

Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 10.09.2026 10:00

Sted: NHH - Møterom C314

Saksliste

Vedtakssaker

49/26 Godkjenning av protokoll fra møte 4/26, innkalling og saksliste møte 5/26, habilitet	<i>vedlegg u.off.</i>	3
50/26 Rektor orienterer om status og fremdrift - møte 5/26		5
51/26 Etatsstyring 2026 - Kunnskapsdepartementets tilbakemelding		6
52/26 Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2026-2027	<i>vedlegg u.off.</i>	102
53/26 Strategi 2026-2029 - handlingsplaner og prioriterte tiltak	<i>vedlegg u.off.</i>	104
54/26 Utviklingsavtale for NHH 2027-2030 - endelig utkast		108
55/26 Søknad om universitetsstatus		114
56/26 Årsrapport fra Ansettelsesutvalget 1.8.2025 - 31.7.2026	<i>vedlegg u.off.</i>	116
57/26 Rapport om virksomheten i randsonen 2025: SNF AS		119
58/26 Oppnevning av styret i Jan Mossins minnefond til fremme av finansiell forskning STI		151
59/26 Møteplan for NHH-styret 2027		154
60/26 Eventuelt - møte 5/26		159

Orienteringssaker

5/26 Riksrevisjonens beretning - Revisjon av årsregnskapet for NHH 2025		160
---	--	-----

GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 4/26, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 5/26, HABILITET

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06422-14

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
49/26

Forslag til vedtak:

Protokoll fra møte 4/26 godkjennes. Innkalling og saksliste til møte 5/26 godkjennes.

Bakgrunn:

Protokoll fra møte 4/26 til endelig godkjenning, jf. vedlegg.

Vedlegg: Protokoll fra møte 4/26 – u.off. jf. offl § 5

Sak 49/26 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Protokoll fra møte 4/26

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 5

REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT - MØTE 5/26

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06423-14

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
50/26

Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering.

Bakgrunn:

Rektor orienterer om status og fremdrift.

ETATSSTYRING 2026 - KUNNSKAPSDEPARTEMENTETS TILBAKEMELDING

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 26/02634-7

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
51/26

Forslag til vedtak:

Styret tar saken til etterretning.

Bakgrunn:

Kunnskapsdepartementet (KD) gir hvert år tilbakemelding på oppnådde resultater og måloppnåelse i etatsstyringen. Departementets vurdering, som fremkommer i referatet fra etatsstyringsmøtet med NHH i 2026 (vedlegg 1), tar utgangspunkt i NHHs årsrapport for 2025 (vedlegg 2).

Kunnskapsdepartementet (KD) vurderer at NHH samlet sett har svært god måloppnåelse i utviklingsavtalen og leverer sterke resultater innen utdanning, forskning og samspill med samfunns- og næringsliv. KD fremhever særlig økt forskningsproduksjon, omfattende formidling og god rapportering i årsrapporten. Samtidig peker departementet på enkelte områder hvor det forventes fortsatt utvikling og resultater.

KD understreker behovet for økt likestilling og mangfold, både blant studenter og ansatte. Departementet viser til at NHH fortsatt ligger et stykke unna ambisjonen om kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger, særlig på professornivå, og at enkelte grupper fortsatt er underrepresentert i studentmassen. KD forventer at arbeidet med likestilling og mangfold gis høy prioritet og fører til konkrete resultater.

Videre uttrykker KD bekymring for den lave andelen åpent tilgjengelige vitenskapelige publikasjoner ved NHH sammenlignet med andre større institusjoner. Departementet forventer at nasjonale retningslinjer for åpen publisering følges, og at målet om åpen tilgjengeliggjøring av offentlig finansiert forskning nås så raskt som mulig.

Innen innovasjon og arbeidslivsrelevans utfordrer departementet NHH på institusjonens rolle og ambisjoner knyttet til innovasjon, entreprenørskap og konsekvensene av kunstig intelligens for framtidens arbeidsmarked. Departementet forventer at NHH fortløpende vurderer sammensetningen av studieprogrammene i lys av samfunnets og arbeidslivets behov framover.

KD løfter også fram betydningen av et levende campusmiljø og understreker at dette vil være viktig i årene som kommer.

Samlet gir departementet uttrykk for at NHH står sterkt faglig og institusjonelt, men forventer særlig oppmerksomhet og videre framdrift innen områdene likestilling og mangfold, åpen forskning, studieporteføljens relevans i møte med KI-utviklingen og arbeidet med å opprettholde en levende campus.

Vedlegg

1. Referat fra etatsstyringsmøte med NHH i 2026
2. Årsrapport for NHH 2025

Sak 51/26 Vedlegg 1



Norges Handelshøyskole
Helleveien 30
5045 BERGEN

Deres ref

Vår ref
25/6275-

Dato
22. juni 2026

Endelig referat fra etatsstyringsmøtet med NHH 2026

Vi viser til etatsstyringsmøte den 22. mai 2026.

Vedlagt følger departementets endelige referat fra møtet. Departementet forventer at institusjonen setter i verk nødvendige tiltak for å følge opp tilbakemeldingen.

Med hilsen

Sander Tufte (e.f.)
avdelingsdirektør

Sidsel Aarnæs Arbo
utredningsleder

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer

Vedlegg

Kopi: Riksrevisjonen

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

Saksbehandler
Sidsel Aarnæs
Arbo
22 24 75 55



Kunnskapsdepartementet

Møtereferat

Dato: 22. mai 2026 Fra/til: Kl: 10.00-11.30

Referent: Sidsel Aarnæs Arbo Møteleder: Sander Tufte

Saksnr.: 25/6275

Til stede: Fra KD: Sander Tufte, Stig Øvrebø, Sidsel Aarnæs Arbo, Sigve Hofland, Marte Qvenild, Rolf L. Larsen

Fra NHH: Martin Skancke, Daniel Kjørberg Siraj, Malin Arve, James Hosea, Jenny Kvamme, Kurt Brekke, Helge Thorbjørnsen

Referat fra etatsstyringsmøte med Norges Handelshøyskole i 2026

Nr.	Sak	Konklusjon/oppfølging
1.	Innledning fra virksomheten Styreleder la vekt på at NHH har gode søkertall, motiverte og fornøyde studenter. Den økonomiske situasjonen er god og avsetningene er tatt ned. Forskingen ved NHH har også utviklet seg positivt over tid, og 2025 var det sterkeste året på lenge. Studieporteføljen fornyes. Styret har det siste året hatt særlig oppmerksomhet på KI og ny teknologi og dette er et sentralt tema i strategiprosessen. Hele undervisningsmodellen utfordres og fordrer omstilling. Videre har styret hatt oppmerksomhet på behovet for tydeligere prioriteringer som følge av signal om trangere økonomiske rammer framover. Det er for tiden et potensial til å rekruttere ledende forskere til Europa, men innenfor dagens økonomiske rammer er det krevende å innfri lønnsforventningene til internasjonale toppforskere. NHH vil se nærmere på arealsituasjonen og vil komme tilbake til KD etter å ha vurdert fremtidig arealbehov, mulige løsninger og økonomisk bæreevne nærmere.	KD tar styrets innledning til orientering

2.	KDs overordnede vurdering av måloppnåelse på utviklingsavtalen KD ga en overordnet vurdering av NHHs måloppnåelse på utviklingsavtalen. NHH har gjennomgående svært god måloppnåelse på alle tre hovedmålene i utviklingsavtalen. Institusjonen leverer sterke resultater på kjerneindikatorer innenfor utdanning, forskning og samspill med samfunns- og næringsliv. Forskningsproduksjonen har økt betydelig, og formidlings- og samspillaktiviteten med samfunns- og næringsliv er omfattende. Måloppnåelsen er imidlertid noe mer ujevn på de bredere samfunnsmålene (mangfold og likestilling), og har vært dette over lengre tid. KD ga honnør for god årsrapport. Rapporteringen er godt strukturert, og det rapporteres om mange relevante aktiviteter som er tydelig koblet opp til styringsparameterne.	
3.	Sentrale tema <u>Økt mangfold og jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger</u> KD har registrert at NHH fortsatt ligger et godt stykke unna ambisjonen om kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger. I studentmassen er fortsatt enkelte geografiske og sosioøkonomiske grupper underrepresentert, og andelen studenter med innvandrerbakgrunn er spesielt lav (2,5 pst. i 2024). NHH opplyste om at arbeidet for likestilling og mangfold er strategisk forankret i styret og har stor oppmerksomhet. NHH redegjorde for arbeidet med å øke mangfoldet i studentmassen. NHH vil videreføre dette arbeidet og vurdere nye/forsterkede virkemidler. I sitt rekrutteringsarbeid henvender høyskolen seg nå bl.a. til andre videregående skoler enn de som NHH tradisjonelt rekrutterer fra. NHH har en konkret handlingsplan for likestilling med kraftfulle virkemidler på individnivå (bl.a. raskere opptjening til forskningstermin, forhøyet reisebudsjett) og virkemidler på sentralt nivå. For lavere grads stillinger er NHH nærmere målet om jevnere kjønnsbalanse,	Departementet forventer at NHH fortsatt har stor oppmerksomhet på arbeidet med likestilling og mangfold, både blant studenter og blant de ansatte, og at arbeidet gir konkrete resultater.

	mens problemet er størst på professornivået. NHH vil evaluere handlingsplanen og pekte på at arbeidet for likestilling tar tid og fordrer kulturbygging og bevissthet på alle nivåer. Styret la vekt på at det er rom for å teste ut nye virkemidler, men at NHH også opplever stor grad av konkurranse om de beste talentene.	
	<u>Åpen forskning</u> NHH har hatt en god utvikling på forskningssiden både når det gjelder kvalitet og volum. Imidlertid er en lav andel av NHHs publikasjoner publisert åpent i tråd med gjeldende retningslinjer. Av NHHs artikler i NVI i 2024 var 70 pst. publisert åpent eller deponert i vitenarkiv. Det er den laveste andelen i hele forskningssektoren blant de større institusjonene. NHH har ambisjon om ikke å ligge lavest av de norske institusjonene. NHH viste til at det har vært en del usikkerhet blant ansatte om de kunne deponere eller tilgjengeliggjøre lukkede artikler i vitenarkiv, men at institusjonen nå har innført en institusjonell rettighetsstrategi som innebærer at artikler eller artikkelmanuskripter skal tilgjengeliggjøres i vitenarkiv på publiseringstidspunktet uten noen sperrefrist. Andel åpent tilgjengelige publikasjoner kan dermed forventes å øke framover. Med Nasjonalt vitenarkiv (NVA) er det nå enklere å få på plass registrering, og institusjonen legger til grunn at tallene vil se bedre ut framover.	KD noterte seg det arbeidet som gjøres for å sikre åpen publisering. Departementet forventer at de nasjonale retningslinjene for åpen publisering nå blir fulgt, og at målet om åpen tilgjengeliggjøring av offentlig finansierte vitenskapelige artikler nås så raskt som mulig.
	<u>Innovasjon og arbeidslivsrelevans</u> KD stilte spørsmål ved NHHs rolle og ambisjoner når det gjelder innovasjon og entreprenørskap og om hvordan KI vil påvirke arbeidsmarkedet for høyskolens kandidater på litt lengre sikt. NHH viste til at det legges vekt på å integrere entreprenørskap i studieporteføljen slik at studentene når de blir entreprenører har med seg denne «ballasten». NHH mente at empiri viser at entreprenørskap skjer litt senere i karrieren for de fleste og ikke rett etter studier. Styret er opptatt av å få entreprenørskapsmiljøer fysisk tettere på skolen, men advarte mot å legge for stor vekt på indikatorer som antall studentbedrifter. Styret har også hatt stor oppmerksomhet på at KI vil virke transformerende. Studentene må forberedes på et annet arbeidsliv og innholdet i alle kursene gjennomgås	KD forventer at NHH vurderer sammen-setningen av studieprogrammer i lys av samfunnets behov framover.

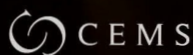
	nå i lys av KI-utviklingen. Det fordrer endringskraft og omstillingsevne og behov for å tenke på tvers for å videreutvikle gode og relevante programmer.	
	<u>Levende campus</u> KD utfordret NHH på hva som gjøres for å skape og bevare levende campus. NHH er svært opptatt av å ha et levende campus og la vekt på at dette blir enda viktigere framover. NHH har stor aktivitet på campus og et godt samvirke med studentorganisasjonen. Det testes ut nye tiltak kontinuerlig. NHH erfarer at det er vanskeligere å rekruttere faddere enn tidligere, særlig overfor utenlandske studenter. For å skape et mest mulig inkluderende miljø er arbeidsspråket i studentforeningen nå engelsk. NHH har også tydeliggjort retningslinjene for ansatte om fysisk tilstedeværelse på campus. NHH viste også til at i internasjonal sammenheng får NHH ros for involvering og samarbeid med studentene.	Departementet understreket betydningen av levende campus framover.

Sak 51/26 Vedlegg 2

NHH



ÅRSRAPPORT
2025





Innhold

Kap. I. Styrets beretning	5
Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	9
Kap. III. Årets aktiviteter og resultater	13
Rapportering på sektormålene	13
Rapportering om utviklingsavtalen.....	15
Mål 1 – Utdanning.....	15
Mål 2 – Forskning	27
Mål 3 - Samspill med nærings- og samfunnsliv	31
Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter	35
Midler tildelt over andre budsjettkapitler	35
Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.....	37
Del 1: Rapportering om styring og kontroll	37
Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav.....	42
Arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk.....	42
Ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse og/eller fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring ..	44
Regelverkskompetanse	44
Redusere konsulentbruken	45
Avsetninger	45
Sikkerhet og beredskap	45
Informasjonssikkerhet og personvern	46
Oppfølging av Strategi for digital omstilling.....	47
Krav ved inngåelse av leieavtaler	48
Større byggeprosjekter under utvikling	48
Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter	50
Fremtidsutsikter og planer	50
Budsjett for 2026	54
Kap. VI. Årsregnskap 2025	56



ÅRSRAPPORT

Kap. I

Styrets beretning

List of Signatures

Page 1/1



Styrets beretning_Årsrapport for NHH 2025.pdf

Name	Method	Signed at
Kvamme, Jenny	BANKID	2026-03-06 19:06 GMT+01
Tønnesen, Jakob Lie	BANKID	2026-03-09 11:06 GMT+01
Siraj, Daniel Kjørberg	BANKID	2026-03-06 18:57 GMT+01
Skanche, Martin	BANKID	2026-03-06 18:53 GMT+01
Grytten, Ola Honningdal	BANKID	2026-03-06 21:25 GMT+01
Bütikofer, Aline	BANKID	2026-03-09 08:36 GMT+01
Mæland, Monica	BANKID	2026-03-06 18:37 GMT+01
Hosea, James Watt Duncan	BANKID	2026-03-09 17:19 GMT+01
Reinlund, Miao Chen	BANKID	2026-03-07 15:31 GMT+01
Enstad, Erik	BANKID	2026-03-07 11:03 GMT+01
Arve, Malin Elisabeth	BANKID	2026-03-07 18:35 GMT+01



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

External reference: DE8140AC731849669AF73693032661AD

Kap. I. Styrets beretning

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

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

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

Utdanning

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

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

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

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

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



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

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

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

Forskning

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

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

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

Samspill med nærings- og samfunnsliv

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

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



Organisasjon og ressurser

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

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

NHH har en kompakt og moderne campus med et effektivt og godt arbeids- og læringsmiljø, men med en presset arealsituasjon for både studenter og ansatte. Styret vurderer at dagens arealsituasjon begrenser mulighetene for videre vekst og utvikling, og vil utrede hvordan campus kan videreutvikles på en måte som understøtter NHHs samfunnsoppdrag.

Inn i en ny strategiperiode

NHH fikk ny rektor, nytt rektorat og nytt styre 1. august 2025. Arbeidet med ny strategi for perioden 2026-2029 er godt i gang. Viktige tema er kunstig intelligens, konkurransekraft og verdiskaping, internasjonalisering og geopolitisk uro samt betydningen av NHHs fysiske campus. Styret har gjennom 2025 diskutert disse temaene, med særlig vekt på hvordan kunstig intelligens vil påvirke hele verdikjeden i høyere utdanning fra undervisning og vurdering til forskning, formidling, konkurranseforhold og NHH-kandidatenes arbeidsmarked. NHH har også tatt egen medisin og i stor grad benyttet KI og KI-støttede intervjuer i strategiprosessen.

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

Styrets beretning er godkjent av styrets medlemmer med elektronisk signatur.



