og det fremgår hvordan varsel om brudd skal håndteres og hvem som har ansvar for å følge opp.

NHH arbeider for å oppfylle forpliktelsene knyttet til universell utforming av læringsmateriell, både i forbindelse med undervisning og vurdering. Høyskolen har tatt viktige grep for å bedre kunnskap om og støtte til universell utforming av læringsmateriell, og dette har vært og vil fortsatt være et prioritert området i Læringsmiljøutvalgets arbeid.

Det vises også til avsnittene *Læringsmiljø og universell utforming og Helse, miljø og sikkerhet* i kap. III.

### Oppfølging av Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025

NHH har jobbet målrettet med digitalisering over tid. I tillegg til å inkludere og ta i bruk digital teknologi i studieprogram, undervisningsmetoder og forskning, er det bl.a. etablert et internt team som arbeider med prosessoptimering, RPA (robotic process automation), digitale skjemaløsninger m.m. Arbeidet med digitalisering og RPA er pågående, og har så langt resultert i frigjøring av tid, økt kvalitet på tjenester og forbedret servicegrad på utvalgte tjenester.

NHH gjennomførte i 2022 et prosjektarbeid knyttet til «Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025». Konsekvenser av ny digitaliseringsstrategi for UH-sektoren var førende for prosjektet, og det ble utarbeidet et utkast til handlingsplan for hvordan NHH skal arbeide videre med tiltak og økt satsing på digitalisering sett i lys av ny digitaliseringsstrategi. Digitalisering som strategisk satsingsområde er forankret i NHHs strategiplan 2022-2025. I tillegg til pågående digitaliseringsprosjekter ved høyskolen, pågår for tiden et arbeid der det vurderes hvordan arbeidet med digital omstilling ved høyskolen skal styrkes ytterligere. 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.

### Arbeid med norsk språk

I 2022 fortsatte vi arbeidet med språk og målbruk ved NHH. Grunnlaget for arbeidet er NHHs språkpolitiske retningslinjer, som skal gi en effektiv avveining mellom det norske samfunnsoppdraget og hensynet til NHHs internasjonale ambisjoner. Retningslinjene er forankret både i NHHs strategi for 2022-2025 og i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet for 2023-2026.

NHH har et nasjonalt ansvar for norsk økonomisk-administrativt fagspråk. Høsten 2022 lanserte vi termbasen, der 8000 økonomiske faguttrykk er oversatt fra engelsk til norsk. Databasen er et digitalt oppslagsverk, åpent for alle. Både forskere, studenter, media, bedrifter og andre som måtte lete etter gode oversettelser på faguttrykk, kan søke i den nye termbasen. I basen finner man anbefalte termer, synonymer, definisjoner, brukseksempler, referanser til faglitteratur og kommentarer til faguttrykk på engelsk, nynorsk og bokmål. NHH har en relativt stor andel utenlandske ansatte. For å sikre tilstrekkelig norskkompetanse hos ansatte, i tråd med departementets forventninger, har NHH styrket



opplæringstilbudet i norsk ytterligere, i form av et pilotprosjekt der fast vitenskapelig ansatte får tilbud om et internt norskkurs. Dette prosjektet har vi ambisjoner om å videreføre i 2023.

Norsk er hovedspråket i undervisningen i NHHs bachelorstudium, og obligatoriske fag på bachelornivå skal som hovedregel være på norsk. Norsk og engelsk er begge viktige språk i undervisningen i NHHs masterstudier. Valg av språk skal reflektere faglige og pedagogiske hensyn. Engelsk er undervisningsspråket på ph.d.-programmet. Alle ph.d.-avhandlinger fra NHH har sammendrag på både norsk og engelsk.

NHH er pålagt å følge lov om målbruk i offentlig tjeneste, som blant annet sier at ingen av de norske målformene skal være representert med mindre enn 25 % i eksternt skriftlig tilfang. For å sikre økt eksponering av nynorsk på nettsidene, fortsetter vi med å bruke nynorsk aktivt på fremsiden og andre sider som har mange lesere. I sosiale medium arbeider vi også kontinuerlig med å øke nynorskbruken. Både på Facebook og Instagram har vi økt nynorskbruken markant det siste året. Den nye strategien for sosiale medier vektlegger bruk av språk, basert på strategiske kanaler og målform.

## Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter

### *Større byggeprosjekter*

NHH har ikke større byggeprosjekter under planlegging. En ferdig campusutviklingsplan vil være førende for iverksetting av denne type prosjekter.

### *Campusutviklingsplaner*

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.*

Planarbeidet ved NHH ble igangsatt våren 2020, men pandemi og andre uforutsette hendelser har forsinket arbeidet. Planarbeidet planlegges avsluttet våren 2023. Arbeidet ledes av direktør for organisasjon og virksomhetsstyring. Gjennom 2022 er det etablert et solid kunnskapsgrunnlag for å beskrive utviklingsbehov. Arbeidet er utført med utstrakt brukervedvirkning. Gjenstående arbeid er knyttet til gjennomføring av mulighetsstudier og prioritering av innsatsområder, med påfølgende fastsetting av plan.





## Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Dette kapitlet inneholder den fremtidsrettede delen av årsrapporten. Her gis en omtale av høyskolens gjeldende strategi og utviklingsavtale. Videre inneholder kapitlet en omtale av samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører, fremtidsutsikter for campusutvikling og arealbruk og en presentasjon av budsjett for 2023.

For å få et helhetlig, samlet bilde av høyskolens virksomhet, blir ambisjonsnivå for aktuelle styringsparametere presentert sammen med årets resultater i kap. III.

### Strategi for NHH 2022-2025

Året 2021 innebar avslutningen av en styre- og strategiperiode. Fra det nye styret tiltrådte 1. august 2021 ble det gjennomført en strategiprosess i organisasjonen som ledet frem til vedtak av NHHs strategi 2022-2025 i første kvartal av 2022.

Målsettingene i strategien er inndelt i fire hovedområder; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser. Alle målsettingene i den nye strategien er presentert i kap. III Årets aktiviteter og resultater.

NHH vil i strategiperioden 2022-2025 prioritere 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 målsetning 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. Rundt halvparten av NHH-studentene 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 34 handelshøyskoler (kun én fra hvert land), 72 bedriftspartnere og syv ideelle organisasjoner. ENGAGE.EU består av ni ledende, forskningsintensive universitet i Europa innenfor fagområdene økonomi, administrasjon og samfunnsvitenskap.



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 i Bergen Entrepreneurship Academy (BEA), en felles plattform for å utvikle og promotere studententreprenørskapsaktiviteter på tvers av institusjonsgrenser og fagområder. 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 BEA og 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.

NHHE samarbeider 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.

Det vises også til avsnittene *Internasjonalisering* og *Samarbeid til felles beste* i kap. III.



## Fremtidsutsikter for campusutvikling og arealbruk

NHH ferdigstiller i 2023 en Campusutviklingsplan i samarbeid med Statsbygg. Målet for arbeidet er å gi retning for fremtidig arealdisponering, med særlig fokus på områder som er viktig for høyskolen, så som gode arbeidsplasser for studenter og ansatte, samt undervisningsarealer tilpasset ønsket pedagogikk. NHH opplever knapphet på tilgjengelige arealer. Optimal bruk av arealer er derfor 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 eksternfinansiert forskning. Disse målsettingene bidrar til ytterligere press på arealene, og langsiktig planlegging av arealbruk er følgelig viktig.

Det vises også til avsnittet *Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter* i kap. IV.

## Budsjett for 2023

NHH har både i 2022 og 2023 fått nedtrekk i basisbevilgningen som har vært større enn forventet, og akkumulert realnedgang i basisbevilgningen for disse to årene anslås til ca. 8,4 mill. kr. De to endringene som har gitt størst utslag, er omlegging i premiemodellen for beregning av pensjon og nedtrapping av de 70 studieplassene som ble tildelt under pandemien. Denne nedtrappingen vil også gradvis redusere basisbevilgningen i de nærmeste tre budsjettårene.

Det er også knyttet usikkerhet til en forventet innfasing av et nytt finansieringssystem for universitets- og høyskolesektoren. I 2023 er dessuten forventet prisøkning høyere enn prisjusteringen i mottatt bevilgning. Utviklingen i høyskolens langsiktige finansielle utviklingsbane er derfor noe mer usikker enn tidligere år.

Omfanget av høyskolens akkumulerte reserver og god uttelling på den resultatbaserte delen av bevilgningen tilsier at det på tross av redusert basisbevilgning, likevel er rom for å budsjettere med et underskudd også i 2023. Det er derfor lagt inn en økning i faglige og administrative stillinger tilsvarende 10 årsverk. Oppdimensjoneringen av staben må relateres til de siste års vekst i studentmassen, og NHH sine høye ambisjoner om pedagogisk utvikling og mer studentsentret undervisning. I tillegg krever økt eksternfinansiert aktivitet økte ressurser både på faglig og administrativ side.

I et langsiktig perspektiv må NHH ha en kostnadsstruktur som er bærekraftig og gir tilstrekkelig handlingsrom for å gjennomføre styrets strategiske prioriteringer. To førende forutsetninger legges til grunn for rammene i fremtidige budsjetter:

- Faste kostnader inkludert årlige investeringer skal over tid ikke avvike vesentlig fra 95 % av årets samlede bevilgning
- Strategiske satsinger inklusive langsiktig investeringsplan skal minst være så store at avsetninger relatert til ubrukt bevilgning ikke overskrider 5 %

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. Vedtatt budsjett for 2023 er derfor ikke innrettet direkte mot konkrete satsingsområder, men prinsippet om å skape økonomisk handlingsrom for å kunne foreta strategiske prioriteringer, har vært lagt til grunn.

Tildelt bevilgning fra Kunnskapsdepartementet i 2023 er 618,8 mill. kr. Ubrukte midler ved utgangen av 2022 er større enn planlagt, noe som i stor grad skyldes forsinkelser i investeringsprosjekter og utsettelse i planlagte forskningsaktiviteter. En stor del av de ubrukne midlene vil bli benyttet til investeringstiltak. For øvrig har høyskolen planlagt for at aktivitetsnivået i 2023 skal være høyere enn i 2022, og at deler av utsatt aktivitet fra 2022 skal gjennomføres i 2023. Denne forutsetningen er reflektert i budsjettet som viser samlede driftskostnader på 695,8 mill. kr i tillegg til planlagte investeringer på 56,6 mill. kr. Dette medfører et budsjettert underskudd innenfor BFV på 108 mill. kr.

Av den totale kostnadsrammen innenfor BFV er 593,4 mill. kr knyttet til faste forpliktelser relatert til lønn og drift. Dette utgjør 96 % av årets bevilgning. Det er i tillegg et mål at opprettholdelsesgraden (andel investering i forhold til av- og nedskrivning) på lang sikt skal være minimum 100 %. For 2023 tilsier dette et investeringsnivå på ca. 30 mill. kr. Kostnadsstrukturen i budsjettet er derfor ikke forenlig med ambisjonen om å ha et aktivitets- og kostnadsnivå som er finansielt bærekraftig på lang sikt. Høyskolens akkumulerte reserver gjør at et budsjettert underskudd allikevel vurderes som forsvarlig i 2023. På lang sikt må imidlertid faste kostnader legges på et nivå som er bærekraftig, og som samtidig balanserer ønsket om tilstrekkelige midler til strategiske tiltak med kravet om at ubrukt bevilgning ikke skal overskride 5 % av årets bevilgning.

Det forventes en viss nedgang i inntekten fra Bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA) i forhold til 2022. NHHE forventer en fortsatt økning i inntektene, mens inntekten fra øvrig BOA forventes å gå noe ned – primært gjelder dette NFR-prosjekter. Budsjettert inntekt i øvrig BOA er kun basert på signerte kontrakter, og nye kontrakter i løpet av 2023 vil derfor bidra til økt inntekt. Samlet budsjettert inntekt innen BOA i 2023 er 174 mill. kr og et overskudd på 7,4 mill. kr.

Tabellen nedenfor viser høyskolens samlede budsjett for 2023:



<i>(tall i 1 000 kr.)</i>	<b>Bevilgnings- finansiert virksomhet</b>	<b>Bidrags- og oppdrags- finansiert virksomhet</b>	<b>Sum NHH</b>
<b><u>Driftsinntekter</u></b>			
Bevilgning	618 764		<b>618 764</b>
Bevilgning benyttet til investeringsformål	-56 614		<b>-56 614</b>
Bevilgning til avskrivninger	30 000		<b>30 000</b>
Tilskudd og overføringer	0	94 474	<b>94 474</b>
Salgs- og leieinntekter	4 693	79 595	<b>84 288</b>
Andre driftsinnteter	1 858	0	<b>1 858</b>
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>598 701</b>	<b>174 069</b>	<b>772 770</b>
<b><u>Driftskostnader</u></b>			
Lønnskostnader	392 357	100 147	<b>492 504</b>
Av- og nedskrivninger	30 000		<b>30 000</b>
Andre driftskostnader	273 409	77 481	<b>350 890</b>
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>695 766</b>	<b>177 628</b>	<b>873 393</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>-97 065</b>	<b>-3 559</b>	<b>-100 624</b>
Finansinntekter	0		<b>0</b>
Finanskostnader	0		<b>0</b>
<b>Sum finansposter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Interne overføringer lønn	-42 364	42 364	<b>0</b>
Interne overføringer drift	-1 000	1 000	<b>0</b>
Indirekte kostnader	32 445	-32 445	<b>-0</b>
<b>Sum interne overføringer</b>	<b>-10 919</b>	<b>10 919</b>	<b>-0</b>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>	<b>-107 983</b>	<b>7 360</b>	<b>-100 624</b>
<b><u>Avregninger KD pr. 31.12</u></b>			<b>UB 2023</b>
Andre formål			<b>0</b>
Investeringer			<b>12 777</b>
Tilført overskudd fra NHHE - sentralt			<b>6 508</b>
Tilført overskudd fra NHHE - institutter			<b>12 483</b>
Opptjent overskudd ved NHHE - ufordelt			<b>3 352</b>
<b>Sum avregninger KD</b>			<b>35 120</b>
<b><u>Virksomhetskapskapital pr. 31.12</u></b>			
Virksomhetskapskapital sentralt			<b>50 873</b>
Virksomhetskapskapital institutter			<b>23 124</b>
<b>Sum virksomhetskapskapital</b>			<b>73 997</b>
<b>Sum avsetninger</b>			<b>109 117</b>

Ved utgangen av 2023 forventes avsetninger fra bevilgningsfinansiert virksomhet å være 12,8 mill. kr., tilsvarende 2 % av bevilgningen dersom aktiviteten i årets budsjett blir gjennomført. Justert budsjett for 2023 forutsetter at aktiviteten øker i forhold til 2022, og at man i tillegg skal gjennomføre noen av de aktivitetene som måtte utsettes fra 2022. Det er en viss usikkerhet knyttet til om dette lar seg gjennomføre, og i så fall vil sum avsetninger ved utgangen av 2023 bli høyere enn det som tabellen ovenfor viser.

Som tabellen viser, vil høyskolen fortsatt ha reserver som følge av oppsparte midler fra tidligere års overskudd ved NHH Executive (NHHE). NHH har en målsetting om å øke inntekten fra eksterntfinansierte prosjekter. Det vil være en viss finansiell risiko knyttet til uforutsette hendelser i prosjektgjennomføringen. Høyskolens samlede avsetninger på 109,1 mill. kr ved utgangen av 2023 utgjør 18 % av årets bevilgning, og vurderes å være på et nivå som er tilfredsstillende med tanke på at NHHs finansielle situasjon skal være bærekraftig på lang sikt.



## Kap. VI. Årsregnskap 2022

Styret godkjente årsregnskap med noter og ledelseskomentarer 2022 for NHH på sitt møte 14. mars 2023. 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.

## STATUSRAPPORT - KJØNNSLIKESTILLING I VITENSKAPELIGE STILLINGER 2022

Saksbehandler Ingebjørg Tyssedal  
Arkivreferanse 23/01432-1

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
14.03.2023

Utvalgsnr  
5/23

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar Statusrapport – Kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger 2022 til etterretning.

### **Bakgrunn:**

Vedlagt følger Statusrapport for kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger ved NHH. Rapporten tilstreber å tilfredsstille redegjørelsesplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven med hensyn til kjønnlikestilling samt krav fra EU gjeldene f.o.m. 2021.

Rapporten er en del av NHHs årsrapport for 2022. Kapittel 2 dokumenterer status for kjønnsbalanse gjennom utvalgte nøkkeltall. Kapittel 3 redegjør for gjennomførte tiltak etter handlingsplanen i 2022. Kapittel 4 presenterer planer for 2023.

**Vedlegg:** Statusrapport – Kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger 2022



Sak 5/23 Vedlegg

# STATUSRAPPORT – KJØNNSLIKESTILLING I VITENSKAPELIGE STILLINGER 2022



NHH



# 1 INNLEDNING

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

Alle statlige virksomheter skal arbeide målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Denne rapporten er en statusrapport for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger ved NHH. Rapporten tilstreber å tilfredsstille redegjørelsesplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven mht. kjønnslikestilling og EUs krav om rapportering gjeldende f.o.m. 2021. Kapittel 2 dokumenterer status for kjønnsbalanse gjennom utvalgte nøkkeltall. Kapittel 3 redegjør for gjennomførte tiltak etter handlingsplanen i 2022. Kapittel 4 presenterer planer for 2023. Det vises også til eget avsnitt i NHHs årsrapport for en mer kortfattet oversikt og vurdering av arbeidet for å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger.

## 2 STATUS 2022

### 2.1 Kjønnbalanse i fagstaben

Tabell 1 viser andel kvinnelige ansatte i fagstaben, fordelt på stillingskategorier. Totalt sett utgjør kvinneandelen i undervisnings- og forskerstillinger 33 %, som er samme nivå som for 2021. Nivået er fortsatt relativt stabilt rundt 30 % og det er fortsatt under den langsiktige ambisjonen på minst 40 %.

Stillingskategoriene professor og førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II) hadde i 2022 en andel på hhv. 17 % og 34 % kvinner. Dette er hovedsakelig faste stillinger preget av stabilitet, lav turnover og få nyansettelser. Disse faktorene, sammen med sterk konkurranse på høyskolens fagområder, både nasjonalt og internasjonalt, om dyktige kvinner, er viktige forklaringsfaktorer til en relativt stabil trend. For stillingskategorien professor innebærer dette en nedgang etter flere år med rundt 20 % kvinner. I 2022 er kvinneandelen blant stipendiatene på 46 %, noe som er en markant fremgang fra tidligere år. Tallene er små og mindre endringer får dermed store utslag.

Tabell 1 Andel kvinnelige ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk<sup>1</sup>

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Stipendiat (%)	35 %	34 %	40 %	40 %	46 %	40-60 %
Postdoktor (%)	19 %	30 %	33 %	48 %	38 %	40-60 %
Førsteamanuensis (%)	32 %	33 %	29 %	32 %	34 %	40-60 %
Professor (%)	20 %	20 %	19 %	20 %	17 %	40-60 %
Professor II (%)	26 %	27 %	25 %	27 %	26 %	40-60 %
Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%)	28 %	29 %	30 %	33 %	33 %	40-60 %
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)	20 %	20 %	18 %	19 %	16%	40-60 %
Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a) (%)	42 %	43 %	43 %	44 %	45 %	-

Kilde: DBH

Stillingskategoriene stipendiat, postdoktor og professor II er stillinger med en tidsbegrenset ansettelsesperiode. Dette 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. NHH erkjenner at aktivt, målrettet og langsiktig arbeid er nødvendig for å nå opp i den harde internasjonale konkurransen om godt kvalifiserte kvinner.

Høyskolens fagstab er organisert i seks institutter, Institutt for finans (FIN), Institutt for foretaksøkonomi (FOR), Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK), Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (RRR), Institutt for samfunnsøkonomi (SAM) og Institutt for strategi og ledelse (SOL). Siden det er et lavt antall ansatte i hver kategori på instituttene, vil små endringer kunne gi store utslag på andeler. Tabell 2 viser årsverk utført av kvinner og totale årsverk i ulike vitenskapelige stillinger på hvert institutt i 2021 og 2022.

<sup>1</sup> Tallene for førsteamanuensis og professor i Tabell 1 inkluderer ikke rektoratet. Merk også at tallet for kategorien førsteamanuensis inkluderer både ordinære førsteamanuensisstillinger og bistillinger (førsteamanuensis II).

Tabell 2 Årsverk kvinnelige ansatte og totale årsverk i vitenskapelige stillinger per institutt 2022 og 2021

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL	SUM	% kv
Stipendiat	3,4 av 6,6	10 av 22	3 av 3	3 av 5	13 av 26	6 av 21	38,4 av 83,6	46 %
2021	4,6 av 11,5	11 av 25	3 av 5	2 av 12	10 av 24	10,8 av 24,8	41,4 av 102,3	40 %
Postdoktor	2 av 5	4 av 11	0 av 0	1 av 8	4 av 10	4 av 5	15 av 39	38 %
2021	2 av 5	4 av 8	0,8 av 0,8	1 av 5	6 av 13	3 av 3	16,8 av 34,8	48 %
Første-amanuensis	1 av 7,1	2 av 11,1	5 av 5	3,4 av 10,3	4,4 av 10,8	2,8 av 9,6	18,6 av 53,9	34 %
2021	1 av 7,1	2,0 av 12,1	4 av 4,1	3,6 av 11,5	3,2 av 9,2	3,6 av 10,4	17,3 av 54,3	32 %
Professor 1013	1 av 5,2	1 av 18	1,3 av 2,3	1 av 8,4	4 av 21	4 av 19	12,3 av 73,8	17 %
2021	1 av 5,2	1 av 17	2,3 av 3,3	2 av 9,1	4 av 19,2	4 av 19	14,3 av 72,7	20 %
Professor 1404	-	-	-	-	0 av 2	-	0 av 2	0 %
2021	-	-	-	-	0 av 2	-	0 av 2	0 %
Professor II	0 av 1,2	0,2 av 0,7	0,1 av 0,1	0,7 av 2,9	1,4 av 3,9	0,6 av 2,5	3,0 av 11,2	26 %
2021	0 av 1,1	0,2 av 0,9	0 av 0	0,6 av 2,5	1,4 av 3,7	0,6 av 2,1	2,8 av 10,3	27 %
Instituttleder	0 av 1	0 av 1	1 av 1	0 av 1	0 av 1	0 av 1	1 av 6	17 %
2021	0 av 1	0 av 1	1 av 1	0 av 1	0 av 1	0 av 1	1 av 6	17 %
Prorektor	-	1 av 2	-	-	0 av 1	-	1 av 3	33 %
2021	-	1 av 2	-	-	0 av 1	-	1 av 3	33 %
Rektor	-	-	-	-	0 av 1	-	0 av 1	0 %
2021	-	-	-	-	0 av 1	-	0 av 1	0 %
Forsker	0 av 1	0,8 av 2,8	0 av 0,5	0 av 1	0,3 av 0,3	0 av 0	1,1 av 5,5	19 %
2021	0 av 0	0 av 1	0 av 0,5	0 av 0	0,2 av 0,2	1 av 1	1,2 av 2,6	45 %
Høgskolelærer mv	-	0 av 0,4	2,2 av 3,2	0,1 av 1	3 av 4	1 av 1,2	6,3 av 9,8	64 %
2021	-	0 av 0,2	2,5 av 3,9	0,1 av 0,8	0 av 0	0 av 1,2	2,6 av 6,1	42 %
Sum	7,4 av 27,0	19,0 av 69,0	12,5 av 15,0	9,2 av 37,6	30,1 av 81,0	18,4 av 59,3	96,5 av 288,8	33 %
2021	8,6 av 30,8	19,2 av 67,2	13,5 av 18,5	9,3 av 41,8	24,8 av 74,3	23 av 62,5	98,3 av 295,0	33 %

Kilde: DBH

Gruppen høyskolelærer mv inkluderer høyskolelærer, universitetslektor og vitenskapelig assistent

## 2.2 Rekruttering

Tabell 3 viser andel kvinner av *nyansatte* i fagstaben. Måltallet for rekruttering av kvinner til stipendiat-, postdoktor- og bistillinger, samt faste stillinger som førsteamanuensis og professor, innenfor hvert institutt er 50 % eller mer. Andelen nyansatte kvinner varierer i ulike stillingskategorier fra 14 % til 100 %. Andelen nyansatte kvinnelige stipendiater er i 2022 på 50 % og andelen er med det 50 % eller høyere tredje år på rad. Kvinneandelen av nyansatte postdoktorer var på 14 % i 2022, mot 56 % i 2021 og 9 % i 2020. Prosenttallene baserer seg på et relativt lavt antall personer i hver kategori, noe som innebærer at små endringer kan få store prosentvise utslag. Det ble ansatt én kvinnelig professor etter ordinær utlysning i 2022. Totalt fire personer fikk opprykk til professor i 2022, herav én kvinne.

NHH har sterkt fokus på rekruttering av kvinner i innstegstillinger. Tanken er at en økt kvinneandel her på sikt vil bidra til økt rekruttering av kvinnelige førsteamanuenser og professorer. Både i 2019, 2020, 2021 og 2022 ble en forholdsmessig større andel kvinner enn menn innkalt til intervju og flyouts. Likevel ble kun én av fem innstegstillinger besatt av kvinner i 2019, mens alle fem innstegstillingene i 2020 ble besatt av menn. Både i 2021 og 2022 ble to av tre innstegstillinger, 66,7 %, besatt av kvinner.

Kvinneandelen av nyansatte i postdoktorstillinger var på 14,3 % i 2022, mot 56 % i 2021, 9 % i 2020 og 55 % i 2019.

Tabell 3 Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

	Resultater					Ambisjon
	2018	2019	2020	2021	2022	
Stipendiat (%)	5 %	44 %	52 %	54 %	50 %	≥ 50 %
Postdoktor (%)	25 %	55 %	9 %	56 %	14 %	≥ 50 %
Førsteamanuensis (%)	43 %	40 %	11 %	33 %	40 %	≥ 50 %
Professor (%) (eks. opprykk)	-	0 %	-	-	100 %	≥ 50 %

Kilde: NHH

Tabell 4 viser søkere til vitenskapelige stillinger og innkalte til intervju i 2022, der prosentene er oppgitt som prosent av totalen. Tabellen indikerer, sett i forhold til andel søkere, at en større andel kvinner enn menn ble innkalt til intervju, med unntak av stipendiatstillinger.

Tabell 4 Søkere til vitenskapelige stillinger og innkalte til intervju

	Søkere				Innkalte til intervju			
	Menn		Kvinner		Menn		Kvinner	
Stipendiat	336	63 %	195	37 %	83	88 %	11	12 %
Postdoktor - ordinære	67	62 %	41	38 %	20	50 %	20	50 %
Postdoktor - innsteg	24	71 %	10	29 %	21	68 %	10	32 %
Førsteamanuensis - ordinære	55	75 %	18	25 %	2	22 %	7	78 %
Førsteamanuensis - innsteg	18	64 %	10	36 %	11	52 %	10	48 %
Professor	1	50 %	1	50 %	0	0 %	1	100 %
<b>Totalt</b>	<b>501</b>	<b>65 %</b>	<b>275</b>	<b>35 %</b>	<b>137</b>	<b>70 %</b>	<b>59</b>	<b>30 %</b>

Kilde: NHH

I noen stillingstyper ansettes det også uten kunngjøring, jf. Tabell 5.

Tabell 5 Ansatte uten kunngjøring 2022

	Antall uten kunngjøring			
	Menn	Kvinner	Andel kv	Totalt
Professor II	3	1	25 %	4
Førsteamanuensis II	5	1	17 %	6
Universitetslektor II	2	0	0 %	2
Postdoktor ordinær	4	0	0 %	4
<b>Totalt</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>13 %</b>	<b>16</b>

Kilde: NHH

## 2.3 Lønn

Tabell 6 viser gjennomsnittslønn i kroner for menn og kvinner, og totalt sett. Kvinners gjennomsnittlige lønn angitt som andel av menns gjennomsnittlige lønn er oppgitt i siste kolonne. Årsakene til lønnsforskjellene er flere, herunder forskjeller i fagområder og forskjeller i ansiennitet.

Tabell 6 Gjennomsnittslønn totalt og kvinners gjennomsnittlige lønn angitt som andel av menns gjennomsnittlige lønn 2022 (2021-tall i parentes for prosentandelen)

Stillingskategorie	Menn	Kvinner	Gj.sn.lønn kvinner i % av gj.sn.lønn menn	
	Gj.sn.lønn	Gj.sn.lønn		
Stipendiat	520228	519867	99,93 %	(99,25%)
Postdoktor	596052	698314	117,16 %	(96,66%)
Førsteamanuensis	766547	766778	100,03 %	(102,25%)
Professor 1013	1019803	990806	97,16 %	(97,79%)
Professor II	907376	889187	98,00 %	(96,63%)
<b>Totalt (*)</b>	<b>3810007</b>	<b>3864952</b>	<b>101,44 %</b>	<b>(98,36%)</b>

(\*) Lønn i stillingskode 1404 er ikke redegjort for, da færre enn tre personer inngår i beregningen.

Kilde NHH

## 2.4 Midlertidighet, deltid, sykefravær og aldersfordeling

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

### 2.4.1 Midlertidige stillinger

Tabell 7 viser antall årsverk kvinnelige ansatte i midlertidige vitenskapelige stillinger, med fokus på førsteamanuensis og professor. Bistillinger på førsteamanuensis- og professornivå er utelatt, siden disse per definisjon innebærer en tidsbegrenset ansettelsesperiode. Likeledes har store stillingskategorier som stipendiat og postdoktor også en tidsbegrenset ansettelsesperiode og tas ikke med her. For hvert institutt vises totale og midlertidige årsverk i stillingskategorien, samt antall årsverk for midlertidige ansatte kvinner. Graden av midlertidighet er jevnt over svært liten.

Tabell 7 Årsverk kvinner i midlertidige vitenskapelige stillinger (unntatt bistillinger) per institutt 2022 og 2021

		FSK		FIN		FOR		RRR		SAM		SOL		Totalt	
		2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Forsker	Totale årsverk	0,5	0,5	1,0	0,0	2,8	1,0	1,0	0,0	0,3	0,2	0,0	1,0	5,5	2,6
	Midl. årsverk totalt	0,5	0,0	1,0	0,0	2,8	1,0	1,0	0,0	0,3	0,2	0,0	1,0	5,5	2,2
	Midl. årsverk kvinner	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,3	0,2	0,0	1,0	1,1	1,2
Førsteamanuensis	Totale årsverk	5,0	4,1	7,0	7,0	10,0	10,8	8,6	9,7	10,0	9,0	8,0	9,0	48,6	49,6
	Midl. årsverk totalt	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,1	5,0	3,0	0,0	0,0	7,0	5,2
	Midl. årsverk kvinner	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,0	1,0	0,0	0,0	3,0	1,0
Høgskolelærer	Totale årsverk	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
	Midl. årsverk totalt	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
	Midl. årsverk kvinner	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Professor	Totale årsverk	2,3	3,3	5,2	5,2	18,0	17,0	8,4	9,1	23,0	21,2	19,0	19,0	75,8	74,7
	Midl. årsverk totalt	0,3	0,3	0,2	0,2	0,0	0,0	0,4	1,1	2,0	0,9	0,0	0,0	2,8	2,4
	Midl. årsverk kvinner	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3
Universitetslektor	Totale årsverk	3,2	3,4	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	5,2	4,6
	Midl. årsverk totalt	2,2	2,4	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	4,2	3,6
	Midl. årsverk kvinner	2,2	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	3,2	2,0

Tall begge år inkl. åremålstillinger, eks rektor, prorektor, og instituttleder.

Kilde: DBH

### 2.4.2 Deltid

Fra og med 2021 skal det rapporteres om ufrivillig deltid. Med dette menes deltidsarbeid der den ansatte ønsker og er tilgjengelig for å jobbe mer. NHH har ingen medarbeidere i fast vitenskapelig stilling som jobber ufrivillig deltid.

### 2.4.3 Fravær (sykdom og foreldrepermisjoner)

Tabell 8 viser fravær i forbindelse med egen eller barns sykdom, samt foreldrepermisjon.

Tabell 8 Fravær (dagsverk) etter fraværstype

	Foreldrepermisjon		Syke Barn		Sykefravær egenmeldt		Sykefravær legemeldt	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
Stipendiat	283	355	2	49	42	23	247	315
Postdoktor	360	341	11	0	12	0	0	0
Førsteamanuensis	33	195	7	0	14	0	90	22
Professor 1013	36	0	0	0	0	0	205	142
Professor 1404	0	0	0	0	0	0	0	0
Professor II	0	0	8	0	0	0	4	0

Kilde: NHH

### 2.4.4 Aldersfordeling

Tabell 9 viser antall årsverk i vitenskapelige stillinger, fordelt på aldersgrupper og kjønn.

Tabell 9 Aldersfordeling

Stillingsaldersgrupper	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-
Stipendiater	1 av 3	17,6 av 39,1	14 av 28	3,8 av 10,8	1 av 1,8		1 av 1			
Postdoktor		1 av 1	8 av 23	4 av 10	2 av 2	0 av 3				
Førsteamanuensis			1 av 3,3	4,6 av 13	2,6 av 13,1	5,2 av 10,9	0,2 av 4,1	4 av 7,2	1 av 1,3	0 av 1
Professor 1013			0 av 1	1 av 4	1 av 5	1 av 6	1 av 14	7 av 20	0 av 12	1,3 av 12,8
Professor 1404								0 av 1		0 av 1
Professor II					0,4 av 0,9	0,7 av 2,4	0,8 av 2	0,7 av 2,6	0,3 av 1,7	0,1 av 1,7
Totalt	1 av 3	18,6 av 40,1	23 av 55,3	13,4 av 37,8	7 av 22,8	6,9 av 22,3	3 av 21,1	11,7 av 30,8	1,3 av 15	1,4 av 16,5

Kilde NHH

## 2.5 Oppsummering status 2022

NHH har i en årrekke iverksatt omfattende tiltak for rekruttering av og kompetanseheving for kvinner (jf. kapittel 3). Kvinneandelen i faste stillingskategorier som førsteamanuensis og professor holder seg tross dette relativt stabilt og fortsatt lavt – hovedsakelig grunnet lav turnover og få nyansettelser, kombinert med hard konkurranse nasjonalt og internasjonalt om godt kvalifiserte kvinner. For postdoktorstillinger viser 2022 dessverre en betydelig reduksjon i andelen kvinnelig ansatte, mens tallene viser en svak økning i andel kvinnelige førsteamanuenser. Andelen kvinner av nyansatte stipendiater er i 2022 tråd med ambisjonene, mens andelen nyansatte postdoktorer, til tross for ulike tiltak, herunder at en større andel kvinner enn søkermasser tilsier, innkalles til intervju og flyouts, er under ambisjonen. Andelen nyansatte førsteamanuenser er dessverre også under ambisjonen. NHH opprettholder sitt ambisiøse, langsiktige mål om at 50 % eller mer av alle nyrekruttede til vitenskapelige stillinger innenfor hvert institutt skal være kvinner.

## 3 Tiltak 2022

NHH har som hovedmål at likestilling integreres som et grunnleggende element i all ordinær virksomhet ved høyskolen. Dette innebærer at mål og tiltak for likestilling på overordnet nivå integreres i alt arbeid med strategier, retningslinjer og planer. På instituttnivå er instituttlederne ansvarlige for at arbeidet integreres og forankres i fagmiljøet, og at det settes i verk



tiltak som anses som formålstjenlige for å nå målene. Rekrutteringstiltak og ambisjonsnivået om kjønnsbalanse i vitenskapelig stab vies et kontinuerlig fokus med et langsiktig perspektiv.

Det er avsatt betydelige midler til likestillingstiltak, med et budsjett for 2022 på i overkant av kr 2,5 mill. – fordelt med ca. kr 1 mill. til sentrale tiltak og seminarer, kr 400 000 til kompensasjoner ved uttak av forskningstermin, kr 275 000 som incentivmidler til rekruttering (bistillinger og postdoktorer) og det resterende til annuumsmidler. Brukte midler utgjør omtrent kr 1,5 mill., underforbruket skyldes dels manglende søknad om midler til tiltak på instituttene, lavere kostnader knyttet til gjennomføring av «Strategisk prosjekt for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger», lavere uttak av annuumsmidler, lavere kostnader til seminarer og noe lavere uttak av midler til rekrutteringstiltak enn budsjettet. Noe av underforbruket skyldes ettervirkninger etter pandemien. Nedenfor redegjøres for tiltak gjennomført i 2022.

### 3.1 Generelle tiltak for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

Styret vedtok i oktober 2022 Handlingsplan for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. Planen er en revidering av tidligere handlingsplan. Hovedfokuset i handlingsplanen er:

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

Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger fremhever at likestilling skal integreres i alt arbeid med overordnede og lokale strategier.

#### 3.1.1 Leder- og styrerelatert

Det er i 2022 gjennomført årlige utviklingssamtaler mellom rektoratet og instituttledelsen der handlingsplanen for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger er et obligatorisk tema. I disse samtalene ble instituttens likestillingstiltak drøftet. Likestilling har i 2022 også vært på dagsorden i forbindelse med ENGAGE-prosjektet. Det tilstrebes også at sammensetning av styrever, råd og utvalg skal sikre kvinner og menn lik innflytelse i sentrale beslutningsprosesser.

#### 3.1.2 Nettverkstiltak og likestillingsseminarer

Ledelsen ved NHH oppfordrer og støtter lokalt initierte tiltak, gjennom avsetning av midler. I 2021 ble det for første gang lyst ut sentrale likestillingsmidler som instituttene kunne søke om. Det ble avsatt kr 300 000 til tiltaket, og tildelt kr 370 000 til følgende tiltak:

- Institutt for finans: Formidlingsveiledning til juniorfagstab og PhD-studenter, prosjektleder Jøril Mæland. Instituttet har innen prosjektperioden gjennomført en del av de planlagte tiltakene. Ubrukte midler er tilbakeført til sentrale likestillingsmidler.
- Institutt for foretaksøkonomi: Prosjektet «Extending the Balanse to the Roots», prosjektleder Evelina Gavrilova-Zoutman. Prosjektet er gjennomført. Ubrukte midler er tilbakeført til sentrale likestillingsmidler.
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Prosjektet «Kjønnlikestilling og mangfoldsledelse», prosjektleder Agnes Bamford. Tiltak ble gjennomført i 2021 og 2022. Ubrukte midler er tilbakeført til sentrale likestillingsmidler.



I 2022 ble det også avsatt kr 300 000 til lokalt initierte tiltak. Det ble kun mottatt én søknad og det ble tildelt kr 30 000 til prosjektet «Prosjekt for (kjønns)likestilt rekrutteringsstrategi ved SOL». Prosjektet løper ut november 2023.

I regi av prosjektet «Kjønnlikestilling og mangfoldsledelse» ble det 8. mars arrangert likestillingsseminar for alle ansatte ved NHH. Videre ble det arrangert likestillingsseminar i regi av FAIR og BALANSE-prosjektet WomEN i oktober 2022. NHH valgte å støtte og tilrettelegge for disse seminarene fremfor å arrangere et sentralt organisert likestillingsseminar.

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

Balanse-prosjektet «*Women in Economics Network*» (WomEN) ble startet i 2019 og varer ut 2024. Prosjektet ledes av professor Aline Bütikofer. Hovedmålet med prosjektet er å fremme kjønnsbalanse i faglige toppstillinger gjennom å gi kvinner bedre muligheter til å bygge nettverk innenfor samfunnsøkonomifaget.

Prosjektet har gjennomført følgende aktiviteter i 2022:

- **Konferansestøtte:** WomEN har støttet flere konferanser innenfor samfunnsøkonomi i 2022 hvor unge kvinner fikk presentere forskningen sin og bygge opp nettverket sitt.
- **Reisestipend for nettverksbygging:** WomEN tilbyr kvinner reisestipend for å dekke utgifter til nettverkingsopphold. Flere kvinner fikk støtte fra WomEN for deltagelse på summer school og konferanser, eller for nettverkingsopphold ved andre universiteter.
- **Gjestestipend:** WomEN inviterte flere kvinnelige forsker til NHH. Forskerne holdt foredrag og var med på mentormøter med PhD-studenter og postdoktorer.
- **Workplace Equality Event:** WomEN inviterte alle NHH-ansatte til et foredrag med Lise Vesterlund (University of Pittsburgh) der hun snakket om sin forskning om ulik fordeling av arbeidsoppgaver blant menn og kvinner.

Balanse-prosjektet «*CHALLENGE: Meeting the Challenge to Change the Culture*» hadde oppstart i januar 2021 og ble ledet av førsteamanuensene Malin Arve og Evelina Gavrilova-Zoutman. Sluttdato for prosjektet var 31.12.2022. Prosjektet adresserte ulikheten i karriereprogresjon mellom kvinner og menn i akademia gjennom en rekke tiltak som tar sikte på påvirke kulturen på NHH. Målet var å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger ved å endre kulturen for kjønnlikestilling på NHH gjennom å skape nettverk internt på NHH både for menn og kvinner, samt å skape nettverk mellom kvinner i akademia og kvinner i privat næringsliv. Prosjektet involverte kvinner og menn på alle stillingsnivåer i fagstaben på NHH.

Prosjektet har gjennomført følgende aktiviteter i 2022:

- **Meet each other:** Det er avholdt fem workshops: Organizational sagacity, Organizational creativity, Oral communication, Communication and social media use og Reflections of gender and economics in art and society.
- **Meet the mentors:** Mentorgruppene som ble etablert i begynnelsen av prosjektet (2021) har fortsatt med sine gruppemøter.
- **Meet the business:** Det ble organisert en paneldebatt i juni.2022 om temaet «Gender and career» med deltakere både i og utenfor akademia. Diskusjonen var todelt og begynte med en diskusjon rundt hva som hemmer kvinners karriereprogresjon samt likheter i og utenfor akademia. Andre del av diskusjonen handlet om mulige løsninger.

### 3.1.3 Kvinner som rollemodeller innen forskning, undervisning og formidling

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

Tabell 10 viser kvinneandel for forelesere på ulike program og nivå for 2022. Data for kursansvarlige er hentet fra kursansvarlige angitt i FS. I de kursene som har flere kursansvarlige er hver av dem regnet med en andel i henhold til antall kursansvarlige (i et kurs med tre kursansvarlige teller hver med 0,33). Kurs som går to ganger i året, er tatt med to ganger. Tallene viser en økning på alle nivå bortsett fra andelen kvinnelige kursansvarlige på MRR.

Tabell 10 Kvinneandel blant forelesere på ulike programmer og nivåer 2022 (2021 i parentes)

	BØA	MØA	MRR	PHD
Antall kurs totalt	68 (71)	156 (166)	23 (17)	36 (39)
Antall kvinnelige hovedansvarlige (*)	24 (23,5)	34 (32,3)	2 (1,9)	3,5 (3,5)
Andel kvinnelige kursansvarlige	35 % (33%)	22 % (19%)	9 % (11%)	9,7 % (9%)

(\*) Hovedkursansvarlig, dvs. den som mottar kursevalueringer etc.

Kilde: NHH

For 2022 er alle ACC emner regnet på MRR, dette innebærer en viss forskyving av emner fra MØA til MRR.

Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt jobber aktivt for å sikre at eksperter av begge kjønn benyttes som kilder i media og annen formidling på strategisk viktige områder.

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

- Prioritering av kvinnelige kilder i medier, sosiale medier, eksterne arrangementer som for eks. Forskningsdagene, Forsker Grand Prix osv.
- Prioritering av kvinnelige deltakere på kronikkurs og som rollemodeller i rekrutteringsarbeidet rettet mot vgs.-elever.

Avdelingen bidrar til at flere kvinnelige forskere ønsker å formidle sin forskning, at de deltar i samfunnsdebatten og er tydelige rollemodeller for nye generasjoner av kvinnelige NHH-studenter.

Nasjonale og regionale medier som DN, Aftenposten, NRK, Finansavisen, E24, Bergens Tidende mm. er definert som sentrale.

NHH arrangerte to kronikkurs i 2022. Av ca. 30 deltakere, var ca. 15 kvinner. Videre ble det arrangert mediekurs, der to av seks deltakere var kvinner.

Av NHHs 20 mest siterte forskere i 2022 var det tre kvinner. Tallene for 2021 viser at av NHHs 50 mest siterte forskere, var det 10 kvinner.

I 2022 var 24 % av artiklene på NHH Bulletin/NHH.no av og/eller med kvinner. I 2021 var 43 % av oppslagene på NHH Bulletin og NHH.no med og om kvinner.

På Forsker Grand Prix 2022 stilte en deltaker, kvinne, fra NHH.

Kvinnelige studenter skal trekkes aktivt inn i undervisning og forskning som undervisningsstøtte (studentassistenter) og som forskningsassistenter. Dette bidrar også til flere kvinner som rollemodeller, samtidig som det kan bidra til å øke interessen for forskning og undervisning. Tabell 11 viser andelen kvinnelige studentassistenter.

Tabell 11 Kvinneandeler studentassistenter 2022 (2021 i parentes)

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL
Studentassistenter antall kvinner og totalt	7 av 18 (4 av 15)	18 av 57 (15 av 60)	12 av 18 (6 av 14)	4 av 10 (5 av 9)	11 av 24 (8 av 15)	19 av 42 (13 av 42)
Studentassistenter kvinneandel	38,9 % (26,7%)	31,6 % (25 %)	66,7 % (42,9 %)	40 % (55,6 %)	45,8 % (53,3 %)	45,2 % (31 %)

Institutt for foretaksøkonomi har i tillegg til studentassistenter på bachelor- og masternivå seks studentassistenter på forskningsprosjekter, herav tre kvinner.

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

## 3.2 Tiltak for rekruttering av kvinner i vitenskapelige stillinger

Ved ansettelse i vitenskapelige stillinger, er det stor bevissthet mht. betydningen av å rekruttere kvinner. Avsnitt 2.2 redegjorde for rekrutteringen av kvinner i vitenskapelige stillinger i 2022. Dette avsnittet gjengir kort tiltak som er gjennomført.

### 3.2.1 Generelle tiltak ved tilsetting og rekruttering

Ved ansettelse i vitenskapelige stillinger (også II-er-stillinger og stipendiatstillinger) gis en særskilt redegjørelse når søkermassen ikke har kvalifiserte søkere av begge kjønn. Det foreligger saksbehandlingsmaler, og det er gitt opplæring av utvalgssekretærer for å sikre at tiltaket blir fulgt opp. Ansettelse uten kunngjøring er også et tiltak som kan benyttes for rekruttering av kvinner. Se også avsnitt 3.5 om tiltak ved instituttene.

### 3.2.2 Økonomiske tiltak ved ansettelse og rekruttering

Handlingsplanen slår fast at høyskolens lønnspolitikk skal brukes aktivt for å oppnå målene for rekruttering av kvinner. Som et tiltak i Handlingsplanen, dekkes 50 % av lønnen de to første årene av sentrale likestillingsmidler ved ansettelse av kvinner i professor II-stillinger. Tiltaket gjelder for de institutter der kvinneandelen i vitenskapelige stillinger er under 40 %.

## 3.3 Tiltak for videre kvalifisering av kvinner i vitenskapelige stillinger

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

### 3.3.1 Halv opptjeningstid for første forskningstermin

Kvinner i førsteamanuensisstillinger får raskere opptjening (halv opptjeningstid) for de to første årene med forskningstermin. Her får instituttene en refusjon på kr 80 000 per semester for hver forskningstermin som blir tatt ut etter denne ordningen.

### 3.3.2 Årlig kvalifiseringsannuum for kvinnelige postdoktorer og førsteamanuenser

Kvinnelige postdoktorer og kvinnelige førsteamanuenser tildeles et årlig annuum på kr 25 000 for videre kvalifisering. Tidsperioden for mottak av annuum er inntil tre år. Ubrukte midler bortfaller ved årsslutt. Overføring fra ett år til det neste *innen treårsperioden* kan innvilges etter en begrunnet søknad. Annum *utover tre* år kan innvilges etter en begrunnet søknad.

### 3.3.3 Tiltak for likestilling i fondsreglementet

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

## 3.4 Strategisk prosjekt for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger

Styret vedtok i mars 2021 at det skulle etableres et strategisk prosjekt for å sette inn et ekstra trykk på arbeidet med kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. Rektor oppnevnte prosjektgruppen som fikk i mandat å utrede hvilke muligheter og konkrete handlingsrom som finnes for å påvirke tempoet i utviklingen mot en bedre kjønnsbalanse. Gruppen har bestått av alle instituttlederne, samt lederne for NHHs to BALANSE-prosjekter: Aline Butikofer fra WomEN og Malin Arve og Evelina Gavrilova-Zoutman fra CHALLENGE. Prorektor for fagressurser Frode Sættem har vært prosjekteier og likestillingsrådgiver Ingebjørg Tyssedal har vært prosjektleder. Prosjektet hadde en strategisk begrunnelse og ble sett i sammenheng med NHHs strategiarbeid. Prosjektet hadde et særegent format med vektlegging av læring på tvers av instituttene i prosjektperioden.

Det strategiske prosjektet for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger leverte høsten 2022 et forslag til revidert Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. Styret vedtok handlingsplanen i oktober 2022, med virkning fra 1. januar 2023.

## 3.5 Likestillingsarbeidet på instituttene

Instituttlederne er ansvarlige for at arbeidet med likestilling integreres og forankres i fagmiljøene og for at målene nås innen sine fagområder. utfordringene varierer fra institutt til institutt, og instituttene setter i verk de tiltak de ser som formålstjenlige for å nå målene. For denne rapporteringen er det for tredje år på rad benyttet en skjematisk løsning for innhenting av informasjon. Dette gir standardisert informasjon, som bidrar til en samlet og helhetlig fremstilling. Løsningen gir samtidig mindre detaljert informasjon om de enkelte institutt. Nedenfor gis en oversikt over likestillingsarbeid på instituttene i 2022 og planer for 2023.

### 3.5.1 Rekruttering og likestilling

Tabell 12 viser tiltak for ansettelse av kvinner i vitenskapelige stillinger. Oversikten viser hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene i 2022 og/eller planlegger de aktuelle tiltakene i 2023.

Tabell 12 Tiltak for ansettelse av kvinner i vitenskapelige stillinger

Tiltak for ansettelse av kvinner i vitenskapelige stillinger:	NHH	
	2022 Iverksatt	2023 Planlagt
Tiltak for økt bevissthet i rekrutteringsarbeidet, f.eks. bruk av IAT-tester	1	0
Tydelig mål om bedre kjønnsbalanse i utlysningstekster	4	3
Kartlegging av potensielle interne og eksterne kandidater	4	3
Aktiv oppsøking av aktuelle interne og eksterne kandidater	4	3
Bevisst timing av utlysninger	1	0
Lyse ut og ansette i flere stillinger samtidig	2	1
Ansettelse av kvinner uten kunngjøring i faste stillinger	0	1
Ansettelse av kvinner uten kunngjøring i bistillinger	4	1
Åpning i utlysningsteksten for midlertidig ansettelse for kvalifisering	2	3
Kvinnelige studentassistenter i kortvarige ansettelsesforhold	4	3
Aktiv familiepolitikk (tilrettelegging for partnere og barn)	4	4
Andre rekrutteringstiltak	3	3

### 3.5.2 Kvalifiserings- og tilretteleggingstiltak

Tabell 13 viser tiltak for å beholde kvinner i vitenskapelige stillinger og tiltak for å tilrettelegge for kvalifisering. Oversikten viser hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene og/eller planlegger å gjennomføre disse i 2023.

Tabell 13 Tiltak for å beholde kvinner i vitenskapelige stillinger og tiltak for å tilrettelegge for kvalifisering

Kvalifiserings- og tilretteleggingstiltak:	NHH	
	2022 Iverksatt	2023 Planlagt
Opprykk/kvalifisering som tema i medarbeidersamtaler	6	5
Individuelle planer for opprykk	5	4
Mentorordning på instituttet	4	3
Aktiv bruk av bistillinger	4	3
Ekstra ressurser til kvinner på instituttet	2	1
Administrativ forskningsstøtte	4	3
Arbeidstidsorganisering med vekt på tid til kvalifiserende oppgaver	4	3
Forskningsopphold i utlandet	5	5
Nettverkstiltak	5	4
Tilrettelegging ved foreldrepermisjon	5	4
Tiltak for et inkluderende arbeidsmiljø	6	5
Kulturtiltak, f.eks. synliggjøring av talenter, markeringer/feiringer	5	4
Tiltak for økt bevissthet om ubevisste fordommer	3	2
Andre tiltak for kvalifisering og tilrettelegging	0	0

### 3.5.3 Kvinnelige rollemodeller

Tabell 14 viser hvor mange institutt som har iverksatt eller planlegger tiltak innrettet mot arbeidet med kvinnelige rollemodeller.

Tabell 14 Tiltak for å fremme kvinnelige rollemodeller.

Tiltak for å fremme kvinnelige rollemodeller:	NHH	
	2022 Iverksatt	2023 Planlagt
Kvinnelige forelesere på bachelornivå	5	5
Kvinnelige forelesere på masternivå	6	5
Kvinnelige forelesere på ph.d.-nivå	4	3
Kvinner som foredragsholdere på instituttseminarer	6	5
Fremmet/foreslått kvinner til viktige internasjonale roller/verv	3	2
Fremmet/foreslått kvinner til viktige nasjonale råd og utvalg o.l	6	4
Fremmet/foreslått kvinner til ledende roller/verv ved NHH	2	3
Kvinner i ledende roller/verv ved instituttet	4	5
Tiltak for å øke kvinnelig deltakelse i og ledelse av eksternt finansierte prosjekter	5	5
Kvinnelige rollemodeller - Annet:	0	0

### 3.5.4 Likestillingsarbeid på instituttet – lokale tiltak

Tabell 15 gir en oversikt over andre tiltak og hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene i 2022 og/eller planlegger ulike tiltak i 2023.

Tabell 15 Andre tiltak som institutter har iverksatt i 2022/planlagt i 2023

Andre tiltak som instituttet har iverksatt i 2022 eller planlagt i 2023	NHH	
	2022 Iverksatt	2023 Planlagt
Gjennomgang av oppgavefordeling på instituttet	2	3
Ledergruppen har satt likestilling på dagsorden	4	3
Kurs i forskningsformidling	4	4
Avsetting av lokale midler	1	0
Nettverkstiltak	3	3
Sosiale tiltak / arbeidsmiljøtiltak / kulturelle tiltak	4	5
Tiltak rettet mot kvinnelige studenter	3	4
Tiltak for karriereveiledning og placement	6	5
Andre tiltak på instituttet	1	1

### 3.5.5 Tiltak med integrering og forankring i fagmiljøene

Tabell 16 viser i hvilken grad ulike tiltak er benyttet ved de ulike institutt.

Tabell 16 Tiltak for integrering og forankring av likestillingsarbeidet på de respektive instituttet

	RRR	SOL	FSK	FIN	FOR	SAM
Tema på strategimøter eller andre møter	I noen grad	I stor grad	-	I noen grad	I noen grad	I stor grad
Tema ved mottak av nyansatte	I noen grad	I stor grad	-	-	I noen grad	I stor grad
Likestillingsstrategi/-handlingsplan på instituttet	I noen grad	I stor grad	-	-	I stor grad	I noen grad
Tema er integrert i instituttets strategier, planer, rapporter, rutiner m.m.	I noen grad	I stor grad	-	I noen grad	I stor grad	I noen grad
Integrering og forankring 2022 - Annet	I stor grad	-	-	-	-	-

### 3.5.6 Kommentarer om likestillingsarbeidet ved instituttene, og videre arbeid

Instituttene har følgende kommentarer til rapporteringen:

#### Institutt for finans (FIN)

- Instituttet vektlegger at de anvender en tenure-track modell med svært konkrete og forutsigbare krav for fast stilling, basert på internasjonal best practice og det som særlig verdsettes av kvinnelige midlertidig ansatte. I perioden fra 2016 og til i dag har instituttet rekruttert 50 % kvinner i assistant professor stilling.
- Det er viktig at kjønnsbalanse i utvalg og komiteer, på et felt med relativt få kvinner, kun prioriteres i tilfeller der det har vesentlig betydning for faktisk likestilling, for å unngå å

belaste den enkelte kvinnelige ansatte unødige. Tilsvarende at selv om det er ønskelig å engasjere kvinner i fagstab som rollemodeller og for å verve kvinnelige studenter, bør dette gjøres på en måte som begrenser belastningen. Instituttledelsen har, sammen med ledelsen på NHH, greid å balansere dette greit i 2022, men det vil være en løpende utfordring.

- I tillegg til kjønnlikestilling er det viktig at våre internasjonale kollegaer opplever seg som fullt verdsatt i alle sammenhenger ved NHH.
- Vi prioriterer å arbeide for en kultur der alle kjenner seg like mye verdsatt og vil slå ned på adferd som er diskriminerende uansett hvem som er skadelidende.

### **Institutt for foretaksøkonomi (FOR)**

- Instituttet søker aktivt etter kvinnelige kandidater når det lyses ut stillinger. Det har gitt gode resultater, men instituttet vil likevel ha en skjev kjønnsbalanse i mange år framover fordi det tar lang tid å rebalansere staben og fordi det fortsatt er knapphet på kvinnelige kandidater på våre fagområder.
- Instituttet jobber systematisk med å sikre god oppfølging av de ansatte og et godt arbeidsmiljø. I dette arbeidet er det verken ønskelig eller tillatelig å forskjellsbehandle kvinner og menn. Vi tror likevel at denne innsatsen er viktig og virker positivt inn på instituttets evne til å tiltrekke seg og beholde dyktige kvinner. Vi legger vekt på å tilby gode og forutsigbare rammer for den enkeltes karriereutvikling, og vi legger vekt på å tilby alle ansatte en fleksibel og familievennlig arbeidssituasjon.

### **Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK)**

- Instituttet har stor overvekt av kvinnelige ansatte og bedring av kjønnsbalanse er knyttet til å ansette flere menn. Utover de generelle formuleringene i NHHs utlysningstekster om å oppnå en balansert alders- og kjønns sammensetning har ikke instituttet gjort særskilte tiltak.
- Det er positivt at NHH har tiltak som halv opptjeningstid for kvinner ved tildeling av forskningstermin og økte satser for kvinner ved tildeling av fondsmidler.

### **Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (RRR)**

- Instituttet gjør aktive fremstøt for å rekruttere dyktige NHH'ere og norske siviløkonomer til forskning (PhD). Dette er utfordrende, og særlig kvinner oppgir som hovedgrunner for ikke å starte på en PhD: for lav lønn vs. oppstartlønn i privat sektor samt at midlertidige stillinger i årevis (4 år PhD og deretter 4 år postdoktor) før eventuell fast ansettelse skaper utrygghet og vansker for lån i boligmarkedet.
- Ved rekruttering i postdoktormarkedet (nasjonalt og internasjonalt) velger vi de med forskerpotensiale som er villige til å etablere seg i Bergen; som er et begrenset utvalg, og enda mer begrenset utvalg av dyktige kvinner. Alt annet like velger vi selvsagt kvinner; men for tiden har vi kun én kvinne av syv postdoktorer.
- Instituttet er bevisst på aktiv bruk av kvinner i instituttledergruppen og i instituttstyret.
- Alle ansatte, inklusive PhD'er og postdoktorer har en individuell utviklingsplan med halv-årlige eller årlige tilbakemeldinger, nye mål og tilrettelegging. Det virker som at særlig kvinner setter pris på ha en tydelig utviklingsplan.

### **Institutt for strategi og ledelse (SOL)**

- Det er vedtatt en tydelig og ambisiøs handlingsplan for kjønnslikestilling ved NHH. Denne har også kraftfulle virkemidler. Ved instituttet jobbes det hardt med å levere i forhold til dette. Et konkret resultat er rekrutteringen av to kvinnelige førsteamanuenser som startet på instituttet 1. januar 2023.