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

Document ID:
DE8140AC731849669AF73693032661AD



ÅRSRAPPORT

Kap. II

Introduksjon til virksomheten og hovedtall



Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

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

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

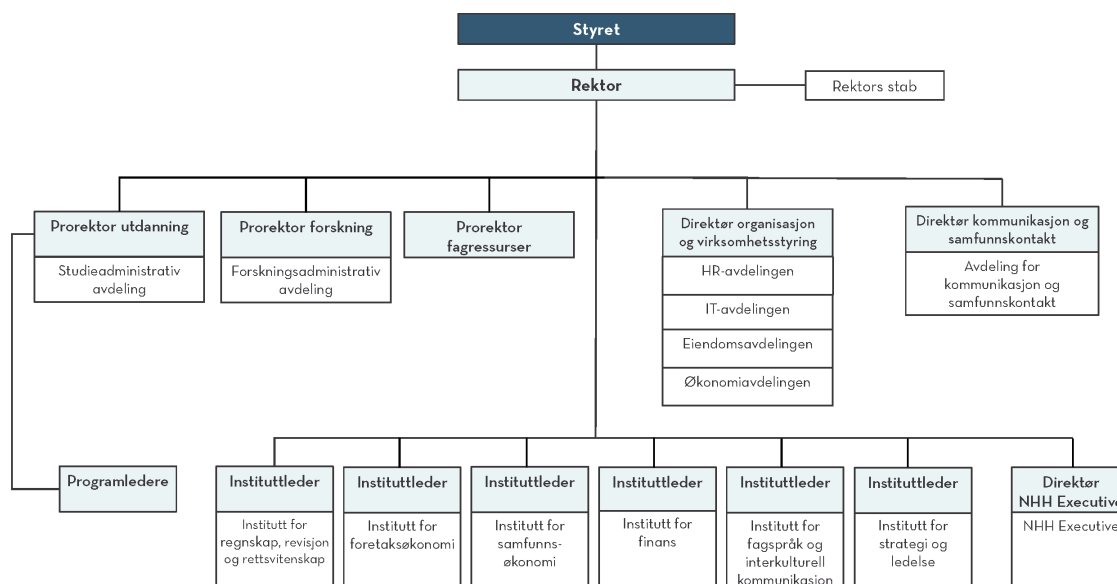
En synlig bekreftelse på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS-, AACSB- og AMBA-akkrediteringene – kjent som *triple crown*. NHH er også eneste norske medlem av [CEMS, the Global Alliance in Management Education](#), og er medlem av den europeiske universitetsalliansen [ENGAGE.EU](#), en allianse med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

Studietilbud

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

Organisasjon

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



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

ÅRSRAPPORT

Høydepunkter

Søkere Bachelor

5144

BØA og BEDS

Rekordhøye poenggrenser for BEDS



Ordinær kvote: 63,5

Best i Norge på utveksling

61%

Bachelorstudenter på utveksling

Samarbeidsavtaler

215

Internasjonale partnerskoler

Gjesteforelesere på campus

231

Fra nærings- og samfunnsliv

Studenttilfredshet

4,2

I toppsjiktet i sektoren, skala 1-5

Studenter får jobb

94%I jobb eller videre studier
etter 6 måneder

Svært aktivt studentmiljø

160

Grupper med ulike aktiviteter

ÅRSRAPPORT

Høydepunkter

Banebrytende forskning

13

1 SFF, 1 ERC,
4 MSCA og 7 FRIPRO

Internasjonale topp-publikasjoner

53

Rangeringer på høyeste nivå ABS4
og ABS4*

Ph.d-programmet

18

Disputaser

FT-rangering av NHH Executive

2

Åpne etter- og
videreutdanningsprogrammer i Norden

Kronikker

159

Innlegg fra NHH-forskere

Triple Crown-akkreditert

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



ÅRSRAPPORT

Kap. III

Årets aktiviteter og resultater



Kap. III. Årets aktiviteter og resultater

Rapportering på sektormålene

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

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

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

Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

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

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

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



Sektormål 2 – Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

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

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

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

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

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

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



Rapportering om utviklingsavtalen

Mål 1 – Utdanning

Utviklingsavtale mål 1:

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

FULLTIDSPROGRAMMENE - BACHELOR OG MASTER¹

Høy arbeidslivsrelevans

Tabell 1: Yrkesrelevans²

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

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

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

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

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

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

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



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

Tabell 2: Arbeidsmarked

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

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

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

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

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

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



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

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

Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

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

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

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

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

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

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

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



Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 5: Studentutveksling og andre relevante utenlandsopphold

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

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

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

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

MRR-studenter har tradisjonelt reist på utveksling i mindre grad enn MØA-studenter, men det har vært en positiv økning siste årene. MRR har vedtatt nye tiltak som skal bidra til at enda flere MRR-studenter reiser på utveksling.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

NHH = Bachelor, MØA og MRR.

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

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

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

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

Tabell 8: Kjønn¹¹

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

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

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

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

Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 9: Studieinnsats, tilfredshet og yrkesrelevans

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



ETTER- OG VIDEREUTDANNINGEN¹⁴

Utviklingsavtale mål 1:

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

Høy arbeidslivsrelevans

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

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

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

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

Fagutvikling som bidrar til bærekraftig verdiskaping

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

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

Tabell 12: Antall deltakere på åpne bærekraftsprogram på NHH Executive

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

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

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



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

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

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

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

Økt mangfold og engasjement i studentmassen

Tabell 13: Antall internasjonale studenter fordelt på åpne studieprogram

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

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

Tabell 14: Antall utenlandssamlinger/dager og antall deltakere

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

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



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

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

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

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

Fremragende læringsmiljø og pedagogikk med vekt på studentaktiv undervisning

Tabell 16: Innfridde forventninger og faglig kvalitet - Executive MBA¹⁷

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

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

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

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

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

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



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

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

Andre bidrags- og oppdragsinntekter

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



Mål 2 – Forskning

Utviklingsavtale mål 2:

Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå

Økt publiseringsaktivitet og solid omfang av internasjonale topp-publikasjoner

Tabell 18: Publisering

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

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

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

²⁰ Tall for 2025 er foreløpige.

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

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

²³ Antall personlige tildelinger på NHH sin bonusliste.



Økt inntekt fra eksternfinansiering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

²⁵ DBH-data: Ingen permisjoner blir trukket fra.



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

Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

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

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

Tabell 22: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mål 3 - Samspill med nærings- og samfunnsliv

Utviklingsavtale mål 3:

Styrke formidlingen av forskningsbasert kunnskap og interaksjonen med næringsliv og samfunnsinstitusjoner

Styrke og videreutvikle samarbeidsavtaler, partnerskap og møteplasser

Tabell 23: Eksterne relasjoner

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Studentene opplever at NHH har et godt samspill med næringslivet, noe resultatene fra Studiebarometeret viser. Studentene er viktige bidragsytere i NHHs kontakt med eksterne. I 2025 besøkte blant annet over 100 bedrifter NHHS Karrieredagene og over 400 studenter, næringslivsaktører og offentlige aktører gjestet NHHS Symposiet i mars.

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

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

Rådgivende utvalg

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

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



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

Styrke og videreutvikle aktiviteten i alumninettverket

Tabell 24: Alumni

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

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

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

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

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

Tabell 25: Formidling

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

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

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



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

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

NOU-utvalg

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

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

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

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

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

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

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

Styreverv

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



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

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

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

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

Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

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

Midler tildelt over andre budsjettkapitler

NHH har i 2025 ikke mottatt bevilgninger over andre kapitler.



ÅRSRAPPORT

Kap. IV

Styring og kontroll i virksomheten



Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten

Styret ved NHH

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

Ledelsesmodell

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

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

Del 1: Rapportering om styring og kontroll

Risikovurdering

System for risikovurdering og internkontroll

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

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



Vurdering av de største risikoområdene

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

UTDANNING

Bachelor og master

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

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

Etter- og videreutdanning

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

FORSKNING

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



SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

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

ORGANISASJON OG RESSURSER

Menneskelige ressurser

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

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

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

Økonomi

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



Infrastruktur

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

Det er utarbeidet en langsiktig campusutviklingsplan for perioden 2023-2036. Planen ble utarbeidet i tett samarbeid med Statsbygg. Begrensede ekspansjonsmuligheter gir i dag utfordringer med hensyn til å videreutvikle et fremtidsrettet fysisk læringsmiljø og finne rom for økt rekruttering og aktivitet. Analysen av arealbruk i sektoren «Kartlegging av planer for arealeffektivisering hos universiteter og høyskoler» ble gjennomført i 2025 av Vista Analyse på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet. Analysen viser at NHH er den institusjonen i sektoren med færrest kvadratmeter pr. student.²⁸ Areal situasjonen kan også legge begrensninger på vekst i eksternt finansiert forskning. NHH vurderer at dagens areal situasjon begrenser mulighetene for videre vekst og utvikling, og vil utrede hvordan campus kan videreutvikles på en måte som understøtter NHHs samfunnsoppdrag. Dette er et langsiktig arbeid som krever en grundig prosess, der både Statsbygg og Kunnskapsdepartementet involveres tett i prosessen.

Systematisk digitalisering

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

Opplegget for styring og kontroll

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

Oppfølging av mål og resultatkrav

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

²⁸ [Ny rapport: Kartlegging av planer for arealeffektivisering hos universiteter og høyskoler](#)



Overholdelse av lover og regler

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

Relevant og pålitelig resultat- og regnskapsinformasjon

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

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

Effektiv ressursbruk

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

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

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

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

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

Andre vesentlige forhold

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

Merknader fra Riksrevisjonen

NHH har ikke mottatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i 2025.

Del 2: Rapportering på andre forutsetninger og krav

Arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk

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

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

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

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

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



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

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

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

Klimaendringenes påvirkning på virksomheten

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

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

Planer for videre arbeid

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



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

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

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

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

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

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

Regelverkskompetanse

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



Redusere konsulentbruken

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

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

Avsetninger

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

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

Sikkerhet og beredskap

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

Verdier

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



ROS-analyse 2025

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

Læringspunkter fra krise- og beredskapsøvelser

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

Sikkerhetsstyring og internkontroll

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

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

Informasjonssikkerhet og personvern

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

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

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

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



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

NHH har også arbeidet systematisk med kultur, kompetanse og bevisstgjøring, blant annet gjennom foredrag i organisasjonen, sikkerhetsmåned, e-læring og målrettede møter med fagmiljøer. Dette for å styrke sikkerhetskulturen og sikre at avvik meldes og følges opp etter gjeldende rutiner. Nytt avvikssystem ble etablert høsten 2025, og lansert for studenter og ansatte i februar 2026.

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

Oppfølging av Strategi for digital omstilling

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

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

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

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

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

NHH



Krav ved inngåelse av leieavtaler

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

Større byggeprosjekter under utvikling

NHH har ikke hatt større byggeprosjekter under utvikling i 2025.



ÅRSRAPPORT

Kap. V

Vurdering av fremtidsutsikter



Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

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

Fremtidsutsikter og planer

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

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

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

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

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

I løpet av 2026-2027 vil NHH også søke om universitetsstatus som et strategisk grep for å styrke institusjonens faglige posisjon, internasjonale konkurransekraft og langsiktige utviklingsmuligheter. Universitetsstatus vil understøtte NHHs ambisjon om å være en ledende forskningsbasert institusjon innen økonomisk-administrative fag.



Utviklingsavtale 2023-2026

Mål 1

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

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

Styringsparametere:

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

Mål 2

Forskningsintensiv handelshøyskole med bidrag på høyt internasjonalt nivå.

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

Styringsparametere:

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

Mål 3

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

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

Styringsparametere:

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

Dimensjonering av utdanningstilbudet fremover

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

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

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



Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører

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

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

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

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

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

Fremtidsutsikter for campusutvikling og større byggeprosjekter

Som tidligere omtalt vurderer NHH at dagens arealsituasjon begrenser mulighetene for videre vekst og utvikling, og vil utrede hvordan campus kan videreutvikles på en måte som understøtter NHHs samfunnsoppdrag. Dette er et langsiktig arbeid som krever en grundig prosess, der både Statsbygg og Kunnskapsdepartementet involveres tett i prosessen.



Budsjett for 2026

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

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

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

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

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

Tall i mill. kr.

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



ÅRSRAPPORT

Kap. VI

Årsregnskap 2025

NHH



Kap. VI. Årsregnskap 2025

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

ÅRSREGNSKAP 2025

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Økonomiavdelingen

NHH



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Fortegnsregler i oppgjørspakken

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

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

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

Andre forhold i oppgjørspakken

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Prinsippnote - SRS

Generelt

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

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

Anvendte regnskapsprinsipper

Inntekter fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer

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

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

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

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

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

Inntekter fra transaksjonsbaserte inntekter

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

Kostnader

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

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

Pensjoner

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

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

Leieavtaler

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Klassifisering og vurdering av anleggsmidler

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

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

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

Egenutvikling av programvare

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

Investeringer i aksjer og andeler

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

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

Klassifisering og vurdering av omløpsmidler og kortsiktig gjeld

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

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

Beholdning av varer og driftsmateriell

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

Fordringer

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

Valuta

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

Statens kapital

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

Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler

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

Kontantstrøm

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den direkte metode tilpasset statlige virksomheter.

Statlige rammebetingelser**Selvassurandørprinsipp**

Staten opererer som selvassurandør. Det er vanligvis 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 utbetaler 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.



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Resultatregnskap

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2025	31.12.2024
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	654 459	640 862
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	72 651	90 096
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	111 289	101 394
Andre driftsinntekter	1	7 927	8 308
Sum driftsinntekter		846 326	840 659
Driftskostnader			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	559 377	555 689
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5	35 310	33 808
Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	4,5		
Andre driftskostnader	3	286 264	284 776
Sum driftskostnader		880 950	874 273
Driftsresultat		-34 624	-33 615
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter	6	514	544
Finanskostnader	6	245	591
Sum finansinntekter og finanskostnader		269	-47
Resultat av periodens aktiviteter		-34 356	-33 662
Avregninger og disponeringer			
Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)	15 I	38 322	38 133
Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)	8	-3 966	-4 471
Sum avregninger og disponeringer		34 356	33 662
Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten			
Avgifter og gebyrer direkte til statskassen	9	0	0
Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet	9	0	0
Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten		0	0
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten			
Tilskudd til andre	10	0	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning		0	0
Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten		0	0



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Balanse

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Kontantstrømpoppstilling for nettobudsjetterte virksomheter (direkte modell)

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole**Prinsippnote for bevilgningsoppstilling**

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

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

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

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

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

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2025 for nettbudsjetterte virksomheter pr. 31.12.2025

Del I

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

DEL II

Beholdninger rapportert i likvidrapport ¹⁾	Note	Regnskap 31.12.2025
Oppgjørskonto i Norges Bank		
Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	389 847
Endringer i perioden (+/-)		-62 616
Sum utgående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank	17	327 231
Øvrige bankkonti Norges Bank²⁾		
Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank	17	3 968
Endringer i perioden (+/-)		168
Sum utgående saldo på øvrige bankkonti i Norges Bank	17	4 136

Del III

Beløp i 1 000 kroner

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

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

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note C Oversikt over binding på framtidige års bevilgninger**Avtaler om leie av lokaler til kontor-, undervisnings- og forskningsformål¹⁾**

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

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

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

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

Vesentlige avtaler om kjøp av tjenester**

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

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter

Beløp i 1000 kroner

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

Inntekt fra bevilgninger fra andre departement

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

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

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

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

Tilskudd og overføringer fra statlige etater¹⁾

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

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet ¹⁾

Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)	0	0	0
+ periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	-222	284	0
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	8 529	12 008	10 896
Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere	-6 498	6 126	8 450
Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere	1 809	18 419	19 346
Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og Horisont 2020 og Horisont 2020)	13 913	15 253	10 734
+ periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)	0	0	0
Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP7, Horisont 2020 og Horisont 2020 og Horisont 2020)	13 913	15 253	10 734
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
Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet	15 723	33 671	30 080

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 ¹⁾

Inntektsførte gaver	11 820	8 632	6 647
Sum inntektsførte gaver	11 820	8 632	6 647

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

Sum inntekt fra tilskudd og overføringer (linje RE.3 i resultatregnskapet)	72 651	90 096	98 460
---	---------------	---------------	---------------

*Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter**Inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet ¹⁾*

Statlige etater	24 159	20 391	21 158
Kommunale og fylkeskommunale etater	879	1 407	0
Organisasjoner og stiftelser	0	0	0
Næringsliv/privat	13 274	10 303	13 632
Andre	0	0	0
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	38 312	32 101	34 790

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

Andre salgs- og leieinntekter

Andre salgsinntekter	4 354	5 035	1 818
Andre leieinntekter	3 101	3 839	2 639
Egenbetaling fra studenter /Åpne kurs NHHE	63 960	59 609	79 255
Studieavgift for studenter fra land utenfor EØS og Sveits	1 562	810	1 160
Sum andre salgs- og leieinntekter	72 977	69 293	84 872

Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)	111 289	101 394	119 662
--	----------------	----------------	----------------

Andre driftsinntekter

Gaver som skal inntektsføres	0	0	0
Øvrige andre inntekter	7 850	8 161	1 715
Øvrige andre inntekter NHHE	77	4	0
Øvrige andre inntekter ¹⁾	0	0	0
Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)	7 927	8 165	1 715

Gevinst ved salg av eiendom, anlegg, maskiner mv. ¹⁾

Salg av eiendom	0	0	0
Salg av maskiner, utstyr mv	0	142	0
Salg av andre driftsmidler	0	0	0
Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.6 i resultatregnskapet)	0	142	0

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.

Sum driftsinntekter	846 326	840 659	901 706
----------------------------	----------------	----------------	----------------



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 2 Lønnskostnader**DEL I**

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

Antall utførte årsverk: **480** 496

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

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

DEL II

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

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

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

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

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

Særskilte opplysninger:**Negativ bekreftelse.**

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 3 Andre driftskostnader

Beløp i 1000 kroner

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

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

Tilleggsinformasjon om operasjonelle leieavtaler

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 4 Immaterielle eiendeler

Beløp i 1000 kroner

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

Avskrivningssatser (levetider)

5 år / lineært

Ingen

Tilleggsopplysninger når det er avhendet immaterielle eiendeler:

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 5 Varige driftsmidler

Beløp i 1000 kroner

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

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

Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:

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

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 6 Finansinntekter og finanskostnader

Beløp i 1000 kroner

	31.12.2025	31.12.2024
Finansinntekter		
Renteinntekter	185	387
Valutagevinst (agio)	329	157
Reversering av tidligere nedskrivning (oppskrivning til kostpris)	0	0
Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor)	0	0
Annen finansinntekt	0	0
Sum finansinntekter	514	544
Finanskostnader		
Rentekostnad	13	6
Nedskrivning av aksjer	0	0
Valutatap (disagio)	232	586
Annen finanskostnad	0	0
Sum finanskostnader	245	591
<i>Spesifikasjon av utbytte fra eierandeler i selskaper mv..</i>		
Mottatt utbytte fra selskap X	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Y	0	0
Mottatt utbytte fra selskap Z	0	0
Mottatt utbytte fra andre selskap ¹⁾	0	0
Sum mottatt utbytte	0	0

1) Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

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

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

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

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler

Beløp i 1000 kroner

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

* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

** Gjelder bokført egenkapital i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

*** Vesentlige poster spesifiseres i eget avsnitt under oppstillingen



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

	31.12.2025	31.12.2024
Anskaffelseskost		
Råvarer og innkjøpte halvfabrikata	0	0
Varer under tilvirkning	0	0
Ferdige egentilvirkede varer og driftsmateriell	0	0
Innkjøpte varer (ferdigvarer) og driftsmateriell	0	0
Sum anskaffelseskost	0	0

Ukurans

Ukurans i råvarer og innkjøpte halvfabrikata	0	0
Ukurans i varer under tilvirkning	0	0
Ukurans i ferdige egentilvirkede varer	0	0
Ukurans i innkjøpte varer (ferdigvarer)	0	0
Nedskrivning av driftsmateriell	0	0
Sum ukurans	0	0

Sum beholdninger av varer og driftsmateriell	0	0
---	----------	----------

Note 13 Kundefordringer*Beløp i 1000 kroner*

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

Note 14 Andre kortsiktige fordringer*Beløp i 1000 kroner*

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Note 15 Avregning bevilgningsfinansiert og bidragsfinansiert aktivitet mv. (netto budsjetterte virksomheter)

Beløp i 1000 kroner

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

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

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Note 15 Avregning statlig og bidragsfinansiert aktivitet mv. (netto budsjetterte virksomheter), forts

Del II: Ikke inntektsførte tilskudd, bidrag og gaver:

	Avsetning pr. 31.12.2025	Avsetning pr. 31.12.2024	Endring i perioden
Statlige etater (unntatt NFR og RFF)			
Diverse prosjekter	103	696	-593
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ¹⁾	0	0	0
Sum andre statlige etater (unntatt NFR og RFF)	103	696	-593
Norges forskningsråd			
SFF: FAIR	5 929	4 098	1 831
Diverse prosjekter	-1 623	5 368	-6 991
Tiltak/oppgave/formål ¹⁾	0	0	0
Sum Norges forskningsråd	4 306	9 466	-5 159
Regionale forskningsfond			
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål ¹⁾	0	0	0
Sum regionale forskningsfond	0	0	0
Andre bidragsytere			
Kommunale og fylkeskommunale etater	0	0	0
Organisasjoner og stiftelser	24	-96	120
Næringsliv og private bidragsytere	20 593	20 732	-139
Øvrige andre bidragsytere	1 901	-4 314	6 215
EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning	4 564	10 547	-5 984
EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål	0	0	0
Sum andre bidrag²⁾	27 082	26 870	212
Andre tilskudd og overføringer ³⁾	0	0	0
Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer	27 082	26 870	212
Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag	31 492	37 031	-5 539
Gaver			
Tiltak/oppgave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål/giver	0	0	0
Tiltak/oppgave/formål/giver ¹⁾	0	0	0
Sum gaver	0	0	0
Sum ikke inntektsførte tilskudd og overføringer	31 492	37 031	-5 539
Sum fordringer knyttet til tilskudd og overføringer⁴⁾	15 927	14 599	0

Del III: Ikke inntektsførte bevilgninger (utsatt inntektsføring)

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

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

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

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

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

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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

DEL I

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

DEL II

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

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

1) *Vesentlige beholdninger skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.*2) *Bankinnskudd og andre beholdninger skal oppgis i tusen kroner med tre desimaler.*3) *Skal samsvare med kontoutskrift for oppgjørskontoen fra Norges Bank.***Note 18 Annen kortsiktig gjeld***Beløp i 1000 kroner*

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



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

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

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

1) spesiferes i egen oppstilling



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

Ledelseskommmentarer per 3. tertial 2025 – Norges Handelshøyskole



Bekreftelse på regnskap

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Økonomisk drift i forhold til i fjor

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

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

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



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

Samlede driftskostnader er 6,7 millioner kroner høyere i 2025 enn i 2024, en økning på 0,8 %. IT-kostnader øker mer enn andre områder, i tråd med utviklingen i sektoren. Investeringsnivået er lavere enn i 2024. NHH har de siste årene hatt et høyere investeringsnivå så behovet er avtakende.