### **Institutt for samfunnsøkonomi (SAM)**

- Instituttet vil fremheve at mye går bra: Rekruttering av kvinner i innstegs-, postdoktor- og PhD-stillinger, samt professor II. Onboarding (kvinner rekruttert med ektefelle), sentrale økonomiske incentiver fungerer svært godt, halvt opptjeningsstid til forskningstermin er svært viktig. Intervjukrav til minst like mange kvinner som menn.
- For å bli bedre fremhever instituttet: Den nye handlingsplanen er svært god og om denne følges opp i praksis er mye gjort. Tilrettelegging for ektefeller er svært viktig om man ønsker å rekruttere kvinner internasjonalt. Eksisterende ordning med 5 timer veiledning fungerer ikke.
- Den største utfordringen er å beholde kvinner, samt at andelen kvinner i markedet er generelt lav og institusjonene kjemper om de samme kvinnene.

### **VIDERE ARBEID**

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

## **4 Planer 2023**

Ny Handlingsplan for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger trådte i kraft 1. januar 2023. Høgskolen vil også i 2023 ha stort fokus på målet om å bedre kvinneandelen på alle nivå i vitenskapelige stillinger, både i den grad det er mulig på kortere sikt, og i et mer langsiktig perspektiv. Hovedmålene fra forrige handlingsplan videreføres og er:

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

Nytt med handlingsplanen er at instituttlederne blir likestillingskoordinatorer for sine institutt og at de samlet og sammen med NHHs likestillingsrådgiver og prorektor for fagressurser utgjør NHHs likestillingsteam. Likestillingsteamet skal være pådriver og inspirator ved å bidra til strategiske diskusjoner og målsettinger, samt koordinere likestillingsarbeidet ved NHH.



## ØKONOMIRAPPORT PR. 3. TERTIAL 2022

Saksbehandler Kari Blom  
Arkivreferanse 22/00301-9

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	14.03.2023	6/23

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar økonomirapporten for 2022 til etterretning.

Styret vedtar revidert investeringsplan slik den er presentert i vedlegg 1.

Styret godkjenner årsregnskapet for 2022 for Norges Handelshøyskole slik det er presentert under punkt 1.

Styret vedtar overføringer og budsjettjusteringer som omtalt i punkt 2 og i vedlegg 3. Denne disponeringen tas inn i vedtatt budsjett for 2023 (sak 60/22). Av dette vedtar styret justert budsjett for 2023 i henhold til tabellen i punkt 2.

Styret godkjenner årsregnskap til Kunnskapsdepartementet (KD) for 2022 slik det er presentert i vedlegg 4.

### **Bakgrunn:**

I respons til tidligere tilbakemeldinger fra styret, er det utarbeidet et nytt rapporteringsformat. Målet er å gi en forbedret pedagogisk fremstilling av NHHs økonomiske stilling. Det nye formatet vil også i større grad kunne sammenholdes med resultat og budsjett slik det er presentert i KDs oppgjørspakke. Basert på tilbakemeldinger fra styret, vil en kunne videreutvikle formatet ytterligere.

Forskjellen mellom gammelt og nytt tabell-format er at det nye formatet viser regnskap og budsjett pr kontoklasse, mens det gamle formatet ga en oversikt over regnskap og budsjett pr aktivitet / kostnadssted. I gammelt oppsett var det dessuten lagt mest vekt på den bevilgningsfinansierte (BFV) delen av virksomheten, mens det nye oppsettet viser samlet virksomhet fordelt mellom BFV, NHHE og øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet (BOA). Det er dessuten utarbeidet forslag til noen nøkkeltall som vil kunne være nyttige å følge over tid.

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

- Vedlegg 1 - Revidert investeringsplan for 2023-2033
- Vedlegg 2 – Regnskap 2022 for NHH Executive (U.off. Offl § 23 første ledd)
- Vedlegg 3 – Overføringer og budsjettjusteringer 2023
- Vedlegg 4 - Årsregnskap 2022 til Kunnskapsdepartementet

Siden det er første gang nytt rapporteringsformat presenteres, er det dessuten laget et appendiks til saksfremlegget som forklarer de ulike begrepene og nøkkeltallene som benyttes i det nye tabellformatet.

## 1. Regnskapet for NHH totalt

Som tabellen nedenfor viser, hadde NHH et samlet underskudd i 2022 på 6,2 mill. kr. mot budsjettert 118 mill. kr. De vesentligste årsakene til avviket mellom budsjettert og regnskapsført underskudd er følgende:

### Inntekter: positivt avvik 19,8 mill. kr.

Innenfor BFV er aktiverte kostnader knyttet til nye investeringer 26,3 mill. kr. lavere enn budsjett. Dette skyldes at noen ombyggingsprosjekter som vil kunne påvirke studentene, ikke ble ferdigstilt i løpet av sommeren, og derfor må vente til sommeren 2023. I tillegg ble det for kort tid til å oppgradere AV-infrastruktur for alle kollokvierom og auditorier innenfor den fristen som var tilgjengelig etter at undervisningen i høstsemesteret var avsluttet.

I forskningsprosjektene er inntektsført tilskudd 23,6 mill. kr. lavere enn budsjettert, i hovedsak som følge av at påløpte driftskostnader er tilsvarende lavere enn budsjettert.

### Lønnskostnader: positivt avvik 21,6 mill. kr.

Justert for korreksjoner som gjelder lønnsføringer i prosjekter knyttet til årene 2017-2021 (som har null-sum effekt mellom BFV og øvrig BOA), er det et avvik på ca. 16 mill. kr. innenfor BFV. Dette skyldes forsinkelser i rekruttering til faste stillinger både på vitenskapelig og administrativ side. I tillegg har utsettelse av to-sensor ordningen medført at kostnader knyttet til ekstern sensur er blitt lavere enn budsjettert. Lønnskostnaden i øvrig BOA er ca. 5 mill. kr. høyere enn budsjettert, på grunn av noen nye prosjekter der budsjett ikke er blitt registrert i 2022. NHHE har lavere lønnskostnader enn budsjettert, blant annet som følge av forsinkelse i rekruttering av en administrativ stilling, og at det er kjøpt undervisningstjenester i større grad enn budsjettert

### Driftskostnader: positivt avvik 77,8 mill. kr.

Avviket på 62,8 mill. kr. innen BFV er i stor grad relatert til faglige aktiviteter. I budsjettet for 2022 var det forutsatt at en stor del av akkumulerte ubrukte midler fra tidligere år skulle benyttes. Denne forutsetningen har ikke slått til, blant annet fordi en større del av den faglige aktiviteten er blitt finansiert av eksterne midler, samtidig som netto bidrag fra eksternfinansiert aktivitet til fagmiljøene er blitt høyere enn budsjettert. Avvik mellom budsjett og regnskap er derfor nærmere 51 mill. kr. ved utgangen av 2022. På tross av økende kostnadsnivå, spesielt knyttet til husleie og drift av bygg, er det også et avvik på 4 mill. kr. innen administrative enheter. Resterende avvik har oppstått fordi noen tidsavgrensede prosjekter enten er gjennomført med lavere kostnad enn planlagt eller er blitt forskjøvet i tid. Innen øvrig BOA oppstår et avvik på 19,8 mill. kr. som følge av at reise- og seminaraktivitet ikke har tatt seg opp igjen som planlagt, og at det er forsinkelser i gjennomføring av eksperimenter.

NHHE har en overskridelse på driftsbudsjettet som følge av høyere kostnader knyttet til studieannonsering enn planlagt.

Tabellen nedenfor viser også hvilke interne overføringer som er gjort mellom bevilgningsfinansiert og eksternfinansiert aktivitet. Disse overføringene går i null for NHH totalt sett, men kan bidra til budsjett-avvik innenfor hver av de tre ulike delene av virksomhet.

Overføringene i 2022 er ikke representative, da de inneholder posterings tilhørende tidligere regnskapsår. Disse er relatert til noen få prosjekter, og det har vært behov for å foreta disse korreksjonene for å kunne levere riktig prosjektrapport til eksterne oppdragsgiver. I fremtidige rapporter vil disse kunne gi bedre innsikt blant annet i hvor stor del av bevilgningen som benyttes til egenfinansiering i øvrig BOA, og nivået på indirekte kostnader som belastes den eksterntfinansierte virksomheten.

Når det gjelder nøkkeltallene, vises det til omtale i appendiks.

		Årsregnskap 2022								
<i>(tall i 1 000 kr.)</i>		BFV		NHHE		Øvrig BOA		NHH totalt		
		Regnskap	Budsjett	Regnskap	Budsjett	Regnskap	Budsjett	Regnskap	Budsjett	Avvik budsjett/regnskap
<b>Driftsinntekter</b>										
Bevilgning		585 799	583 294					585 799	583 294	-2 505
Bevilgning benyttet til investeringsformål		-50 975	-77 297					-50 975	-77 297	-26 322
Bevilgning til avskrivninger		31 789	24 856					31 789	24 856	-6 933
Tilskudd og overføringer		250		-210		82 335	105 929	82 375	105 929	23 554
Salgs- og leieinntekter		5 142	4 361	77 709	74 621	1 553	140	84 404	79 122	-5 282
Andre driftsinntekter		3 279	1 310	12	0	547	258	3 838	1 568	-2 270
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>575 284</b>	<b>536 524</b>	<b>77 511</b>	<b>74 621</b>	<b>84 435</b>	<b>106 327</b>	<b>737 230</b>	<b>717 472</b>	<b>-19 758</b>
<b>Driftskostnader</b>										
Lønnskostnader		345 843	382 193	29 110	33 545	86 529	67 383	461 482	483 121	21 639
Av- og nedskrivninger		31 789	24 856					31 789	24 856	-6 933
Andre driftskostnader		182 197	244 992	34 528	29 744	33 296	53 100	250 021	327 836	77 814
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>559 830</b>	<b>652 041</b>	<b>63 638</b>	<b>63 289</b>	<b>119 825</b>	<b>120 483</b>	<b>743 293</b>	<b>835 813</b>	<b>92 520</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>15 454</b>	<b>-115 516</b>	<b>13 873</b>	<b>11 332</b>	<b>-35 390</b>	<b>-14 156</b>	<b>-6 063</b>	<b>-118 340</b>	<b>-112 277</b>
Finansinntekter		155		57		122		334	0	-334
Finanskostnader		352		72		34		458	0	-458
<b>Sum finansposter</b>		<b>-197</b>	<b>0</b>	<b>-15</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>-124</b>	<b>0</b>	<b>124</b>
Interne overføringer lønn		-77 482	-41 668	-26		77 508	41 668	0	0	0
Interne overføringer drift		-130	-1 000	-304		434	1 000	0	0	0
Indirekte kostnader		47 869	34 163	-5 229	-5 652	-42 640	-28 511	0	0	0
<b>Sum interne overføringer</b>		<b>-29 743</b>	<b>-8 504</b>	<b>-5 559</b>	<b>-5 652</b>	<b>35 302</b>	<b>14 156</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>		<b>-14 486</b>	<b>-124 020</b>	<b>8 299</b>	<b>5 680</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-6 187</b>	<b>-118 340</b>	<b>-112 153</b>
<i>Oppjent overskudd oppdragsinntekt</i>				<i>-1 454</i>						
<i>Periodens resultat</i>				<i>6 845</i>						
<b>Avregninger KD pr. 31.12</b>										
	IB 2022							UB 2022		
Andre formål	26 285							29 165		
Investeringer	84 347							69 391		
Tilført overskudd fra NHHE - sentralt	23 013							24 928		
Tilført overskudd fra NHHE - institutter	13 330							16 267		
Oppjent overskudd ved NHHE - ufordelt	9 099							3 352		
<b>Sum avregninger KD</b>	<b>156 073</b>							<b>143 103</b>		
<b>Virksomhetskapskapital pr. 31.12</b>										
Virksomhetskapskapital sentralt	44 090							50 873		
Virksomhetskapskapital institutter	23 124							23 124		
<b>Sum virksomhetskapskapital</b>	<b>67 214</b>							<b>73 997</b>		
Avsetninger til andre formål (i % av årets bevilgning)								5 %		
Avsetninger til investeringer (i % av årets bevilgning)								12 %		
Andel lønn BFV av årets bevilgning (ekskl. husleie SB)								74 %		
Opprettholdelsesgrad (se def Statsregnsk: andel investering ift av-/nedskrivning)								160 %		
Bevilgningsandel (se def Statsregnsk: andel bevilgning av totale inntekter)								77 %		
Årsverk totalt (ref note 2 i oppgjørspakke KD)								440		
Herav årsverk egenfinansiert øvrig BOA								32		
Herav årsverk eksterntfinansiert øvrig BOA								32		
Herav årsverk eksterntfinansiert NHHE								13		

## 2. Avslutning av regnskapet for 2022 og disponering av ubrukte budsjettmidler

Som tabellen ovenfor viser, er det ved utgangen av 2022 et positivt avvik mellom regnskap og budsjett på 112,1 mill. kr. Ubrukte avsetninger relatert til bevilgningen er til sammen 98,6 mill. kr., hvorav 69,4 mill. kr. er foreslått avsatt til investeringer og 29,2 mill. kr. til andre formål.

I desember 2022 vedtok styret et budsjett for BFV med et underskudd på 24,4 mill. kr. før overføring av ubrukte budsjettmidler til investering. I forbindelse med avslutning av regnskapet, foreslås overføring av ubrukte midler og budsjettjusteringer som til sammen innebærer en ytterligere kostnadsøkning på 83,5 mill. kr. som i hovedsak vil bli benyttet til faglige aktiviteter og økte investeringer. Tabellen nedenfor viser forslag til justert budsjett for 2023. En mer detaljert redegjørelse for de ulike tiltakene finnes i vedlegg 3.

	BFV des. 2022	Justert budsjett 2023			
		BFV	NHHE	Øvrig BOA	NHH totalt
<i>(tall i 1 000 kr.)</i>					
<b>Driftsinntekter</b>					
Bevilgning	619 184	618 764			618 764
Bevilgning benyttet til investeringsformål	-30 695	-56 614			-56 614
Bevilgning til avskrivninger	30 000	30 000			30 000
Tilskudd og overføringer		0	4 000	90 474	94 474
Salgs- og leieinntekter	4 693	4 693	79 595	0	84 288
Andre driftsinntekter	1 858	1 858		0	1 858
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>625 040</b>	<b>598 701</b>	<b>83 595</b>	<b>90 474</b>	<b>772 770</b>
<b>Driftskostnader</b>					
Lønnskostnader	391 558	392 357	35 518	64 629	492 504
Av- og nedskrivninger	30 000	30 000			30 000
Andre driftskostnader	217 032	273 409	33 182	44 299	350 890
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>638 590</b>	<b>695 766</b>	<b>68 700</b>	<b>108 928</b>	<b>873 393</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>-13 550</b>	<b>-97 065</b>	<b>14 895</b>	<b>-18 454</b>	<b>-100 624</b>
Finansinntekter		0			0
Finanskostnader		0			0
<b>Sum finansposter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Interne overføringer lønn	-42 364	-42 364		42 364	0
Interne overføringer drift	-1 000	-1 000		1 000	0
Indirekte kostnader	32 445	32 445	-7 535	-24 909	-0
<b>Sum interne overføringer</b>	<b>-10 919</b>	<b>-10 919</b>	<b>-7 535</b>	<b>18 454</b>	<b>-0</b>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>	<b>-24 468</b>	<b>-107 983</b>	<b>7 360</b>	<b>-0</b>	<b>-100 624</b>
<b>Budsjettjusteringer:</b>					
Overført ubrukte midler til drift	-51 621				
Overført ubrukte midler til investering	-25 919				
Justert inntekt KD	-420				
Øvrige budsjettjusteringer	-1 771				
Planlagt bruk av overskuddsmidler fra NHHE - institutter	-3 784				
Sum overføringer og justeringer	-83 515				
<b>Resultat etter overføringer og justeringer</b>	<b>-107 983</b>				

### 3. Oppsummering

Tabellen nedenfor viser hvordan høyskolens samlede avsetninger påvirkes av den budsjettøkningen som er foreslått, og det overskuddet som NHHE forventes å bidra med i 2023.

<b>Avregninger KD pr. 31.12</b>	<b>IB 2023</b>	<b>Budsjettunderskudd</b>	<b>BFV</b>	<b>NHHE</b>	<b>Øvrig BOA</b>	<b>UB 2023</b>
Andre formål	29 165	-29 165	0			0
Investeringer	69 391	-56 614	12 777			12 777
Tilført overskudd fra NHHE - sentralt	24 928	-18 420	6 508	1 840		8 348
Tilført overskudd fra NHHE - institutter	16 267	-3 784	12 483	1 840		14 323
Opptjent overskudd ved NHHE - ufordelt	3 352	0	3 352			3 352
<b>Sum avregninger KD</b>	<b>143 103</b>	<b>-107 983</b>	<b>35 120</b>	<b>3 680</b>		<b>38 800</b>
<b>Virksomhetskapi tal pr. 31.12</b>						
Virksomhetskapi tal sentralt	50 873		50 873	3 680		54 553
Virksomhetskapi tal institutter	23 124		23 124			23 124
<b>Sum virksomhetskapi tal</b>	<b>73 997</b>		<b>73 997</b>	<b>3 680</b>		<b>77 677</b>
<b>Sum avsetninger</b>	<b>217 100</b>					<b>116 477</b>

Ved inngangen til 2023 er høyskolens samlede reserver høyere enn planlagt, av årsaker som nevnt under punkt 1 ovenfor.

Det er utarbeidet en investeringsplan med en ramme på 116,4 mill. kr. for perioden 2023-2033. Av dette beløpet forutsettes 69,4 mill. kr. finansiert av ubrukt bevilgning, og til sammen 56,6 mill. kr. forutsettes investert i løpet av 2023. Avsetning til investeringsformål ved utgangen av 2023 er derfor budsjettet til 12,8 mill. kr.

Resterende budsjettunderskudd forutsettes finansiert av ubrukt bevilgning og akkumulert tilført overskudd fra NHHE. Til sammen vil 18,4 mill. kr. av overskuddsmidler som disponeres sentralt bli benyttet. Instituttene planlegger tilsvarende å benytte 3,8 mill. kr.

Justert budsjett for 2023 forutsetter en høyere aktivitet enn 2022, og at man i tillegg skal gjennomføre deler av utsatt aktivitet fra 2022. Det er et ambisiøst budsjett, og det er derfor en viss usikkerhet knyttet til om dette lar seg gjennomføre. I så fall vil underskuddet bli lavere, og sum avsetninger ved utgangen av 2023 bli høyere enn det som tabellen ovenfor viser.

Sett i lys av gjennomgangen ovenfor vurderes den økonomiske situasjonen for høyskolen som god. Det er allikevel en viss usikkerhet knyttet til den langsiktige utviklingen i noen faste kostnader som for eksempel strøm, IT-utstyr og programvare. En ny finansieringsmodell i sektoren forventes også å påvirke den langsiktige kontantstrømmen for NHH. En viktig forutsetning for en finansielt bærekraftig kontantstrøm er at faste kostnader holdes på et nivå som ligger godt innenfor de årlige fremtidige bevilgningene. Det vil derfor være høyt fokus på å beholde en kostnadsstruktur som ikke binder opp en for stor andel av bevilgningen i faste kostnader.

#### Vedlegg:

1. Revidert investeringsplan for 2023-2033
2. Regnskap NHHE 2022 - U.off. Offl § 23 første ledd
3. Overføringer og budsjettjusteringer 2023
4. Årsregnskap 2022 til Kunnskapsdepartementet

## Appendiks: Forklaring av begreper i tabellverket i nytt regnskapsrapportering

(tall i 1 000 kr.)	Årsregnskap 2022				Forklaring
	BFV	NHHE	Øvrig BOA	NHH totalt	
					Regnskapet er satt opp i samsvar med KDs oppgjørspakke og ført i samsvar med Statlige regnskapsstandarder (SRS).
<b>Driftsinntekter</b>					
Bevilgning	585 799			<b>585 799</b>	Mottatt bevilgning fra KD inkludert tilleggbevilgninger gjennom året.
Bevilgning benyttet til investeringsformål	-50 975			<b>-50 975</b>	Avsatt andel av årets bevilgning som er benyttet til investeringer. NHH må avsette et beløp tilsvarende hele investeringsbeløpet i det regnskapsåret investeringen finner sted. Motpost er aktivisering av eiendelene og en tilhørende avsetning til fremtidige avskrivninger i balansen.
Bevilgning til avskrivninger	31 789			<b>31 789</b>	Et beløp tilsvarende årets avskrivninger "hentes" fra avsetningen i balansen for å finansiere kostnader knyttet til årets avskrivninger. Resultateffekten av årets avskrivninger er derfor null, men forholdet mellom avsatt bevilgning til investering og tilbakeført bevilgning til finansiering av avskrivninger indikerer om NHH opprettholder nivået på investerte eiendeler.
Tilskudd og overføringer	250	-210	82 335	<b>82 375</b>	Inntekt fra eksterne bidragsytere som f.eks. NFR, EU, andre statlige organer, næringsliv o.l.
Salgs- og leieinntekter	5 142	77 709	1 553	<b>84 404</b>	Salg av åpne og bedriftsinterne programmer NHHE, oppdragsforskning, konferanseavgifter o.l. Fremleieinntekter fra AFF og SNF.
Andre driftsinntekter	3 279	12	547	<b>3 838</b>	Diverse kostnadsrefusjoner, erstatning av bøker, purregebyr, salg til SNF.
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>575 284</b>	<b>77 511</b>	<b>84 435</b>	<b>737 230</b>	
<b>Driftskostnader</b>					
Lønnskostnader	345 843	29 110	86 529	<b>461 482</b>	Lønn og sosiale kostnader fast ansatte, timelønne, gjesteforelesere, sensorer, eksamensvakter.
Av- og nedskrivninger	31 789			<b>31 789</b>	Et beløp tilsvarende årets avskrivninger "hentes" fra avsetningen i balansen for å finansiere kostnader knyttet til årets avskrivninger.
Andre driftskostnader	182 197	34 528	33 296	<b>250 021</b>	Varer og tjenester, reiser, annonsering o.l.
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>559 830</b>	<b>63 638</b>	<b>119 825</b>	<b>743 293</b>	
<b>Driftsresultat</b>	<b>15 454</b>	<b>13 873</b>	<b>-35 390</b>	<b>-6 063</b>	
Finansinntekter	155	57	122	<b>334</b>	
Finanskostnader	352	72	34	<b>458</b>	
<b>Sum finansposter</b>	<b>-197</b>	<b>-15</b>	<b>88</b>	<b>-124</b>	
Interne overføringer lønn	-77 482	-26	77 508	<b>0</b>	Egenfinansiert lønn inkl IK overført fra BFV til BOA.
Interne overføringer drift	-130	-304	434	<b>0</b>	Andre overføringer mellom BFV og BOA.
Indirekte kostnader	47 869	-5 229	-42 640	<b>0</b>	Belastet IK i BOA overført til BFV.
<b>Sum interne overføringer</b>	<b>-29 743</b>	<b>-5 559</b>	<b>35 302</b>	<b>0</b>	
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>	<b>-14 486</b>	<b>8 299</b>	<b>0</b>	<b>-6 187</b>	
<b>Herav opptjent overskudd oppdragsinntekt</b>		<b>1 454</b>			Periodisert inntekt fra tidligere år relatert til oppdragsprosjekter som er avsluttet gjeldende regnskapsår. Periodisert inntekt fra årets aktivitet relatert til pågående oppdragsprosjekter som skal avsluttes i fremtidige år.
<b>Resultat av årets aktivitet</b>		<b>6 845</b>			Resultat av den aktiviteten NHHE har gjennomført gjeldende regnskapsår. I samsvar med regnskapsrapporten i vedlegg 2.

<b>Avregninger KD pr. 31.12</b>	IB 2022		UB 2022	
Andre formål	26 285		29 165	Ubrukte midler relatert til bevilgningen som ikke er avsatt til investeringer.
Investeringer	84 347		69 391	Ubrukte midler relatert til bevilgningen som er avsatt til finansiering av fremtidige investeringer.
Tilført overskudd fra NHHE - sentralt	23 013		24 928	Akkumulerte overskuddsmidler fra NHHE knyttet til åpne programmer som er til disposisjon for NHH sentralt. Disse midlene er "fredet" og ikke omfattet av KDs regelverk om ubrukte midler.
Tilført overskudd fra NHHE - institutter	13 330		16 267	Akkumulerte overskuddsmidler fra NHHE som er til disposisjon for instituttene. Overskuddsdeling til instituttene er regulert av interne avtaler mellom NHH og NHHE. Disse midlene er "fredet" og ikke omfattet av KDs regelverk om ubrukte midler.
Opptjent overskudd ved NHHE - ufordelt	9 099		3 352	Akkumulert overskudd relatert til programmer ved NHHE som ikke er avsluttet og overskuddsdeling ikke foretatt. Disse midlene er "fredet" og ikke omfattet av KDs regelverk om ubrukte midler.
<b>Sum avregninger KD</b>	<b>156 073</b>		<b>143 103</b>	
<b>Virksomhetskapskapital pr. 31.12</b>				
Virksomhetskapskapital sentralt	44 090		50 873	Akkumulerte overskuddsmidler fra NHHE knyttet bedriftsinterne programmer og annen oppdragsaktivitet som er til disposisjon for NHH sentralt. Disse midlene er "fredet" og ikke omfattet av KDs regelverk om ubrukte midler.
Virksomhetskapskapital institutter	23 124		23 124	Akkumulerte overskuddsmidler fra NHHE knyttet bedriftsinterne programmer og annen oppdragsaktivitet som er til disposisjon for instituttene. Disse midlene er "fredet" og ikke omfattet av KDs regelverk om ubrukte midler.
<b>Sum virksomhetskapskapital</b>	<b>67 214</b>		<b>73 997</b>	
Avsetninger til andre formål (i % av årets bevilgning)			5 %	
Avsetninger til investeringer (i % av årets bevilgning)			12 %	
Andel lønn BFV av årets bevilgning (ekskl. husleie SB)			74 %	Størrelsen på NHHs samlede bevilgning økte betydelig i 2020 da høyskole ble innlemmet i stens husleieordning. Den delen av bevilgningen som skal dekke husleien til Statsbygg bør derfor trekkes i fra før man fordeler årets bevilgning til andre faste kostnader. Lønnskostnader utgjør den største andelen, og NHH har et langsiktig mål om at denne ikke skal "beslaglegge" mer enn ca. 70% av årets bevilgning etter fradrag av husleie til Statsbygg.
Opprettholdelsesgrad (se Statsregnsk: andel investering ift av-/nedskrivning)			160 %	For å kunne opprettholde dagens nivå på lokaliteter og utstyr, må NHH minst investere like mye hvert år som man avskriver. I praksis vil ikke investeringene fordeles likt over alle år, men re-investeringer vil komme i "bolker" etter hvert som eiendelen er avskrevet til null. Det vil derfor i fremtidige investeringsplaner bli innarbeidet midler til fremtidige re-investeringer. Disse midlene bør være finansiert av delen av ubrukte midler relatert til bevilgningen som er avsatt til finansiering av fremtidige investeringer. I årene 2020-2022 har opprettholdelsesgraden vært langt over 100%, etter at den i de tre foregående årene hadde vært 100% eller lavere. Midlene som er benyttet til store investeringer i 2020-2022 er nettopp oppsparte midler fra ubrukt bevilgning.
Bevilgningsandel (se Statsregnsk: andel bevilgning av totale inntekter)			77 %	Sammenlignet med sektoren for øvrig, får NHH en relativt stor andel av sine totale inntekter fra andre kilder enn KD.
Årsverk totalt (ref note 2 i oppgjørspakke KD)			440	Utførte årsverk i samsvar med definisjon gitt i statens personallhåndbok. Inkluderer ikke vikarer innleid fra vikarbyrå.
Herav årsverk egenfinansiert øvrig BOA			32	Estimert på bakgrunn av registrert kostnadsfordeling av lønn i lønnsystemet og faktiske registrerte timer i regnskapet.
Herav årsverk eksterntfinansiert øvrig BOA			32	Totalt antall årsverk i øvrig BOA estimeres på bakgrunn av faktisk belastet indirekte kostnad (IK) i prosjektene delt på IIK-satsen pr årsverk for inneværende år. Antall årsverk som er prosjektfinansiert er differansen mellom totalt antall årsverk utført i øvrig BOA fratrukket egnefinansierte årsverk.
Herav årsverk eksterntfinansiert NHHE			13	Antall administrative årsverk ansatt i NHHE pluss antall utførte undervisningstimer.