Vurdering av den økonomiske situasjonen

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

Utvikling i avregnet bevilgningsfinansiert virksomhet

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

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

Oppgjørspakken note 15



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E



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

Gjennomførte og planlagte investeringer

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

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

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

Oppsummering

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

Det bekreftes at NHHs revisor er Riksrevisjonen.



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

NHH



Bergen, 05.03.2026

Martin Skancke

Daniel Kjørberg Siraj

Monica Mæland

Miao Reinlund

Aline Bütikofer

Malin Arve

Ola H. Grytten

James Hosea

Erik Enstad

Jenny Kvamme

Jakob Lie Tønnesen

Helge Thorbjørnsen, Rektor



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

Document ID:
3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

List of Signatures

Page 1/1



Årsregnskap 2025 inkludert ledelseskommmentarer.pdf

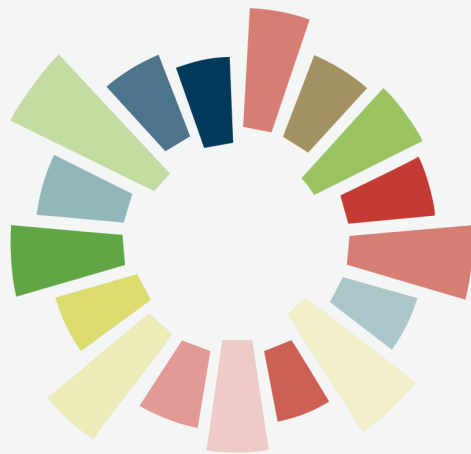
Name	Method	Signed at
Kvamme, Jenny	BANKID	2026-03-06 19:07 GMT+01
Hosea, James Watt Duncan	BANKID	2026-03-09 17:18 GMT+01
Mæland, Monica	BANKID	2026-03-06 18:39 GMT+01
Skandcke, Martin	BANKID	2026-03-06 18:53 GMT+01
Thorbjørnsen, Helge	BANKID	2026-03-07 12:17 GMT+01
Siraj, Daniel Kjørberg	BANKID	2026-03-06 18:58 GMT+01
Reinlund, Miao Chen	BANKID	2026-03-07 15:31 GMT+01
Grytten, Ola Honningdal	BANKID	2026-03-06 21:25 GMT+01
Tønnesen, Jakob Lie	BANKID	2026-03-09 11:06 GMT+01
Bütikofer, Aline	BANKID	2026-03-09 08:35 GMT+01
Enstad, Erik	BANKID	2026-03-07 11:03 GMT+01
Arve, Malin Elisabeth	BANKID	2026-03-07 18:35 GMT+01



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

External reference: 3BA295F66C044C9C97BA81DBC8E6924E

SAMMEN FOR BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING



NORGES HANDELSHØYSKOLE
NHH NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

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

NHH



Forsidefoto: NHH 2025 | Foto: Ingunn Gjærde
Fotokreditering:

STILLINGS- OG RESULTATKRAV FOR REKTOR VED NHH 2026-2027

Saksbehandler Carina Ottesen
Arkivreferanse 25/07749-5

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
52/26

Forslag til vedtak:

Styret slutter seg til fremlagte forslag til stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2026-2027.

Bakgrunn:

Lønns- og arbeidsvilkår for rektor ved NHH følger bestemmelsene i Statens lederlønnssystem. I henhold til ordningen, er arbeidsgiver (representert ved styrets leder) og rektor forpliktet til årlig å drøfte i hvilken grad lederen har oppfylt stillings- og resultatkravene fastsatt i arbeidskontraktens del II, og hvilke stillings- og resultatkrav som skal gjelde for lederen i de kommende tolv måneder (lederlønnskontraktens del I, pkt. 5).

Styret forelegges de foreslåtte stillings- og resultatkrav for 2026-2027.

Vedlegg: Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2026-2027, unntatt offentlighet jf. offl § 25 første ledd

Sak 52/26 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2026-2027

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 25, 1. ledd

STRATEGI 2026-2029 - HANDLINGSPLANER OG PRIORITERTE TILTAK

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06379-27

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
53/26

Forslag til vedtak:

Styret tar saken til etterretning og legger til grunn at innspillene som ble gitt i møtet reflekteres i det videre arbeidet med en overordnet handlingsplan for implementering og oppfølging av NHHs strategi.

Bakgrunn:

Styret vedtok [NHHs strategi for 2025-2029](#) i styremøtet 5. mars 2026. Vedtaket markerte også starten på arbeidet med lokale handlingsplaner for instituttene, NHH Executive (NHHE) og de administrative enhetene. På grunnlag av de lokale handlingsplanene skal NHH utarbeide en overordnet handlingsplan for gjennomføringen av strategien. Handlingsplanen skal peke ut de viktigste prioriteringene for det kommende året. Styret vil få jevnlig rapportering om status og fremdrift, og både den overordnede og de lokale handlingsplanene oppdateres årlig. Det er samtidig viktig at den overordnede handlingsplanen er godt koordinert med både utviklingsavtalen med KD (jf. sak 54/26) og rektors stillings- og resultatkrav for 2026-2027 (jf. sak 52/26) både når det gjelder innhold og planlagt rapportering. Administrasjonen vil gjerne drøfte hensiktsmessig form og rapportering på overordnet handlingsplan med styret.

Gjennomgangen av de lokale handlingsplanene viser høy grad av samsvar med den nylig vedtatte strategien. Samtidig peker planene på behov for sterkere prioritering og koordinering på tvers av organisasjonen. Administrasjonen anbefaler derfor at den overordnede handlingsplanen i konsentreres om fire prioriterte områder: KI, studieportefølje, bærekraftig økonomi, samt videreutvikling av en levende og inkluderende campus. Disse fire områdene er også foreslått prioritert i rektors stillings- og resultatkrav for det neste året (jf. sak 52/26).

Hovedtrekk fra de lokale handlingsplanene

De lokale handlingsplanene skal være en operasjonalisering av strategien, med særlig vekt på de fire tverrgående strategiske prioriteringene, og et sammendrag av planene er vedlagt. En komplett versjon av samtlige handlingsplaner er også tilgjengelig for styret i styreportalen.

De lokale handlingsplanene er i stor grad i tråd med prioriteringene i strategien. Instituttene, NHHE og de administrative enhetene har ulike roller i organisasjonen og i gjennomføringen av strategien. Derfor varierer handlingsplanene når det gjelder problemforståelse, prioriteringer og foreslåtte tiltak.

Instituttene legger størst vekt på forskning, utdanning, internasjonalisering og faglig profilering. De vektlegger blant annet tiltak knyttet til KI-kompetanse, bidrag til utviklingen av studieprogrammene og emneporteføljen, forskningsinfrastruktur, økt publiseringsaktivitet, eksternfinansiert forskning, formidling samt rekruttering og mangfold i arbeidsmiljøet. NHHE vektlegger særlig markedsutvikling og inntekter, blant annet gjennom utvikling av programporteføljen, lønnsom drift, nye målgrupper og nye markeder. De administrative enhetene vektlegger særlig å bygge kapasitet, standardisere, digitalisere og effektivisere arbeidsprosesser, samt støtte opp under kjernevirksomheten (utdanning, forskning og formidling) og strategiske satsinger.

Handlingsplanene viser samtidig at mange planlagte tiltak forutsetter samarbeid og koordinering på tvers av organisasjonen, for eksempel kompetanseutvikling innen KI, ekstern finansiering og campusutvikling. Planene beskriver ofte enhetsvise tiltak detaljert, men i langt mindre grad avhengigheter mellom enhetene eller muligheter for samarbeid på tvers. Flere planer peker på behov for de samme stillingene, funksjonene eller løsningene. Dette kan i mange tilfeller løses gjennom mer standardisering, samarbeid og ressursdeling på tvers av enhetene.

Prioriterte tiltak

NHH har en tydelig ambisjon om å styrke sin posisjon som en ledende europeisk handelshøyskole innen 2029. Sentrale tema er internasjonal synlighet, kvalitet i utdanning og forskning, sterkere relasjoner til næringslivet og en mer bærekraftig økonomi.

Målet krever ikke først og fremst krever flere enkeltinitiativer, men tydeligere prioriteringer, bedre koordinering og sterkere felles eierskap. Institutter og enheter må se sine egne handlingsplaner i sammenheng med hverandre, og NHH må definere hvilke prosjekter som skal gis særlig kraft og oppmerksomhet.

For å nå målet bør NHH prioritere noen få områder som samtidig kan styrke NHHs konkurransekraft, økonomi, attraktivitet/omdømme og gjennomføringsevne.

- **Anvendelse og forståelse av KI:** Raskt etablere en samlet KI-satsing som omfatter retningslinjer, kompetanseutvikling, verktøy, undervisning, forskning og administrative prosesser. Området har i dag et betydelig gap mellom ambisjoner og kapasitet, men også et stort strategisk potensial. En tydelig KI-satsing kan styrke både konkurransekraft, verdiskaping, synlighet og økonomisk handlingsrom.
- **Fremtidssikre studieportefølje:** Videreutvikle masterprogrammene gjennom veloverveide valg om programstruktur, styrket programledelse og økt internasjonal attraktivitet. Dette er avgjørende for studentrekruttering, kvalitet, relevans, omdømme og rangeringer.
- **Bærekraftig økonomi:** Styrke NHHs økonomiske grunnlag gjennom kostnadsreduksjoner, mer effektive prosesser og økt ekstern finansiering, herunder økte økonomiske bidrag fra NHHE.
- **Videreutvikle en levende og inkluderende campus:** Læring, kunnskapsutvikling og sosiale ferdigheter utvikles best sammen med andre mennesker. NHH skal styrke tilstedeværelse, samarbeid og aktiviteter – og legge planer for en stadig

videreutvikling av det fysiske campusområdet. Samtidig skal NHH utvikle bredden i de sterke/beste fagmiljøene, styrke internasjonal rekruttering og videreutvikle campus som en reelt internasjonal arena for studenter og ansatte.

Styret inviteres til å gi innspill til de foreslåtte prioriteringene for implementering og oppfølging av strategien, samt på format og fremtidig rapportering på overordnet handlingsplan.

Vedlegg: Sammendrag av lokale strategiske handlingsplaner – u.off. jf. offl § 13 jf. fvl § 13.1 pkt. 2

Sak 53/26 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Sammendrag av lokale strategiske handlingsplaner

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

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

UTVIKLINGSAVTALE FOR NHH 2027-2030 - ENDELIG UTKAST

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/09256-12

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
54/26

Forslag til vedtak:

Styret slutter seg til forslaget til utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet for 2027-2030.

Styret gir rektor i samråd med styreleder fullmakt til å ferdigstille forslaget til ny utviklingsavtale for oversendelse til departementet, i tråd med eventuelle innspill og føringer fra styrebehandlingen.

Bakgrunn:

NHH skal inngå ny utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet (KD) for perioden 2027-2030. Styret ble orientert om formålet med avtalen og de overordnede føringene i styresak 5/26 og 21/26. Sakene dannet grunnlag for NHHs førsteutkast til avtale, inkludert forslag til tverrgående styringsparametere.

Etter dialogmøter med departementet våren 2026 behandlet styret et revidert avtaleutkast og mulige indikatorer i junimøtet, jf. styresak 44/26. Styret ga samtidig rektor fullmakt til å ferdigstille et endelig utkast.

KD ga tilbakemeldinger på et oppdatert utkast i et digitalt møte med rektor 18. august 2026. Tilbakemeldingene og de påfølgende endringene kan oppsummeres slik:

- KD støtter i all hovedsak de foreslåtte målene, styringsparameterne og indikatorene.
- KD foreslår en tydeligere balanse mellom utdanning og forskning under mål 2. Dette er forsøkt innarbeidet i utkastet.
- KD ønsker at temaene kompetansebudsjett og sosial mobilitet skal omtales i avtalen. Dette er nå innarbeidet under henholdsvis utviklingsmål 1 og 3.
- KD peker på at styringsparameter 2 bør uttrykke retning og ambisjon. Dette er innarbeidet.
- KD foreslår å inkludere samarbeid med andre institusjoner i UH-sektoren. Dette er nå tatt inn i styringsparameter 6.
- KD ønsket en tydeligere operasjonalisering av fysisk tilstedeværelse og aktiv deltakelse fra studentene på campus (styringsmål 3). Dette er fulgt opp i indikator 10.

- KD ga også enkelte mer detaljerte kommentarer til formuleringer og dokumentformat. Disse er også innarbeidet.

Forslag til utviklingsavtale som ivaretar departementets innspill, følger vedlagt.

Vedlegg: Utviklingsavtale for NHH 2027-2030 – endelig utkast

Sak 54/26 Vedlegg

Utviklingsavtale for Norges Handelshøyskole 2027–2030 – endelig utkast

Mål 1 NHH skal utvikle og formidle ny kunnskap om verdiskaping, konkurransekraft og anvendelse av kunstig intelligens

Samfunnet står overfor store teknologiske, økonomiske og geopolitiske skift. Norge har et dokumentert forbedringspotensial innen produktivitet, innovasjonstakt, omstillingsevne og kommersialisering av kunnskap. Samfunnet etterspør ny kompetanse, og kandidater med nødvendig kunnskap for å møte disse utfordringene. NHHs fagmiljøer, nettverk og partnerinstitusjoner gjør høyskolen spesielt godt posisjonert til å utvikle, levere og formidle forskningsbasert innsikt som kan bidra til å styrke norsk verdiskaping, konkurransekraft og kunnskapsberedskap.

NHH vil bidra til å styrke omstillingsevnen i økonomien gjennom bruk og forståelse av KI og ny teknologi i beslutningsprosesser, og vise vei for hvordan KI kan benyttes til utvikling og effektivisering og innovasjon, inkludert i egen organisasjon.

NHH skal utdanne attraktive kandidater til arbeidsmarkedet, med kompetanse som bidrar til bærekraftig verdiskaping og konkurransekraft, gjennom en attraktiv og relevant studieportefølje innen sine fulltidsprogrammer, med prioriteringer og dimensjonering i tråd med føringene fra Kompetansebudsjettet. NHH skal tilby relevant etter- og videreutdanning innen blant annet lederutvikling gjennom å videreutvikle og tilpasse sin studieportefølje [SP1].

NHH skal utdanne kandidater som kan oversette ustrukturerte data og teknologiske muligheter til ansvarlige, bærekraftige og verdiskapende beslutninger. Dette krever en kombinasjon av økonomifaglig tyngde, teknologiforståelse, analytisk evne og menneskelig kompetanse [SP2].

NHH vil kombinere pedagogisk innovasjon med KI-støttede metoder for å øke kvaliteten og frigjøre tid til læringsformer som krever menneskelig interaksjon [SP2].

NHHs fagmiljø skal utvikle, undervise og formidle innsikt i hvordan KI og ny teknologi kan brukes til analyse, innovasjon, effektivisering og verdiskaping – samtidig som kritisk tenkning, faglig dømmekraft og etisk kompetanse styrkes [SP 2 og 3].

Styringsparametere og indikatorer:

1. *Attraktive kandidater til arbeidsmarkedet, med kompetanse som bidrar til*

bærekraftig verdiskaping og konkurransekraft

Denne styringsparameteren kan måles gjennom yrkesrelevans (Studiebarometeret); arbeidsmarked (Arbeidsmarkedsundersøkelsen), emner med bærekraftsinnhold; antall studenter med gjennomførte emner i kommunikasjon; antall studenter med gjennomførte videreutdanningsemner; studiepoengproduksjon etter- og videreutdanning

2. Videreutvikle pedagogisk innovasjon og KI-kompetanse

Denne styringsparameteren kan måles gjennom emner med KI-innhold; gjennomførte kurs og seminarer for ansatte knyttet til KI; rekruttering av ansatte innen relevante fagområder

3. Synlig og styrket forskning og formidling av betydningen av KI og ny teknologi for bærekraftig verdiskaping og konkurransekraft

Denne styringsparameteren kan måles gjennom antall publikasjoner knyttet til KI og ny teknologi; formidlingsaktiviteter knyttet til KI og ny teknologi

Mål 2 NHH skal styrke rollen som kunnskapsleverandør av global innsikt i en nasjonal og lokal kontekst

NHH vil gjennom sine utdanningsprogrammer og fagmiljø bidra til å styrke norsk verdiskaping og konkurransekraft nasjonalt og internasjonalt i en tid med store teknologiske, globale og geopolitiske skift.

Et mer uforutsigbart internasjonalt landskap stiller økte krav til norske virksomheters og myndigheters evne til å forstå handelsmønstre, makroøkonomiske konsekvenser og globale markedsdynamikker og risiko.

NHH skal videreutvikle sin posisjon som en internasjonal orientert handelshøyskole og skal styrke rollen som kunnskapsleverandør innen internasjonalt viktige tema. Dette omfatter emner og tema direkte knyttet mot internasjonal samhandling som internasjonal handel, makroøkonomi, global ulikhet, forsyningskjeder og endringsprosesser. Det omfatter også nasjonale tema med betydning for å utvikle bærekraftig verdiskaping og norsk konkurransekraft [SP4 og 5].

NHH skal bidra til at både kandidater og virksomheter i privat og offentlig sektor får relevant kompetanse for å forstå globale sammenhenger og ta informerte beslutninger i lokale kontekster [SP 4].

NHH vil styrke internasjonalt og nasjonalt samarbeid og arbeidsdeling i sektoren ved å identifisere områder der felles løsninger kan styrke kvalitet og robusthet. NHH vil utforske

mulige samarbeid med relevante partnere og institusjoner i norsk UH-sektor og internasjonalt, blant annet innen etter- og videreutdanning [SP6].

Styringsparametere og indikatorer:

4. Styrke og utvikle ny undervisning, forskning og livslang læring innen globale tema som påvirker norsk nærings- og samfunnsliv

Denne styringsparameteren kan måles gjennom nye emner og fellesgrader/programmer med vekt på internasjonale tema; nye etter- og videreutdanningstilbud innen prioriterte kompetanseområder; økt eksterntfinansiert forskning innen relevante tema; antall publikasjoner innen relevante tema; etablering av forskningssenter innen sikkerhet og beredskap

5. Videreutvikle internasjonalt ledende forskningsmiljøer innen globale og samfunnsrelevante tema

Denne styringsparameteren kan måles gjennom publikasjoner av høy kvalitet (nivå 2 / ABS4,4*); eksterntfinansierte forskningsprosjekter innen excellence-programmer under EU og NFR; formidlingsaktiviteter og presseoppslag tilknyttet forskningssentrene; rekruttere og beholde (*retain*) fremragende forskere; kandidater fra ph.d.-utdanningen og midlertidige akademiske stillinger som er attraktive og etterspurte til stillinger i og utenfor akademien

6. Styrke internasjonalt og nasjonalt samarbeid

Denne styringsparameteren kan måles gjennom antall studenter som har gjennomført emner og fellesgrader/programmer i samarbeid med andre institusjoner og partnere; aktiviteter i Engage.EU og CEMS samt antall CEMS-studenter; forskningssøknader med nasjonale og internasjonale partnere; antall konferanser med internasjonale deltagere/bidrag; utdanningssamarbeid med relevante partnere og utdanningsinstitusjoner i norsk UH-sektor og internasjonalt

Mål 3 NHH skal videreutvikle en levende og inkluderende campus

NHH skal videreutvikle campus som en unik faglig og sosial læringsarena som utvikler samarbeid, kommunikasjon og andre ferdigheter teknologi ikke kan erstatte. Campus skal legge til rette for sosial mobilitet og et inkluderende, mangfoldig og internasjonalt samarbeids- og læringsmiljø for ansatte og studenter [SP7].

NHH ønsker å være en attraktiv arbeidsplass for fremragende forskere og vil føre en rekrutterings- og personalpolitikk som bidrar til jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger [SP8].

For å møte arbeidslivets økende behov for kandidater som behersker samarbeid, kommunikasjon, kritisk refleksjon og etisk dømmekraft, må NHHs campus fungere som et helhetlig økosystem der studenter, fagmiljøer, arbeidsliv og internasjonale partnere møtes og lærer sammen [SP9].

Fysisk tilstedeværelse og aktiv deltakelse fra studenter, ansatte og nærings- og samfunnslivet skal være et tydelig konkurransefortrinn. Campus og samarbeidsarenaer skal utvikles for å fremme kunnskapsoverføring, læring, faglig deltakelse, kvalitet og relevans [SP10].

Styringsparametere og indikatorer:

*7. Et inkluderende, mangfoldig og internasjonalt campusmiljø
blant både studenter og ansatte*

Denne styringsparameteren kan måles gjennom antall internasjonale studenter fordelt på åpne studieprogram; studentutveksling og andre relevante utenlandsopphold; internasjonale studenter og andel med innvandrerbakgrunn (bachelor og master), tilfredshet og faglig - og sosialt læringsmiljø; kjønnsbalanse/kvinneandel studenter; andel ph.d.-kandidater med norsk/nordisk bakgrunn; andel med internasjonal bakgrunn i vitenskapelige stillinger; onboarding/integrering/retention

8. Jevnere kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger

Denne styringsparameteren kan måles gjennom andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk; andel kvinner av nyansatte i fagstaben; andel kvinner i professorstillinger, faglige lederstillinger, og opprykksløp (associate => full professor); andel kvinner søkerliste, intervju og ansettelse

9. Styrke kobling til arbeidsliv og praksisnær læring

Denne styringsparameteren kan måles gjennom antall forskningspartnere fra nærings- og samfunnsliv; antall eksterne gjesteforelesere; antall bedriftsbesøk på campus: antall internships; formidling og presseoppslag

10. Legge til rette for fysisk tilstedeværelse og aktiv deltakelse gjennom å utvikle samarbeidsarenaer innenfor samfunnsrelevante problemstillinger, med NHH som en verdiskapende partner

Denne styringsparameteren kan måles gjennom eksterne relasjoner – samarbeid med samfunnsaktører; konferanser, arenaer og samarbeidsprosjekt ved NHH og NHH Executive; nye studietilbud ved NHH Executive, særlig i Oslo; antall arrangementer med nærings- og samfunnsliv, antall alumniarrangementer, antall deltakere på arrangementer med nærings- og samfunnsliv; antall fellesarrangementer med NHHs; fysisk tilstedeværelse på campus.

SØKNAD OM UNIVERSITETSSTATUS

Saksbehandler Kjetil Larssen
Arkivreferanse 25/01906-7

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
55/26

Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering.

Styret slutter seg til at NHH viderefører arbeidet med sikte på å søke akkreditering som universitet.

Søknaden om akkreditering som universitet legges frem for styret før innsending til NOKUT.

Bakgrunn:

Spørsmålet om universitetsstatus for NHH har vært behandlet i styret ved flere anledninger, men ikke i denne styreperioden.

I mars 2025 (sak 13/25) orienterte daværende rektor styret om at endringer i universitets- og høyskoleloven innebar at NHH oppfylte de grunnleggende kravene for å kunne søke universitetsstatus gjennom en forenklet overgangsordning. I orienteringen ble det vist til at flere vitenskapelige høyskoler og høyskoler forventes å søke universitetsstatus, og at dette aktualiserer spørsmål om NHHs strategiske plassering i sektoren.

I april 2025 behandlet styret sak 28/25 *Vurdering av mulig søknad om universitetsakkreditering for NHH*. Styret ga sin støtte til å gå videre med arbeidet og pekte igjen på utviklingen i universitets- og høyskolesektoren, betydningen av å være del av den gruppen institusjoner som naturlig utgjør NHHs referansepunkt, samt de strategiske fordelene universitetsstatus kan gi nasjonalt og internasjonalt. Som oppfølging av dette gjennomførte høyskolen blant annet en intern høringsrunde, før styret i juni 2025 vedtok om å starte arbeidet med en søknad om akkreditering som universitet når nødvendige kriterier og veiledninger fra NOKUT forelå. Vedtaket bygget på administrasjonens vurderinger, utviklingen i sektoren og resultatene fra den interne høringen, som viste bred støtte til å søke universitetsstatus.

Ettersom en eventuell endring av institusjonskategori vil være strategisk svært viktig for høyskolen, ønsker rektor at dagens styre gir sin tilslutning og støtte til å fortsette arbeidet med en universitetssøknad.

Institusjonslandskapet i endring

Universitets- og høyskolesektoren har de siste årene gjennomgått betydelige strukturelle endringer. Antallet universiteter har økt gjennom både fusjoner og endrede akkrediteringsregler, og skillet mellom universiteter og vitenskapelige høyskoler er blitt mindre tydelig enn tidligere. Dette var også en sentral del av vurderingsgrunnlaget i styrets tidligere behandlinger.

NHH er kjent med at det jobbes med eller planlegges universitetssøknader ved et flertall av de vitenskapelige høyskolene, slik som Idrettshøyskolen, Musikkhøyskolen, Høyskolen i Molde (vitenskapelig høyskole i logistikk), Høyskolen Kristiania og BI.

Administrasjonens vurdering er at utviklingen i sektoren i hovedsak trekker i samme retning som da styret behandlet saken i 2025. Universitetsstatus fremstår i økende grad som den institusjonskategorien som best samsvarer med NHHs faglige profil, internasjonale orientering og strategiske ambisjoner.

NHHs posisjon

I forbindelse med behandlingen i 2025 ble det lagt til grunn at NHH oppfyller de kvantifiserbare kravene for universitetsakkreditering med god margin. NHHs forskningsaktivitet, forskerutdanning og utdanningsvirksomhet vurderes å ligge godt innenfor de kravene som stilles til universiteter. Dette er fortsatt tilfelle.

Det understrekes imidlertid at en søknad om universitetsakkreditering er en stor prosess hvor høyskolens forsknings- og utdanningsaktivitet, infrastruktur og strategier underlegges grundig evaluering av en sakkyndig komité, og at man ikke må forskuttere noen konklusjoner. En søknad om universitetssøknad vil medføre en betydelig innsats både fra institutter og administrasjon. Høyskolens egenvurdering er imidlertid fremdeles at NHH står svært godt rustet til å oppnå universitetsakkreditering.

Universitetsstatus innebærer, etter administrasjonens vurdering, først og fremst en formell anerkjennelse av den posisjonen NHH allerede har som forskningsintensiv institusjon med internasjonalt anerkjent utdanning, forskning og samfunnsbidrag. Vurderingen er dermed ikke primært knyttet til forventninger om nye fullmakter eller økonomiske fordeler, men til institusjonell posisjonering og strategisk utvikling på lengre sikt. Dette samsvarer også med vurderingene som tidligere er lagt frem for styret.

Videre prosess

Styrebehandlingen i juni 2025 la til grunn at en søknad ville kunne sendes inn i forbindelse med tilsynet med kvalitetsarbeidet som NHH for tiden gjennomgår. Ettersom et gjennomført og godkjent tilsyn med kvalitetsarbeidet er et av kravene for institusjonsendring, har NOKUT gjort det klart at det ikke er aktuelt å saksbehandle universitetssøknader før vedtak foreligger i den pågående tilsynsrunden. Det er ventet at NOKUT behandler NHHs tilsyn og fatter vedtak tidligst i april 2027.

ÅRSRAPPORT FRA ANSETTELSESUTVALGET 1.8.2025 - 31.7.2026

Saksbehandler Sylvi Larsen
Arkivreferanse 26/05686-1

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
56/26

Forslag til vedtak:

Styret tar Årsrapport fra Ansettelsesutvalget til orientering.

Bakgrunn

Styret vedtok i september 2025 (sak 58/25) å delegere ansvaret for ansettelser mv. i undervisnings- og forskerstillinger til Ansettelsesutvalget (AU), med unntak av saker som etter loven skal behandles av styret. For at styret skal kunne ivareta sitt overordnede og strategiske ansvar, skal AU årlig rapportere om virksomheten, rekrutteringssituasjonen og sentrale utfordringer.

NHHs evne til å nå sine strategiske ambisjoner er nært knyttet til kvaliteten og sammensetningen av den vitenskapelige staben. Det er avgjørende å kunne rekruttere, utvikle og beholde sterke faglige medarbeidere for å sikre høy kvalitet i forskning og utdanning og styrke NHHs posisjon som en ledende europeisk handelshøyskole. Samtidig skal personalpolitikken bidra til bedre kjønnsbalanse og sikre nødvendig kompetanse for å ivareta NHHs samfunnsoppdrag i Norge.

Årsrapporten for perioden 1.8.2025–31.7.2026 ble behandlet av Ansettelsesutvalget 28.8.2026.

Hovedtrekk

Det har vært betydelig rekrutteringsaktivitet i perioden. Det ble ansatt 17 doktorgradsstipendiater, syv postdoktorer, tre førsteamanuenser på innstegsvilkår og seks førsteamanuenser i faste stillinger. Fem ansatte fikk opprykk til professor.

NHH hadde 183,2 vitenskapelige årsverk på fastlønnsbudsjettet, hvorav instituttene disponerte 177,8 årsverk. Det ble tildelt forskningstermin tilsvarende 7,2 forskningsårsverk til 14 personer. Én ny merittert underviser ble utnevnt, slik at NHH nå har 14 merittede undervisere.

Avgangen fra den vitenskapelige staben var begrenset. Én professor i fast stilling, to postdoktorer og én førsteamanuensis på innstegsvilkår sluttet i perioden, mens fire vitenskapelig ansatte gikk av med pensjon.

Strategiske utfordringer

NHH konkurrerer internasjonalt om de beste vitenskapelige kandidatene. Det norske lønnsnivået kan gjøre denne konkurransen krevende, og det er viktig å følge NHHs evne både til å rekruttere sterke kandidater og til å beholde dem over tid. Rekrutteringsstillingene og innstegsordningen er sentrale virkemidler i den langsiktige utviklingen av den vitenskapelige staben.

NHHs internasjonale rekruttering er både en styrke og en forutsetning for ambisjonen om å være en ledende europeisk handelshøyskole. NHH må likevel sikre tilstrekkelig kompetanse i den vitenskapelige staben for å ivareta hele bredden i samfunnsoppdraget, herunder undervisning på norsk, formidling og deltakelse i samfunnsdebatten og samspillet med norsk næringsliv og offentlig sektor. Den lave andelen kvalifiserte norske og norskspråklige søkere til flere vitenskapelige stillinger kan over tid gjøre dette mer krevende. Rekrutteringsstillingene er derfor viktige, både for å utvikle egne kandidater og for å legge til rette for at internasjonalt rekrutterte medarbeidere utvikler nødvendig norsk språk- og samfunnskompetanse.

Kvinner utgjør om lag 30 prosent av de vitenskapelig ansatte, og NHH har fortsatt et stykke igjen til ambisjonen om minst 40 prosent kvinner. Kjønnsbalansen må følges gjennom hele karriereløpet, og rekrutteringsstillingene er særlig viktige for den langsiktige utviklingen. Bedre kjønnsbalanse, særlig på professornivå, er også en del av NHHs utviklingsmål med EQUIS (jf. sak 28/26).

Samlet vurdering

Årsrapporten viser høy rekrutteringsaktivitet og relativt begrenset avgang fra den vitenskapelige staben. Samtidig står NHH overfor langsiktige utfordringer knyttet til internasjonal konkurranse om de beste kandidatene, tilstrekkelig norskspråklig kompetanse og kjønnsbalanse.

For å realisere NHHs strategiske ambisjoner må høyskolen lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde fremragende vitenskapelige medarbeidere, samtidig som sammensetningen av staben understøtter hele bredden i NHHs samfunnsoppdrag. Utviklingen på disse områdene bør følges over tid som en del av styrets strategiske oppfølging av NHHs vitenskapelige ressurser.

Vedlegg: Årsrapport fra Ansettelsesutvalget 1.8.2025 – 31.7.2026 (u.off. jf. offl § 13, jf. fvl § 13.1)

Sak 56/26 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Årsrapport fra Ansettelsesutvalget 1.8.2025-31.7.2026

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 13, jf. fvl §13.1

RAPPORT OM VIRKSOMHETEN I RANDSONEN 2025: SNF AS

Saksbehandler Linda Rud
Arkivreferanse 25/06813-3

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
57/26

Forslag til vedtak:

Styret tar rapport om virksomheten i randsonene 2025: SNF til orientering.

Bakgrunn:

I henhold til «Retningslinjene for forvaltning av NHHs aksjer» skal en samlet rapport om virksomheten i Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) årlig legges frem for NHHs styre. SNF eies av NHH (85 %) og Stiftelsen SNF (15 %). Randsonerapporteringen redegjør for resultatmål med tilhørende styringsparametere vedtatt av NHHs styre 31.10.2023 (sak 49/23). Ytterligere informasjon om SNF finnes i vedleggene «Årsberetning for 2025 Samfunns- og Næringslivsforskning AS», «Årsregnskap 2025 Samfunns- og næringslivsforskning AS», «Uavhengig revisors beretning» og «Referat Eiermøte SNF 22.04.2026».

Resultatmål A: SNF skal bidra til økt bidrags- og oppdragsvirksomhet i NHH-miljøet

Totale driftsinntekter utgjør 53,0 mill. kroner, som er 9,7 mill. kroner lavere enn i 2024. Nedgangen i finansiering skyldes reduserte prosjektinntekter fra Forskningsrådet (-5,2 mill. kroner), næringsliv (-2,1 mill. kroner) og departementer og underliggende enheter (-2,6 mill. kroner). Prosjektinntektene fra internasjonale kilder, der SNF bl.a. deltar som partner i tre EU-prosjekter, er tilnærmet uendret fra 2024. Både søknader og prosjektportefølje har over flere år i stor grad vært rettet mot lange forskningsprosjekter, samtidig som treffraten på søknader har vært lav. SNFs strategi er å få en bedre balansert prosjektportefølje med en høyere andel oppdragsprosjekter og mer internasjonal finansiering.

Tabell 1 Bidrags- og oppdragsinntekter, inkludert grunnbevilgning (millioner kroner)

	2021	2022	2023	2024	2025
Grunnbevilgning fra Forskningsrådet	8,1	8,2	8,6	8,7	8,9
Prosjektinntekter fra Forskningsrådet	38,5	43,5	40,9	38,1	32,9
Næringsliv	2,5	4,1	6,1	3,7	1,6
Departementer og underliggende enheter	7,3	5,9	5,6	8,6	6,0
Internasjonal prosjektfinansiering	6,7	2,8	2,0	3,6	3,7
Annet	0,4	0,7	0,0	0,0	0,0
Totale driftsinntekter	63,5	65,2	63,2	62,7	53,0

Resultatmål B: SNF skal bidra til en større grad av involvering av næringsliv og offentlig virksomhet i forskningen i NHH-miljøet

SNF oppnådde i 2025 en direkte finansiering på 1,6 mill. kroner fra næringslivet og 6,0 mill. kroner fra departementer og underliggende enheter. Totalt sett er dette en nedgang på i alt 4,7 mill. kroner fra 2024.