## Sak 6/23 Vedlegg 1

Investeringsplan NHH, pr. 10.02.23 - fremlegges for vedtak i styret 14.03.23

(tall i 1 000 kr.)	Regnskap							2033	Sum 2023-2033	Sum avsatt i note 15	Note 15:		
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028				Påbegynt	Vedtatt, ikke påbegynt	
Ombygging Servicebygget, påbegynte inv.prosjekter	11 258	8 104	0	0	0	0	0	0	8 104	8 104	8 104		
Ombygging Servicebygget, vedtatte, ikke igangsatte inv.prosjekter	0	6 875	7 150	0	0	0	0	0	14 025	8 867		8 867	
Ombygging Høyblokken, påbegynte inv.prosjekter	2 313	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Ombygging Høyblokken, vedtatte, ikke igangsatte inv.prosjekter	0	4 775	0	0	0	0	0	0	4 775	4 775		4 775	
Ombygging Nybygget, påbegynte inv.prosjekter	11 054	153	0	0	0	0	0	0	153	153	153		
Ombygging Nybygget, vedtatte, ikke igangsatte inv.prosjekter	0	2 000	12 000	0	0	0	0	0	14 000	2 000		2 000	
Oppgradering bedriftshytte	0	1 800	0	0	0	0	0	0	1 800	1 800		1 800	
Sykkelparkering	0	100	0	0	0	0	0	0	100	100		100	
El-bil parkering	482	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Brannsikkerhet	243	4 957	0	0	0	0	0	0	4 957	4 957	4 957		
Studentarbeidsplasser i leide lokaler	1 611	26	0	0	0	0	0	0	26	26	26		
Oppgradering Jepsen senter	0	0	11 000	0	0	0	0	0	11 000	0		0	
Ombygging kjeller iht UU-krav	0	0	500	0	0	0	0	0	500	0		0	
Helhetlig skiltplan NHH	0	0	1 000	0	0	0	0	0	1 000	0		0	
Oppussing vaktmesterbolig	0	0	2 600	0	0	0	0	0	2 600	0		0	
Avfallskomprimator	0	1 000	0	0	0	0	0	0	1 000	1 000		1 000	
Kompaktlaster	0	500	0	0	0	0	0	0	500	500		500	
Oppgradering ammerom, stillerom, hvilerom	49	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Belysning lesesaler	907	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Utskifting av møbler Nybygget	0	2 000	0	0	0	0	0	0	2 000	2 000		2 000	
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	1 572	1 100	0	0	0	0	0	0	1 100	1 100		1 100	
Reinvestering møbler/inventar	0	0	0	0	0	0	0	0	3 220	3 220	322	322	
<b>Sum eiendom</b>	<b>29 489</b>	<b>33 390</b>	<b>34 250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 220</b>	<b>70 860</b>	<b>35 704</b>	<b>13 240</b>	<b>22 464</b>
Oppgradering AV-infrastruktur Servicebygget	1 059	150	0	0	0	0	0	0	150	150	150		
Oppgradering AV-infrastruktur Nybygget	6 720	5 880	0	0	0	0	0	0	5 880	5 880	5 880		
Oppgradering AV-infrastruktur Jepsen senter	837	1 188	0	0	0	0	0	0	1 188	1 188	1 188		
Oppgradering AV-infrastruktur campus Oslo	376	1 224	0	0	0	0	0	0	1 224	1 224	1 224		
Oppgradering av Kollokvierom	475	1 025	0	0	0	0	0	0	1 025	1 025	1 025		
Oppgradering av AV-utstyr i møterom	1 134	316	0	0	0	0	0	0	316	316	316		
Etablering av bærende infrastruktur for AV	1 450	1 650	0	0	0	0	0	0	1 650	1 650	1 650		
Forskningsinfrastruktur	1 889	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Oppgradering av IT-utstyr i Nybygget (UPS-punkter)	0	0	7 500	0	0	0	0	0	7 500	7 500		7 500	
Nettverkskomponenter	6 621	8 395	0	0	0	0	0	0	8 395	8 395		8 395	
Servere til sentral infrastruktur - kapasitetsøkning		300	0	0	0	0	0	0	300	300		300	
Backupsystem		300	0	0	0	0	0	0	300	300		300	
IT utstyr / brukerstyr til institutter, avdelinger og stipendiater	3 064	2 297	0	0	0	0	0	0	2 297	2 297		2 297	
Adangskrollsystem - utbygging og erstatninger	193	150	0	0	0	0	0	0	150	150		150	
AV- og utdanningsteknologiutstyr	205	350	0	0	0	0	0	0	350	350		350	
Reinvestering IT- og AV-utstyr	0	0	0	0	0	0	14 815	0	14 815	2 963		2 963	
<b>Sum IT</b>	<b>24 023</b>	<b>23 224</b>	<b>7 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14 815</b>	<b>0</b>	<b>45 539</b>	<b>33 687</b>	<b>11 432</b>	<b>22 255</b>	
<b>Sum Investeringsplan</b>	<b>53 512</b>	<b>56 614</b>	<b>41 750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14 815</b>	<b>3 220</b>	<b>116 399</b>	<b>69 391</b>	<b>24 672</b>	<b>44 719</b>	



## Sak 6/23 Vedlegg 2

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Regnskap 2022 for NHH Executive

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 23 første ledd

## Sak 6/23 Vedlegg 3

**VEDLEGG 3: Tiltak finansiert av overførte midler og budsjettjusteringer – budsjett 2023**

(tall i 1 000 kr.)	Regnskap	Budsjett	Avvik	Overført	Saldert	Kommentar
Sum fastlønn	364 592	375 032	10 440	0	10 440	I tråd med tidligere års praksis foreslås underforbruk på fastlønnbudsjettet saldert i forbindelse med avslutning av regnskapet.
Drift institutter	8 767	17 916	9 149	7 297	1 852	For å unngå en fortsatt økning av ubrukte midler ved insituttene, ble det fra og med 2022 innført en ny praksis som innebærer at den delen av ubrukte midler som overstiger underforbruket ved utgangen av 2020 blir saldert. I tillegg foreslås det ved inngangen til 2023 også å saldere ubrukt beløp relatert til midler som er overført fra Utdanningsutvalget som støtte til gruppeundervisning. Av et underforbruk på 9,1 mill. kr. foreslås dermed 7,3 mill. kr. overført til 2022.
Forskningsiltak institutter	-11 397	28 933	40 330	40 272	58	Som et resultat av innføring av TDI-modellen, og interne rutiner om fordeling av dekningsbidrag og overføring av frigjorte lønnsmidler, er instituttene netto tilført til sammen 40,3 mill. kr. i perioden 2018-2022. Dette beløpet representerer i hovedsak de midlene som er overført fra lønnsrammen som frigjorte lønnsmidler. Med tanke på at flere institutter har ambisjoner om å øke andelen eksterntfinansierte forskningsprosjekter, er det betryggende at det bygges opp en viss reserve av ubrukte midler. Ettersom høyskolen totalt sett ikke har anledning til å overføre mer enn 29,2 mill. kr. av ubrukt bevilgning til 2023, er det uheldig at ubrukte midler ved instituttene "beslaglegger" hele dette beløpet. Det bør derfor foretas en vurdering av de interne rutineene med tanke på å unngå en videre økning av akkumulerte midler. En evt endring bør innføres i dialog med instituttene, og det foreslås derfor også i år at ubrukte midler knyttet til forskningstiltak i all hovedsak overføres til neste år, dvs. 40,3 mill. kr.
Driftsmidler administrative enheter	72 600	79 865	7 265	1 210	6 055	Ubrukte midler er knyttet til kostnader som er forpliktet eller til aktivitet som skal ferdigstilles i 2023, er foreslått overført. Rektors stab: ubrukte midler fra prosjektet «Energi og bærekraft» kr. 592 000, HR-avdelingen: kostnader igangsatte rekrutteringsprosesser. kr. 400 000, Forskningsadministrativ avdeling: forpliktete annuumsmidler til likestilling kr. 172 000, Seksjon for internasjonale relasjoner: forsinket ansettelse i midlertidig deltidsstilling kr. 46 000.
Eksamen	10 133	15 000	4 867	0	4 867	
Husleie og drift leide bygg	88 642	85 721	-2 921	0	-2 921	Herav overforbruk strømkostnader 3,4 mill. kr.
Styret	1 990	2 223	233	0	233	
Utvalgene	9 485	10 979	1 494	469	1 025	Forskningsutvalget: ubrukte midler fra NFR knyttet til koordinerings- og støtteaktivitet ifm søkander til EU-prosjekter kr. 469 000.
Investeringer	53 532	79 397	25 865	1 600	24 265	Avsatte midler til oppgradering av utearealene kan ikke aktiveres, og 1,6 mill. kr. overføres. Saldert beløp er innarbeidet i revidert investeringsplan.
Prosjektrettede tiltak	12 510	18 848	6 338	773	5 565	Engange.eu: forskyvning i reiseaktivitet, forpliktelser konferanse, utvikling av nye kurstilbud kr. 200 000, Eiendomsavdelingen: forpliktete kostnader til Statsbygg ifm Campusutviklingsplan kr. 573 000.
<b>Sum kostnader</b>	<b>610 854</b>	<b>713 914</b>	<b>103 060</b>	<b>51 621</b>	<b>51 439</b>	

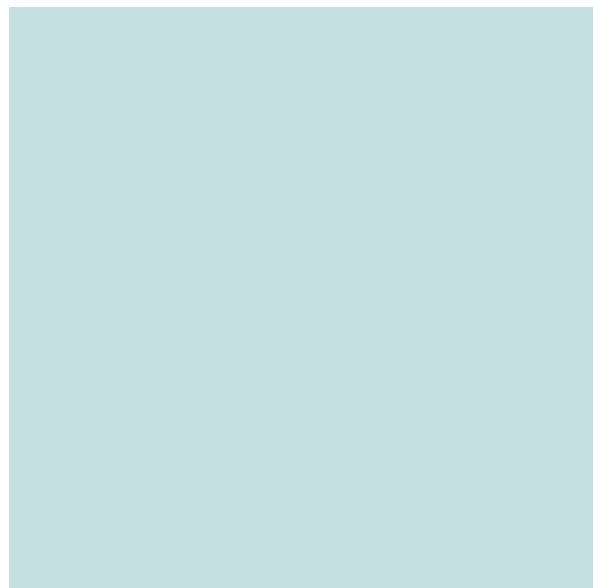
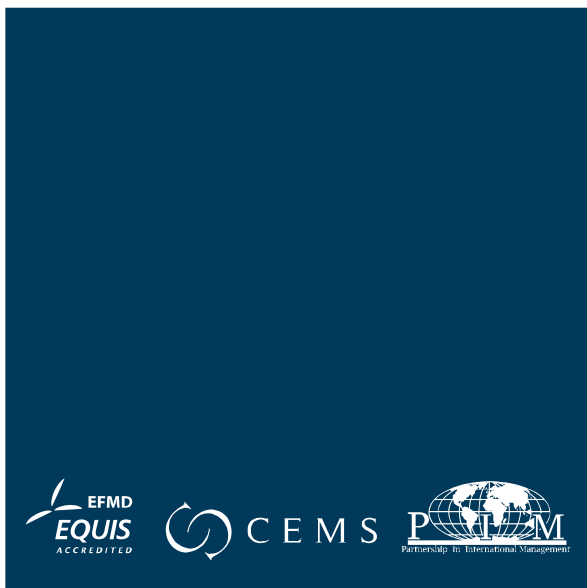
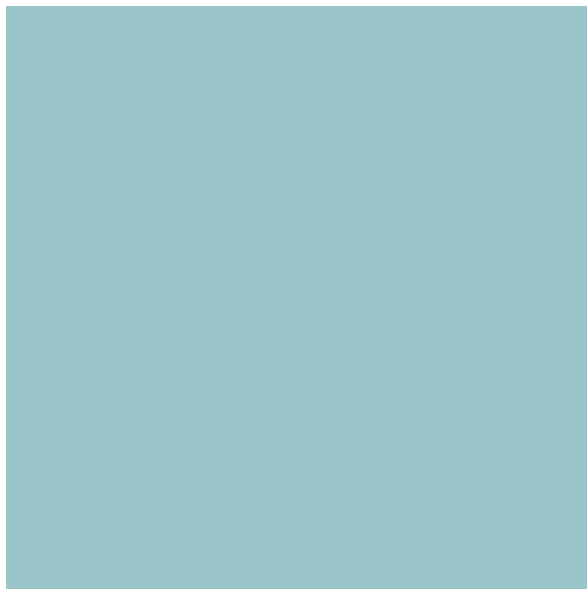
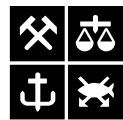
Sum overførte midler til drift				-51 621
Sum overførte midler til investeringer				-25 919
<i>Justert bevilgning endelig tildelingsbrev 2023</i>				
<i>IT-avdelingen: prisøkning lisenser og programvare</i>				-420
<i>Seksjon for opptak: delfinansiering av rekrutterings- og opptakssymposium</i>				-685
<i>Seksjon for ekstern aktivitet: konsulentbistand if, oppgradering av CRM-system</i>				-36
<i>HR-avdelingen: konsulentbistand ifm implementering av nytt kvalitetsystem</i>				-300
Sum budsjettjusteringer				-750
Sum budsjettjusteringer				-2 191
Planlagt bruk av overskuddsmidler fra NHHE - institutter				-3 784
Underskudd budsjett vedtatt desember 2022				-24 468
<b>Samlet underskudd justert budsjett 2023</b>				<b>-107 983</b>

# ÅRSREGNSKAP 2022

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Økonomiavdelingen

NHH



### Fortegnsregler i oppgjørspakken

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

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

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

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

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

Alle aktiviteteter som årets grunnbevilgning er ment til å finansiere er utført pr. 31.12 og grunnbevilgning fra departementet er dermed ansett som opptjent. Bevilgning knyttet til konkrete oppgaver som ikke er gjennomført på balansedagen, er klassifisert som ikke inntektsført bevilgning, og presentert i del III i note 15.

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

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.

*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 bruksendring, 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 C1 Virksomhetskapital i balanseoppstillingen. Aksjer og andeler som er finansiert av overskudd av eksternt finansiert oppdragsaktivitet, har motpost i *Opptjent virksomhetskapital*. Dette gjelder både langsiktige og kortsiktige investeringer.

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

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

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

**Beholdning av varer og driftsmateriell**

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

**Fordringer**

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

**Valuta**

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

**Statens kapital**

Statens kapital utgjør nettobeløpet av virksomhetens eiendeler og gjeld. Statens kapital består av virksomhetskaper, avregninger og utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte). Universiteter og høyskoler kan bare opptjene virksomhetskaper 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 virksomhetskaper 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**

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

**Statlige rammebetingelser****Selvassurandørprinsipp**

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

**Statens konsernkontoordning**

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

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

## Resultatregnskap

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2022	31.12.2021
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt fra bevilgninger	1	566 613	546 492
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	82 375	70 291
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	84 403	74 641
Andre driftsinntekter	1	3 839	4 042
<i>Sum driftsinntekter</i>		<b>737 230</b>	<b>695 465</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	461 482	438 760
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	31 789	19 848
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	0	0
Andre driftskostnader	3	250 021	206 745
<i>Sum driftskostnader</i>		<b>743 292</b>	<b>665 353</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>-6 062</b>	<b>30 112</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	334	438
Finanskostnader	6	459	277
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		<b>-125</b>	<b>161</b>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>		<b>-6 187</b>	<b>30 273</b>
<b>Avregninger og disponeringer</b>			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 l	13 108	-21 576
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapskapital)	8	-6 921	-8 698
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>		<b>6 187</b>	<b>-30 273</b>
<b>Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>			
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9		
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9		
<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		
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning			
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		<b>0</b>	<b>0</b>



## Balanse

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2022	31.12.2021
<b>EIENDELER</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I Immaterielle eiendeler</b>			
Programvare og lignende rettigheter	4	662	6 010
Immaterielle eiendeler under utførelse	4	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<b>662</b>	6 010
<b>II Varige driftsmidler</b>			
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	5	34 788	15 650
Maskiner og transportmidler	5	1 016	1 243
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5	89 202	83 581
Anlegg under utførelse	5	0	0
Infrastruktureiendeler	5	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		<b>125 006</b>	100 473
<b>III Finansielle anleggsmidler</b>			
Investeringer i aksjer og andeler	11	457	595
Obligasjoner		0	0
Andre fordringer	11A	0	0
<i>Sum finansielle anleggsmidler</i>		<b>457</b>	595
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>126 125</b>	107 078
<b>B. Omløpsmidler</b>			
<b>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</b>			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	12		
<i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>		<b>0</b>	0
<b>II Fordringer</b>			
Kundefordringer	13	3 844	14 105
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	16	284	34
Andre fordringer	14	19 127	32 395
<i>Sum fordringer</i>		<b>23 255</b>	46 534
<b>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>			
Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank	17	417 522	390 185
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger	17	8 948	9 663
Andre bankinnskudd	17	0	0
Kontanter og lignende	17	0	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		<b>426 470</b>	399 848
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>449 725</b>	446 382
<b>Sum eiendeler drift</b>		<b>575 850</b>	553 460
<b>IV Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer</b>			
Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten	9		
<i>Sum fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		<b>0</b>	0
<b>Sum eiendeler</b>		<b>575 850</b>	553 460

## Balanse

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2022	31.12.2021
<b>STATENS KAPITAL OG GJELD</b>			
<b>C. Statens kapital</b>			
<b>I Virksomhetskaper</b>			
Innskutt virksomhetskaper	8	0	0
Opptjent virksomhetskaper	8	74 592	67 810
<b>Sum virksomhetskaper</b>		<b>74 592</b>	67 810
<b>II Avregninger</b>			
Avregnet bevilgningsfinansiert virksomhet (nettobudsjetterte)	15 I	143 103	156 073
<b>Sum avregninger</b>		<b>143 103</b>	156 073
<b>III Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>			
Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler	4, 5	125 669	106 483
Ikke inntektsført bevilgning	15 III	0	2 500
<b>Sum utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>		<b>125 669</b>	108 983
<b>Sum statens kapital</b>		<b>343 364</b>	332 866
<b>D. Gjeld</b>			
<b>I Avsetning for langsiktige forpliktelser</b>			
Avsetninger langsiktige forpliktelser	19	11 834	10 384
<b>Sum avsetning for langsiktige forpliktelser</b>		<b>11 834</b>	10 384
<b>II Annen langsiktig gjeld</b>			
Øvrig langsiktig gjeld		0	0
<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>		<b>0</b>	0
<b>III Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		36 840	43 334
Skyldig skattetrekk		25 518	23 136
Skyldige offentlige avgifter		17 073	16 293
Avsatte feriepenger		39 422	36 794
Ikke inntektsført tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)	15 II	50 232	49 269
Mottatt forskuddsbetaling	16	3 897	5 101
Annen kortsiktig gjeld	18	47 669	36 283
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>220 652</b>	210 210
<b>Sum gjeld</b>		<b>232 486</b>	220 594
<b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>		<b>575 850</b>	553 460
<b>IV Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b>			
Ikke utbetalt bevilgning mottatt til tilskuddsforvaltning (nettobudsjetterte)	10B		
Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten			
<b>Sum gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b>		<b>0</b>	0
<b>Sum statens kapital og gjeld</b>		<b>575 850</b>	553 460

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Kontantstrømsoppstilling for nettbudsjetterte virksomheter (direkte modell)

Beløp i 1000 kroner	Note	31.12.2022	31.12.2021	Budsjett 2023
<b>Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter</b>				
<b>Innbetalinger</b>				
innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettbudsjetterte)		583 299	573 345	580 794
innbetalinger av bevilgninger fra andre departementer (nettbudsjetterte)		0	0	0
innbetalinger fra salg av varer og tjenester		96 767	56 820	86 147
innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser		0	0	0
innbetalinger av tilskudd og overføringer		61 022	44 531	71 263
innbetaling av refusjoner		0	0	0
innbetalinger knyttet til konsortie-/samarbeidsavtaler		0	0	0
andre innbetalinger		23 766	35 215	19 940
<b>Sum innbetalinger</b>		<b>764 854</b>	<b>709 912</b>	<b>758 143</b>
<b>Utbetalinger</b>				
utbetalinger av lønn og sosiale kostnader		451 092	429 402	531 282
utbetalinger for kjøp av varer og tjenester		236 796	187 421	318 483
utbetalinger av skatter og offentlige avgifter		569	-1 291	0
utbetalinger og overføringer til andre statsetater		0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter		0	0	0
andre utbetalinger		-940	-297	0
<b>Sum utbetalinger</b>		<b>687 518</b>	<b>615 236</b>	<b>849 765</b>
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>		<b>77 337</b>	<b>94 676</b>	<b>-91 622</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>				
innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+)		-18	37	0
utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)		-50 975	-46 701	-32 897
innbetalinger ved salg av aksjer og andeler (+)		0	0	0
utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler (-)		139	0	0
innbetalinger ved salg av obligasjoner og andre fordringer (+)		0	0	0
utbetalinger ved kjøp av obligasjoner og andre fordringer (-)		0	0	0
innbetalinger av utbytte (+)		0	0	0
innbetalinger av renter (+)		101	18	0
utbetalinger av renter (-)		-25	-18	0
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>		<b>-50 777</b>	<b>-46 664</b>	<b>-32 897</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 innkreivingsvirksomhet (-)		0	0	0
<b>Netto kontantstrøm knyttet til overføringer</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		63	-161	0
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		26 622	47 852	-124 518
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		399 848	351 996	0
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>		<b>426 470</b>	<b>399 848</b>	<b>-124 518</b>

## \* Avstemming

	Note	31.12.2022	31.12.2021
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet		-13 108	21 576
disponering av periodens resultat (til virksomhetskaper)		6 921	8 698
bokført verdi avhendede anleggsmidler		0	0
ordinære avskrivninger		31 789	19 848
nedskrivning av anleggsmidler		0	0
avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)		-50 975	-46 701
endring i statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler		19 186	26 854
endring i ikke inntektsført bevilgning		0	0
endring i beholdninger av varer og annet driftsmateriell		0	0
endring i kundefordringer		10 261	-8 144
endring i leverandørgjeld		-6 494	19 769
endring i ikke inntektsført tilskudd og overføringer		2 413	9 456
effekt av valutakursendringer		-63	161
poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter		50 916	46 664
poster klassifisert som kontantstrømmer knyttet til overføringer		0	0
endring i andre tidsavgrensingsposter		26 490	-3 503
<b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>		<b>77 337</b>	<b>94 676</b>

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Prinsippnote for bevilgningsoppstilling**

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

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

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

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

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2022 for nettobudsjetterte virksomheter pr. 31.12.2022

Del I

Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev				
Utgiftskapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Samlet utbetaling
260	Universiteter og høyskoler	50	Statlige universiteter og høyskoler	583 299
273	Kunnskapssektorens tjenesteleverandør	50	Virksomhetskostnader	0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	21	Spesielle driftsutgifter, kan overføres, kan nyttes under post 70	0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	45	Større utstyrsanskaffelser og vedlikehold, kan overføres	0
275	Tiltak for høyere utdanning og forskning	70	Tilskudd, kan nyttes under post 21	0
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
Samlet sum på kapitler og poster under Kunnskapsdepartementet (programområde 07)				583 299
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>583 299</b>

DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport <sup>1)</sup>	Note	Regnskap 31.12.2022
<b>Oppgjørskonto i Norges Bank</b>		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	390 185
Endringer i perioden (+/-)		27 337
Sum utgående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	417 522
<b>Øvrige bankkonti Norges Bank<sup>2)</sup></b>		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	9 663
Endringer i perioden (+/-)		-714
Sum utgående saldo på øvrige bankkonti i Norges Bank	17	8 948

Del III

Beløp i 1 000 kroner

Beholdninger på konti i kapitalregnskapet					
Konto	Tekst	Note	31.12.2022	31.12.2021	Endring
6001/8202xx	Oppgjørskonto i Norges Bank	17	417 522	390 185	27 337
628002	Leieboerinnskudd	11	0	0	0
6402xx/8102xx	Gaver og gaveforsterkninger		8 948	9 663	-714

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.

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter**

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2022	31.12.2021	Budsjett 2023
<i>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</i>			
Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet	583 299	573 345	618 764
- brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-)	-50 975	-46 701	-32 897
+ utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)	31 789	19 848	31 789
+ 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>	2 500	0	2 500
<b>Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>566 613</b>	<b>546 492</b>	<b>620 157</b>

*Inntekt fra bevilgninger fra andre departement*

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

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

<b>Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)</b>	<b>566 613</b>	<b>546 492</b>	<b>620 157</b>
---	----------------	----------------	----------------

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

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

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

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

Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater	2 134	8 520	6 600
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	2 134	8 520	6 600
Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)	49 033	39 419	58 528
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)	1 720	716	2 276
Periodens netto tilskudd fra NFR	50 753	40 136	60 804
<b>Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>	<b>52 887</b>	<b>48 656</b>	<b>67 404</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.

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

Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	-24	0	1 500
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	709	421	2 350
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	9 559	-6 782	7 040
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere	362	5 483	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	10 607	-878	10 890
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og Horisont Europa)	13 332	11 234	7 574
+ 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 Europ)	13 332	11 234	7 574
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>23 938</b>	<b>10 356</b>	<b>18 464</b>

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

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

Inntektsførte gaver og gaveforsterkninger	5 550	11 279	7 771
<b>Sum inntektsførte gaver og gaveforsterkninger</b>	<b>5 550</b>	<b>11 279</b>	<b>7 771</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>82 375</b>	<b>70 291</b>	<b>93 640</b>
---	---------------	---------------	---------------

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

Statlige etater	15 550	13 382	15 735
Kommunale og fylkeskommunale etater	607	428	1 200
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	14 857	13 738	10 771
Andre	0	0	0
<b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>31 015</b>	<b>27 547</b>	<b>27 706</b>

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

*Andre salgs- og leieinntekter*

Andre salgsinntekter	3 325	2 001	1 567
Andre leieinntekter	3 417	3 409	3 127
Egenbetaling fra studenter - Salgsinntekter åpne kurs NHHE	46 647	41 683	51 889
<b>Sum andre salgs- og leieinntekter</b>	<b>53 389</b>	<b>47 094</b>	<b>56 582</b>

<b>Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)</b>	<b>84 403</b>	<b>74 641</b>	<b>84 289</b>
--	---------------	---------------	---------------

*Andre driftsinntekter*

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	3 837	4 038	1 858
Øvrige andre inntekter 2	2	3	0
Øvrige andre inntekter <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b>	<b>3 839</b>	<b>4 041</b>	<b>1 858</b>

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

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

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

<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>737 230</b>	<b>695 465</b>	<b>799 943</b>
----------------------------	----------------	----------------	----------------

**31.12.2022**      31.12.2021

*Inntekter fra utlandet<sup>1)</sup>*

Inntekter fra EU	4 431	12 865
Inntekter fra næringsliv	0	0
Inntekter fra organisasjoner og institusjoner	51	346
Inntekter fra universiteter	0	0
Andre inntekter utland	416	1 545
<b>Sum inntekter fra utland</b>	<b>4 898</b>	<b>14 756</b>

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Note 2 Lønnskostnader

## DEL I

Beløp i 1000 kroner	31.12.2022	31.12.2021
Lønn	338 474	317 675
Feriepenger	39 836	36 879
Arbeidsgiveravgift	56 990	52 427
Pensjonskostnader <sup>1)</sup>	31 712	32 250
Lønn balanseført ved egenutvikling av anleggsmidler <sup>2)</sup>	0	0
Sykepenger og andre refusjoner	-12 514	-9 450
Andre ytelser	6 983	8 980
<b>Sum lønnskostnader</b>	<b>461 482</b>	<b>438 760</b>

Antall utførte årsverk: 440 436

<sup>1)</sup> Pensjoner kostnadsføres i resultatregnskapet. Premiesats til Statens pensjonskasse er av SPK estimert til 9,6 prosent for 2022, siste prognose fra SPK.

For regnskapsåret 2021 inngikk virksomheten i et premiefellesskap og premiesatsen for 2021 var 10,9 prosent.

Fra 2022 har SPK lagt om pensjonspremiemodellen for statlige virksomheter. Fra 1.1. 2022 betaler alle statlige virksomheter en virksomhetsspesifikk hendelsesbasert arbeidsgiverandel som del av pensjonspremiemodellen. At premien er virksomhetsspesifikk, betyr at den beregnes ut fra den enkelte virksomhets forhold, ikke for grupper av virksomheter samlet. At den er hendelsesbasert, betyr at den tar hensyn til de faktiske hendelser i medlemsbestanden i virksomheten, slik at premiereserven er ajour i forhold til medlemmets opptjening. Medlemsandelen på to prosent av lønnsgrunnlaget er uendret.

<sup>2)</sup> Inneholder lønn og sosiale kostnader (feriepenger, arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader)

## DEL II

	Lønn	Andre godtgjørelser	SUM
<b>Lønn og godtgjørelser til ledende personer</b>			
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	1 640 954	20 822	1 661 776
Ekstern styreleder (gjelder institusjoner som har tilsatt rektor)	240 000		240 000
Administrerende direktør			0

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner i samsvar med faktiske utbetalinger for regnskapsåret 2022.

## Note 3 Andre driftskostnader

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2022	31.12.2021
Husleie	76 220	71 244
Vedlikehold egne bygg og anlegg	22	236
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	0	0
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	17 927	15 287
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	2 058	2 596
Mindre utstyrsanskaffelser	4 488	-2 691
Tap ved avgang anleggsmidler	0	0
Leie av maskiner, inventar og lignende	10 769	10 257
Kjøp av konsulenttjenester	7 824	7 094
Kjøp av andre fremmede tjenester	46 988	42 451
Reiser og diett	18 407	10 003
Øvrige driftskostnader <sup>1)</sup>	65 320	50 267
<b>Sum andre driftskostnader</b>	<b>250 021</b>	<b>206 745</b>

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

## Tilleggsinformasjon om operasjonelle leieavtaler

	Type eiendel					Sum
	Immaterielle eiendeler	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og transport midler	Driftsløse, inventar, verktøy og lignende	Infrastrukture iendeler	
Varighet inntil 1 år		491				491
Varighet 1-5 år		3 623				3 623
Varighet over 5 år		72 106				72 106
Kostnadsført leiebetalning for perioden	0	76 220	0	0	0	76 220



## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 4 Immaterielle eiendeler**

Beløp i 1000 kroner

	Programvare og lignende rettigheter	Immaterielle eiendeler under utførelse	SUM
Anskaffelseskost pr. 31.12.2021	18 684	0	18 684
+ tilgang i 2022 (+)	476	0	476
- avgang til anskaffelseskost i 2022 (-)	0	0	0
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2022</b>	<b>19 160</b>	<b>0</b>	<b>19 160</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	0	0	0
- nedskrivninger i 2022 (-)	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	-12 674	0	-12 674
- ordinære avskrivninger i 2022 (-)	-5 823	0	-5 823
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2022 (+)	0	0	0
<b>Balanseført verdi 31.12.2022</b>	<b>662</b>	<b>0</b>	<b>662</b>

Avskrivningssatser (levetider)

5 år / lineært

Ingen

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 5 Varige driftsmidler**

Beløp i 1000 kroner

	Tomter	Bygninger og annen fast eiendom	Anlegg under utførelse	Infrastruktur-eiendeler	Maskiner og transportmidler	Driftsløsøre, inventar, verktøy o.l.	Sum
Anskaffelseskost pr. 31.12.2021	0	15 650	0	0	2 131	229 507	247 287
+ tilgang nybygg i 2022 - eksternt finansiert (+)	0	19 971	0	0	0	0	19 971
+ tilgang nybygg i 2022 - internt finansiert (+)	0	0	0	0	0	0	0
+ andre tilganger i 2022 (+)	0	0	0	0	0	30 528	30 528
- avgang anskaffelseskost i 2022 (-)	0	0	0	0	0	0	0
+/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Anskaffelseskost 31.12.2022</b>	<b>0</b>	<b>35 621</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 131</b>	<b>260 035</b>	<b>297 786</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	0	0	0	0	0	0	0
- nedskrivninger i 2022 (-)	0	0	0	0	0	0	0
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	0	0	0	0	-888	-145 926	-146 814
- ordinære avskrivninger i 2022 (-)	0	-833	0	0	-226	-24 907	-25 966
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2022 (+)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Balansført verdi 31.12.2022</b>	<b>0</b>	<b>34 788</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 016</b>	<b>89 202</b>	<b>125 006</b>

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

**Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:**

Vederlag ved avhending av anleggsmidler (utrangering)	0	0	0	0	0	0	0
- bokført verdi av avhendede anleggsmidler (-)	0	0	0	0	-1214	0	-1214
<b>Regnskapsmessig gevinst/tap</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1 214</b>	<b>0</b>	<b>-1 214</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".