En rekke av prosjektene som er finansiert av Norges forskningsråd og EU drives også i større eller mindre grad i kontakt og samspill med brukere av forskningen som partnere og medfinansierer. Oppdragsgivere og samarbeidspartnere har i 2025 blant annet vært NAV, Agenda Vestland, Finansmarkedsfondet, Kunnskapsdepartementet, Konkurransetilsynet, Folkehelseinstituttet, Regnskap Norge, FAO, Tine, Nortura, Norsk Landbruksrådgiving, Bergens Rederiforening og Equinor.

En stor del av finansieringen fra næringsliv og offentlig virksomhet kanaliseres gjennom både nasjonale og internasjonale forskningsråd. Dette innebærer at finansiering gjennom disse kildene også involverer en stor grad av næringsliv og offentlig virksomhet.

Resultatmål C: SNF skal bidra til økt forskningsproduksjon i NHH-miljøet

Publikasjonsnivået har gått noe opp fra fjoråret. Etter en lengre vekstperiode som kulminerte i toppåret 2022, er publikasjonspoengene i 2024 og 2025 tilbake på samme nivå som i 2019. SNF-ansatte har bidratt med 19,3 publikasjonspoeng (1,1 per forskerårsverk), mens assosierte medarbeidere står for 11,1 publikasjonspoeng (1,8 per forskerårsverk).

Tabell 2 Publikasjonspoeng ved SNF (I parentes publikasjonspoeng per forskerårsverk inkl. ph.d. og post doc)

	2021	2022	2023	2024	2025
Publikasjonspoeng ansatte hovedstilling SNF	- (1,18)	43,2 (2,08)	22,0 (0,93)	21,1 (1,00)	19,3 (1,1)
Publikasjonspoeng assosierte medarbeidere	- (1,36)	19,2 (1,94)	19,5 (2,14)	7,8 (0,86)	11,1 (1,8)
Totale publikasjonspoeng	37,9 (1,26)	62,4 (2,04)	41,5 (1,27)	28,9 (0,98)	30,4 (1,2)

Resultatmål D: SNF skal bidra til økt forskerrekruttering ved NHH

SNF bidrar både som en mulig karrierevei for forskere i NHH-miljøet. I tillegg gir SNF muligheter for økt innsats for NHHs egne ansatte gjennom sidegjøremål. I 2025 ble det gjennomført 24,6 forskerårsverk ved SNF, hvorav 18,3 av SNF-ansatte og 6,3 av assosierte medarbeidere. Begge grupper viser en nedgang sammenlignet med 2024.

Tabell 3 Forskerårsverk ved SNF

	2021	2022	2023	2024	2025
Forskerårsverk egne ansatte	20,8	20,8	23,7	20,4	18,3
Forskerårsverk assosierte medarbeidere	9,3	9,8	9,1	9,1	6,3
Totale forskerårsverk	30,1	30,6	32,8	29,5	24,6

Resultatmål E: SNF skal ha en solid økonomi

SNF har hatt en utvikling med fallende prosjektnedgang og resultat de siste årene. Driftsresultatet for 2025 var -5 mill. kroner, mens årsresultatet var 0,8 mill. kroner. Med en egenkapitalandel på 79,4 % vurderes SNFs økonomiske situasjon fortsatt som solid, men det anses som vesentlig at SNF evner å snu den økonomiske utviklingen.

Tabell 4 Årsresultat og Egenkapital

	2021	2022	2023	2024	2025
Driftsresultat (millioner)	6,7	5,9	0,4	-2,0	-5,0
Årsresultat (millioner)	8,8	3,6	6,5	5,5	0,8
Egenkapitalandel	74,2 %	70,7 %	73,2 %	75,3 %	79,4 %

Vurdering

SNF-styret vurderer at utviklingen i SNFs markeder og økonomiske resultater gjennom de siste årene danner et krevende utgangspunkt for 2026 (jf. styrets beretning 2025 i vedlegg 1). SNF-styret vurderer at fallende prosjekttinngang og svakere driftsresultater innebærer at virksomheten står i en situasjon der det er nødvendig med tydelige prioriteringer og tiltak for å styrke lønnsomheten. Det avtalte prosjektvolumet per april 2026 er lavt, og det vurderes som avgjørende å øke kvaliteten og treffsikkerheten i prosjekttakkvisisjon. SNF-styret vurderer likevel at SNF har et godt grunnlag for å snu utviklingen. SNF har en solid faglig plattform, dyktige forskere, sterke relasjoner til sentrale samarbeidspartnere og NHH som eier, samt en god finansiell stilling. SNF-styret er optimistisk med hensyn til at SNF kan styrke både lønnsomhet og aktivitet i årene fremover, gjennom målrettet arbeid innen prosjekttakkvisisjon, prioritering og strategiske valg.

Vedlegg

1. Årsberetning for 2025 SNF AS
2. Årsregnskap 2025 SNF AS
3. Uavhengig revisors beretning
4. Referat Eiermøte SNF 22.04.2026

Sak 57/26 Vedlegg 1

SNF AS - Årsberetning 2025

Dokumentet er signert digitalt av følgende undertegnere:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), signert 13.04.2026 med Signicat Sign BANKID
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), signert 13.04.2026 med Signicat Sign BANKID



Det signerte dokumentet inneholder

En forside med informasjon om signaturene, alle originaldokumenter og digitale signaturer.



Dokumentet er forseglet av Posten Bring

Signeringen er gjort med digital signering levert av Posten Bring AS. Posten garanterer for autenticiteten og forseglingen av dette dokumentet.



Slik ser du at signaturene er gyldig

En digital signatur er kun gyldig digitalt. Hvis du åpner dette dokumentet i Adobe Reader, skal det stå øverst at dokumentet er signert av Posten Bring AS. Dette garanterer at innholdet i dokumentet ikke er endret etter signering.

Styrets beretning 2025

Samfunns- og næringslivsforskning AS

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

STYRETS BERETNING FOR 2025

Institusjonell tilhørighet

SNF ble etablert i 1991, og er en del av instituttsektoren i Norge og er godkjent av Norges forskningsråd som forskningsorganisasjon. NHH er største eier med 85 % av aksjene, mens 15 % eies av Stiftelsen SNF. Selskapet har som oppgave å fremme anvendt forskning med basis i NHH-miljøet, og har siden det ble etablert hatt sin faglige tilhørighet hos NHH. Denne tilknytningen er avgjørende for at SNF skal kunne være en ledende tilbyder av anvendt forskning på det økonomisk-administrative fagområdet og innen næringsrettet samfunnsforskning.

Ressursbase

SNF er en prosjektbasert nettverksorganisasjon og bygger sin virksomhet på tilgang til forskerressurser som hovedsakelig består av egne ansatte og fagstaben ved NHH, men hvor også forskere fra andre universiteter og høyskoler i inn- og utland engasjeres i prosjektarbeidet.

Som tabell 1 nedenfor viser, var det 26 personer som var ansatt hos SNF i 2025, hvorav 20 i ulike typer forskerstillinger. Dette utgjør en nedgang i forskerstillinger fra året før. Med unntak av en forsker har alle de fast ansatte forskerne i SNF formell doktorgradskompetanse.

I 2025 var 47 assosierte medarbeidere tilknyttet SNF. De fleste av disse har sin hovedarbeidsplass som professorer og førsteamanuenser ved NHH, men SNF har også assosierte medarbeidere med hovedstilling ved blant annet Universitetet i Bergen, Høgskolen på Vestlandet, Handelshøyskolen BI og utenlandske universiteter og forskningsinstitutter. To mastergradsstudenter ved NHH har i løpet av året hatt arbeidsplass ved SNF.

Tabell 1. Antall ansatte og utførte årsverk, 2021-2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Forskere	14	17	18	18	16
PhD-stipendiater og postdoktorer	10	10	8	6	4
Forskningsassistenter	1	0	2	0	0
Administrasjon og støttefunksjoner	6	7	6	6	6
Antall ansatte i SNF	31	34	34	30	26
Utførte forskerårsverk	30,1	30,6	32,8	29,5	24,6
Administrative årsverk	5,7	5,5	5,6	5,9	5,9
Utførte årsverk	35,8	36,2	38,4	35,6	30,5

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Totalt utførte årsverk i SNF var 30,5. Antall administrative årsverk i egen organisasjon er uendret i forhold til 2024. Antall forskerårsverk var 24,6, hvor 18,3 av disse er utført av egne ansatte, mens assosierte medarbeidere bidro med 6,3 årsverk. Totalt er dette 4,9 årsverk mindre enn i 2024, og skyldes hovedsakelig lavere prosjektvolum og færre PhD-stipendiater og postdoktorer.

Organisering

En grunnleggende forutsetning for SNFs virksomhet er at forskningen holder høy faglig kvalitet og samtidig er relevant for næringslivet, offentlig sektor og samfunnet for øvrig. For å oppnå dette legger SNF vekt på et tett samspill med brukere av forskningen, både i utvikling og gjennomføring av prosjekter. Dette bidrar til at forskningen adresserer sentrale problemstillinger og har praktisk anvendelse, samtidig som den opprettholder høye vitenskapelige standarder.

Virksomheten er organisert rundt forskningsgrupper som utvikler og gjennomfører prosjekter innenfor sine fagområder. Forskningsgruppene har ansvar for å utvikle prosjektporteføljer som er faglig solide, etterspurt i markedet, og i tråd med SNFs strategiske prioriteringer. I tråd med strategien for perioden 2023-2026 har SNF følgende fire forskningsgrupper.

- Digitalisering, strategi og ledelse
- Energi, naturressurser og miljø
- FAIR Insight Team
- Næringsøkonomi

Prioriteringene i *Strategi for SNF 2023-2026 - Forskning for et bærekraftig samfunn* har gitt retning til virksomheten i 2025. SNF har en rekke prosjekter der bærekraft står sentralt, og arbeider samtidig for høy kvalitet i publisering og formidling, en mer robust og diversifisert prosjektportefølje, samt økt internasjonalisering.

Markedsorientering og finansiering

SNF mottok 8,9 mill. kroner i grunnbevilgning fra Norges forskningsråd i 2025. Dette utgjorde 16,8 % av omsetningen på 53,0 mill. kroner.

Av prosjektinntektene kom 75 % (32,9 mill. kroner) fra Forskningsrådet, mens inntektene fra næringsliv og departementer og underliggende enheter samlet utgjorde 7,6 mill. kroner. Dette fordeler seg på 1,6 mill. kroner (3,6 %) fra næringslivet og 6,0 mill. kroner (13,6 %) fra departementer og underliggende enheter. Den internasjonale prosjektfinansieringen var 3,7 mill. kroner (8,4 %). Finansieringen fra Forskningsrådet, næringslivet og departementer og underliggende enheter er henholdsvis 5,2, 2,1 og 2,8 mill. kroner lavere enn i 2024, mens prosjektinntektene fra internasjonale kilder er 0,1 mill. kroner høyere. SNFs strategi er å få en bedre balansert prosjektportefølje med en høyere andel oppdrags- og internasjonale prosjekter. Fra 2024 til 2025 ble imidlertid denne andelen redusert med 4,0 prosentpoeng.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

SNF bygger sin faglige strategi på at forskningen skal finne sted i konstruktivt samspill med sentrale brukere i privat og offentlig sektor innenfor områdene som det forskes på. Den høye andelen Forskningsrådsfinansiering i SNFs prosjektportefølje betyr ikke at forskningen i SNF avviker fra denne strategien. En rekke av prosjektene som er finansiert av Norges forskningsråd og EU drives også i samspill med brukere av forskningen, der de opptrer både som partnere og medfinansierer. Slike oppdragsgivere og samarbeidspartnere inkluderer blant annet NAV, Agenda Vestland, Finansmarkedsfondet, Kunnskapsdepartementet, Konkurransetilsynet, Folkehelseinstituttet, Regnskap Norge, FAO, Tine, Nortura, Norsk Landbruksrådgiving, Bergens Rederiforening og Equinor.

Faglige resultater

Det er lagt stor vekt på publisering i vitenskapelige tidsskrift, publisering på høyt nivå, deltakelse på nasjonale og internasjonale fagkonferanser med presentasjon av artikkel, og på generell formidling av SNFs forskning.

I 2025 er det registrert 33 vitenskapelige artikkelpublikasjoner som helt eller delvis baserer seg på forskning i prosjekter hos SNF. Nesten alle artiklene er fritt tilgjengelig gjennom 'open access', og er lagt ut på SNFs hjemmeside. I SNFs rapportserie, som også er gratis tilgjengelig på www.snf.no, kom det ut 11 publikasjoner. I tillegg ble ytterligere fem kapitler eller artikler i fagbøker, lærebøker og konferanserapporter («proceedings»), som ikke er publisert i en vitenskapelig kanal, gitt ut.

Det er også formidlingsaktivitet gjennom 50 foredrag, framleggelse av artikler, og poster sessions, og 20 populærvitenskapelige artikler og foredrag. SNF har i 2025 også hatt 40 ledere, kommentarer, kronikker og lignende publisert i tidsskrift og dagspresse, blant annet i Dagens Næringsliv, M24, Aftenposten, Finansavisen, NRK og TV2. Utover dette har SNFs hjemmeside gjennom 2025 vært oppdatert nesten daglig, SNFs profil på LinkedIn har fått et stadig økende antall følgere, og en av SNFs forskere har vært medprogramleder i NHHs populære podkast 'Lederskap' i deler av året.

Antall publikasjonspoeng er en viktig kvalitetsindikator i institutt-, høyskole- og universitetssektoren. SNF hadde en solid økning i antall publikasjonspoeng opp mot 2022, men er nå i stor grad tilbake på samme nivå som i 2019. Som vist i figur 1 har SNF i 2025, sammenlignet med 2024, hatt en svak økning til 30,4 poeng, hvor egne ansatte har produsert 19,3 poeng. Antall publikasjonspoeng per forskerårsverk (inkl. PhD-stipendiater og post.doc.) er 1,2. Blant egne forskere er antall publikasjonspoeng per årsverk 1,1 og for assosierte medarbeidere 1,8. Totalt er antall publikasjonspoeng per forskerårsverk 0,3 poeng under den langsiktige målsettingen på 1,5 poeng, men 0,2 poeng høyere enn året før.

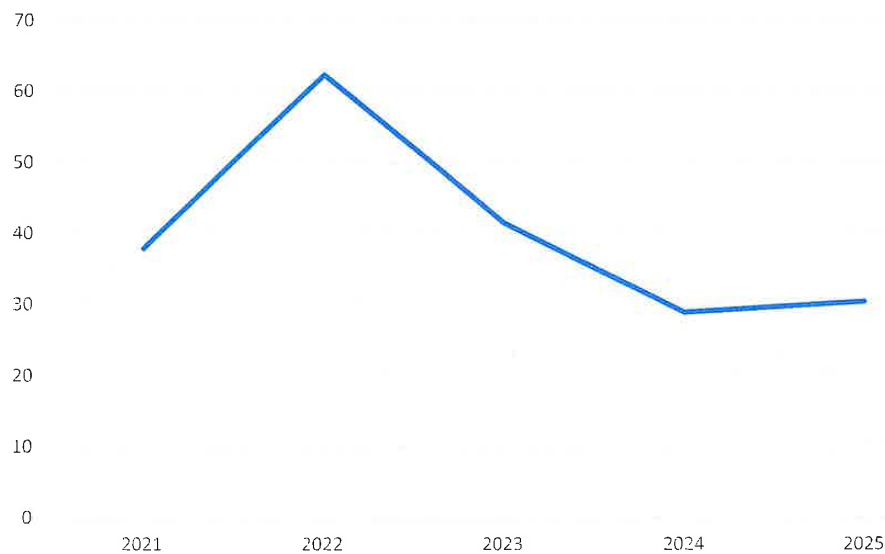
Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av

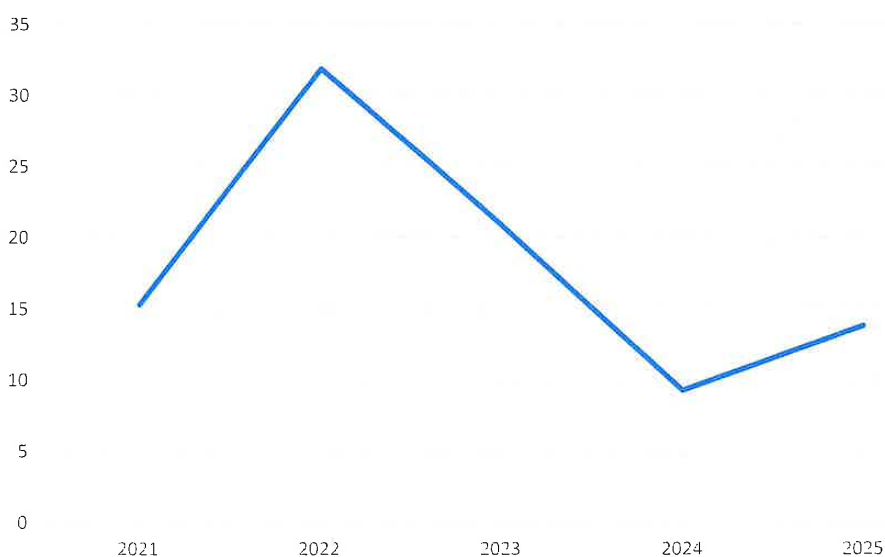


Posten Norge



Figur 1. Antall publikasjonspoeng, 2021-2025

Antall publikasjonspoeng på nivå 2 har, som figur 2 nedenfor viser, hatt en viss økning fra 2024 til 2025, fra 9,27 poeng til 13,8. Andelen publikasjonspoeng på nivå 2 var da i 2025 på 45,4 %, noe over det langsiktige målet om minst 40 %. Egne faste ansatte har 9,0 poeng på nivå 2, dvs. 46,6 %, som også overstiger det langsiktige målet. Figur 2 viser utviklingen de fem siste årene.



Figur 2. Antall publikasjonspoeng på nivå 2, 2021-2025

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

SNFs forskere har i 2025 publisert i anerkjente internasjonale vitenskapelige tidsskrift som for eksempel American Economic Journal: Applied Economics, Strategic Entrepreneurship Journal, American Journal of Agricultural Economics, og Reliability Engineering & System Safety, men også i de norske tidsskriftene Fagbladet samfunn og økonomi, Magma, Økonomisk fiskeriforskning: Ledelse, marked, økonomi. Utviklingen når det gjelder publisering, antall publikasjonspoeng og poeng per forskerårsverk viser tegn til bedring. Det er likevel en utvikling som bør følges tett slik at flere av SNF-forskerne produserer det forventede antallet publikasjonspoeng hvert år, og at flere av de assosierte medarbeiderne krediterer SNF for publikasjoner fra SNF-prosjekter.

Mye forskningsformidling skjer også innen sentersamarbeid og større prosjekt-konsortier. SNF er partner i SFF-en FAIR (Centre for Experimental Research on Fairness, Inequality and Rationality) ved NHH, FME-ene NTRANS (Norwegian Centre for Energy Transition Strategies) ved NTNU og HyValue (Norwegian Centre for Hydrogen Research), der NORCE er prosjekteier, samt SFI-en Climate Futures ved NORCE. I tillegg er SNF partner i Grønn plattform-prosjektet SmartSirk (Smarte fabrikker og sirkulære produkter), som ledes av SINTEF Manufacturing. Dette er også nasjonalt viktige forskningssentre og prosjekter som det har stor forskningsmessig verdi for SNF å være partner i, og som bidrar til å støtte opp om strategiens mål om at SNF skal være en bidragsyter til en bærekraftig omstilling av samfunnet.

Internasjonalisering

Styret legger stor vekt på at SNFs forskning holder et høyt internasjonalt nivå. Økt internasjonalisering er derfor en sentral målsetting, gjennom sampublisering med utenlandske forskere, deltakelse på internasjonale konferanser, prosjektsamarbeid med internasjonale partnere, og økt internasjonal forskningsfinansiering.

SNF har over tid hatt en klar ambisjon om å styrke den internasjonale forskningsfinansieringen, særlig gjennom prosjekter i EUs rammeprogrammer. Det strategiske målet er at 5-10 % av inntektene skal komme fra internasjonale finansieringskilder. Etter toppunktet i 2021 falt disse inntektene i 2022 og 2023, men har siden hatt en viss positiv trend. I 2025 kom 8,4 % (3,7 mill. kroner) fra internasjonale kilder. Utviklingen for perioden 2021-2025 framgår av figur 3 og 4 nedenfor.

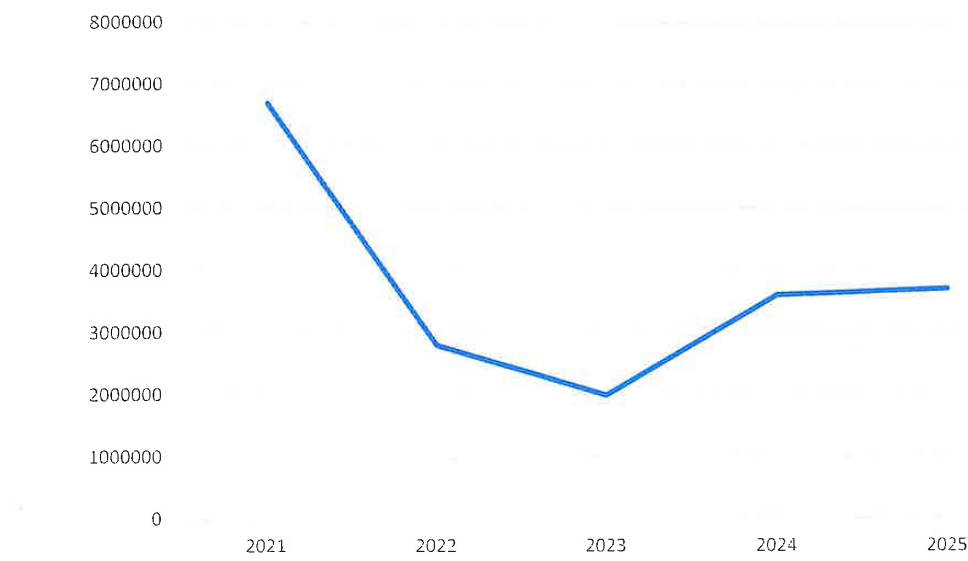
Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

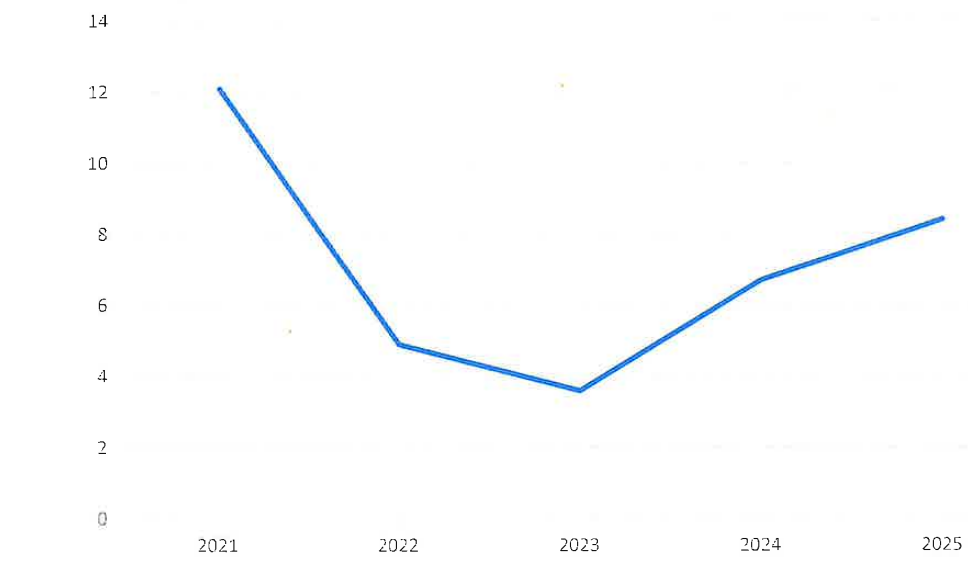
Forseglet av



Posten Norge



Figur 3. Internasjonal finansiering, 2021-2025. NOK



Figur 4. Internasjonal finansiering, 2021-2025. Prosentandel av totale prosjektinntekter

I 2025 har SNF vært partner i tre EU-prosjekter – Invest4Health (Mobilising novel finance models for health promotion and disease prevention), Hi-Drive (Deployment of higher automation), og BRAVE (Biological invasions resolved through adaptable, versatile, and engaging nature-based solutions). SNF ble også tildelt midler av Nordisk ministerråd for å gjennomføre en workshop om matsikkerhet og nordisk sjømat. Prosjektet skal gjennomføres i samarbeid med Havforskningsinstituttet og flere nordiske partnere i løpet av 2026, og skal også legge grunnlag for søknad om et nytt EU-prosjekt.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

SNF har på egenhånd og i samarbeid med NHH arrangert flere konferanser og workshops med internasjonal deltakelse, blant annet workshopene Substitution, Ownership and Competition in the Norwegian Newspaper Market og Bergen Fisheries Economics Workshop 2025. SNF var også medarrangør for den internasjonale konferansen EAERE 2025 - European Association of Environmental and Resource Economists som ble avholdt ved NHH.

Det er også utenlandske forskere og institusjoner med som partnere på prosjekter hvor SNF er prosjekteier, dvs. i tillegg til de prosjektene hvor andre institusjoner er prosjekteiere. Dette er i all hovedsak forskere og institusjoner i Europa og USA. Samtidig er en stor andel av SNF-publikasjonene utarbeidet sammen med internasjonale medforfattere. SNF har også et relativt internasjonalt forskerteam, der åtte ansatte forskere har bakgrunn fra andre land i Europa, Afrika, Asia og Sør-Amerika.

Likestilling og arbeidsmiljø

I tråd med krav fra Forskningsrådet og EU-kommisjonen ble SNFs *Handlingsplan for likestilling og mangfold* vedtatt av styret 15. juni 2022. 14 av de 26 ansatte hos SNF er kvinner. Andelen kvinner er høyest blant administrativt ansatte, men også 9 av totalt 20 forskere er kvinner. Andelen kvinner er 50 % for forskningsledere, og to av de assisterende forskningslederne er også kvinner. Det er styrets oppfatning at det er viktig å ha en sterk representasjon av kvinner i de faglige aktivitetene, og en har derfor arbeidet for en høyere kvinneandel over tid, særlig på seniorforskernivå og blant forskningslederne. En kvinne rykket opp til seniorforsker fra 01.01.2025, men kvinneandelen er fremdeles lav innen denne kategorien.

SNF arbeider for at instituttet skal være en inkluderende arbeidsplass som verdsetter mangfold og har, som nevnt ovenfor, ansatte fra mange ulike land. Disse synes å være godt integrerte i miljøet faglig og sosialt, og mange snakker godt norsk eller er i ferd med å lære seg norsk.

I styret er det, som tidligere, fire kvinner og fire menn.

Tabell 2 nedenfor gir en oversikt over ansatte fordelt på stillingskategori, kjønn og utenlandsk bakgrunn (født i utlandet) i 2025.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Tabell 2. Likestilling og mangfold 2025

Stillingskategori	Mann	Kvinne	Antall m/utl. bakgrunn	Andel kvinner	Andel m/utl. bakgrunn
Forsker I	4	2	2	33 %	33 %
Forsker II	6	4	3	40 %	30 %
Postdoktor	1	3	3	75 %	75 %
PhD-stipendiat	0	0	0	0 %	0 %
Administrasjonen	1	5	0	83 %	0 %
Forskningsledere	2	2	2	50 %	50 %
Ass. forskningsledere	1	2	1	66 %	33 %
Styret	4	4	0	50 %	0 %
Assosierte medarbeidere (årsverk)	4	2	-	-	-

Sykefraværet i 2025 var 3,87 %, som er 0,84 prosentpoeng høyere enn året før, men det er fremdeles på et lavt nivå. Arbeidsmiljø, trivsel og samarbeidsforhold er godt, og det arbeides systematisk med dette. Det er ikke rapportert om ulykker eller skader på arbeidsplassen.

Virksomheten forurensrer ikke i vesentlig grad det ytre miljø, og det arbeides i det daglige med blant annet kildesortering, reduksjon i papirforbruket og å begrense antall flyreiser. SNF mottok i 2025 Miljøfyrtårn-sertifisering for sitt arbeid med dette.

Økonomi

Driftsinntektene i 2025 ble 53,0 mill. kroner, som er 9,7 mill. kroner lavere enn i 2024. Driftsresultatet er -5,0 mill. kroner mot -2,0 mill. kroner året før. Netto finansposter er 6,0 mill. kroner og SNF fikk med dette et overskudd på 1,0 mill. kroner før skattekostnad. Skattekostnaden er beregnet til 192.343 kroner slik at årsresultatet blir 0,8 mill. kroner.

Overskuddet tillegges egenkapitalen, som pr. 31.12.2025 var 82,6 mill. kroner. Egenkapitalandelen er 79,4 %, overskuddsprosenten 1,9 % og tapsbufferen 155,8 %. Selskapets likviditet er god. Likviditetsbeholdningen pr. 31.12.2025 var 29,0 mill. kroner, og likviditetsgraden er 5,1.

SNF har hatt en utvikling med fallende prosjektinngang og resultat de siste årene, men som tabell 3 nedenfor viser, har SNF, til tross for de siste par års driftsunderskudd, en solid økonomi.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Tabell 3. Økonomiske nøkkeltall, 2021-2025. MNOK

	2021	2022	2023	2024	2025
Driftsinntekter	63,5	65,2	63,2	62,7	53,0
Driftsresultat i årsregnskapet	6,7	5,9	0,4	-2,0	- 5,0
% av omsetning	10,6	9,0	0,7	-3,2	-9,4
Egenkapital	66,7	70,3	76,3	81,8	82,6
Egenkapitalandel %	74,2	70,7	73,2	75,3	79,4
Overskuddsprosent	14,3	5,9	10,9	9,4	1,9
Tapsbuffer %	105,0	107,8	120,7	130,4	155,8
Likviditetsgrad	3,8	3,4	3,9	4,2	5,1

Styret mener det er forsvarlig økonomisk grunnlag for fortsatt drift og bekrefter i samsvar med Regnskapslovens § 3-3a at denne forutsetningen er lagt til grunn ved avleggelse av årsregnskapet. Det er ikke tegnet styreansvarsforsikring i selskapet.

Utsikter

Styret vurderer at utviklingen i SNFs markeder og økonomiske resultater gjennom de siste årene danner et krevende utgangspunkt for 2026. Fallende prosjektinggang og svakere driftsresultater innebærer at virksomheten står i en situasjon der det er nødvendig med tydelige prioriteringer og tiltak for å styrke lønnsomheten. Det avtalte prosjektvolumet for 2026–2028 er lavt, og det er derfor avgjørende å øke kvaliteten og treffsikkerheten i prosjektakkvisisjonen.

Styret vil i tiden fremover ha særlig oppmerksomhet på tiltak som kan bedre lønnsomheten i prosjektporteføljen, herunder prioritering av prosjekter med god finansiering, bedre kapasitetsutnyttelse og kostnadskontroll. Samtidig er det viktig å opprettholde og videreutvikle SNFs sterke faglige posisjon, herunder de siste årenes gode resultater innen publisering.

Arbeidet med ny strategi blir sentralt i 2026. Erfaringene fra inneværende strategiperiode, kombinert med en mer krevende markedssituasjon fremover, tilsier at det kan være behov for tydeligere strategiske valg og prioriteringer enn tidligere. Styret vil i denne prosessen legge særlig vekt på å sikre en mer robust og lønnsom virksomhet over tid.

Til tross for den krevende situasjonen vurderer styret at SNF har et godt grunnlag for å snu utviklingen. SNF har en solid faglig plattform, dyktige forskere, sterke relasjoner til sentrale samarbeidspartnere og NHH som eier, samt en god finansiell stilling. Med målrettet arbeid innen prosjektakkvisisjon, prioritering og strategiske valg, er styret optimistisk med hensyn til at SNF kan styrke både lønnsomhet og aktivitet i årene som kommer. Styret takker SNFs

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

ansatte og assosierte medarbeidere for deres store innsats og bidrag til faglige og økonomiske resultater i 2025.

Bergen, 13. april 2026



KURT RICHARD BREKKE
Styrets leder

GISLE ANDERSEN



ASTRID OLINE ERVIK



KARL OVE AARBU



KAREN OSMUNDSEN



LARS SØRGARD

VIVIAN EIKESTAD



MARGRETHE AANESEN



MAGNE ANGELSHAUG
adm. direktør

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Sak 57/26 Vedlegg 2

SNF AS - Årsregnskap for 2025

Dokumentet er signert digitalt av følgende undertegnere:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), signert 13.04.2026 med Signicat Sign BANKID
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), signert 13.04.2026 med Signicat Sign BANKID



Det signerte dokumentet innholder

En forside med informasjon om signaturene, alle originaldokumenter og digitale signaturer.



Dokumentet er forseglet av Posten Bring

Signeringen er gjort med digital signering levert av Posten Bring AS. Posten garanterer for autenticiteten og forseglingen av dette dokumentet.



Slik ser du at signaturene er gyldig

En digital signatur er kun gyldig digitalt. Hvis du åpner dette dokumentet i Adobe Reader, skal det stå øverst at dokumentet er signert av Posten Bring AS. Dette garanterer at innholdet i dokumentet ikke er endret etter signering.

Årsregnskap 2025

Samfunns- og næringslivsforskning AS

Organisasjonsnr: 984 005 776

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Resultatregnskap

Samfunns- og næringslivsforskning AS

Driftsinntekter og driftskostnader	Note	2025	2024
Salgsinntekt		43 764 132	53 794 508
Offentlig tilskudd	1	8 911 261	8 695 915
Annen driftsinntekt	2	340 663	251 421
Sum driftsinntekter		53 016 055	62 741 844
Lønnskostnad	3, 4	42 265 397	45 951 098
Avskrivning av driftsmidler	5	22 435	8 210
Annen driftskostnad	3	15 739 899	18 752 527
Sum driftskostnader		58 027 731	64 711 835
Driftsresultat		-5 011 675	-1 969 991
Finansinntekter og finanskostnader			
Annen renteinntekt		1 043 462	1 342 162
Annen finansinntekt	6	5 001 154	6 565 253
Annen rentekostnad		3 020	6 936
Annen finanskostnad		22 202	21 707
Resultat av finansposter		6 019 394	7 878 772
Resultat før skattekostnad		1 007 719	5 908 781
Skattekostnad på resultat	7	192 343	428 443
Årsresultat		815 376	5 480 338
Overføringer			
Avsatt til annen egenkapital		815 376	5 480 338
Sum overføringer	8	815 376	5 480 338

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Balanse

Samfunns- og næringslivsforskning AS

Eiendeler	Note	2025	2024
Anleggsmidler			
<i>Varige driftsmidler</i>			
Maskiner og anlegg	5	0	2 535
Driftsløsøre, inventar o.a. utstyr	5	59 700	0
Sum varige driftsmidler		59 700	2 535
Sum anleggsmidler		59 700	2 535
Omløpsmidler			
<i>Fordringer</i>			
Kundefordringer		2 664 449	4 503 111
Andre kortsiktige fordringer	9	10 668 532	8 687 595
Sum fordringer	10	13 332 981	13 190 706
<i>Investeringer</i>			
Andre markedsbaserte finansielle instrumenter	6	61 579 422	56 586 268
Sum investeringer		61 579 422	56 586 268
<i>Bankinnskudd, kontanter o.l</i>			
Bankinnskudd, kontanter o.l.		29 023 817	38 903 149
Sum bankinnskudd, kontanter o.l		29 023 817	38 903 149
Sum omløpsmidler		103 936 220	108 680 123
Sum eiendeler		103 995 921	108 682 658

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Balanse

Samfunns- og næringslivsforskning AS

Egenkapital og gjeld	Note	2025	2024
Egenkapital			
<i>Innskutt egenkapital</i>			
Aksjekapital	8, 11	188 000	188 000
Overkurs	8	51 960	51 960
Annen innskutt egenkapital	8	10 099 571	10 099 571
Sum innskutt egenkapital		10 339 531	10 339 531
<i>Opptjent egenkapital</i>			
Annen egenkapital	8	72 264 060	71 448 685
Sum opptjent egenkapital		72 264 060	71 448 685
Sum egenkapital		82 603 591	81 788 216
Gjeld			
Pensjonsforpliktelser	3, 4	1 002 950	1 134 100
Sum avsetning for forpliktelser		1 002 950	1 134 100
<i>Kortsiktig gjeld</i>			
Leverandørgjeld		3 414 111	6 895 997
Betalbar skatt	7	195 193	428 443
Skyldig offentlige avgifter		3 574 072	3 996 631
Annen kortsiktig gjeld	12	13 206 003	14 439 272
Sum kortsiktig gjeld		20 389 379	25 760 342
Sum gjeld	10	21 392 329	26 894 442
Sum egenkapital og gjeld		103 995 921	108 682 658

Bergen, 13. april 2026
Styret i Samfunns- og næringslivsforskning AS


Astrid Oline Ervik
styremedlem

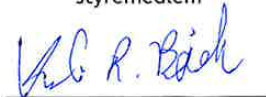
Vivian Eikestad
styremedlem


Lars Sørgaard
styremedlem


Karl Ove Aarbu
styremedlem

Gisle Andersen
styremedlem


Margrethe Aanesen
styremedlem


Kurt Richard Brekke
styreleder


Karen Sæbbø Osmundsen
styremedlem


Magne Sverre Angelshaug
daglig leder

Samfunns- og næringslivsforskning AS

Side 4

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Noter til regnskapet 2025

Regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk for små foretak.