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader**

Beløp i 1000 kroner

**31.12.2022** 31.12.2021**Finansinntekter**

Renteinntekter	101	18
Valutagevinst (agio)	233	421
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>334</b>	<b>438</b>

**Finanskostnader**

Rentekostnad	25	18
Nedskrivning av aksjer	139	0
Valutatap (disagio)	295	260
Annen finanskostnad	0	0
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>459</b>	<b>277</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.

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

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

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

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

<i>Innskutt virksomhetskaper:</i>	Beløp
Innskutt virksomhetskaper 31.12.2021	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 31.12.2022</b>	<b>0</b>

<i>Bunden opptjent virksomhetskaper:</i>	
Bunden opptjent virksomhetskaper pr. 31.12.2021	595
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 (-)	-139
<b>Bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2022</b>	<b>456</b>

<b>Innskutt og bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2022</b>	<b>456</b>
--	------------

<i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>	
Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2021	67 214
Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper (-)	-139
Overført fra periodens resultat	6 921
Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)	139
<b>Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2022</b>	<b>74 136</b>

<b>Sum virksomhetskaper 31.12.2022</b>	<b>74 592</b>
--	---------------

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler**

Beløp i 1000 kroner

	Organisasjons- nummer	Ervervsdato	Antall aksjer	Eierandel	Stemme- andel	Årets resultat i selskapet*	Balanseført egenkapital i selskapet**	Balanseført verdi i virksomhets- regnskapet	Kostpris rapportert til kapital- regnskapet
<i>Aksjer</i>									
Samfunns- og næringslivsforskning AS	984 005 776	22.11.2006	8 000	1	1	8 770	66 715	160	800
Vestlandets innovasjonsselskap AS	987 753 153	23.05.2016	4 189	0	0	-10 779	34 508	297	759
Selskap 3			0	0	0	0	0	0	0
Selskap 4			0	0	0	0	0	0	0
Selskap 5			0	0	0	0	0	0	0
Øvrige selskap***			0	0	0	0	0	0	0
<b>Sum aksjer</b>			<b>12 189</b>			<b>-2 010</b>	<b>101 223</b>	<b>457</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 31.12.2022</b>						<b>-2 010</b>	<b>101 223</b>	<b>457</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

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 12 Beholdninger av varer og driftsmateriell**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021
<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

	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021
Kundefordringer til pålydende	4 095	14 105
Avsatt til latent tap (-)	-251	0
<b>Sum kundefordringer</b>	<b>3 844</b>	<b>14 105</b>

**Note 14 Andre kortsiktige fordringer**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021
Forskuddsbetalt lønn	1 062	603
Reiseforskudd	0	0
Personallån	0	0
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalt leie	0	0
Andre forskuddsbetalte kostnader	14 943	30 705
Andre fordringer	3 122	1 087
Fordring på datterselskap mv. <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum andre fordringer</b>	<b>19 127</b>	<b>32 395</b>

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

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**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. 31.12.2022	Overført fra virksomhets- kapital	Avsetning pr. 31.12.2021	Endring i perioden
<b>Kunnskapsdepartementet</b>				
<i>Konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</i>				
Forskningstiltak institutter	29 165	0	26 285	2 880
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>29 165</b>	<b>0</b>	<b>26 285</b>	<b>2 880</b>
<i>Vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</i>				
Oppgave 1	0	0	0	0
Oppgave 2	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>				
Ombygging Servicebygget, vedtatte, ikke igangsatte inv.prosjekter	8 867	0	7 050	1 817
Ombygging Høyblokken, vedtatte, ikke igangsatte inv.prosjekter	4 775	0		4 775
Ombygging Nybygget, vedtatte, ikke igangsatte inv.prosjekter	2 000	0		2 000
Oppgradering bedriftshytte	1 800	0	800	1 000
Sykkelparkering	100	0	100	0
Reinvestering møbler/inventar	322	0		322
Oppgradering av IT-utstyr i Nybygget (UPS-punkter)	7 500	0		7 500
Reinvestering IT- og AV-utstyr	2 963	0		2 963
Avfallskomprimator	1 000	0	1 000	0
Kompaktlaster	500	0	500	0
Utskifting av møbler Nybygget	2 000	0		2 000
Utskifting av gamle møbler NHH, arbeidsplassvurdering	1 100	0		1 100
Nettverkskomponenter	8 395	0		8 395
Servere til sentral infrastruktur - kapasitetsøkning	300	0		300
Backupsystem	300	0		300
IT utstyr / brukerutstyr til institutter, avdelinger og stipendiater	2 297	0		2 297
Adangskontrollsystem - utbygging og erstatninger	150	0		150
AV- og utdanningssteknologiutstyr	350	0		350
Langsiktig investeringsplan eiendom	0	0	10 245	-10 245
<b>SUM vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</b>	<b>44 719</b>	<b>0</b>	<b>19 695</b>	<b>25 024</b>
<i>Påbegynte investeringsprosjekter</i>				
Ombygging Servicebygget, påbegynte inv.prosjekter	8 104	0	10 316	-2 212
Ombygging Nybygget, påbegynte inv.prosjekter	153	0	5 800	-5 647
Brannsikkerhet	4 957	0	5 200	-243
Studentarbeidsplasser i leide lokaler	26	0	3 000	-2 974
Oppgradering AV-infrastruktur Servicebygget	150	0	1 600	-1 450
Oppgradering AV-infrastruktur Nybygget	5 880	0	12 600	-6 720
Oppgradering AV-infrastruktur Jebesen senter	1 188	0	2 025	-837
Oppgradering AV-infrastruktur campus Oslo	1 224	0	1 600	-376
Oppgradering av Kollokvierom	1 025	0	1 500	-475
Oppgradering av AV-utstyr i møterom	316	0	450	-134
Etablering av bærende infrastruktur for AV	1 650	0	3 100	-1 450
Investering løpende vedlikehold eiendom	0	0	4 500	-4 500
Investering løpende vedlikehold IT	0	0	9 631	-9 631
Langsiktig investeringsplan IT	0	0	3 330	-3 330
<b>SUM påbegynte investeringsprosjekter</b>	<b>24 672</b>	<b>0</b>	<b>64 652</b>	<b>-39 980</b>

<b>Andre formål</b>				
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>98 556</b>	<b>0</b>	<b>110 632</b>	<b>-12 076</b>
<b>Andre departementer og finansieringskilder</b>				
Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene	16 267	0	13 330	2 938
Overskudd NHHE - til styrets disposisjon	24 928	0	23 013	1 915
Opptjent overskudd NHHE	3 352	0	9 099	-5 747
Nedskrivning av aksjer	0	139	0	0
<b>Sum andre departementer og finansieringskilder</b>	<b>44 547</b>	<b>139</b>	<b>45 441</b>	<b>-894</b>
<b>Sum avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)</b>	<b>143 103</b>	<b>139</b>	<b>156 073</b>	<b>-12 970</b>
Tilført fra annen virksomhetskapi tal				-139
<b>Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet</b>				<b>-13 109</b>

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

	Avsetning pr. 31.12.2022	Avsetning pr. 31.12.2021	Endring i perioden
<b>Statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>			
Diverse prosjekter	19 938	2 813	17 124
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum andre statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>	<b>19 938</b>	<b>2 813</b>	<b>17 124</b>
<b>Norges forskningsråd</b>			
SFF: FAIR	-3 804	7 973	-11 777
Diverse prosjekter	8 585	5 774	2 812
Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum Norges forskningsråd</b>	<b>4 781</b>	<b>13 746</b>	<b>-8 965</b>
<b>Regionale forskningsfond</b>			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum regionale forskningsfond</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andre bidragsytere</b>			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	51	0	51
Næringsliv og private bidragsytere	18 681	16 605	2 076
Øvrige andre bidragsytere	579	867	-288
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	6 202	15 237	-9 035
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag <sup>2)</sup>	<b>25 513</b>	<b>32 709</b>	<b>-7 196</b>
Andre tilskudd og overføringer <sup>3)</sup>	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	<b>25 513</b>	<b>32 709</b>	<b>-7 196</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag</b>	<b>50 232</b>	<b>49 269</b>	<b>963</b>
<b>Gaver og gaveforsterkninger</b>			
Tiltak/oppgave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål/giver <sup>1)</sup>	0	0	0
<b>Sum gaver og gaveforsterkninger</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og overføringer</b>	<b>50 232</b>	<b>49 269</b>	<b>963</b>



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

	Forpliktelse pr. 31.12.2022	Forpliktelse pr. 31.12.2021	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>	0	0
Investeringsformål			
<i>Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</i>	0	0	0
<i>Påbegynte investeringsprosjekter Øremerket bevilgning KD - oppgrac</i>	0	2 500	-2 500
Sum investeringsformål	<b>0</b>	2 500	-2 500
<b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>	<b>0</b>	<b>2 500</b>	<b>-2 500</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>2 500</b>	<b>-2 500</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

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning pr. 31.12.2022	Avsetning pr. 31.12.2022 i kr	Avsetning pr. 31.12.2022 i pst.
Avsetninger til andre formål	583 299	29 165	5 %
Avsetninger til investeringer	583 299	69 391	12 %
<b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>	<b>583 299</b>	<b>98 556</b>	<b>17 %</b>

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Note 16 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Mottatt forskuddsbetaling***Beløp i 1000 kroner*

## DEL I

<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	284	16
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	1	18
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b><i>Sum opptjente, ikke fakturerte inntekter</i></b>	<b>284</b>	<b>34</b>

## DEL II

<i>Mottatt forskuddsbetaling</i>	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021
Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>	2 817	2 759
Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup>	463	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>	0	0
Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>	617	2 342
Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>	0	0
Andre prosjekter <sup>2)</sup>	0	0
<b><i>Sum mottatt forskuddsbetaling</i></b>	<b>3 897</b>	<b>5 101</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 tilfredsstiller kravene i F-07-13. Vesentlige poster spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Note 17 Bankinnskudd, kontanter og lignende<sup>2)</sup>***Beløp i 1000 kroner*

	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021
Innskudd statens konsernkonto (nettobudsjetterte virksomheter) <sup>3)</sup>	417 522	390 185
Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger <sup>3)</sup>	8 948	9 663
Øvrige bankkontoer <sup>1)</sup>	0	0
Kontantbeholdninger <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum bankinnskudd og kontanter</b>	<b>426 470</b>	<b>399 848</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>31.12.2022</b>	31.12.2021
Skyldig lønn	11 819	13 081
Skyldige reiseutgifter	0	0
Annen gjeld til ansatte	0	0
Påløpte kostnader	26 345	19 026
Midler som skal videreformidles til andre <sup>1)</sup>	0	0
Annen kortsiktig gjeld	9 505	4 176
Gjeld til datterselskap m.v <sup>2)</sup>	0	0
<b>Sum</b>	<b>47 669</b>	<b>36 283</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.

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 19 Avsetninger langsiktige forpliktelser**

Beløp i 1000 kroner

	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021
Gave fra DNB	755	749
Gave fra Bergen Rederiforening		292
Gave fra Norgesgruppen	1 406	719
Gave fra Den norske revisorforening		22
Gave Equinor	6 193	5 296
Gave Telenor	3 388	3 769
Diverse gaver	92	-463
Gaver sum	11 834	10 384
Gaveforsterkninger	0	0
Andre avsetninger langsiktige forpliktelser <sup>1)</sup>	0	0
<b>Sum avsetninger langsiktige forpliktelser</b>	<b>11 834</b>	<b>10 384</b>

1) spesiferes i egen oppstilling

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 20 Videreformidling av midler til andre**

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2022	31.12.2021
<i>Videreformidling av tilskudd og overføringer fra statlige etater</i>		
Viderformidlet til virksomhet A	0	0
Viderformidlet til virksomhet B	0	0
Viderformidlet til virksomhet C	0	0
Andre videreformidlinger	0	0
<b>Sum videreformidling av tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Videreformidling av tilskudd/overføringer fra NFR</i>		
Viderformidlet til virksomhet CMI	263	0
Viderformidlet til virksomhet Univ of Carlifornia Berkley	1 353	0
Viderformidlet til virksomhet Orkla	1 426	0
Viderformidlet til virksomhet Economic and sosial reserch foundation	1 736	0
Viderformidlet til virksomhet UIB	708	0
Andre videreformidlinger	0	0
<b>Sum videreformidling av tilskudd/overføringer fra NFR</b>	<b>5 486</b>	<b>0</b>
<i>Videreformidling av tilskudd/overføring fra RFF</i>		
Viderformidlet til virksomhet A	0	0
Viderformidlet til virksomhet B	0	0
Viderformidlet til virksomhet C	0	0
Andre videreformidlinger	0	0
<b>Sum Videreformidling av tilskudd/overføring fra RFF</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Videreformidling av tilskudd/overføringer fra diverse bidragstere<sup>1)</sup></i>		
Viderformidlet til virksomhet SNF	0	-1 304
Viderformidlet til virksomhet andre	0	-1 712
Viderformidlet til virksomhet C	0	0
Andre videreformidlinger	0	0
<b>Sum videreformidling av tilskudd/overføringer fra diverse bidragstere</b>	<b>0</b>	<b>-3 016</b>
<i>Videreformidling av tilskudd/overføringer fra EUs rammeprogram for forskning</i>		
Viderformidlet til virksomhet Univ Chicago	135	0
Viderformidlet til virksomhet B	0	0
Viderformidlet til virksomhet C	0	0
Andre videreformidlinger	0	0
<b>Sum videreformidling av tilskudd/overføringer fra EUs rammeprogram for forskning</b>	<b>135</b>	<b>0</b>
<i>Videreformidling av tilskudd/overføringer fra EU til undervisning og annet</i>		
Viderformidlet til virksomhet A	0	0
Viderformidlet til virksomhet B	0	0
Viderformidlet til virksomhet C	0	0
Andre videreformidlinger	0	0
<b>Sum videreformidling av tilskudd/overføringer fra EU til undervisning og annet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum videreformidlinger av midler til andre samarbeidspartnere</b>	<b>5 621</b>	<b>-3 016</b>

Merknad: Notene skal tas i bruk av de institusjoner som foretar videreformidlinger

1) Gjelder tilskudd/overføringer fra kommunale og fylkeskommunale etater, organisasjoner og stiftelser, næringsliv og private og andre bidragstere

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 30 EU-finansierte prosjekter**

Beløp i 1000 kroner

Prosjektets kortnavn (hos EU)	Prosjektnavn (tittel)	Tilskudd fra Horisont Europa	Tilskudd fra Horisont 2020	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert	SUM	Koordinatorrolle (ja/nei)
SCOOOL-NORFACE	FAIR SCOOOL- NORFACE HuCIAW					886	886	Nei
CHILD-NORFACE	FAIR CHILD - NORFACE GUODLCCI					881	881	Nei
SwafS	Engage.EU R&I (SwafS)					2 665	2 665	Nei
	Osv.						0	ja/nei
<b>Sum</b>	<b>Sum</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 431</b>	<b>4 431</b>	

**Forklaring**

Tabellen skal omfatte de tiltak/prosjekter ved institusjonen som finansieres av EU og som er utbetalt i regnskapsperioden. Prosjekter som er EU-finansiert, størrelsen på finansieringen (utbetalingen) og navnet og kortnavnet på prosjektene skal rapporteres. Det skal skilles mellom prosjekter som finansieres via Horisont Europa, Horisont 2020, EUs rammeprogram for forskning (FP7 ) og andre EU-finansierte prosjekter. Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7 skal oppgis særskilt. Institusjoner som har koordinatorrolle i EU-finansierte prosjekter, skal opplyse om dette.

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Note 31 Resultat - Budsjettoppfølgingsrapport

Beløp i 1000 kroner

	Budsjett for 31.12.2022	Regnskap pr 31.12.2022	Avvik budsjett/ regnskap pr 31.12.2022	Regnskap pr 31.12.2021
<b>Driftsinntekter</b>				
Inntekt fra bevilgninger	530 853	566 613	-35 760	546 492
Inntekt fra gebyrer	0	0	0	0
Inntekt fra tilskudd og overføringer	105 929	82 375	23 554	70 291
Salgs- og leieinntekter	79 122	84 403	-5 281	74 641
Andre driftsinntekter	1 568	3 839	-2 270	4 042
<i>Sum driftsinntekter</i>	<i>717 472</i>	<i>737 230</i>	<i>-19 758</i>	<i>695 465</i>
<b>Driftskostnader</b>				
Varekostnader	0	0	0	0
Lønn og sosiale kostnader	477 232	461 482	15 750	438 760
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	24 856	31 789	-6 934	19 848
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0	0	0	0
Andre driftskostnader	333 725	250 021	83 704	206 745
<i>Sum driftskostnader</i>	<i>835 813</i>	<i>743 292</i>	<i>92 520</i>	<i>665 353</i>
<b>Driftsresultat</b>	<b>-118 341</b>	<b>-6 062</b>	<b>-112 279</b>	<b>30 112</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>				
Finansinntekter	0	334	-334	438
Finanskostnader	0	459	-459	277
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>	<i>0</i>	<i>-125</i>	<i>125</i>	<i>161</i>
<b>Resultat av periodens aktiviteter</b>	<b>-118 341</b>	<b>-6 187</b>	<b>-112 154</b>	<b>30 273</b>
<b>Avregninger</b>				
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	0	13 108	-13 108	-21 576
Tilført annen opptjent virksomhetskapskapital	0	-6 921	6 921	-8 698
<i>Sum avregninger</i>	<i>0</i>	<i>6 187</i>	<i>-6 187</i>	<i>-30 273</i>
<b>Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>				
Inntekter av avgifter og gebyrer direkte til statskassen	0	0	0	0
Avregning med statskassen innkrevingsvirksomhet	0	0	0	0
<i>Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>				
Tilskudd til andre	0	0	0	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning	0	0	0	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Note 32 Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet***Beløp i 1000 kroner*

Indikator	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021
<i>Tilskudd fra EU</i>	<b>13 332</b>	11 234
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	50 753	40 136
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	0	0
<i>Sum tilskudd fra NFR og RFF</i>	<b>50 753</b>	40 136
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	10 607	-878
- tilskudd fra statlige etater	2 134	8 520
- oppdragsinntekter	31 015	27 547
<i>Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet</i>	<b>43 755</b>	35 190



## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Utgiftsart/inntektsart	Regnskap 31.12.2020	Regnskap 31.12.2021	Regnskap 31.12.2022	Budsjett 2023
<b>1. Utgifter</b>				
<i>Driftsutgifter</i>				
Lønnsutgifter	400 867	429 402	451 092	531 282
Varer og tjenester	169 629	185 833	236 426	318 483
<b>Sum driftsutgifter</b>	<b>570 496</b>	<b>615 236</b>	<b>687 518</b>	<b>849 765</b>
<i>Investeringsutgifter</i>				
Investeringer, større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	36 188	46 701	50 975	32 897
<b>Sum utgifter til større utstyrsanskaffelser og vedlikehold</b>	<b>36 188</b>	<b>46 701</b>	<b>50 975</b>	<b>32 897</b>
<i>Overføringer fra virksomheten</i>				
Utbetalinger til andre statlige regnskaper	0	0	0	0
Andre utbetalinger	0	0	0	0
<b>Sum overføringer fra virksomheten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Kjøp av aksjer og andeler	259	0	-139	0
Andre finansielle utgifter	11	178	25	0
<b>Sum finansielle aktiviteter</b>	<b>270</b>	<b>178</b>	<b>-114</b>	<b>0</b>
<b>SUM UTGIFTER</b>	<b>606 954</b>	<b>662 115</b>	<b>738 379</b>	<b>882 661</b>
<b>2. Inntekter</b>		<b>Regnskap</b>		<b>Budsjett</b>
	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2021</b>	<b>31.12.2022</b>	<b>2023</b>
<i>Driftsinntekter</i>				
Inntekter fra salg av varer og tjenester	76 638	56 820	96 767	86 147
Inntekter fra avgifter, gebyrer og lisenser	0	0	0	0
Refusjoner	0	0	0	0
Andre driftsinntekter	29 279	35 215	23 766	19 940
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>105 917</b>	<b>92 035</b>	<b>120 534</b>	<b>106 086</b>
<i>Inntekter fra investeringer</i>				
Salg av varige driftsmidler	0	37	-18	0
<b>Sum investeringsinntekter</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>-18</b>	<b>0</b>
<i>Overføringer til virksomheten</i>				
Inntekter fra statlige bevilgninger til drift	541 701	617 877	644 321	652 057
Innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre	0	0	0	0
Innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre	0	0	0	0
Andre innbetalinger	0	0	0	0
<b>Sum overføringer til virksomheten</b>	<b>541 701</b>	<b>617 877</b>	<b>644 321</b>	<b>652 057</b>
<i>Finansielle aktiviteter</i>				
Innbetaling ved salg av aksjer og andeler	497	0	0	0
Andre finansielle innbetalinger (f.eks. innbet. av rente)	0	18	164	0
<b>Sum finansielle aktiviteter</b>	<b>497</b>	<b>18</b>	<b>164</b>	<b>0</b>
<b>SUM INNTEKTER</b>	<b>648 115</b>	<b>709 967</b>	<b>765 001</b>	<b>758 143</b>
<b>3. Netto endring i kontantbeholdning (2-1)</b>	<b>41 161</b>	<b>47 852</b>	<b>26 622</b>	<b>-124 518</b>

## Kontroller

Netto endring fra kontantstrømoppstillingen	0	47 852	26 622	-124 518
Samsvarstest tabell/oppstilling		0,00	0,00	0,00

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Inntektstype	Regnskap 31.12.2020	Regnskap 31.12.2021	Regnskap 31.12.2022	Budsjett for 2023
<b>Tildelinger til finansiering av statsoppdraget</b>				
Bevilgninger fra fagdepartementet	506 680	573 345	583 299	621 264
Bevilgninger fra andre departement	0	0	0	0
Tildelinger fra andre statlige forvaltningsorganer	1 324	8 520	19 258	6 600
Tildelinger fra Norges forskningsråd	32 919	40 135	41 788	60 804
<b>Sum tildelinger til statsoppdraget</b>	<b>540 922</b>	<b>622 001</b>	<b>644 345</b>	<b>688 668</b>
<b>Overføringer til virksomheten</b>				
Overføringer fra fagdepartementet til tilskudd til andre	0	0	0	0
Overføringer fra andre departement til tilskudd til andre	0	0	0	0
Overføringer fra andre virksomheter til tilskudd til andre	0	0	0	0
<b>Sum overføringer til virksomheten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Offentlige og private bidrag</b>				
Bidrag fra kommuner og fylkeskommuner <sup>1)</sup>	500	27 429	-24	1 500
Bidrag fra private	3 217	8 578	12 470	9 390
Tildelinger fra internasjonale organisasjoner	8 889	11 234	4 297	7 574
<b>Sum bidrag</b>	<b>12 605</b>	<b>47 241</b>	<b>16 742</b>	<b>18 464</b>
<b>Oppdragsinntekter m.v.</b>				
Oppdrag fra statlige virksomheter	20 027	16 125	18 084	15 735
Oppdrag fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter	161	428	1 070	1 200
Oppdrag fra private	17 254	16 062	15 474	10 771
Andre inntekter og tidsavgrensninger	57 145	8 110	69 286	23 304
<b>Sum oppdragsinntekter m.v.</b>	<b>94 588</b>	<b>40 725</b>	<b>103 914</b>	<b>51 010</b>
<b>SUM INNTEKTER</b>	<b>648 115</b>	<b>709 967</b>	<b>765 001</b>	<b>758 143</b>

Tabell 1 - sum inntekter

709 967

765 001

758 143

Undersum

701 857

695 715

734 839

Andre inntekter

57 227

58 440

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Balansedag 31. desember Beløp i TNOK	Regnskap 31.12.2020	Regnskap 31.12.2021	Regnskap 31.12.2022	Endring 2021 til 2022
<b>Kontanter og kontantekvivalenter</b>				
Beholdning på oppgjørskonto i Norges Bank	340 479	390 185	417 522	27 337
Beholdning på andre bankkonti	11 517	9 663	8 948	-714
Andre kontantbeholdninger	0	0	0	0
<b>Sum kontanter og kontantekvivalenter</b>	<b>351 996</b>	<b>399 848</b>	<b>426 470</b>	<b>26 622</b>
<b>Avsetninger til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår :</b>				
Feriepenger m.v.	33 638	36 794	39 422	2 627
Skattetrekk og offentlige avgifter	34 799	39 430	42 591	3 162
Gjeld til leverandører	23 296	43 300	36 556	-6 744
Gjeld til oppdragsgivere	12 290	-9 004	53	9 057
Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer	0	0	0	0
Annen gjeld som forfaller i neste budsjettår	2 262	3 888	28 543	24 655
<b>Sum til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår</b>	<b>106 285</b>	<b>114 407</b>	<b>147 165</b>	<b>32 758</b>
<b>Avsetninger til dekning av planlagte tiltak i fremtidige budsjettår:</b>				
Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd	19 519	13 746	4 781	-8 965
Større påbegynte, flerårige investeringsprosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdeparter	17 067	64 652	24 672	-39 980
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementene	62 427	26 285	29 165	2 880
Andre avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte formål <sup>1)</sup>	0	19 695	44 719	25 024
Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av bevilgninger fra andre departementer	38 286	45 441	44 547	-894
<b>Sum avsetninger til planlagte tiltak i fremtidige budsjettår</b>	<b>137 299</b>	<b>169 819</b>	<b>147 885</b>	<b>-21 935</b>
<b>Andre avsetninger:</b>				
Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål	49 895	38 022	45 451	7 429
Fri virksomhetskapital	58 517	67 214	74 136	6 921
<b>Sum andre avsetninger</b>	<b>108 412</b>	<b>105 237</b>	<b>119 586</b>	<b>14 350</b>
<b>Langsiktig gjeld (netto)</b>				
Langsiktig forpliktelse knyttet til anleggsmidler	0	0	0	0
Annen langsiktig gjeld	0	10 384	11 834	1 450
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>0</b>	<b>10 384</b>	<b>11 834</b>	<b>1 450</b>
<b>SUM NETTO GJELD OG FORPLIKTELSER</b>	<b>351 996</b>	<b>399 847</b>	<b>426 470</b>	<b>26 623</b>

Kontroll 0 0 0 0

**Balanseoppstilling**

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

<b>EIENDELER</b>	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021	31.12.2020
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<i>I Immaterielle eiendeler</i>	<b>662</b>	6 010	6 033
<i>II Varige driftsmidler</i>	<b>125 006</b>	100 473	73 596
<i>III Finansielle anleggsmidler</i>	<b>457</b>	595	595
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>126 125</b>	107 078	80 225
<b>B. Omløpsmidler</b>			
<i>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</i>	<b>0</b>	0	0
<i>II Fordringer</i>	<b>23 255</b>	46 534	22 594
<i>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</i>	<b>426 470</b>	399 848	351 996
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>449 725</b>	446 382	374 590
<b>Sum eiendeler drift</b>	<b>575 850</b>	553 460	454 815
<i>IV Fordringer vedrørende innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til</i>	<b>0</b>	0	0
<b>Sum eiendeler</b>	<b>575 850</b>	553 460	454 815
<b>STATENS KAPITAL OG GJELD</b>	<b>31.12.2022</b>	31.12.2021	31.12.2020
<b>C. Statens kapital</b>			
<i>I Virksomhetskapsital</i>	<b>74 592</b>	67 810	59 112
<i>II Avregninger</i>	<b>143 103</b>	156 073	134 497
<i>III Utsatt inntektsføring av bevilgninger</i>	<b>125 669</b>	108 983	82 129
<b>Sum statens kapital</b>	<b>343 364</b>	332 866	275 739
<b>D. Gjeld</b>			
<i>I Avsetning for langsiktige forpliktelser</i>	<b>11 834</b>	10 384	0
<i>II Annen langsiktig gjeld</i>	<b>0</b>	0	0
<i>III Kortsiktig gjeld</i>	<b>220 652</b>	210 210	179 076
<b>Sum gjeld</b>	<b>232 486</b>	220 594	179 076
<b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>	<b>575 850</b>	553 460	454 815
<i>IV Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</i>	<b>0</b>	0	0
<b>Sum statens kapital og gjeld</b>	<b>575 850</b>	553 460	454 815



## **Kommentarer til årsregnskapet 2022 – Norges Handelshøyskole**

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

Årsregnskapet for 2022 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**

Budsjettet for 2022 var basert på en forventning om at aktivitetsnivået skulle ta seg opp igjen til samme nivå som før pandemien. Det ble også lagt inn en liten økning i antall faste stillinger både på vitenskapelig og administrativ side. Selv om ikke alle ledige stillinger er blitt besatt, er likevel antall årsverk høyere enn ved utgangen av 2021.

Ved utløpet av 2. tertial var aktiviteten fortsatt ikke oppe på det nivået som budsjettet forutsatte, og utarbeidet prognose for bevilgningsfinansiert virksomhet indikerte at påløpte kostnader på årsbasis ville ligge betydelig under budsjett. Regnskapstall viser at påløpte kostnader også ble betydelig lavere enn prognosen. Den ene av de to vesentligste årsakene til dette, er forsinkelser i noen av de planlagte investeringsaktivitetene. Den andre årsaken ligger i økt omfang av eksterntfinansierte prosjekter. Dette har medført at en større del av den faglige aktiviteten er blitt finansiert av eksterne midler, samtidig som netto bidrag fra eksterntfinansiert aktivitet til fagmiljøene er blitt høyere enn budsjettet.

Sammenlignet med årsregnskapet for 2021, har samlede inntekter økt fra 695 mill. kr. til 737 mill. kr. Dette er en økning på 6 %.

Inntektsført bevilgning er 566 mill. kr. mot 546 mill. kr. året før. Mottatt bevilgning er 10 mill. kr. høyere enn året før. Dette innebærer en realnedgang i bevilgningen og skyldes i hovedsak omlegging til ny premiemodell for pensjon. Høye investeringer som følge av rehabiliteringen i årene 2019-2021, bidrar til at en høy andel av forpliktelsen avsatt til investeringer inntektsføres i 2022. Dette, sammen med en lavere investeringstakt enn planlagt ved utgangen av 2022, medfører at den inntektsførte bevilgningen blir 20 mill. kr. høyere enn i 2021. Selv om aktiviteten har vært lavere enn planlagt i forskningsprosjektene, er det likevel en økning på 17% i inntekter fra tilskudd og overføringer sammenlignet med året før. Inntektene innen etter- og videreutdanningsvirksomheten har økt med 12%, både knyttet til åpne og bedriftsinterne programmer.

Lønnskostnadene har økt med nærmere 23 mill. kr. i forhold til 2021, og antall årsverk har økt fra 436 til 440. Dette tilsvarer en gjennomsnittlig lønnsøkning pr årsverk på 4,4%.

Driftskostnadene er 43 mill. kr. høyere enn i 2021. Dette er en økning på 20%, og kan forklares med økt aktivitet knyttet til reiser, og at konferanser og andre arrangement har blitt avholdt fysisk og ikke digitalt. I tillegg har husleiekostnaden til Statsbygg økt som følge av KPI-regulering, og elektrisitetskostnadene har nesten doblet seg.



Den økonomiske situasjonen vurderes som tilfredsstillende både på kort og lang sikt, men med en viss usikkerhetsfaktor knyttet til nivået på elektrisitetskostnaden på lang sikt. Det vil bli arbeidet med å gjennomføre en beregning av denne effekten på lang sikt

Det pågående arbeidet med utforming av ny finansieringsmodell i sektoren, medfører også en viss usikkerhet med tanke på hvordan kontantstrømmen vil utvikle seg på lang sikt. En viktig forutsetning for en finansielt bærekraftig kontantstrøm, er at faste kostnader holdes på et nivå som ligger godt innenfor de årlige fremtidige bevilgningene.

#### *Inntekt fra bevilgninger – positivt avvik 35,8 mill. kr*

Grunnet forsinkelser knyttet anbudskonkurranser, leveranser og prosjektstøtte har noen av de planlagte investeringstiltakene blitt forskjøvet til 2023. Dette medfører et positivt avvik på 25,1 mill. kr. Som det fremgår av investeringsplanen, og av note 15, planlegges påbegynte investeringer å bli ferdigstilt i løpet av 2023. Resterende avvik skyldes i hovedsak en opprydding i anleggsregistret som har medført økte avskrivninger (og dermed utsatt inntektsføring) på ca. 7 mill. kr som ikke var budsjettert.

#### *Inntekt fra tilskudd og overføringer – negativt avvik 23,5 mill. kr*

Avviket er i hovedsak knyttet til NFR-prosjekter der det har oppstått forsinkelser, eller at periodiseringen av inntekten er endret som følge av endringssøknader innvilget av NFR i løpet av 2022.

#### *Salgs- og leieinntekter – positivt avvik 5,3 mill. kr*

Avviket skyldes i hovedsak økte oppdragsinntekter fra bedriftsinterne programmer ved NHHE.

Det er ingen vesentlige avvik i øvrige inntekter

#### *Lønn og sosiale kostnader – underforbruk 15,7 mill. kr.*

Lønnskostnadene innen BFV viser et samlet underforbruk på ca. 16,4 mill. kr. mill. kr., noe som i hovedsak skyldes forsinkelser i rekruttering til faste stillinger både på vitenskapelig og administrativ side. I tillegg bidrar en utsettelse av to-sensor ordningen til lavere kostnader knyttet til eksterne sensorer. Gjennomføring av færre skoleeksamener bidrar også til lavere kostnader knyttet til eksamensvakter. Dessuten har det vært mindre forsinkelser i rekruttering til midlertidig prosjektstillinger.

I forskningsprosjektene er det et overforbruk på 5,1 mill. kr. I hovedsak er dette relatert til et fåtall nye prosjekter som ikke var inkludert i budsjettet.

NHHE har et underforbruk på 4,4 mill. kr. En del av avviket skyldes forsinkelse i rekruttering til en administrativ stilling. Øvrig avvik er relatert til undervisningskostnader i programmene. Delvis skyldes dette at man i noen programmer har kjøpt undervisningstjenester i et større omfang enn opprinnelig budsjettert, slik at lønnskostnaden er blitt tilsvarende lavere.

#### *Andre driftskostnader – underforbruk 83,7 mill. kr.*

Innenfor BFV er det et samlet underforbruk på ca. 60 mill. kr. Avviket er i stor grad knyttet til faglige aktiviteter, spesielt har forskningsaktiviteter som krever reising og fysiske møter blitt skjøvet ut i tid. Det har dessuten vært foretatt noen regnskapsmessige korreksjoner mellom forskningsprosjektene og instituttene fra tidligere år som bidrar til at BFV er tilført høyere dekningsbidrag enn budsjettert. I tillegg oppstår avvik som følge av forsinkelser i tidsavgrensede prosjektrettede aktiviteter samt aktiviteter ved administrative avdelinger.

NHH



Innen øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet ekskl. NHHE er det et underforbruk på 28,5 mill. kr. Reise- og seminaraktivitet har vært lavere enn planlagt. Som en følge av permisjoner og forsinkelser i rekruttering av prosjektansatte, oppstår også forsinkelser i planlagte forskningsaktiviteter.

For NHHE er det et overforbruk på 4,7 mill. kr. i forhold til budsjett. Dette skyldes kjøp av undervisningstjenester i større grad enn forutsatt, og høyere kostnader knyttet til studieannonsering enn forutsatt.

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

Ved utgangen av 2021 var ubrukt bevilgning 110,6 mill. kr. og avsetning knyttet til overskudd generert ved NHHE 45,4 mill. kr. – til sammen 156,1 mill. kr. Samlet avsetning ved utgangen 2022 er redusert til 143,1 mill. kr., fordelt på 98,5 mill. kr. i ubrukt bevilgning og 44,5 mill. kr. i akkumulert overskudd generert ved NHHE.

NHH mottok i 2020 en øremerket ekstrabevilgning på 2,5 mill. kr. til delvis finansiering av ombygging av personal-kantine til undervisningsareal. Arbeidet var planlagt gjennomført i løpet av sommeren, men ble ferdigstilt i oktober 2022. Midlene er derfor inntektsført og avsetningen i regnskapets note 15 del III redusert til null ved utgangen av 2022.

Samlede avsetninger relatert til årets bevilgning utgjør 17% ved utgangen av 2022. Avsetninger relatert til påbegynte og planlagte investeringer utgjør 69,4 mill. kr. tilsvarende 12% av årets bevilgning. Øvrige avsetninger er 29,2 mill. kr. og tilsvarer 5% av årets bevilgning. Som det fremgår av note 15, er disse midlene relatert til planlagte forskningstiltak ved instituttene.

### **Gjennomførte og planlagte investeringer**

Planlagte investeringer for 2022 var 77,3 mill. kr. Ved utgangen av 2022 er 53,5 mill. kr. av disse gjennomført. Avviket er stort sett knyttet til langsiktig investeringsplan. Dette skyldes at noen ombyggingsprosjekter som vil kunne påvirke studentene, ikke ble ferdigstilt i løpet av sommeren, og derfor må vente til sommeren 2023. I tillegg ble det for kort tid til å oppgradere AV-infrastruktur for alle kollokvierom og auditorier innenfor den fristen som var tilgjengelig etter at undervisningen i høstsemesteret var avsluttet. Gjenstående arbeid må derfor utsettes til 2023. Som det fremgår av note 15, overføres til sammen 24,7 mill. kr. relatert til påbegynte investeringer fra 2022 til 2023.

I tillegg er det i note 15 avsatt 44,7 mill. kr. til vedtatte ikke påbegynte investeringer, hvorav 31,9 mill. kr. er planlagt gjennomført i 2023. Samlet investeringsplan for perioden 2023-2033 er 116,4 mill. kr.

Investeringsplanen ble sist vedtatt av styret 20.10.22. Revidert investeringsplan vil bli fremlagt for styret i forbindelse med godkjenning av årsregnskapet 14.03.23

Det bekreftes at NHHs revisor er Riksrevisjonen.

NHH



Bergen, 14.03.2023

-----  
Karen Helene Ulltveit-Moe

-----  
Tord Lien

-----  
Harald Espedal

-----  
Miao Reinlund

-----  
Aline Bütikofer

-----  
Inger G. Stensaker

-----  
Katarina Kaarbøe

-----  
Hallvard Lyssand

-----  
Esra Aslan

-----  
Maria Selsås Fjogstad

-----  
Herman Bøe Vilseth



## Sak 7/23

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Internkontroll: Rapportering for 2022

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 13 jf. fvl §13.1 pkt. 2

## ÅRLIG RAPPORTERING OM VARSLING FOR ANSATTE - 2022

Saksbehandler Sylvi Larsen  
Arkivreferanse 22/00816-3

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	14.03.2023	8/23

### Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering

### Bakgrunn:

I arbeidsmiljøloven er virksomheter med mer enn fem ansatte pålagt å ha interne rutiner for varsling av kritikkverdige forhold, jf. arbeidsmiljølovens § 2A – 6. NHH har hatt varslingsrutiner for sine ansatte i mange år.

I tillegg til rutiner for varsling har høyskolen også overordnede retningslinjer for ansvarlig adferd («Code of Conduct») i tillegg til mer spesifikke retningslinjer knyttet til håndtering av mobbing og trakassering, forskningsetikk og tiltaksplan mot seksuell trakassering.

Ansatte skal varsle dersom de opplever, observerer eller mistenker alvorlige, kritikkverdige forhold ved NHH.

### Hva er kritikkverdige forhold og hvordan kan ansatte varsle om slike forhold?

Begrepet «kritikkverdige forhold» favner relativt vidt. Det omfatter bl.a. forhold som er lovstridige, som økonomisk kriminalitet eller miljøkriminalitet, og forhold i strid med etiske normer som for eksempel korrupsjon, forhold som setter eller kan sette personers liv og helse i fare, mobbing eller trakassering og lignende. Hver virksomhet oppfordres til å spesifisere hva som skal regnes som kritikkverdige forhold i egen virksomhet, blant annet med utgangspunkt i egne etiske retningslinjer. Hva som skal regnes som mobbing og/eller trakassering, herunder seksuell trakassering, er nærmere beskrevet i Retningslinjer for mobbing og trakassering.

Ansatte kan varsle ved å sende skriftlig varsel til [varsel@nhh.no](mailto:varsel@nhh.no). Varsler via denne e-posten håndteres av direktør for organisasjon og virksomhetsstyring, prorektor for fagressurser og HR-sjef. Det kan også varsles anonymt til en disse. Videre kan ansatte varsle direkte til nærmeste leder, verneombud, tillitsvalgt, direktør for organisasjon og virksomhetsstyring, prorektor for fagressurser eller HR-sjef. Alle varsler skal håndteres umiddelbart på laveste mulige organisasjonsnivå.

**Varsler i 2022:**

Det er registrert ett varsel mot en ansatt på NHH i 2022. Varselet er håndtert etter NHHs interne retningslinjer, og håndteringen av varselet er ikke avsluttet.

**Avslutning:**

Det mottas få varsler fra ansatte ved NHH. Det kan bety at kritikkverdige forhold som oppstår eller oppleves, gjelder egen arbeidssituasjon eller arbeidsvilkår, og derfor korrekt håndteres i linjen av personalleder, eventuelt med bistand av HR-avdelingen. Men det kan også bety at ansatte vegrer seg for å varsle om kritikkverdige forhold mot kolleger eller leder, eller at de vegrer seg for å varsle til lokal eller sentral ledelse. NHHs varslingsrutiner er revidert i 2022/2023 og legges frem for styret som egen orienteringssak i dette møtet. I henhold til de nye varslingsrutinene vil mottakere av varsel via e-posten [varsel@nhh.no](mailto:varsel@nhh.no) være prorektor for organisasjon og virksomhetsstyring, prorektor for fagressurser og HR-sjef. Disse tre vil i felleskap avgjøre hvem av dem som skal ha det operative ansvaret for å kartlegge omstendighetene som beskrives i varselet, og hvilke juridiske eller andre fagpersoner, internt eller eksternt, som skal involveres i saken.

Det skal være trygt å varsle om kritikkverdige forhold på NHH. Ethvert varsel skal håndteres profesjonelt og sikre god ivaretagelse av både varsler og den eller de det varsles om, i tillegg til andre ansatte som er involvert i situasjonen og kartleggingsprosessen.

## ÅRLIG RAPPORTERING OM VARSLING FOR STUDENTER - 2022

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 20/03838-5

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	14.03.2023	9/23

### Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering.

### Bakgrunn:

NHHs system for varsling ble etablert våren 2018 og var resultatet av et samarbeid mellom Studieadministrativ avdeling og HR-avdelingen. Systemet har blitt utviklet og utbedret basert på erfaringer over tid, bl.a. med muligheten for å melde fra kryptert og sikker lagring i NHHs arkivsystem (P360). Det er også mulig å varsle anonymt. Siden 2020 har NHH-styret årlig blitt orientert om arbeidet med varsler og varslingskanaler for studenter (jf. sak 64/20 og sak 15/22).

Studenter skal varsle dersom de opplever, observerer eller mistenker alvorlige, kritikkverdige forhold ved NHH. Både studenter, ansatte og andre kan si fra om forhold hvor NHH-studenter er involvert. Alvorlige, kritikkverdige forhold kan være brudd på lovregler, eller etiske normer, f.eks. mobbing, trakassering, diskriminering eller uredelighet. «Ved NHH» omfatter både studie- og utenomfaglige sammenhenger, samt utenfor campus dersom det er en studierelatert sammenheng.

Varslingssaker er unntatt offentlighet og underlagt taushetsplikt, i samsvar med offentlighetsloven § 13 og forvaltningsloven § 13. Sakene behandles konfidensielt, og tilgangen til sakene er strengt begrenset. Prosedyren for dokumentasjon i arkivsystemet er gjennomgått og revidert både i 2021 og 2022, blant annet for å sikre korrekt og standardisert arkivering av journalpliktig informasjon.

Det er få personer som følger opp studentvarslene, og det stilles krav til rask og korrekt saksbehandling. Behandlingen av et varsel gis høyeste prioritet. Høsten 2022 ble det gjort endringer i gruppen som håndterer og følger opp studentvarslene. Samtidig ble gruppen styrket med én person, noe som har ført til større fleksibilitet og et mindre sårbart system. De involverte studentene i varslingssakene kan nå velge om de vil ha møter/samtaler med en person av samme eller motsatt kjønn.

### Kjennskap til varslingssystem og varslingskanaler

NHH arbeider målrettet og systematisk med å informere om varsling og varslingskanaler. Et sentralt element er at informasjon om varsling er lett tilgjengelig på NHHs hjemmesider. I tillegg får alle nye studenter informasjon om varsling i Velkomstuken ved studiestart. Temaet

blir tatt opp av ledelsen i deres orientering til studentene samt i informasjonsmøter som arrangeres av Studieadministrativ avdeling. I tillegg informeres det om system og kanaler gjennom:

- Si Fra-kort er tilgjengelig i Servicesenteret. Kortet oppgir varslingskanalene og hvem som mottar varselmeldingene.
- Nettstedet Sikresiden.no gir studenter (og ansatte) handlingskompetanse i uønskede situasjoner; hva de selv kan gjøre og hvor de kan få hjelp. NHH-spesifikk informasjon er lagt inn under flere av fanene.
- NHHs varslingsrutiner og sikresiden.no framgår på NHHs nettside for studenter. Rutinene tas også opp med ansvarlige studenter i NHHS, for eksempel i forbindelse med skifte av representanter i Kjernestyret (KS) og som en del av beredskapen ved arrangementer.

Utover selve systemet for varsling har NHH også rutiner og retningslinjer for hva som skal gjøres når ansatte møter studenter som har det vanskelig. Dette gjelder både for ansatte på instituttene og i sentraladministrasjonen, f.eks. studieveiledere.

### Oversikt over saker i 2022

	Læringsmiljø	NHHS	Utenfor NHH	Totalt
<b>Digitale</b>	1	1	0	
<b>Fysiske</b>	1	4	2	
	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>9</b>

I 2022 mottok NHH ni varsel: To via kryptert nettskjema, fire via e-posten stud.varsel@nhh.no, én via NHHs postmottak og to via sms/telefon. Antallet varsler er på samme nivå som tidligere år. Sakene varierer i alvorlighetsgrad, fra mellommenneskelige konflikter til svært alvorlige forhold som seksuelle overgrep. Hendelsene har skjedd både fysisk og digitalt.

Seks av sakene anses som bekymringsmeldinger (inkludert utfordringer som må følges opp), og tre er alvorlige brudd på lovregler eller etiske normer (kritikkverdige forhold som krever tiltak). I de fleste sakene var det studenter som varslet om andre studenter, men det var også andre (eksterne) som varslet om bekymringer knyttet til trivsel/læringsmiljø. Den mest alvorlige saken har ført til politianmeldelse.

Alle varsel blir håndtert raskt. Etter en innledende vurdering av varselets innhold, alvorlighetsgrad og videre håndtering, blir relevante personer i løpet av kort tid invitert til samtale, både de som har meldt fra, de som skal være utsatt for og de som blir beskyldt for å ha gjort de kritikkverdige handlingene. Andre som kan bidra til sakens opplysning kan også bli invitert og/eller innkalt til samtale.

Tradisjonelt har sakene variert i kompleksitet. Noen har vært enkle å behandle, mens andre har involvert mange personer og omfattende dokumentasjon. De fleste sakene avsluttes i løpet av noen uker. Involverte som har behov for oppfølging fra profesjonelt hjelpeapparat, får tilbud om bistand, og samarbeidet med studentsamskipnaden Sammen fungerer godt. Alle sakene var avsluttet pr. 31.12.2022.

## **Sak 10/23**

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Ansettelse uten kunngjøring i stilling som professor

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 25

## EVENTUELT - MØTE 1/23

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03485-20

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
14.03.2023

Utvalgsnr  
11/23

### **Forslag til vedtak:**

Vedtak i saker under Eventuelt behandles i møtet.

# Orienteringssak 1/23

## Arkivreferanse 21/04514-3



### DET KONGELIGE KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Norges Handelshøyskole  
Helleveien 30  
5045 Bergen

Deres ref

Vår ref

Dato

22/4193

20. desember 2022

## Tildelingsbrev 2023 til Norges Handelshøyskole

På bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2023, jf. Innst. 12 S (2022–2023) og Prop. 1 S (2022–2023), sender Kunnskapsdepartementet (KD) med dette tildelingsbrev til Norges handelshøyskole (NHH). Tildelingsbrevet er KDs årlige styringsdokument. Eventuelle endringer eller ytterligere tildelinger blir formidlet gjennom supplerende tildelingsbrev i løpet av 2023.

Tildelingsbrevet og eventuelle supplerende tildelingsbrev skal publiseres på virksomhetens nettsider så snart de er mottatt, jf. [Bestemmelser om økonomistyring i staten](#), pkt. 2.3.2.

### Tildelingsbrevet for 2023 består av følgende deler:

1	Regjeringens prioriteringer og forventninger .....	2
2	Mål.....	4
3	Tildeling 2023 .....	7
4	Andre forutsetninger og krav.....	9
5	Rapportering og resultatoppfølging .....	13

Postadresse  
Postboks 8119 Dep  
0032 Oslo  
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse  
Kirkeg. 18  
www.kd.dep.no

Telefon\*  
22 24 90 90  
Org.nr.  
872 417 842

Avdeling  
Avdeling for eierskap i  
høyere utdanning og  
forskning

Saksbehandler  
Linda J. Elmrhari



## 1 Regjeringens prioriteringer og forventninger

Kunnskap og kompetanse er avgjørende for omstillingsevne og konkurransekraft. Forskning og høyere utdanning er sentralt for å realisere regjeringens satsinger. Regjeringen mener at vi fortsatt skal investere mye i forskning og høyere utdanning. Samtidig blir det økonomiske handlingsrommet i statsbudsjettene mindre i årene som kommer. Regjeringen må derfor finne rom for å prioritere viktige forsknings- og høyere utdannings-satsinger innenfor gjeldende budsjetttrammer fremover.

Det er fastsatt nye sektormål for universiteter og høyskoler, det er inngått utviklingsavtaler med de statlige universitetene og høyskolene og regjeringen har lagt frem *Langtidsplan forskning og høyere utdanning 2023–2032* med tre overordnede mål og seks tematiske prioriteringer. Regjeringen forventer at universitetene og høyskolene ut fra egenart og profil følger opp målene og de tematiske prioriteringene og bidrar til å dekke kunnskaps- og kompetansebehovene i samfunnet.

Regjeringens tillitsreform har som mål å gi mer velferd og bedre tjenester til innbyggerne gjennom å la de ansatte få større innflytelse over oppgaveløsingen. Det er en reform som skal utvikles nedenfra og opp i systemet. Regjeringen vil at universitetene og høyskolene skal få mer frihet og tillit til å gjøre egne prioriteringer innenfor de gjeldende rammevilkårene. Tillitsreformen er blant annet viktig i arbeidet med ny universitets- og høyskolelov, forenkling av finansieringssystemet, vurdering av akkrediteringskriterier for å bli universitet og vektlegging av utviklingsavtalene som styringsverktøy.

Det er store udekkede arbeidskraft- og kompetansebehov i arbeidslivet, og det er grunn til å tro at utfordringen vil bli enda større fremover. Andelen av befolkningen som er i arbeidsfør alder blir redusert etter hvert som befolkningen blir eldre og ungdomskullet blir mindre. Det kan også bli vanskeligere å rekruttere arbeidskraft fra utlandet. Universitetene og høyskolene skal dimensjonere studietilbudene sine i tråd med samfunnets behov. Det er derfor viktig å prioritere utdanning som både er etterspurt fra studentene og som er i tråd med arbeidslivets behov. Regjeringen forventer at universiteter og høyskoler viderefører samarbeidet med fylkeskommunene og andre relevante aktører for å styrke det desentraliserte tilbudet og møte regionale kompetansebehov. Universiteter og høyskoler skal prioritere livslang læring og fleksible og desentraliserte tilbud slik at utdanning og kompetanseheving blir tilgjengelig og uavhengig av bosted og livssituasjon.

Profesjonsutdanningene er sentrale for utøvelsen av velferdsstatens tjenester. Regjeringen satser på gode velferdstjenester nært folk. Da er det viktig at profesjonsutdanningene har tett kobling til praksisfeltet, har høy kvalitet og tilbys i hele landet. Regjeringen forventer at universiteter og høyskoler samarbeider godt med kommuner over hele landet for å øke kapasiteten og styrke kvaliteten i praksis for helse- og sosialfagsstudenter, i tråd med avtalen mellom regjeringen og KS. Flere kvalifiserte lærere i skolen er viktig for barn og unges læring, mestring og trivsel. Universitetene og høyskolene har et stort ansvar for å øke rekruttering på utdanninger der de ikke innfrir kandidatmåltallene.

Regjeringen er opptatt av å ha et forskningssystem i god balanse og vil vurdere endringer i forskningssystemet for at ulike virkemidler og aktører kan bidra til å nå de forskningspolitiske målsettingene enda bedre enn i dag. Regjeringen tar sikte på å legge frem en stortingsmelding om dette og i denne forbindelse skal Forskningsrådets roller og funksjoner i det norske forskningssystemet gås gjennom. Denne gjennomgangen vil være et viktig kunnskapsgrunnlag for stortingsmeldingen.

Regjeringen vil styrke verdiskapingen gjennom økt kommersiell anvendelse av forskning slik at resultater fra offentlig finansiert forskning kommer hele samfunnet til nytte. For å ivareta kommersialiseringsarbeidet har mange UH- institusjoner knyttet til seg Technology Transfer Offices (TTOer) som de eier sammen med bl.a. helseforetak og forskningsinstitutter. Ordningen med lokale prosjektmidler til TTOene gjennom Forskningsrådprogrammet FORNY2020 erstattes i 2023 med en søkbar ordning rettet mot eierne av TTOene, dvs. UH- institusjoner, forskningsinstitutter og helseforetak. Målet med endringen er å løfte arbeidet med kommersialisering ved å bedre tilrettelegge finansiering av den tidlige fasen av teknologioverføringsprosessen, den såkalte «TTO-funksjonen». Det forutsettes at institusjonene bidrar med egne midler til dette arbeidet.

Internasjonalisering er en forutsetning for kvalitet i norsk forskning og høyere utdanning. Samarbeid med internasjonale kunnskapsmiljøer har positive ringvirkninger på kvaliteten i norske fagmiljøer, samtidig som det bidrar til å gi unge mennesker verdifull kompetanse om de komplekse utfordringene verden står overfor. Regjeringen forventer at virksomhetene bidrar til økt deltakelse i EUs programmer for utdanning, forskning og innovasjon og aktiv deltakelse i samarbeidet om politikk og rammebetingelser gjennom Det europeiske forskningsområdet og Det europeiske utdanningsområdet. Regjeringen forventer også at virksomhetene bidrar til å styrke samarbeidet med strategisk viktige land utenfor Europa.

Universiteter og høyskoler har et samfunnsansvar for å formidle fagkunnskap til studentene, til offentlig sektor og til næringsliv i det norske samfunnet. Institusjonene forventes i større grad å ta aktiv del i samfunnslivet gjennom tettere og flere relasjoner til offentlig sektor, næringslivet og eksterne parter generelt. En avgjørende forutsetning for at forskningsbasert kunnskap kan tas i bruk i samfunnet, er at det er bred tillit til den, jf. NOU 2022: 2 Akademisk ytringsfrihet — God ytringskultur må bygges nedenfra, hver dag.

Regelverksforståelse og forvaltningskompetanse hos universitetene og høyskolene er avgjørende for at regelverket skal fungere etter sin hensikt og for at institusjonene skal kunne forvalte handlingsrommet i regelverket på en god måte. Departementet forventer at institusjonene arbeider systematisk med å sikre god regelverkskompetanse og forvaltning ved institusjonen. KD vil legge fram en lovproposisjon med forslag til ny universitets- og høyskolelov i 2023. Målet er en klar og tydelig lov som balanserer hensynet til institusjonenes autonomi og faglige frihet og behovet for å sikre sentrale rettigheter for studentene.

Den nye språkloven ble gjeldende fra 1. januar 2022 og skal sikre bruk av norsk språk på alle områder i samfunnet. Utdanningssektoren er en nøkkelsektor, og universitets- og høyskoleloven slår fast at universitetene og høyskolene har et ansvar for å vedlikeholde og videreutvikle norsk som fagspråk. Kunnskapsdepartementene forventer at institusjonene arbeider systematisk og strukturert med dette.

Regjeringen vil redusere midlertidigheten i universitets- og høyskolesektoren. Etter en jevn reduksjon de siste årene, ligger midlertidigheten i 2021 på omtrent samme nivå som 2020. Regjeringen har som mål at i denne regjeringsperioden skal midlertidigheten ned på nivå med arbeidslivet for øvrig. Regjeringen forventer at universitetene og høyskolene reduserer andelen midlertidige stillinger. I arbeidet med ny universitets- og høyskolelov vurderer regjeringen flere innstramminger i reglene om midlertidig ansettelse.

Levekårsundersøkelsen for 2021 blant studenter i høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning viser at andelen studenter som vurderer egen helse som god, har blitt betydelig redusert siden 2010, og at særlig unge heltidsstudenter sliter med psykiske plager og ensomhet. Universitetene og høyskolene har ansvaret for studentenes læringsmiljø og forventes å samarbeide med studentsamskipnadene og legge forholdene til rette for et godt studiemiljø og god studentvelferd.

KD har nytt målbilde fra 2023. De tre overordnede målene for kunnskapssektoren er:

- Kunnskap legger grunnlag for demokrati, velferd, omstilling og bærekraft
- Samfunnet og arbeidslivet har tilgang på relevant kompetanse
- Kunnskapssektoren utjevner sosiale og geografiske forskjeller

De tre hovedmålene beskriver samfunnsoppdraget til KD og blir utdypet gjennom åtte undermål som er beskrevet i kap. 1 Hovedinnledning i [Prop. 1 S \(2022-2023\)](#) for KD.

Virksomhetene spiller en viktig rolle for å nå målene. Det er viktig med godt samspill mellom KDs underliggende virksomheter slik at alle bidrar til hverandres måloppnåelse.

## 2 Mål

### 2.1 Om målstrukturen

KD har etter dialog med sektoren fastsatt nye sektormål som gjelder fra 2023 for statlige universiteter og høyskoler og private høyskoler som mottar statstilskudd. Sektormålene samsvarer godt med de overordnede målene i langtidsplanen, som gjelder all norsk forskning og høyere utdanning.

Fra og med 2023 fjerner departementet de nasjonale styringsparameterne for universiteter og høyskoler. KD vil gå gjennom bruken av kandidatmåltall og vurdere alternative virkemidler i arbeidet med stortingsmelding om profesjonsutdanningene. For 2023 gjelder kandidatmåltallene som fremgår av *Orientering om statsbudsjettet 2023 for universitet og*

*høgskular etter vedtak i Stortinget 14. desember 2022.*

Departementet har utviklingsavtaler med differensierte mål og styringsparametere for hver av de statlige universitetene og høyskolene. Det har vært dialog om nye avtaler i 2022.