Forutsetningen om fortsatt drift er lagt til grunn ved utarbeidelsen.

Bruk av estimater

Utarbeidelse av regnskap i samsvar med regnskapsloven krever bruk av estimater. Videre krever anvendelse av selskapets regnskapsprinsipper at ledelsen må utøve skjønn.

Prosjekter

Inntektsføring av prosjekter skjer i takt med fremdriften av prosjektene. Når vurderingen av et prosjekt viser at det vil gå med tap, gjøres avsetning for hele det forventede tap uavhengig av fullføringsgraden. Utført, ikke fakturert arbeid vises i balansen som kortsiktig fordring. A konto betalinger og forskudd som er mottatt fra kunder, hvor fakturering overstiger utført arbeid, vises i balansen som kortsiktig gjeld.

Klassifisering og vurdering av balanseposter

Eiendeler bestemt til varig eie eller bruk er klassifisert som anleggsmidler. Anleggsmidler er vurdert til anskaffelseskost. Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter normalt poster som forfaller til betaling innen ett år etter balansedagen, samt poster som knytter seg til varekretsløpet. Omløpsmidler vurderes til laveste verdi av anskaffelseskost og antatt virkelig verdi.

Fordringer klassifiseres som omløpsmidler hvis de skal tilbakebetales i løpet av ett år. For gjeld er analoge kriterier lagt til grunn. Første års avdrag på langsiktige fordringer og langsiktig gjeld klassifiseres likevel ikke som omløpsmiddel og kortsiktig gjeld. Enkelte poster er vurdert etter andre regler. Postene det gjelder vil være blant de postene som omhandles nedenfor.

Varige driftsmidler

Varige driftsmidler balanseføres og avskrives lineært til restverdi over driftsmidlenes forventede utnyttbare levetid. Ved endring i avskrivningsplan fordeles virkningen over gjenværende avskrivningstid ("knekkpunktmetoden"). Vedlikehold av driftsmidler kostnadsføres løpende. Påkostninger eller forbedringer tillegges driftsmidlets kostpris og avskrives i takt med driftsmidlet. Skillet mellom vedlikehold og påkostning/forbedring regnes i forhold til driftsmidlets stand ved kjøp av driftsmidlet. Tomter avskrives ikke.

Utgifter til leie av driftsmidler kostnadsføres. Forskuddsbetalinger balanseføres som forskuddsbetalt kostnad, og fordeles over leieperioden.

Nedskrivning av anleggsmidler

Ved indikasjon på at balanseført verdi av et anleggsmiddel er høyere enn virkelig verdi, foretas det test for verdifall. Testen foretas for det laveste nivå av anleggsmidler som har selvstendige kontantstrømmer. Hvis balanseført verdi er høyere enn både salgsverdi og gjenvinnbart beløp, foretas det nedskrivning til det høyeste av salgsverdi og gjenvinnbart beløp. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av netto salgsverdi og bruksverdi. Bruksverdi er nåverdi av fremtidige kontantstrømmer knyttet til eiendelen. Tidligere nedskrivninger, med unntak for nedskrivning av goodwill, reverseres hvis grunnlaget for nedskrivningen ikke lenger er til stede.

Kortsiktige investeringer i børsnoterte aksjer

For kortsiktige investeringer i børsnoterte aksjer brukes markedsverdiprinsippet. Verdien i balansen tilsvarer markedsverdien av investeringene pr. 31.12. Mottatte utdelinger, og realiserte og urealiserte gevinster/tap, resultatføres som finansposter.

Fordringer

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

I tillegg gjøres det for øvrige kundefordringer en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Noter til regnskapet 2025

Pensjoner

Premier til innskuddsbasert pensjonsordning organisert gjennom livsforsikringsselskap kostnadsføres den perioden innskuddet gjelder og inngår blant lønnskostnader i resultatregnskapet. Pensjonsforpliktelser knyttet til AFP-ordning for selskapets ansatte balanseføres ikke. Pensjonsforpliktelser knyttet til driftspensjon balanseføres som netto av pensjonsforpliktelse inklusiv arbeidsgiveravgift og tilhørende eiendel knyttet til inntestående i verdipapirfond.

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter både periodens betalbare skatt og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt beregnes med 22 % på grunnlag av de midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier, samt eventuelt ligningsmessig underskudd til fremføring ved utgangen av regnskapsåret. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reversere i samme periode er utlignet og nettoført. Utsatt skatt på merverdier i forbindelse med oppkjøp av datterselskap blir ikke utlignet.

Oppføring av utsatt skattefordel på netto skattereduserende forskjeller som ikke er utlignet og underskudd til fremføring, er begrunnet med antatt fremtidig inntjening. Utsatt skattefordel som kan balanseføres og utsatt skatt er oppført netto i balansen.

Selskapet er delvis skattepliktig.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Noter til regnskapet 2025

Note 1 Grunnbevilgning

Det er for 2025 inntektsført kr 8 911 261 i grunnbevilgning fra Norges Forskningsråd.

Note 2 Andre driftsinntekter

	2025	2024
Salg av administrative tjenester	340 663	251 421
Sum	340 663	251 421

Note 3 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelser, lån til ansatte mm

Lønnskostnader	2025	2024
Lønninger	31 462 250	34 820 410
Arbeidsgiveravgift	5 478 276	5 528 868
Pensjonskostnader	5 018 638	5 330 124
Andre ytelser	306 233	271 695
Sum	42 265 397	45 951 098

Gjennomsnittlig antall årsverk sysselsatt i regnskapsåret	30	36
---	----	----

Det er ikke gitt lån eller sikkerhetsstillelser til styrets medlemmer, eller medlemmer av annet administrasjons-, ledelses- eller kontrollorgan.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Noter til regnskapet 2025

Ytelser til ledende personer:	Lønn	Annen godtgjørelse	Styrehonorar
Daglig leder	406 333	2 616	
Medlemmer av styret	0	0	683 800

Pensjon:

Selskapet er pliktig til å ha tjenstepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenstepensjon. Selskapets pensjonsordninger tilfredsstiller kravene i denne lov.

For 10 ansatte som tidligere hadde ytelsesbasert pensjon, er det inngått en avtale om driftspensjon som en kompensasjonsordning. Netto forpliktelse er balanseført. Se note 3 for ytterligere detaljer.

Selskapet har opprettet en individuell pensjonssparing til daglig leder. Per 31.12.2025 er det avsatt kr 313 522 til dette. Opptjening opphørte 31.07.25.

Revisor

Kostnadsført honorar til revisor for 2025 utgjør kr 117 600,- ekskl. mva.

Lovpålagt revisjon	31 850
Andre tjenester	85 750
Sum honorar til revisor	117 600

Note 4 Pensjonskostnader, -midler og -forpliktelser

Samfunns- og næringslivsforskning AS har en kompensasjonsordning.

Samfunns- og næringslivsforskning AS innbetaler et avtalt månedlig tilskudd til driftspensjonsordningen for hvert medlem. Tilskuddet plasseres i verdipapirfond i Storebrand Asset Management AS der medlemmene har investeringsvalg. Medlemmene har all investeringsrisiko. All avkastning tilføres pensjonskapitalen netto etter fradrag for forvaltningskostnader. Samfunns- og næringslivsforskning AS balansefører driftspensjonen som netto av fremtidig pensjonsforpliktelse inklusiv arbeidsgiveravgift og tilhørende eiendel knyttet til innestående i verdipapirfond.

Supplerende innskuddsbasert driftspensjon (plassert i Storebrand Asset Management AS)

Samfunns- og næringslivsforskning AS har plassert midler tilsvarende kr 7 008 081 for å dekke fremtidig pensjonsforpliktelse for driftspensjonsordningene.

Ikke utbetalt pensjonsforpliktelse utgjør pr 31.12.2025 kr 7 986 979 (inklusive arbeidsgiveravgift).

Differanse på kr 986 997 mellom pensjonsmidlene og pensjonsforpliktelsen består av avsetning til arbeidsgiveravgift på forpliktelse til kr 986 997 og -kr 100 i differanse mellom pensjonsforpliktelse og faktiske midler.

Differanse mellom faktiske midler og pensjonsforpliktelse kan skyldes utestående innbetalinger, eller differanse i avkastning grunnet avvik i innbetalingstidspunkt.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Noter til regnskapet 2025

Antall personer omfattet av ordningen	Aktive	Pensjonister
Driftspensjon/kompensasjonsordning for tidl. ytelsespensjon	9	1
Totalt	9	1

Bevegelser verdipapirfond	2025
Inngående balanse	6 027 683
IB avvik	444
Innskudd	673 476
Returprovisjon (inkl. i avkastning)	0
Utbetaling	-113 584
Sum	6 588 019
Avkastning i periode	412 062
Verdi pr. 31.12.25	7 000 081

Forpliktelse medlemmer	2025
Inngående balanse	5 997 613
IB avvik	443
Årets opptjening	704 098
Utbetaling	-113 584
Sum	6 588 570
Avkastning i periode	411 412
Verdi pr. 31.12.2025	6 999 981
Årlig tilskudd til driftspensjon	704 098
Manglende tilført avkastning	-650
Arbeidsgiveravgift	157 287
Pensjonskostnad i 2025	860 735

Netto pensjonsforpliktelse pr. 01.01.2025	815 594
+ IB avvik	61
+ Pensjonskostnad i 2025	860 735
- Innbetalinger i 2025 (hensyntatt utbetalinger)	-673 476
- AGA på utbetalinger	-16 015
Netto pensjonsforpliktelse pr. 31.12.2025	986 898

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Noter til regnskapet 2025

Note 5 Varige driftsmidler

	Driftsløsøre, inventar o.a. utstyr	Totalt
Anskaffelseskost 01.01	9 889 000	9 889 000
Tilgang	79 600	79 600
Anskaffelseskost 31.12	9 968 600	9 968 600
Akk. av-/nedskrivninger 31.12	9 908 900	9 908 900
Balanseført verdi 31.12	59 700	59 700
 Årets avskrivning, nedskrivning og reversering	 22 435	 22 435
Avskrivningsplan	Lineær	
Økonomisk levetid	3-5 år	

Note 6 Markedsbaserte verdipapirer

	Virkelig verdi	Resultatført verdiendring
Markedsbaserte aksje og kombinasjonsfond i KLP	61 579 422	4 993 291
Sum	61 579 422	4 993 291

Finansielle instrumenter er bokført til virkelig verdi. Virkelig verdi er fastsatt i henhold til observerte markedsverdier på balansedagen.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Noter til regnskapet 2025

Note 7 Skatt

Årets skattekostnad	2025	2024
Resultatført skatt på ordinært resultat:		
Betalbar skatt	192 343	428 443
Endring i utsatt skattefordel	0	0
Skattekostnad ordinært resultat	192 343	428 443
Skattepliktig inntekt:		
Resultat før skatt	1 007 719	5 908 781
Permanente forskjeller	-151 505	-3 908 329
Endring i midlertidige forskjeller	31 026	-52 984
Skattepliktig inntekt	887 239	1 947 468
Betalbar skatt i balansen:		
Betalbar skatt på årets resultat	195 193	428 443
Sum betalbar skatt i balansen	195 193	428 443

Skatteeffekten av midlertidige forskjeller som har gitt opphav til utsatt skatt og utsatte skattefordeler, spesifisert på typer av midlertidige forskjeller

	2025	2024	Endring
Varige driftsmidler	-113 339	-82 314	31 026
Sum	-113 339	-82 314	31 026
Inngår ikke i beregningen av utsatt skatt	113 339	82 314	-31 026
Utsatt skattefordel (22 %)	0	0	0

I henhold til God regnskapsskikk for små foretak balanseføres ikke utsatt skattefordel.

Note 8 Egenkapital

	Aksjekapital	Overkurs	Annen innskutt egenkapital	Annen egenkapital	Sum egenkapital
Pr. 01.01.	188 000	51 960	10 099 571	71 448 685	81 788 216
Årets resultat	0	0	0	815 376	815 376
Pr. 31.12.	188 000	51 960	10 099 571	72 264 060	82 603 591

Note 9 Utført, ikke fakturert arbeid

Av kortsiktige fordringer utgjør utført, ikke fakturert arbeid kr 11 012 836.

Utført, ikke fakturert arbeid er vurdert til det laveste av produksjonsverdi og virkelig verdi.

Produksjonsverdi inkluderer direkte lønn og sosiale kostnader, andel direkte kostnader og andel indirekte kostnader. Det er gjort en avsetning for mulig tap på kr 500 000.

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Noter til regnskapet 2025

Note 10 Fordringer, gjeld, pantstillelser og garantier m.v

	2025
Fordringer med forfall senere enn ett år	0
Langsiktig gjeld med forfall senere enn fem år	0

Note 11 Aksjekapital, aksjonærer m.v.

Aksjekapitalen i Samfunns- og næringslivsforskning AS pr. 31.12 består av:

	Antall	Pålydende	Balanseført
A-aksjer	9 400	20	188 000
Sum	9 400	20	188 000

Samfunns- og næringslivsforskning AS hadde 2 aksjonærer pr. 31.12.2025.

Oversikt over de største aksjonærene pr. 31.12.2025:

	A-aksjer	Sum antall	Eierandel	Stemmeandel
Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning	1 400	1 400	15 %	15 %
Norges Handelshøyskole	8 000	8 000	85 %	85 %
Sum	9 400	9 400	100 %	100 %

Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning har gjennom aksjonæravtale ikke stemmerett ved valg av styret. Ut over dette har alle aksjene rettigheter.

Note 12 Kortsiktig gjeld

	2025	2024
Forskudd fra kunder	-9 177 974	-10 099 788
Lønn, feriepenger o.l.	-3 723 355	-4 339 484
Annen kortsiktig gjeld	-304 674	0
Sum kortsiktig gjeld	-13 206 003	-14 439 272

Dokumentet er signert digitalt av:

- Andersen, Gisle (06.11.1967), 13.04.2026
- Eikestad, Vivian (06.04.1969), 13.04.2026

Forseglet av



Posten Norge

Sak 57/26 Vedlegg 3



BDO AS
Inger Bang Lunds vei 4
5059 Bergen

Til generalforsamlingen i Samfunn- og næringslivsforskning AS

Uavhengig revisors beretning

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet til Samfunn- og næringslivsforskning AS.

Årsregnskapet består av: - Balanse per 31. desember 2025 - Resultatregnskap for 2025 - Noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.	Etter vår mening: - Oppfyller årsregnskapet gjeldende lovkrav, og - Gir årsregnskapet et rettviseende bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2025 og av dets resultater for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.
---	---

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet nedenfor under Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet. Vi er uavhengige av selskapet i samsvar med kravene i relevante lover og forskrifter i Norge og International Code of Ethics for Professional Accountants (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-reglene), og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Annen informasjon

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for annen informasjon. Annen informasjon består av styrets beretning. Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker ikke annen informasjon.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese annen informasjon. Formålet er å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom annen informasjon og årsregnskapet og den kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen av årsregnskapet, eller hvorvidt informasjon i annen informasjon ellers fremstår som vesentlig feil. Vi har plikt til å rapportere dersom annen informasjon fremstår som vesentlig feil. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Ledelsens ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.



Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon er å anse som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke de økonomiske beslutningene som brukerne foretar på grunnlag av årsregnskapet.

For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til:
<https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

BDO AS

Solveig Bø Dalstø
statsautorisert revisor
(elektronisk signert)

PENNEO

Signaturene i dette dokumentet er juridisk bindende. Dokument signert med "Penneo™ - sikker digital signatur". De signerende parter sin identitet er registrert, og er listet nedenfor.

"Med min signatur bekrefter jeg alle datoer og innholdet i dette dokument."

Solveig Bø Dalstø

Partner

På vegne av: BDO AS

Serienummer: bankid.no no_bankid:9578-5998-4-2391844

IP: 188.95.xxx.xxx

2026-04-14 10:39:58 UTC



QES

 bankID



Penneo Dokumentnøkkel: G5IKN-EMXIN-CSZN0-B2LPG-BEE00-8REN4

Dette dokumentet er signert digitalt via [Penneo.com](https://penneo.com). De signerte dataene er validert ved hjelp av den matematiske hashverdien av det originale dokumentet. All kryptografisk bevisføring er innebygd i denne PDF-en for fremtidig validering.

Dette dokumentet er forseglet med et kvalifisert elektronisk segl. For mer informasjon om Penneos kvalifiserte tillitstjenester, se <https://euti.penneo.com>.

Slik kan du bekrefte at dokumentet er originalt

Når du åpner dokumentet i Adobe Reader, kan du se at det er sertifisert av **Penneo A/S**. Dette beviser at innholdet i dokumentet ikke har blitt endret siden tidspunktet for signeringen. Bevis for de individuelle signatørenes digitale signaturer er vedlagt dokumentet.

Du kan bekrefte de kryptografiske bevisene ved hjelp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andre valideringsverktøy for digitale signaturer.

Sak 57/26 Vedlegg 4

NHH



REFERAT – EIERMØTE SNF

Dato: 22.04.2026, kl. 11.45
Sted: Møterom 2, SNF
Til stede: Helge Thorbjørnsen, rektor NHH (møteleder)
Aline Bütikofer, professor ved NHH og leder av styret i Stiftelsen SNF
Magne Angelshaug, adm.dir. SNF
Forfall: Kurt Brekke, styreleder SNF
Referent: Randi Holmås, seniorrådgiver rektors stab NHH

1. SNFs virksomhet og økonomiske stilling

Thorbjørnsen viste til årsberetningen og regnskapet for 2025. Etter en periode med økonomisk vekst i perioden 2020–2022 har det skjedd et skifte, med svekkede driftsinntekter og negative driftsresultater i 2024 og 2025. Angelshaug orienterte om at det budsjetteres med et negativt driftsresultat for 2026 på 7,6 millioner kroner. Selv om SNFs økonomiske situasjon fortsatt vurderes som solid, er det viktig at SNF evner å snu den økonomiske utviklingen. Publikasjonsnivået er stabilt, men det er fremdeles stor variasjon i forskernes prosjektdeltakelse og publiseringsaktivitet.

Angelshaug pekte på at SNF befinner seg i en utvikling som det vil ta noe tid å snu. Både søknader og prosjektportefølje har over flere år i stor grad vært rettet mot lange forskningsprosjekter, samtidig som treffraten på søknader har vært relativt lav. Selv ved en forbedring i inntektene som følge av høyere suksessrate på nasjonale og internasjonale prosjektsøknader, vil dette ha begrenset effekt på resultatene for 2026.