Departementet har ikke utviklingsavtaler med de private høyskolene, men følger opp mål og resultater som del av tilskuddsforvaltningen.

Analyser av statistikk og undersøkelser som er nasjonalt tilgjengelig er en sentral kilde til styringsinformasjon. Departementet opprettholder kravene til innrapportering av data om resultater i høyere utdanning til Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) jf. Meld. St. 19 (2020–2021) Styring av statlige universiteter og høyskoler.

KD har i samarbeid med institusjonene definert samfunns- og effektmål for større bygge- og rehabiliteringsprosjekter i sektoren. Aktuelle institusjoner må ta hensyn til disse målene i planer og i styringen av virksomheten.

## **2.2 Sektormål og utviklingsavtaler**

For 2023 gjelder følgende overordnede og langsiktige sektormål for universiteter og høyskoler:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning
2. Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon
3. God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

Målene og styringsparameterne i utviklingsavtalene beskriver den enkelte institusjonens strategiske prioriteringer for å bidra til at de nasjonale sektormålene og prioriteringene i langtidsplanen nås. Utviklingsavtalen er et verktøy i styringsdialogen, og skal bidra til å utvikle institusjonene og sektoren.

Utviklingsavtalene har som formål å bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og god arbeidsdeling. Differensiert styring gjennom utviklingsavtalene skal tilrettelegge for at institusjonene kan ivareta sitt samfunnsoppdrag og svare på nasjonale, regionale og lokale behov.

Utviklingsavtalene er fastsatt i samhandling med den enkelte institusjon i tråd med rammeverket for utviklingsavtalene. Utviklingsavtalene reforhandles i utgangspunktet hvert fjerde år, men departementet åpner for eventuell revisjon av avtalene etter to år ved særlige behov.

## 2.3 Utviklingsavtale for NHH 2023 – 2026

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

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

Styringsparametere:

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

### Mål 2 - Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå

NHH vil øke den samlede publikasjonsaktiviteten og opprettholde et høyt nivå på omfanget av internasjonale topp-publikasjoner innen alle områder som er sentrale for en internasjonal handelshøyskole. NHH vil at omfanget av 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

### 3 Tildeling 2023

#### 3.1 Tildeling over kap. 260, post 50

Stortinget har bevilget 40,6 mrd. kroner over kap. 260, post 50 til universiteter og statlige høyskoler. Det ligger til grunn en prisjustering på 3 pst. fra 2022 til 2023.

KD tildeler med dette **618 764 000** kroner til NHH

For en forklaring av endringene viser vi til *Orientering om statsbudsjettet 2023 for universitet og høgskular etter vedtak i Stortinget 14. desember 2022*.

##### 3.1.1 Studieplasser i forbindelse med Revidert nasjonalbudsjett 2020

I 2023 er det begynt en utfasing av studieplassmidlene som ble tildelt i forbindelse med Revidert nasjonalbudsjett 2020. I 2023 gjelder det de ett- og toårige utdanningene. Regjeringen legger til grunn fremover å trekke ut de øvrige midlene etter hvert som studentene tatt opp i 2020, 2021 og 2022 fullfører sine utdanninger.

Kunnskapsdepartementet vil understreke at dette ikke nødvendigvis innebærer å redusere aktiviteten ved de utdanningene som fikk utvidet kapasitet gjennom tildelingene for 2020–2022. Departementet legger til grunn at kapasiteten opprettholdes i utdanninger med vedvarende høy etterspørsel i arbeidsmarkedet. Departementet legger til grunn at kapasiteten særskilt opprettholdes i utdanninger innenfor helse- og sosialfag og teknologifag.

Regjeringen vurderer årlig behovene for kapasiteten i høyere utdanning ut fra den gjeldende situasjonen, og de endelige rammene for 2024 vil bli fastsatt i de ordinære budsjettprosessene.

### 3.1.2 Sykepleieropptaket

Institusjonene med sykepleierutdanning fikk for 2022 et pålegg om å øke kapasiteten i sykepleierutdanningene, jf. tildelingsbrevet for 2022 datert 21. desember 2021 og supplerende tildelingsbrev for 2022 datert 4. februar 2022. I ordinært tildelingsbrev ble aktuelle institusjoner innenfor uendret rammebevilgning bedt om å øke opptaket i sykepleierutdanningene med til sammen 200 plasser. I supplerende tildelingsbrev fikk aktuelle institusjoner økt tildeling for å øke kapasiteten i sykepleierutdanningen og videreutdanninger i sykepleie, tilsvarende 300 plasser.

Tabellen under viser den forventede økte kapasiteten for 2020 og 2022 for sykepleierutdanningene (både grunn- og videreutdanning). Den viser også utviklingen i opptakstallene i perioden 2018–2022 summert for alle utdanninger i sykepleiefag, hentet fra tabellen «opptakstall» i DBH med data innrapportert fra institusjonene per 15. oktober. Tallene er omregnet til bevilgningsfinansierte heltidsekvivalenter.

	Forventet økte plasser			Opptakstall, bevilgningsfinansierte heltidsekvivalenter					
	2020	2022	Sum	Endring fra året før					Sum endring
				2018	2019	2020	2021	2022	2018–2022
HiM	20	62	82	122	28	34	-29	9	42
HINN	15	14	29	298	24	9	4	-17	19
HiØ	0	53	53	296	-14	-53	75	62	71
HVL	35	44	79	804	135	-92	96	-47	91
LDH	45	10	55	347	14	38	6	-19	39
NTNU	70	29	99	842	-43	89	19	123	188
NU	27	35	62	550	-75	66	-38	-81	-128
OM	33	30	63	1073	-171	206	-124	-163	-252
UiA	0	79	79	345	-41	73	-27	41	45
UiS	55	40	95	412	35	34	-42	119	145
UiT	10	15	25	414	-30	4	21	-52	-57
USN	65	57	122	600	5	-11	11	77	80
VID	75	32	107	640	31	85	-24	-6	86

Kunnskapsdepartementet registrerer at opptaket ved sykepleierutdanningene i 2022 for de fleste institusjonene ikke er økt i tråd med forventningene. For flere institusjoner er avviket så stort at det synes svært tvilsomt at opptaket gir grunnlag for å møte forventningene til økt studiepoeng- og kandidatproduksjon. Departementet er kjent med at det er faktorer som ansettelsesprosesser, tilgangen på praksisplasser i tjenestene, implementering av nasjonale retningslinje for sykepleierutdanning fra 2020 og studentenes oppmøte som kan påvirke opptaket. Hensyntatt slike overgangsproblemer er det imidlertid avgjørende at resultatforventningene innfris og at forutsetningene for Stortingets bevilgning etterleveres.

Departementet understreker at det vil bli aktuelt å flytte midler mellom institusjoner dersom opptaket og produksjonen i 2023 ikke gjenspeiler forventningene om utvidet kapasitet i

sykepleierutdanningene. Departementet vil gi Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK.dir) i oppdrag å gjennomgå utviklingen i opptak, gjennomføring og kandidatproduksjon for sykepleier- og spesialsykepleierutdanningene. I dette arbeidet vil direktoratet også be om innspill fra utdanningsinstitusjonene for å kartlegge kapasitetsutfordringene for praksisplasser.

### **3.1.3 Studieplasser i forbindelse med krigen i Ukraina**

I behandlingen av statsbudsjettet for 2023 er det vedtatt å redusere tildelingen av studieplasser ifm. krigen i Ukraina fra 1 000 til 500 plasser. Plassene er tildelt som fireårige i kategori D. Det innebærer at det ligger inne helårseffekt av 500 plasser i 2023 og at institusjonene er tildelt det samme beløpet i 2023 som i 2022. Kunnskapsdepartementet vil til Revidert nasjonalbudsjett 2023 vurdere om det bør foreslås å justere bevilgningen, begrenset oppad til et beløp tilsvarende 1 000 studieplasser. Departementet vil også vurdere omfordelinger i 2023 mellom institusjonene som vil bli håndtert gjennom eventuell justering av utbetalingen for tredje kvartal.

## **3.2 Utbetaling**

KD utbetaler midlene over kap. 260, post 50 i tre rater, hhv. i januar, mai og september.

## **3.3 Fullmakter**

Stortinget har gitt virksomheten fullmakter som fornyes for ett år av gangen i forbindelse med Stortingets behandling av statsbudsjettet. I tillegg har departementet delegert administrative fullmakter til virksomheten. En oversikt over delegerte fullmakter er vedlagt.

# **4 Andre forutsetninger og krav**

## **4.1 Fellesføringer fra regjeringen**

### **4.1.1 Lærlinger og studenter**

Statlige virksomheter skal ha lærlinger tilknyttet seg. Virksomheter med mer enn 30 ansatte skal til enhver tid ha minst en lærling, og større virksomheter skal ha flere enn en lærling. Virksomheten skal også hvert år vurdere om det er mulig å tilby opplæring i nye lærefag og om antall lærlinger kan økes. Alle statlige virksomheter skal knytte seg til opplæringskontoret OK stat eller et annet opplæringskontor. I tillegg ber vi om at virksomheten arbeider for å ta imot studenter i praksis i tråd med intensjonene i Meld. St. 16 (2020-2021) Utdanning for omstilling – økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning.

I årsrapporten for 2023 skal NHH rapportere følgende: Antall lærlinger, og hvilke tiltak som er gjennomført for å øke antall lærlinger og eventuelt innenfor hvilke fag samt hvilket opplæringskontor virksomheten er tilknyttet. NHH skal også rapportere på arbeidet med å ta imot studenter i praksis. Virksomheter som ikke har oppfylt kravene, må redegjøre for årsaken til dette og for hva de har gjort for å oppfylle kravene.



#### **4.1.2. Redusere konsulentbruken**

Arbeidet med effektivisering utgjør en integrert del av den ordinære styringsdialogen mellom departement og virksomhet og følger de alminnelige prinsippene for styring i staten. NHH skal arbeide for å redusere konsulentbruken på områder der det ligger til rette for å benytte interne ressurser og kompetanse. Utover informasjons- og holdningskampanjer skal tjenester fra kommunikasjonsbransjen som hovedregel ikke benyttes.

NHH skal i årsrapporten for 2023 rapportere om konsulentbruken, under dette om iverksatte tiltak og konkrete resultater i arbeidet med å følge opp fellesføringen. Dersom det er fagområder og/eller kompetanseområder i virksomheten der en benytter konsulenter i særlig grad, skal bakgrunnen for dette omtales nærmere. Virksomheten skal som en del av rapporteringen også gi en overordnet omtale av ev. kjøp av konsulenttjenester fra kommunikasjonsbransjen (alle typer kommunikasjonstjenester) i 2023 og opplyse om totalbeløp for kjøp av slike tjenester.

#### **4.1.3. Virksomheter skal vurdere mulighetene for desentralisert arbeid og legge til rette for dette der det er formålstjenelig**

NHH skal vurdere muligheter for økt bruk av desentralisert arbeid, med det formål å oppnå mer desentralisering av statlige arbeidsplasser og styrke lokale fagmiljø, som kan gi distriktspolitisk gevinst. Dette vil være særskilt aktuelt i forbindelse med utlysning av stillinger, men kan også være aktuelt for allerede ansatte som ønsker dette. Slikt desentralisert arbeid bør fortrinnsvis kombineres med muligheten til å tilhøre et lokalt kontorfellesskap der det er tilgjengelig. Dersom økt bruk av desentralisert arbeid ikke lar seg gjennomføre i virksomheten, skal dette begrunnes særskilt. Eksempler på dette vil være dersom det medfører at virksomheten ikke kan levere godt på sine hovedoppgaver. NHHs ledelse har ansvar for å legge rammene rundt hvordan økt bruk av desentralisert arbeid skal gjennomføres i sin virksomhet etter drøftelser med ansatte og deres organisasjoner. Dette må gjøres ut fra juridisk rammeverk, arbeidsfelt, oppgaver og kompetansebehov.

NHH skal i årsrapporten redegjøre for sin vurdering av mulighetene for desentralisert arbeid, omfang og bruk av desentralisert arbeid i virksomheten og erfaringene med dette. Dersom virksomheten ikke har hatt økning i desentralisert arbeid eller dersom bruken har gått ned, skal det særskilt gjøres rede for årsakene til dette. Departementet skal sammenfatte rapportene fra sine virksomheter. Kommunal- og distriktsdepartementet skal på grunnlag av disse gjøre en samlet vurdering av erfaringer med slikt desentralisert arbeid i statlige virksomheter.

## **4.2 Andre krav**

### **4.2.1 Sikkerhet og beredskap**

[Styringsdokument](#) for arbeidet med sikkerhet og beredskap i KDs sektor skal ligge til grunn for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap, nasjonal sikkerhet, informasjonssikkerhet og personvern. Rapporteringskravene nedenfor gjenspeiler krav som stilles i styringsdokumentet.

Høyere utdannings- og forskningssektoren må ved inngåelse av samarbeid ta hensyn både til grunnleggende akademiske normer og verdier, og til nasjonale interesser, herunder sikkerhetsinteresser, jf. prinsippet om ansvarlig internasjonalt samarbeid. Sektoren er blant annet underlagt eksportkontrollregelverket og må påse at det ikke overføres kunnskap om varer og teknologi som omfattes av regelverket eller som er underlagt sanksjoner og restriktive tiltak.

Med hensyn til nasjonal sikkerhet skal virksomheten rapportere årlig på status for sikkerhetstilstanden til Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM). Gitt den gjeldende sikkerhetssituasjonen har departementet også behov for svar på noen spørsmål som gjelder nasjonal sikkerhet.

Med et skjerpet sikkerhetsbilde forutsettes det at NHH holder seg oppdatert om trusselvurderinger fra nasjonale fagmyndigheter.

NHH skal i årsrapporten for 2023 rapportere om følgende:

1. Har virksomheten kartlagt egne verdier og avhengigheter? Dersom verdivurderingen ikke er gjennomført, hvilke planer har NHH for dette arbeidet?
2. Når reviderte NHH sist sin ROS-analyse? Hvilke områder er identifisert som de med høyest risiko for virksomheten?
3. Beskriv de viktigste læringspunktene fra krise- og beredskapsøvelser som er gjennomført i 2023.
4. Redegjør for arbeidet med å utarbeide et styringssystem for sikkerhet, herunder hvordan dette samordnes med ledelsessystem for informasjonssikkerhet og virksomhetsstyringen for øvrig. (jf. styringsdokumentets kap 7).

#### **4.2.2 Informasjonssikkerhet og personvern**

Policy for informasjonssikkerhet og personvern skal ligge til grunn for NHH arbeid innen disse forvaltningsområdene. HK-dir har ansvaret for å følge opp etterlevelsen av policyen. I lys av det skjerpede trusselbildet internasjonalt og vår økende avhengighet av digital teknologi, forventer departementet at NHH styrker sitt arbeid med å forebygge, oppdage og håndtere alvorlige IKT-sikkerhetshendelser og brudd på personopplysningssikkerheten. I den forbindelse er behovet for tilfredsstillende kontinuitets- og beredskapsplaner særlig viktig. NHH skal følge opp de anbefalinger som HK-dir gir for arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern.

#### **4.2.3 Lønns- og arbeidsvilkår**

Riksrevisjonen har funnet flere brudd på forskrift om arbeidsvilkår i offentlige kontrakter. KD har en klar forventning om at alle statlige universiteter og høyskoler etterlever bestemmelsene i forskriften og at virksomhetene sikrer tilfredsstillende intern styring og kontroll på området. Riksrevisjonen har stor oppmerksomhet rundt det å forebygge «sosial dumping» og departementet har et overordnet ansvar for å sørge for at dette unngås ved institusjonene. NHH skal i årsrapporten for 2023 redegjøre for oppfølgingen og dokumenterer egne vurderinger i arbeidet med å kontrollere lønns- og arbeidsvilkår.

#### 4.2.4 Likestilling og mangfold

Det forventes at virksomhetene underlagt KD jobber systematisk med å sikre likestilling på alle nivåer i virksomheten. Det forventes også at virksomhetene jobber systematisk med hvordan man skal gjenspeile mangfoldet i befolkningen, og arbeider aktivt med tiltak for å rekruttere bredt og mangfoldig på alle nivåer i organisasjonen.

#### 4.2.5 Avsetninger

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

NHH skal i årsrapporten for 2023 kort omtale følgende:

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

Videre skal følgende kommenteres i ledelseskomentarene til årsregnskapet:

- Størrelsen på avsetningene
- Hva avsetningene planlegges brukt til

Dette punktet ble ikke omtalt i tildelingsbrevet for 2022. Departementet ber NHH også å rapportere på disse punktene i årsrapporten for 2022.

#### 4.2.6 Oppfølging av FNs bærekraftsmål

Våren 2022 ble *Meld. St. 40 (2020–2021) Mål med mening — Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030* behandlet av Stortinget. KD har et særlig ansvar for å følge opp bærekraftsmål 4 om god utdanning, men flere mål er relevante for kunnskapssektoren. Utdanning og forskning står sentralt i utviklingen av et mer bærekraftig og kunnskapsbasert samfunn. NHH skal i årsrapporten for 2023 beskrive hvordan virksomheten bidrar til å nå bærekraftsmålene innen 2030 og gi en vurdering av eventuelle utfordringer og forslag til tiltak innen sitt ansvarsområde.

#### 4.2.7 Klima og miljø

Norge skal kutte 55 prosent av sine klimagassutslipp innen 2030. Virksomhetene underlagt KD skal gjøre sin del og være ledende så langt det lar seg gjøre i dette arbeidet. Universiteter og høyskoler skal ha campusutviklingsplaner som legger grunnlag for prioritering av oppgraderings- og byggeprosjekter. Flercampusinstitusjoner bør også ha en overordnet campusstrategi. Ordningen ble evaluert i 2022, og departementet kommer tilbake til oppfølgingen av evalueringen.

## 5 Rapportering og resultatoppfølging

### 5.1 Rapportering om resultater

Årsrapport for 2023 skal sendes til KD ([postmottak@kd.dep.no](mailto:postmottak@kd.dep.no)) innen 15. mars 2024, med kopi til Riksrevisjonen og Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) ([dbh@hkdir.no](mailto:dbh@hkdir.no)). Departementet gjør oppmerksom på at årsrapporten skal publiseres på virksomhetens nettside innen 1. mai, jf. [Bestemmelser om økonomistyring i staten](#), pkt. 2.3.3.

Departementet minner også om at NHH innen 15. mars 2023 skal sende årsrapport for 2022 til [postmottak@kd.dep.no](mailto:postmottak@kd.dep.no), med kopi til Riksrevisjonen og DBH. Nærmere krav til denne årsrapporten fremgår av dokumentet *Rapporteringskrav for årsrapport 2022* som var vedlagt fjorårets tildelingsbrev. Rapporteringskrav for årsrapport er også tilgjengelig på [HK-dirs nettsider](#).

Årsrapporten skal gi et dekkende bilde av virksomhetens resultater og gi departementet grunnlag for å vurdere måloppnåelse og ressursbruk, jf. [Bestemmelser om økonomistyring i staten](#) og Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)s [Veiledningsnotat til årsrapport for statlige virksomheter](#).

NHH skal rapportere data til DBH. Krav til datarapporteringen og fristene gjennom året finnes på [HK-dirs nettsider](#).

NHH skal avlegge delårsregnskap og årsregnskap. Årsregnskapet og revisjonsberetningen skal publiseres på nettsidene sammen med årsrapporten. Departementet vil i egne brev angi hvilke frister og krav som gjelder for delårsregnskapene og årsregnskapet. Departementet viser til Finansdepartementets rundskriv R-11/2022 når det gjelder rapportering av regnskapsopplysninger til statsregnskapet for 2023.

### 5.2 Satsingsforslag for 2025

NHH kan sende inn eventuelle satsingsforslag i tråd med vedlagt veiledning. Frist for innsendelse av satsingsforslag for 2025 er **1. november 2023**. Forslaget sendes til [postmottak@kd.dep.no](mailto:postmottak@kd.dep.no).

### 5.3 Styringsdialogen i 2023

Etatsstyringsmøtene skal være en strategisk dialog om institusjonens utvikling. Sentrale temaer i møtet er resultater, ambisjoner, strategiske prioriteringer og utfordringer.

Departementet inviterer med dette styret og institusjonens ledelse til etatsstyringsmøte i 2023. Etatsstyringsmøtet er berammet til **8. mai 2023 kl. 09.00-11.00**. Møtet vil finne sted i KDs lokaler i Kirkegata 18 i Oslo. Vi ber om at strategisk viktige saker sendes departementet senest en måned før etatsstyringsmøtet. Til hver innmeldt sak skal det gis bakgrunnsinformasjon på inntil en halv side. Departementet forventer at delegasjonen er bredt sammensatt.

NHH får en skriftlig tilbakemelding fra departementet på bakgrunn av årsrapporten for 2022, tilstandsrapporten for høyere utdanning, resultatrapporteringen til DBH og dialogen i etatsstyringsmøtet.

Med hilsen

Maria Tagmatarchi Storeng (e.f.)  
ekspedisjonssjef

Sander Tufte  
avdelingsdirektør

*Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer*

Vedlegg oppgitt nedenfor finnes på [Kunnskapsdepartementets nettside](#):

- Orientering om statsbudsjettet 2023 for universitet og høgskular etter vedtak i Stortinget 14. desember 2022
- Rapporteringskrav for årsrapport 2023
- Fullmakter
- Veiledning til fremstilling av satsingsforslag for 2025
- Hovedtrekk styringsdialogen

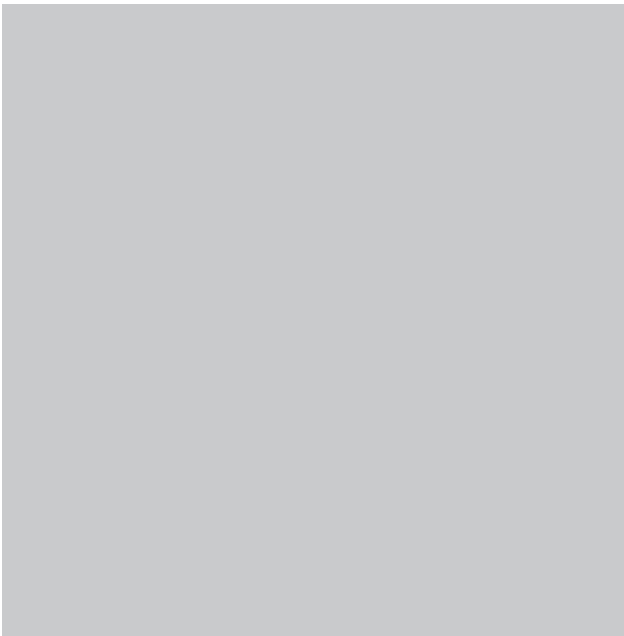
### **Kopi**

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse  
Riksrevisjonen  
Statsforvaltaren i Vestland  
Studentsamskipnaden på Vestlandet

**Orienteringssak 2/23**  
**Akrivreferanse 22/02525-6**

Oppdatert per 02.03.23

# Veileder om varsling av kritikkverdige forhold



NHH



Vedtatt 01.03.2023



# INNHold

<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2. VARSELET</b>	<b>1</b>
2.1. Hva regnes som et varsel .....	1
2.2. Hva regnes ikke som et varsel .....	2
<b>3. VARSLER</b>	<b>2</b>
3.1 Hvem kan varsle?.....	2
3.2 Hvem kan du rådføre deg med .....	2
3.3 Arbeidstakers plikt til å varsle om kritikkverdige forhold .....	3
<b>4 HVORDAN GÅR DU FREM NÅR DU VARSLER</b>	<b>3</b>
4.1 Hvem kan du varsle til .....	3
4.1.1 Internt.....	3
4.1.2 Eksternt.....	3
4.2 Hvordan varsler du .....	4
4.2.1 Skriftlig varsel.....	4
4.2.2 Muntlig varsel.....	4
4.2.3 Anonymt varsel .....	4
4.3 Varselets innhold.....	4
4.4 Forsvarlig varsel .....	4
4.6 Hvem får vite at du har varslet .....	5
4.7 Falsk anklage .....	5
<b>5 SAKSGANG VED VARSLING</b>	<b>5</b>
5.1 Hvem mottar saken din.....	5
5.2 Hva skjer med saken .....	5
5.3 Hvilke rettigheter har du som varsler .....	6
5.4 Forbud mot gjengjeldelse mot deg som varsler.....	6
5.5 Rettigheter til den som blir anklaget for et kritikkverdig forhold.....	6
<b>6 VERNETJENESTEN OG TILLITSMANNSAPPARATETS ROLLE</b>	<b>6</b>
6.1 Vernetjenesten .....	6
6.2 Tillitsvalgte.....	7
<b>7 REGELVERK</b>	<b>7</b>
<b>8 IKRAFTTREDELSE OG REVISJON</b>	<b>7</b>

## Innledning

# 1. INNLEDNING

NHH skal legge til rette for at alle ansatte opplever et trygt og godt arbeidsmiljø. Dersom det oppstår kritikkverdige forhold, har arbeidsgiver ansvar for å iverksette tiltak. Varslingsaker vil bli behandlet konfidensielt, og du skal ikke oppleve negative konsekvenser (gjengjeldelse) fra arbeidsgiver som følge av at du varsler.<sup>1</sup>

Alle statsansatte har yringsfrihet. Friheten til å ytre seg er nedfelt i Grunnlovens §100 og følger også av internasjonale forpliktelser, blant annet av EMK<sup>2</sup> artikkel 10. Samtidig som du har yringsfrihet har du også en ulovfestet lojalitetsplikt i forhold til arbeidsgiver. Lojalitetsplikten innebærer at du plikter å ta nødvendig og tilstrekkelig hensyn til NHH som arbeidsgiver.

Å varsle i arbeidslivet er å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen.

NHH ønsker å ha en kultur som er preget av åpenhet, der kritikkverdige forhold tas opp og løses. God intern kommunikasjon bidrar til at ansatte tør å si fra, slik at problemer kan løses tidligst mulig og nærmest der de oppstår. Det er den enkelte leders ansvar å legge til rette for at intern kommunikasjon preges av trygghet, ærlighet og respekt, og at det skapes rom og arena for å diskutere forhold som oppleves som problematiske.

Et av målene med arbeidsmiljøloven er å legge til rette for et godt yringsklima i virksomhetene.<sup>3</sup> Dersom du observerer eller opplever kritikkverdige forhold, ønsker vi at du gir beskjed om det.

Denne veilederen legger rammene hva varsling er og hvordan du går frem, dersom du har noe å varsle om.

## 2. VARSELET

### 2.1. Hva regnes som et varsel

Varsling er når en arbeidstaker gir beskjed om et kritikkverdig forhold på egen arbeidsplass (i arbeidsgiveren sin virksomhet). **Kritikkverdige forhold** forstås som brudd på lover og regler og/eller virksomhetens interne etiske retningslinjer og/eller brudd på etiske normer som er bredt forankret i samfunnet. Ytringen må handle om forhold som gjelder NHH som virksomhet.

Varsling kan særlig være aktuelt hvis du blir oppmerksom på:

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

Listen er ikke uttømmende.

Det er innholdet i et varsel som vil være avgjørende for om saken skal behandles som en varlings sak, ikke om begrepet varsling er brukt.

<sup>1</sup> Arbeidsmiljøloven §2A-4

<sup>2</sup> Den europeiske menneskerettighetskonvensjonen

<sup>3</sup> Arbeidsmiljøloven §1-1 bokstav c



## 2.2. Hva regnes ikke som et varsel<sup>4</sup>

For at forholdet skal anses som kritikkverdig må den også bryte lover og regler og/eller virksomhetens interne etiske retningslinjer og/eller brudd på etiske normer som er bredt forankret i samfunnet

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

## 3. VARSLER

### 3.1 Hvem kan varsle?

Alle ansatte har rett til å varsle om kritikkverdige forhold<sup>5</sup>.

Innleide arbeidstakere, lærlinger med flere er også omfattet av bestemmelsene om varsling<sup>6</sup>.

Dersom NHH mottar et varsel fra en person som ikke jobber på NHH, er dette et forhold som ikke er omfattet av varslingsreglene i arbeidsmiljøloven. I disse sakene vil arbeidsgiver i de enkelte tilfelle vurdere hvordan saken skal håndteres.

### 3.2 Hvem kan du rådføre deg med

Før du formelt varsler om kritikkverdige forhold på NHH, kan du rådføre deg med noen du stoler på. Du kan kontakte din nærmeste leder, eller du kan kontakte andre ved NHH som kan gi deg råd. Dette kan for eksempel være:

- Ditt verneombud, for saker som gjelder arbeidsmiljøet.
- Tillitsvalgte, for bistand og støtte.
- Bedriftshelsetjenesten (bedriftshelsetjenesten har taushetsplikt).
- Personvernombudet, om spørsmål som gjelder personvernregelverket.
- Direktør for organisasjon og virksomhetsstyring, prorektor for fagressurser og HR sjefen. <sup>7</sup>

Du kan også rådføre deg med tilsynsmyndighetene. Eksempler:

- Arbeidstilsynet <http://www.arbeidstilsynet.no/>.
- Datatilsynet <https://www.datatilsynet.no/>.
- Direktorat for samfunnssikkerhet og beredskap <https://www.dsb.no/>.
- Økokrim <https://www.okokrim.no/>.

Dersom du er usikker på hvilke regler som gjelder, kan du også kontakte arbeidstilsynets svartjeneste som besvarer spørsmål som gjelder arbeidsmiljø.

<sup>4</sup> Arbeidsmiljøloven § 2A-1, (3)

<sup>5</sup> Arbeidsmiljøloven § 2A-1(1)

<sup>6</sup> Arbeidsmiljøloven § 1-6 (1)

<sup>7</sup> Se pkt 5.1 i dette dokumentet

*Hvordan går du frem når du varsler*

### 3.3 Arbeidstakers plikt til å varsle om kritikkverdige forhold

I noen tilfeller har du som arbeidstaker plikt til å varsle. Dette gjelder forhold som kan medføre fare for liv og helse, trakassering eller diskriminering<sup>8</sup>.