SNFs strategiperiode (2023–2026) avsluttes i år, og Angelshaug orienterte om at det vil bli gjennomført en ny strategiprosess i løpet av året. Mens den nåværende strategien har lagt særlig vekt på vekst i organisasjonen, viser utviklingen i den økonomiske situasjonen at det nå er behov for omfattende strategiske grep, herunder mulige organisatoriske endringer og en sterkere vektlegging av lønnsomhet. Selv om slike endringsprosesser kan være krevende for de involverte, gir de også muligheter for nye løsninger og videre utvikling.

For å sikre en minimumsbemanning på 20 årsverk, som er et krav for å motta grunnfinansiering fra Norges forskningsråd (NFR), pekte Thorbjørnsen på betydningen av både tett dialog med NFR om eventuelle langsiktige bemanningsplaner. Det ble også anbefalt å vurdere mulighetene for delte stillinger med instituttene ved NHH.

OPPNEVNING AV STYRET I JAN MOSSINS MINNEFOND TIL FREMME AV FINANSIELL FORSKNING STI

Saksbehandler Therese Hammouchi
Arkivreferanse 26/00992-3

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	10.09.2026	58/26

Forslag til vedtak:

Styret ved Norges Handelshøyskole oppnevner følgende styre med styremedlemmer og varamedlemmer til Jan Mossins minnefond til fremme av finansiell forskning STI for perioden 01.01.2027-31.12.2030:

Styremedlem	Personlig varamedlem
Jannicke Rustad-Nilssen (FFN ¹)	Janne Kvernland (FFN)
Trine Halvorsen (FFN)	Lars Mattis Hanssen (FFN)
Jøril Mæland (FIN)	Karin Thorburn (FIN)
Carsten Bienz (FIN)	Darya Yuferova (FIN)
Kjell Henry Knivsflå (RRR)	Finn Kinserdal (RRR)
Øystein Thøgersen (SAM/makro)	Andreas Ørpetveit (FOR/finans)

Bakgrunn:

Inneværende styreperiode av Jan Mossins minnefond til fremme av finansiell forskning STI utløper 31.12.2026, og nytt styre må oppnevnes fra 01.01.2027. Styret skal bestå av seks medlemmer med personlige varamedlemmer, jf. § 3 i vedtektene (vedlagt). Medlemmene oppnevnes av styret ved Norges Handelshøyskole etter at det er innhentet forslag til medlemmer i henhold til vedtektene. Vedtektene fastslår at styret konstituerer seg selv.

Alle innstilte medlemmer og varamedlemmer er forespurt og har takket ja til vervet. Representanter for Forening for finansfag Norge er innstilt av FFN og representanter for instituttene ved NHH er innstilt av instituttlederne. Kravet om kjønnsbalanse i styret er hensyntatt i innstillingene.

Vedlegg: Vedtekter for Jan Mossins minnefond til fremme av finansiell forskning STI

¹ FFN: Forening for finansfag Norge; FIN: Institutt for finans; RRR: Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap; SAM: Institutt for samfunnsøkonomi; FOR: Institutt for foretaksøkonomi

Sak 58/26 Vedlegg

VEDTEKTER FOR JAN MOSSING MINNEFOND TIL FREMME AV FINANSIELL FORSKNING STI

FASTSATT AV STYRET 06.06.2023

§ 1

Fondet er opprettet av Norges Handelshøyskole og Norske Finansanalytikeres Forening 31.12.1995.

Egenkapital pr. 01.01.2023 – kr. 18 188 454- består av innskutt grunnkapital, innskutt egenkapital, opptjent grunnkapital og annen egenkapital. Grunnkapital pr 01.01.2023 er kr 3 008 595.

Fondet kan økes ved avkastning på kapitalen og ved gaver.

Fondets kapital skal søkes anbrakt best mulig og forvaltes på betryggende måte, men uten hinder av reglene for anbringelse av offentlige midler. Fondets kapital kan forvaltes sammen med Norges Handelshøyskoles øvrige fonds.

§ 2

Fondet har som formål å støtte forskning innen finansielle emner, fortrinnsvis ved Norges Handelshøyskole, samt formidling av slik forskning.

§ 3

Styret består av 6 medlemmer med personlige varamedlemmer og oppnevnes av styret ved Norges Handelshøyskole etter at det er innhentet forslag til medlemmer og varamedlemmer slik:

2 medlemmer med personlige varamedlemmer etter forslag fra styret i Norske Finansanalytikere Forening,

2 medlemmer med personlige varamedlemmer etter forslag fra Institutt for finans,

1 medlem med personlig varamedlem etter forslag fra Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

1 medlem med personlig varamedlem etter forslag fra Institutt for foretaksøkonomi og Institutt for samfunnsøkonomi, som alternerer med mindre noe annet er bestemt.

Styret velger selv sin leder og varaleder.

For å være beslutningsdyktig må minst fire av styrets medlemmer ha avgitt stemme. Ved likhet har leder, og i dennes fravær, varaleder dobbeltstemme.

Funksjonstiden for medlemmer og varamedlemmer er 4 år. Gjenvalg kan foretas.

§ 4

Den årlige kapitaltilgang skal enten anvendes til støtte for fondets formål som beskrevet i § 2 eller legges til kapitalen. Styret kan beslutte at også fondets kapital kan angripes og anvendes i henhold til formålet.

Norges Handelshøyskole skal være forretningsfører.

§ 5

Regnskapet skal revideres av statsautorisert revisor.

For de utbetalte beløps anvendelse gis beretning til fondets styre innen et halvt år etter utløpet av det kalenderår tildeling gjelder for.

§ 6

Ved en eventuell oppløsning av fondet skal midlene anvendes i samsvar med fondets formål som beskrevet i § 2.

MØTEPLAN FOR NHH-STYRET 2027

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06420-14

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	10.09.2026	59/26

Forslag til vedtak:

Styret vedtar forslag til møteplan for 2027.

Bakgrunn:

I samråd med styreleder og på bakgrunn av sonderinger med styrets medlemmer, foreslås følgende møteplan for NHH-styret i 2027:

- mandag 1. februar 2027 – dagsmøte på NHH, ev. digitalt
- mandag 8. mars 2027- dagsmøte på NHH
- torsdag og fredag 22.-23. april 2027 – styreseminar og styremøte, sted avklares senere
- tirsdag 15. juni 2027 – dagsmøte på NHH
- onsdag 1. september 2027 – dagsmøte på NHH
- torsdag 4. november 2027 – dagsmøte på NHH
- tirsdag 14. desember 2027 – dagsmøte på NHH

Rullerende møteplan med oppfølgingssaker (vedlagt) gjennomgås i møtet.

Vedlegg: Rullerende møteplan (12 måneder) med oppfølgingssaker

Sak 59/26 Vedlegg

26. august 2026

Styret ved NHH, 12 mnd. rullerende møteplan og oversikt over oppfølgingssaker

10. november 2026 – Styremøte

Styreseminar	
Styreseminar: Styret møter NHH Advisory Board	
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektor orienterer	
Status: Arbeid med arealutvikling	
Status: Arbeid med eksternfinansiering	
Status: Arbeid med struktur på masterprogrammene	
Opptaksrapport og studentrekruttering 2026	
Læringsrapport fra Læringsmiljøutvalget (LMU) 2025-2026	
Økonomirapport pr. 2. tertial 2026	
Statsbudsjett 2027 – tildeling til NHH og status budsjettprosess 2027	
Revidert forskrift om autorisasjonsprøven ved NHH for å bli statsautorisert translatør	
Møteplan	
Studiepoengproduksjon 2025-2026	Orienteringssak

15. desember 2025 – Styremøte

Styreseminar	
Styreseminar: Styret møter studentene	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Status: Arbeid med eksternfinansiering	
Status: Arbeid med struktur på masterprogrammene	
Strategi 2026-2029: Handlingsplan og prioriterte tiltak	
Budsjett for 2027	
Opptaksrammer for 2027	
Programevaluering og handlingsplan BØA	
Midlertidig forskrift om sensurfrister for 2027	
Møteplan	

1. februar 2027 – Styremøte (ev. digitalt)

Styreseminar	
TBA	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
Innkalling/rektoratet orienterer	
Status: Arbeid med struktur på masterprogrammene	
Tidelingsbrev 2026 til NHH	
Årlig gjennomgang av sentrale styringsdokumenter	
Møteplan	
Justering av styregodtgjørelse for statlige universiteter og høyskoler	Meldingssak

8. mars 2027 Styremøte, merk: Frist årsrapport KD er 15. mars

Styreseminar	
TBA	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Status: Arbeid med struktur på masterprogrammene	
Årsrapport NHH 2026	Format og frist iht. KD sine krav
Statusrapport – Kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger 2026	
Økonomirapport pr. 3. tertial 2026	
Årsrapport formidling 2026	
Årlig rapportering om varsling for ansatte – 2026	
Årlig rapportering om varsling for studenter – 2026	
Møteplan	

22.-23. april 2026 – Styremøte og strategiseminar

Styreseminar	
TBA	
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Status: Arbeid med struktur på masterprogrammene	
Kvalitetsrapport for utdanning 2026 – fulltidsprogrammene (bachelor- og masternivå)	
Årsrapport Redelighetsutvalget ved NHH og SNF 2026	
Møteplan	
Årsrapport Arbeidsmiljøutvalget (AMU) 2026	Orienteringssak
Årsrapport Nemnd for studentsaker ved NHH 2026	Orienteringssak
Årsrapport Studentombudet ved NHH 2026	Orienteringssak
NHH Fonds: Styret for høyskolens fond og legater - årsberetning og regnskap for 2026	

15. juni 2026 – Styremøte og sommeravslutning

Styreseminar	
TBA	
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Ny struktur masterprogrammene	
Årsrapport forskning 2026	
Programevaluering ph.d.-programmet	
Årlig rapportering om arbeid med informasjonssikkerhet og personvern – 2026	
Økonomirapport pr. 1. tertial 2027	
Langtidsbudsjett 2028-2031	
Endring av forskrift om fulltidsstudiene ved NHH	
Møteplan	
Revisjon av årsregnskapet for Norges Handelshøyskole 2026	Orienteringssak
Styreevaluering	
Sommeravslutning, middag på Stupet etter styremøtet	

1. september 2027 – Styremøte

Styreseminar	
TBA	Presentasjon for styret
Sak	Merknad
Innkalling/protokoll/rektoratet orienterer	
Etatsstyring 2026: Tilbakemelding på ambisjoner og måloppnåelse	
Årsrapport fra Ansettelsesutvalget 01.08.2026-31.07.2027	
Rapport om virksomheten i randsonene 2026: SNF	
Statens lederlønnssystem – Stillings- og resultatkrav for rektor ved NHH 2025-2026	
Møteplan for NHH-styret 2028	

Saker til oppfølging

Saksnr.	Tema	Ansvarlig	Merknad	Oppfølging planlagt
	Muligheter eksternfinansiering – eksternfinansiert forskning, NHHE og <i>fundraising</i>	Rektor, Løken, Hillestad		Høsten 2026
Sak 78/25	Forsvar og beredskap som potensielle satsingsområder innen både forskning og videre- og etterutdanning	Rektor/ Hillestad	Oppfølging fra møte 16.12.2025	Høsten 2026
Sak 8/26	Status og utvikling: Norskkompetanse blant vitenskapelig ansatte	Brekke/ Ottesen	Oppfølging fra møte 05.02.2026	Våren 2027
Sak 7/26	Gjennomgang av styrefastsatte styringsdokumenter, mandater og instruksjer	Rektor/ resten av ledergruppen	Oppfølging fra møte 05.02.2026	Januar 2027

EVENTUELT - MØTE 5/26

Saksbehandler Randi Holmås
Arkivreferanse 25/06424-14

Utvalg
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato
10.09.2026

Utvalgsnr
60/26

Forslag til vedtak:

Vedtak i saker under Eventuelt behandles i møtet.

Orienteringssak 5/26
Revisjon av årsregnskapet for NHH 2025
Arkivnr. 25/03457-17



Vår saksbehandler
Marianne Ekmann 21540895
Vår dato
09.06.2026
Deres dato
Vår referanse
2025/00789-6
Deres referanse

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Postboks 3490 Ytre Sandviken
5045 BERGEN

641 - 2/4 -



003937

Revisjon av årsregnskapet for Norges Handelshøyskole 2025

Vedlagt følger revisjonsberetningen for årsregnskapet til Norges Handelshøyskole for regnskapsåret 2025.

Riksrevisjonen har revidert virksomhetens årsregnskapsoppstillinger i samsvar med lov om Riksrevisjonen (riksrevisjonsloven) og internasjonale standarder for offentlig finansiell revisjon.

Revisjonsberetningen inneholder Riksrevisjonens konklusjon om den gjennomførte revisjonen av årsregnskapsoppstillingene, samt vår uttalelse om den øvrige informasjonen i årsrapporten. Denne revisjonsberetningen omfattes ikke av bestemmelsen om utsatt offentlighet, jf. revl. § 7-4.

Revisjonsberetningen skal publiseres på virksomhetens nettsider sammen med årsrapporten, jf. bestemmelser om økonomistyring i staten punkt 2.3.3.

Etter fullmakt

Tor Digranes
ekspedisjonssjef

Lars Torvund
avdelingsdirektør

Brevet er godkjent og ekspedert digitalt.

Vedlegg: Revisjonsberetning

Liste over kopimottakere:

KUNNSKAPSDEPARTEMENTET

Postadresse	Kontoradresse	Telefon	E-post	Nettside	Bankkonto	Org.nr.
Postboks 6835 St Olavs plass 0130 Oslo	Storgata 16	22 24 10 00	postmottak@riksrevisjonen.no	www.riksrevisjonen.no	7694 05 06774	974760843

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Org. Nr.: 974789523

Riksrevisjonens beretning

Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter - Norges Handelshøyskole - Nettobudsjettet SRS - Normal

Konklusjon

Riksrevisjonen har revidert årsregnskapsoppstillingene for Norges Handelshøyskole for regnskapsåret 1. januar til 31. desember 2025. Årsregnskapsoppstillingene består av oppstillingene av bevilgningsrapporteringen og virksomhetsregnskapet, inklusiv kontantstrømoppstillingen og notene, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Oppstillingen av virksomhetsregnskapet viser et resultat av periodens aktiviteter på - 34 355 585 kroner.

Etter Riksrevisjonens mening

- oppfyller årsregnskapsoppstillingene gjeldende krav,
- gir oppstillingen av bevilgningsrapporteringen et dekkende bilde av virksomhetens disponible bevilgninger for regnskapsåret 2025, og kapitalposter per 31. desember 2025, i samsvar med regelverket for økonomistyring i staten, og
- gir oppstillingen av virksomhetsregnskapet et dekkende bilde av virksomhetens resultater og kontantstrømmer for 2025, samt eiendeler, gjeld og statens kapital per 31. desember 2025, i samsvar med de statlige regnskapsstandardene (SRS).

Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov om Riksrevisjonen (riksrevisjonsloven) og internasjonale standarder for offentlig finansiell revisjon (ISSAI-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til loven og standardene er beskrevet nedenfor under *Riksrevisjonens oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapsoppstillingene*. Vi er uavhengige av virksomheten i samsvar med kravene i lov om Riksrevisjonen og ISSAI 130 *Code of Ethics* utstedt av International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI's etikkregler), og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Øvrig informasjon i årsrapporten

Ledelsen er ansvarlig for informasjonen i årsrapporten. Øvrig informasjon omfatter ledelseskomentarene (del VI) og annen øvrig informasjon i årsrapporten (del I-V). Riksrevisjonens konklusjon ovenfor om årsregnskapsoppstillingene dekker ikke informasjonen i den øvrige informasjonen i årsrapporten.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapsoppstillingene er det vår oppgave å lese øvrig informasjon i årsrapporten. Formålet er å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom den øvrige informasjonen og årsregnskapsoppstillingene og den kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen av årsregnskapsoppstillingene, eller hvorvidt den øvrige informasjonen ellers fremstår som vesentlig feil. Vi har plikt til å rapportere dersom den øvrige informasjonen fremstår som vesentlig feil. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

Basert på kunnskapen vi har opparbeidet oss i revisjonen, mener vi at den øvrige informasjonen i årsrapporten:

- er konsistent med årsregnskapsoppstillingene og
- inneholder de opplysninger som skal gis i henhold til gjeldende regelverk

Ledelsens, styrets og det overordnede departementets ansvar for årsregnskapet

Ledelsen og styret er ansvarlige for å utarbeide årsregnskapet som gir et dekkende bilde i samsvar med regelverket for økonomistyring i staten og de statlige regnskapsstandardene. Ledelsen og styret er også ansvarlige for slik intern kontroll som de finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Det overordnede departementet og styret har det overordnede ansvaret for at virksomheten rapporterer relevant og pålitelig resultat- og regnskapsinformasjon og har forsvarlig intern kontroll.

Riksrevisjonens oppgaver og plikter ved revisjon av årsregnskapsoppstillingene

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapsoppstillingene som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som gir uttrykk for Riksrevisjonens konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov om Riksrevisjonen og ISSAI-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon er å anse som vesentlig dersom den, enkeltvis eller samlet, med rimelighet kan forventes å påvirke de beslutningene brukerne foretar på grunnlag av årsregnskapsoppstillingene.

Som del av en revisjon i samsvar med lov om Riksrevisjonen og ISSAI-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og vurderer vi risikoene for vesentlig feilinformasjon i årsregnskapsoppstillingene, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter

revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll.

- opparbeider vi oss en forståelse av intern kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av virksomhetens interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige, og om tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.
- dersom vi gjennom revisjonen av årsregnskapsoppstillingene får indikasjoner på vesentlige brudd på bevilgningsreglementet, gjennomfører vi utvalgte revisjonshandlinger for å kunne uttale oss om hvorvidt det er vesentlige brudd på reglementet.
- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet i årsregnskapsoppstillingene, og hvorvidt årsregnskapsoppstillingene gir uttrykk for de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et dekkende bilde i samsvar med regelverket for økonomistyring i staten og de statlige regnskapsstandardene.

Vi kommuniserer med ledelsen og styret blant annet om det planlagte innholdet i og tidspunktet for revisjonsarbeidet, og eventuelle vesentlige funn i revisjonen, herunder vesentlige svakheter i intern kontroll som vi avdekker gjennom revisjonen. Vi informerer det overordnede departementet om funn og svakheter.

Oslo, 9. juni 2026

Etter fullmakt

Tor Digranes
ekspedisjonssjef

Lars Torvund
avdelingsdirektør

Beretningen er godkjent og ekspedert digitalt.