## 4 HVORDAN GÅR DU FREM NÅR DU VARSLER

### 4.1 Hvem kan du varsle til

#### 4.1.1 Internt

Kritikkverdige forhold skal så langt det er mulig løses på lavest mulig nivå. Det vil si at du som hovedregel kontakter din nærmeste leder. Dersom forholdet er tatt opp med din nærmeste leder, og dette ikke har blitt fulgt opp, kan overordnet leder varsles. Det samme gjelder dersom varslingen gjelder kritikkverdige forhold som kan involvere leder med personalansvar.

Du kan alltid varsle internt til arbeidsgiver eller en representant for arbeidsgiver i samsvar med denne veilederen og i samsvar med varslingsplikten<sup>9</sup>.

Du kan også ta opp kritikkverdige forhold via verneombud, tillitsvalgte eller advokat<sup>10</sup>.

#### 4.1.2 Eksternt

I henhold til arbeidsmiljølovens bestemmelser<sup>11</sup> kan du varsle eksternt til media eller offentligheten for øvrig dersom:

- a) Du er i aktsom god tro om innholdet i varselet.
- b) Varselet gjelder kritikkverdige forhold som har allmenn interesse og
- c) Du først har varslet internt, eller har grunn til å tro at intern varsling ikke vil være hensiktsmessig

Som bestemmelsen over viser er det høy terskel for å varsle eksternt til media eller offentligheten for øvrig. Bakgrunnen for dette er potensialet for å påføre de involverte parter og NHH som virksomhet skade.

Eksempler på tilsynsmyndigheter:

- Arbeidstilsynet <http://www.arbeidstilsynet.no/>
- Datatilsynet <https://www.datatilsynet.no/>
- Miljødirektoratet: [www.miljodirektoratet.no/](http://www.miljodirektoratet.no/)
- Likestilling og diskrimineringsombudet <https://www.ldo.no/>
- Riksrevisjonen <https://www.riksrevisjonen.no/>
- Departement [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

<sup>8</sup> Arbeidsmiljøloven § 2-3(2) b, d og e. Etske retningslinjer i Staten pkt. 2-2

<sup>9</sup> Arbeidsmiljøloven § 2A-2(1) a og b

<sup>10</sup> Arbeidsmiljøloven § 2A-2(1) d

<sup>11</sup> Arbeidsmiljøloven § 2A-2 (3)

## 4.2 Hvordan varsler du

Det er ingen formkrav til et varsel, og varslingen kan skje både muntlig og skriftlig.

### 4.2.1 Skriftlig varsel

Det er en fordel for den videre saksbehandlingen at du varsler skriftlig, og det anbefales derfor at du leverer varselet skriftlig. Bruk gjerne NHHs elektroniske varslingssystem - [varsel@nhh.no](mailto:varsel@nhh.no) - , se forsiden på NHHs interne nettside Paraplyen.

### 4.2.2 Muntlig varsel

Du kan varsle muntlig. Den som mottar varselet, vil skrive ned innholdet.

### 4.2.3 Anonymt varsel

Du kan også varsle anonymt, for eksempel pr. telefon, brev eller epost. Du kan få hjelp av verneombud, tillitsvalgt eller advokat til å videreformidle et anonymt varsel.

Det er vanskeligere for arbeidsgiver å få utfyllende informasjon til å undersøke og følge opp saken dersom du varsler anonymt. Manglende informasjon kan medføre at saken må henlegges, og det er derfor veldig viktig at et anonymt varsel gir så utfyllende informasjon som mulig.

## 4.3 Varselets innhold

Et varsel bør inneholde konkret og tydelig informasjon om det kritikkverdige forholdet. En saklig og presis beskrivelse er viktig.

Varselet bør beskrive:

- Fullt navn på den som varsler.
- Sted, dato og eventuelt klokkeslett for hendelsen (eller unnlatsen) det varsles om.
- Hvilke forhold det varsles om, beskriv mest mulig konkret hva som har skjedd.
- Legg ved dokumentasjon/bevis dersom dette finnes, for eksempel eposter, SMS, brev, bilder ol.
- Hvem er involvert.
- Er det andre som kjenner til saken, evt vitner
- Har det mulige kritikkverdige forholdet skjedd flere ganger
- Er det et lovbrudd eller et brudd på virksomhetens skriftlige etiske retningslinjer
- Har saken vært tatt opp tidligere, evt. med hvem og hvordan

## 4.4 Forsvarlig varsel

Det er viktig at du varsler i samsvar med denne veilederen, som er NHH sin gjeldende veileder for varsling.<sup>12</sup>

Dersom hendelsen er straffbar, vil du kunne bli oppfordret til å politianmelde saken. NHH kan også på eget initiativ velge å anmelde det eventuelt straffbare forholdet.

<sup>12</sup> Arbeidsmiljølovens § 2A-2 (1) b og c

## 4.6 Hvem får vite at du har varslet

Navnet ditt vil ikke bli kjent for flere enn det som er nødvendig for å behandle saken. Den som blir beskyldt for et kritikkverdig forhold, har rett til å få vite om anklagen, få innsyn i saken og rett til å få uttale seg.

## 4.7 Falsk anklage

Vær oppmerksom på at det er straffbart å anklage noen på falsk grunnlag<sup>13</sup>.

# 5 SAKSGANG VED VARSLING

Når du har varslet om et kritikkverdig forhold skal NHH som arbeidsgiver sørge for at varselet blir tilstrekkelig undersøkt innen rimelig tid<sup>14</sup>.

Se rutiner for saksbehandling av varslingssaker for mer informasjon om NHH sin saksbehandling av varslingssaker.

## 5.1 Hvem mottar saken din

Hvis du varsler via NHHs elektroniske varslingssystem går varselet til direktør for organisasjon og virksomhetsstyring, prorektor for fagressurser og HR sjefen. Gruppen utpeker en av seg til å ha hovedansvaret for å gjennomføre varslingssaken. For hvert tilfelle vil det vurderes om det er behov for å få bistand fra annen kompetanse/ ressurs til å utrede varslingssaken. Dette kan være Bedriftshelsetjenesten (herunder organisasjonspsykolog), verneombud, internt eller eksternt juridisk bistand eller saksbehandlingsbistand. For saker som omhandler arbeidsmiljøproblematikk, skal det særskilt vurderes hvorvidt hovedverneombud skal involveres i arbeidet med varselet. Det skal også vurderes om de som er involvert i behandlingen av varselet er habil.

Arbeidsgiver vil først vurderer saken med sikte på å avklare om dette er et varsel i arbeidsmiljølovens forstand, eller om det foreligger en klage. Du vil innen kort tid få beskjed om at saken din er mottatt, og du vil også bli informert om saken regnes som en varslingssak, samt om den videre saksgangen.

## 5.2 Hva skjer med saken

Alle saker som meldes inn vil bli tatt alvorlig og undersøkt så langt det lar seg gjøre. Sensitive dokumenter i saken blir unntatt offentlighet, og saken blir behandlet fortrolig.

Det er utarbeidet en egen rutinebeskrivelse som beskriver nærmere hvordan saksbehandlingen gjennomføres, se vedlegg.

Dersom undersøkelsen avdekker kritikkverdige forhold, vil det bli igangsatt tiltak for at forholdene skal opphøre.

<sup>13</sup> Straffeloven kap. 22

<sup>14</sup> Arbeidsmiljøloven §2A-3(1)

### 5.3 Hvilke rettigheter har du som varsler

Som varsler vil du få mulighet til å legge frem ditt syn til de som skal behandle saken, fortrinnsvis i møter. Det blir skrevet referat fra møtene. Dersom du ikke selv er part i saken, vil du ikke bli del av den videre saksgangen.

Navnet ditt vil ikke bli kjent for flere enn det som er nødvendig for behandling av saken.

Når saken er avsluttet vil du bli informert om resultatet, dvs om det er funnet bevist at det har forkommet kritikkverdige forhold. Spørsmål om innsyn utover dette reguleres av offentlighetsloven, forvaltningsloven og personopplysningsloven. Du vil også bli informert dersom det konkluderes med at det ikke foreligger et kritikkverdig forhold. Dersom saken dreier seg om personalmessige forhold eller andre forhold som ledelsen har taushetsplikt om, vil du ikke bli informert om denne delen av saken.

### 5.4 Forbud mot gjengjeldelse mot deg som varsler

Arbeidsgiver har en særskilt plikt til å sørge for at du som varsler blir ivaretatt, og du skal ikke oppleve negative konsekvenser fordi du sier ifra<sup>15</sup>. Dersom du likevel skulle oppleve negative konsekvenser, ber vi deg kontakte HR-sjef, din tillitsvalgt, verneombud eller Bedriftshelsetjenesten. Du kan også melde dette til [varsel@nhh.no](mailto:varsel@nhh.no).

### 5.5 Rettigheter til den som blir anklaget for et kritikkverdig forhold

Arbeidsgiver har plikt til å ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø for alle arbeidstakere, også for den eller de som har blitt anklaget for noe kritikkverdig.

Enkeltpersoner som blir anklaget for kritikkverdige forhold har rett til å få komme med sin versjon av det som er skjedd, og til å imøtegå det motparten eller andre har påstått i sakens anledning. Den som saken gjelder vil bli kalt inn til egne møter, slik at saken blir opplyst fra flere sider.

Når saken er ferdigbehandlet skal den det er varslet om raskt få beskjed om utfallet i saken, dette gjelder også når konklusjonen er at det ikke har skjedd noe kritikkverdig.

## 6 VERNETJENESTEN OG TILLITSMANNSAPPARATETS ROLLE

### 6.1 Vernetjenesten

Verneombudene har en selvstendig varslingsplikt når det gjelder kritikkverdige forhold knyttet til arbeidsmiljøet, fare for liv og helse, trakassering og diskrimineringer og skade og sykdom<sup>16</sup>.

Verneombudene kan også være en varslingsformidler hvis en ansatt ønsker å fremme en sak via vernetjenesten. Verneombudene har taushetsplikt om personlige forhold og skal ivareta konfidensialitet til arbeidstakeren som varsler.

Verneombudene skal ikke delta i saksbehandlingen av et varsel.

<sup>15</sup> Arbeidsmiljøloven §2A-4

<sup>16</sup> Arbeidsmiljøloven § 6-2 (3)

Regelverk

## 6.2 Tillitsvalgte

Tillitsvalgte kan veilede og gi råd til sine medlemmer som vurderer å varsle, samt bistå arbeidstakere som varsler, eventuelt arbeidstaker det blir varslet om.

Tillitsvalgte kan også være en varslingsformidler hvis en ansatt ønsker å fremme en sak via den tillitsvalgte. Tillitsvalgte har taushetsplikt om personlige forhold og skal ivareta konfidensialitet til arbeidstakeren som varsler.

Den ansatte kan velge å ha med seg sin tillitsvalgte i møter med arbeidsgiver.

## 7 REGELVERK

For nærmere informasjon om regelverket knyttet til varsling vises det til arbeidsmiljøloven kap 2 A – se [lovdata.no](http://lovdata.no). Det vises også til informasjon om varsling på NHHs hjemmeside Paraplyen.

## 8 IKRAFTTREDELSE OG REVISJON

Retningslinjene er drøftet mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte i Samarbeidsutvalget, jf. hovedavtalens § 18. De trer i kraft fra 01.03.23.

Dette dokumentet erstatter tidligere varslingsrutiner på NHH. Dersom det på et senere tidspunkt er aktuelt med vesentlige endringer i retningslinjene, skal dette drøftes i Samarbeidsutvalget før eventuell effektivering, jf. hovedavtalen § 18.

Vedlegg: Rutiner for saksbehandling av varslingsaker

# Rutiner for saksbehandling av varslingsaker

## INNHold

<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2. RUTINER FOR DEN SOM MOTTAR ET VARSEL</b>	<b>1</b>
2.1 Skriftlig varsel .....	1
2.2 Muntlig varsel.....	1
2.3 Anonymt varsel.....	1
<b>3. ARBEIDSGIVERS SAKSBEHANDLING AV ET VARSEL</b>	<b>2</b>
3.1 Hvem behandler varsler? .....	2
3.2 Arbeidsgivers rolle .....	2
3.3 Undersøkelse av det varslede forholdet.....	3
3.4 Bevis og dokumentasjon.....	3
3.5 Beviskrav .....	3
3.6 Særlig om anonymt varsel .....	4
3.7 Arbeidsgivers konklusjon .....	4
<b>4. NÆRMERE OM OPPFØLGING OG IVARETAKELSE AV VARSLER</b>	<b>4</b>
<b>5. INNSYN I UNDERSØKELSEN</b>	<b>4</b>
<b>6. REGELVERK</b>	<b>5</b>
<b>7. IKRAFTTREDELSE OG REVISJON</b>	<b>5</b>

## 1. INNLEDNING

Saksbehandling av innkomne saker skal gjøres i henhold til ordinære saksbehandlingsregler nedfelt i forvaltningsloven, arbeidsmiljøloven og i denne rutinen.

Forvaltningslovens alminnelige prinsipper om forsvarlig saksbehandling, herunder taushetsplikt, regler om habilitet, undersøkelses- og dokumentasjonsplikt og kontradiksjon skal følges.

Et varsel om kritikkverdige forhold kan oppleves belastende både for den som varsler og for den eller de det varsles om. Et varsel kan derfor påvirke arbeidsmiljøet negativt. Arbeidsgiver skal ved mottak av et varsel tilstrebe en så rask saksbehandling som praktisk mulig, hensyntatt krav til kvalitet og forsvarlig saksbehandling.

## 2. RUTINER FOR DEN SOM MOTTAR ET VARSEL

### 2.1 Skriftlig varsel

Den som mottar et skriftlig varsel, skal sende dette videre på e-post til [varsel@nhh.no](mailto:varsel@nhh.no). Varselet går da direkte til direktør for organisasjon og virksomhetsstyring, prorektor for fagressurser og HR-sjef. En av de tre utpekes til å følge opp varselet. Denne skal snarest mulig bekrefte overfor varsler at varselet er mottatt og informere om den videre saksgangen. Både varsel og bekreftelse skal journalføres.

Dersom det varsles via NHHs elektroniske varslingssystem – [varsel@nhh.no](mailto:varsel@nhh.no) - går varselet til direktør for organisasjon og virksomhetsstyring, prorektor for fagressurser og HR sjefen.

### 2.2 Muntlig varsel

Den som mottar et muntlig varsel, må stille spørsmål for å få opplyst innholdet i varselet best mulig.

Aktuelle spørsmål kan være:

- Når og hvor skjedde handlingen det varsles om?
- Hvilke personer er involvert i hendelsen?
- Hvilken enhet gjelder varselet?
- Beskrivelse av det kritikkverdige forholdet. Still gjerne spørsmålene: hva, hvem, hvor og hvordan.
- Be varsler skille mellom hva vedkommende tror og hva han/hun vet.
- Hvordan har vedkommende fått kjennskap til forholdet det varsles om?

Når innholdet i det muntlige varselet er skrevet ned skal varselet sendes i retur til varsler for kvalitetssjekk, for å sikre at varsler godkjenner innholdet.

Det muntlige varselet sendes deretter videre til NHHs elektroniske varslingssystem – [varsel@nhh.no](mailto:varsel@nhh.no). Da går varselet til direktør for organisasjon og virksomhetsstyring, prorektor for fagressurser og HR sjefen.

### 2.3 Anonymt varsel

Varsler kan velge å varsle anonymt ved å sende brev uten opplysninger om avsender, e-post fra en kryptert e-post adresse eller ringe fra et hemmelig telefonnummer. Anonyme varsler kan by på flere utfordringer, men skal ikke avvises. En klar utfordring med anonymt varsel er at det er vanskelig for mottaker av varselet å innhente ytterligere informasjon fra varsler, siden den som varsler ikke er kjent.



Det anonyme varselet skal også journalføres.

### 3. ARBEIDSGIVERS SAKSBEHANDLING AV ET VARSEL

Når arbeidsgiver mottar et varsel vil arbeidsgiver først vurdere om det foreligger et kritikkverdig forhold<sup>1</sup> i lovens betydning og om det er grunnlag for å undersøke det påståtte forholdet nærmere som en varslingssak.

Arbeidsgiver har ansvar for å dokumentere at det er gjennomføres en forsvarlig saksbehandling. Undersøkelsen skal kunne etterprøves, og den skal derfor journalføres i saks- og arkivsystemet.

#### 3.1 Hvem behandler varsler?

Varselet går til prorektor for fagressurser, direktør for organisasjon- og virksomhetsstyring og HR-sjef. Det utpekes en hovedansvarlig som skal lede gjennomføringen av varslingsundersøkelsen. For hver sak skal det vurderes om det er hensiktsmessig å innhente bistand/ ressurs til gjennomføringen av varselet, herunder eksempelvis Bedriftshelsetjeneste (inkludert organisasjonspsykolog), intern eller ekstern juridisk bistand eller praktisk bistand til saksbehandling fra HR-avdelingen. For saker som omhandler arbeidsmiljøproblematikk, skal det særskilt vurderes hvorvidt hovedverneombud skal involveres i arbeidet med varselet. Det skal også vurderes hvorvidt de som involveres i arbeidet med å beslutte eller saksbehandle varslingssaken er habile.

#### 3.2 Arbeidsgivers rolle

Arbeidsgiver har plikt til å undersøke varselet på en tilstrekkelig måte innen rimelig tid<sup>2</sup>, og varslingssaker skal derfor prioriteres høyt.

Saksbehandling av varslingssaker skal gjøres i henhold til ordinære saksbehandlingsregler nedfelt i forvaltningsloven, arbeidsmiljøloven og i denne rutinen.

Forvaltningslovens alminnelige prinsipper om forsvarlig saksbehandling, herunder taushetsplikt, regler om habilitet, undersøkelses- og dokumentasjonsplikt og kontradiksjon skal følges.

Dersom arbeidsgiver vurderer varselet til å ikke gjelde kritikkverdige forhold etter arbeidsmiljølovens § 2A-1, skal saken ikke behandles som et varsel. Saken skal da sendes rette enhet på NHH for at det kan gjøres mulige forbedringer. I disse tilfellene skal varsler informeres om hvorfor arbeidsgiver vurderer at dette ikke er et varsel. Dersom saken dreier seg om klage på egne arbeidsforhold<sup>3</sup>, skal saken avvises som en varslingssak, og den ansatte skal få veiledning om rammene for arbeidsforholdet.

Dersom arbeidsgiver er i tvil om en sak er et varsel i lovens forstand eller en klage på et HMS-avvik, skal saken behandles som et varsel.

---

<sup>1</sup> Arbeidsmiljøloven §2A-1(2)

<sup>2</sup> Arbeidsmiljøloven §2A-3(1)

<sup>3</sup> Arbeidsmiljøloven § 2A(3)

### 3.3 Undersøkelse av det varslede forholdet

Med «kritikkverdige forhold»<sup>4</sup> menes det som er i strid med lover, forskrifter, NHHs etiske standard eller andre interne regler, rutiner og retningslinjer. Brudd på den alminnelige oppfatning av hva som er forsvarlig eller etisk akseptabelt, kan også bli vurdert som kritikkverdig.

Eksempler på kritikkverdig forhold kan være dårlig arbeidsmiljø, mobbing og trakassering, korrupsjon, økonomiske misligheter eller brudd på reglene om taushetsplikt eller om personvern.

Undersøkelsens hovedformål er å finne ut hva som faktisk har skjedd. Faktiske forhold er objektive konkrete forhold, hendelser og handlinger som er relevant i forhold til det varslede forholdet.

Når avsender av varselet er kjent kalles varsleren inn til en samtale for å gjøre nødvendige avklaringer og innhente ytterligere informasjon om det kritikkverdige forholdet. Eventuell utfyllende informasjon kan også innhentes skriftlig. Partene i saken skal informeres om at de har anledning til å ta med seg en representant – for eksempel en tillitsvalgt eller en advokat.

Den som får påstander rettet mot seg skal sikres mulighet til å forsvare seg mot påstandene, jf. prinsippet om kontradiksjon. Dette innebærer en rett til å fortelle sin versjon, sin opplevelse og å legge frem dokumentasjon. Er det presentert ulike versjoner av samme hendelse, bør de involverte gis mulighet til å supplere og korrigere. Formålet er å rydde bort misforståelser.

Generelle påstander, for eksempel at arbeidsmiljøet er psykisk skadelig, må konkretiseres med faktiske hendelser. Kommer det frem noe konkret etter at dette er etterspurt, vil det være lettere å undersøke varselet videre. Undersøkelsen må ha et slikt omfang at den danner et tilstrekkelig grunnlag for å komme til en forsvarlig konklusjon. Det er samtidig viktig å være bevisst på fremdriften og hvor mange som skal bli involvert i undersøkelsen. Saken skal ikke undersøkes mer enn nødvendig.

Det skal skrives referat som møtedeltakerne skal gis anledning til å kommentere. Det bør settes en frist for kommentar. Dersom den som innkalles ikke ønsker å møte, må det vurderes om vedkommende har plikt til å belyse saken i medhold av arbeidstakers medvirkningsplikt<sup>5</sup>.

### 3.4 Bevis og dokumentasjon

Bevis som kan belyse saken kan for eksempel også være skriftlige kilder; brev, e- poster, SMS, referat, logg og bilder. Lyd og videopptak kan være bevis. Det er imidlertid straffbart hvis man tar lydopptak av samtaler i et lukket møte man selv ikke deltar i<sup>6</sup>.

Vitner kan også være med å belyse saken.

### 3.5 Beviskrav

For at en påstand om et kritikkverdig forhold skal være sannsynliggjort, må en vurdering av fakta tilsi at det er mer sannsynlig at påstanden er riktig, enn at den ikke er det (alminnelig sannsynlighetsovervekt). Dersom påstandene er svært alvorlige, kreves kvalifisert sannsynlighetsovervekt.

Dersom det er uenighet om hva som har skjedd, og det ikke foreligger andre bevis enn muntlige påstander (ord mot ord), vil det vanligvis ikke være sannsynlighetsovervekt (over 50 %) for hva som har skjedd. Det må da konkluderes med at påstanden ikke er sannsynliggjort.

I rettspraksis er det slått fast at beviskravet kan skjerpes for faktiske omstendigheter som er særlig belastende for den eller de det varsles om.

<sup>4</sup> Arbeidsmiljøloven § 2A-1 (2)

<sup>5</sup> Arbeidsmiljøloven § 2-3 (1)

<sup>6</sup> Straffelovens §145 a)

### 3.6 Særlig om anonymt varsel

Anonym varsling reduserer muligheten for å avdekke og/eller behandle det påståtte kritikkverdige forholdet på en forsvarlig måte. Dersom varselet ikke er konkret nok, kan prosessen ikke gjennomføres.

### 3.7 Arbeidsgivers konklusjon

Det skal konkluderes med utgangspunkt i dokumenterte fakta om det foreligger et kritikkverdige forhold eller ikke. Arbeidsgiver kan i sin konklusjon ikke legge til grunn fakta som ikke er dokumentert som en del av undersøkelsen. Der det er tvil bør dette påpekes.

Det skal utarbeides sluttrapport i saken. Den skal redegjøre for:

- innholdet i varselet
- en beskrivelse av hvordan varselet er håndtert
- arbeidsgivers vurderinger av varselet
- forslag til eventuelle gjenopprettende tiltak

Konkluderes det med at det ikke dreier seg om et varsel om et kritikkverdige forhold, skal dette begrunnes. Selv om forholdet ikke vurderes som et varsel, kan det likevel være at forholdet bør undersøkes og følges opp.

Dersom konklusjonen fra varslingssaken er at det er skjedd et kritikkverdige forhold som kan innebære brudd på tjenesteplikter, skal arbeidsgiver vurdere om det er grunnlag for å opprette personalsak. En eventuell personalsak skal opprettes som egen sak og følges opp i henhold til statsansatteloven, forvaltningsloven, arbeidsmiljøloven og interne retningslinjer.

Konkluderes det med at varselet anses som et straffbart forhold skal arbeidsgiver vurdere om saken skal politianmeldes.

## 4. NÆRMERE OM OPPFØLGING OG IVARETAKELSE AV VARSLER

I henhold til arbeidsmiljøloven skal arbeidsgiver forsikre seg om at den som har varslet har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og dersom det er nødvendig skal arbeidsgiver sørge for tiltak som er egnet til å forebygge gjengjeldelse<sup>7</sup>. Arbeidsgiver må gjøre konkrete undersøkelser for å forsikre seg om at varslerens arbeidsmiljø er forsvarlig. Dersom undersøkelsen viser at dette ikke er tilfelle, må det sikres at det innen en nærmere angitt frist gjennomføres tiltak for å ivareta varsleren.

Når saken er ferdig behandlet er HR sjefen ansvarlig for at varsler gis en tilbakemelding om at saken er avsluttet.

## 5. INNSYN I UNDERSØKELSEN

De generelle reglene for innsyn er regulert i offentleglova. Opplysninger om noens «personlige forhold» er taushetsbelagte, og disse er unntatt fra innsyn. Dersom NHH mottar en innsynsforespørsel i saken, skal denne behandles av juristen på HR.

<sup>7</sup> Arbeidsmiljøloven § 2A-3 (2)

I arbeidsmiljøloven § 2A-7 er det i tillegg en særregel for taushetsplikt ved ekstern varsling til offentlig myndighet. Ansatte i tilsynsmyndigheten plikter å hindre at andre får kjennskap til arbeidstakerens navn eller andre identifiserende opplysninger.

## **6. REGELVERK**

For nærmere informasjon om regelverket knyttet til varsling vises det til arbeidsmiljøloven kap 2 A – se [lovdata.no](http://lovdata.no). Det vises også til informasjon om varsling på NHHs hjemmeside Paraplyen.

## **7. IKRAFTTREDELSE OG REVISJON**

Rutinene er drøftet mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte i Samarbeidsutvalget, jf. hovedavtalens § 18. De trer i kraft fra xx.xx.xx.

Dersom det er aktuelt med vesentlige endringer i rutinene, skal dette drøftes i Samarbeidsutvalget før eventuell effektivering, jf. hovedavtalen § 18.

## Meldingssak 3/23

### Arkivreferanse 16/01208-10



## DET KONGELIGE KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Ifølge liste

Deres ref

Vår ref

Dato

16/3902-75

30. januar 2023

### Justering av styregodtgjørelser for statlige universitet og høyskoler med virkning fra 1. januar 2023

Vi viser til vårt brev av 4. januar 2022 vedrørende styregodtgjørelser ved de statlige universitetet og høyskolene for 2022.

Kunnskapsdepartementet (KD) har nå regulert honorarsatsene for styregodtgjøring. De nye satsene er gjeldende fra 1. januar 2023:

Styreverv	Grunngodtgjørelse pr. år	Godtgjørelse pr. styremøte	
		Styremøte inntil 4 timer	Heldagsmøte
Eksterne styreledere	kr 129 000	kr 11 700	Kr 17 600
Ekstern styreleder NTNU	kr 175 900	Kr 11 700	kr 17 600
Øvrige styremedlemmer	kr 70 300	Kr 8 200	Kr 11 700
Varamedlemmer	kr 0	kr 8 200	kr 11 700

Møtegodtgjørelse for det enkelte styremøte blir utbetalt til styremedlemmer som har vært til stede på styremøtet. Det utbetales ikke egen godtgjørelse for møter utover den fast oppsatte møteplanen for styremøter. Evt. ekstraordinær kontakt mellom styret på kort varsel, for eksempel i form av telefon-/video- eller skriftlig møte, utløser ikke krav om møtegodtgjørelse.

Postadresse  
Postboks 8119 Dep  
0032 Oslo  
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse  
Kirkeg. 18  
www.kd.dep.no

Telefon\*  
22 24 90 90  
Org.nr.  
872 417 842

Avdeling  
Eierskapsavdelingen

Saksbehandler  
Linda Johansen  
Elmrhari  
22 24 74 82

Deltakelse og forberedelser til denne form for kommunikasjon/ kontakt, blir regnet som dekket av grunngodtgjørelsen.

For møtedag der det både er gjennomført halvdagsstyremøte og påfølgende styreseminar andre halvdel av dagen, kan satsen for heldagsmøte benyttes. Evt. dag to av en slik samling utløser ikke krav på nytt møtehonorar. Styreseminar som blir arrangert i perioden mellom styremøtene, vil heller ikke utløse krav på møtegodtgjørelse.

Med hilsen

Sander Tufte (e.f.)  
avdelingsdirektør

Linda Johansen Elmrhari  
seniorrådgiver

*Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer*

## Adresseliste

Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	Postboks 6768 St. Olavs plass	0130	OSLO
Høgskolen i Innlandet	Postboks 400	2418	ELVERUM
Høgskolen i Molde	Postboks 2110	6402	MOLDE
vitenskapelig høgskole i logistikk			
Høgskolen i Østfold		1757	HALDEN
Høgskulen i Volda	Postboks 500	6101	VOLDA
Høgskulen på Vestlandet	Postboks 7030	5020	BERGEN
Kunsthøgskolen i Oslo	Postboks 6853 St Olavsplass	0130	OSLO
Nord universitet Norge	Postboks 1490 Helleveien 30	8049 5045	BODØ BERGEN
Handelshøyskole Norge	Postboks 4014	0806	OSLO
idrettshøgskole	Ullevål Stadion		
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	Postboks 5003	1432	ÅS
Norges musikkhøgskole	Postboks 5190 Majorstua	0302	OSLO
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet		7491	TRONDHEIM
OsloMet – storbyuniversitetet			
Samisk høgskole	Hánnoluohkká 45	9520	KAUTOKEINO
Universitetet i Agder	Serviceboks 422	4604	KRISTIANSAND S
Universitetet i Bergen	Postboks 7800	5020	BERGEN
Universitetet i Oslo	Postboks 1072 Blindern	0316	OSLO
Universitetet i Stavanger		4036	STAVANGER
Universitetet i Sørøst-Norge	Postboks 235	3603	KONGSBERG
Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet		9019	TROMSØ