

NHH



# ÅRSRAPPORT 2021









## Innhold

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Kap. I. Styrets beretning .....</b>                          | <b>5</b>  |
| <b>Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....</b> | <b>9</b>  |
| <b>Kap. III. Årets aktiviteter og resultater .....</b>          | <b>12</b> |
| <br>  |           |
| <b>UTDANNING .....</b>  | <b>12</b> |
| Bachelorutdanninga .....  | 12        |
| Masterutdanninga .....  | 18        |
| Ph.d.-utdanninga .....  | 24        |
| Etter- og videreutdanninga .....                                | 27        |
| Kvalitet i utdanninga .....                                     | 30        |
| Pedagogikk .....  | 33        |
| Læringsmiljø og universell utforming .....                      | 34        |
| God tilgang til utdanning .....                                 | 35        |
| Autorisasjonsprøven i omsetjing (Translatøreksamen) .....       | 36        |
| <br>  |           |
| <b>FORSKNING .....</b>  | <b>37</b> |
| Kvalitet .....  | 37        |
| Relevans .....  | 39        |
| Randsone.....   | 40        |
| <br>  |           |
| <b>SAMPEL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV.....</b>                  | <b>42</b> |
| Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni.....            | 42        |
| Forskingskommunikasjon .....                                    | 45        |
| Posisjon .....  | 47        |
| Møteplass .....   | 48        |
| <br>  |           |
| <b>ORGANISASJON OG RESSURSER .....</b>                          | <b>49</b> |
| Menneskelige ressurser.....                                     | 49        |
| Organisasjonen.....   | 52        |
| Økonomi.....  | 53        |
| Midler til oppgradering av forsknings- og læringsareal.....     | 54        |
| Midler til pandemi-tiltak for studenter.....                    | 54        |
| Midler tildelt over andre kapitler.....                         | 55        |
| Infrastruktur.....  | 55        |
| Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter.....                 | 55        |
| <br>  |           |
| <b>BÆREKRAFT .....</b>  | <b>57</b> |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten.....</b>                             | <b>59</b> |
| Overordnet vurdering av styring og kontroll.....                                    | 59        |
| Risikovurdering .....   | 61        |
| Regjeringens inkluderingsdugnad .....   | 66        |
| Oppfølging av digitaliseringsstrategien for universitets- og høyskolesektoren ..... | 66        |
| Samfunnssikkerhet og beredskap (SOB) og sikkerhet etter sikkerhetsloven .....       | 66        |
| Håndtering av covid-19-pandemien.....   | 68        |
| Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet.....                      | 69        |
| Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter .....                              | 71        |
| <br>  |           |
| <b>Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter .....</b>                                  | <b>73</b> |
| Strategi for NHH 2022-2025 .....  | 73        |
| Utviklingsavtale .....  | 76        |
| Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører .....                             | 77        |
| Budsjett for 2022.....  | 78        |
| <br>  |           |
| <b>Kap. VI. Årsregnskap 2021 .....</b>  | <b>80</b> |





## Kap. I. Styrets beretning

Den vedvarende covid-19-pandemien innebar også i 2021 omfattende tilpasninger av aktivitetene ved NHH. Likevel har en lykkes godt med å holde trykket oppe i kjerneaktivitetene og i implementeringen av NHHs strategi for 2018-2021.

Styret har særlig vektlagt innsats for strategiens fem satsingsområder som også reflekteres i NHHs utviklingsavtale med KD:

- Faglig fornyelse og relevans
- Fremragende læringsmiljø og pedagogikk
- Forskning på toppnivå
- Et tydelig NHH-avtrykk i samfunnet og et revitalisert alumniarbeid
- Systematisk digitalisering

Ambisjonen om å være en ledende internasjonal handelshøyskole med eksistenserklæringen (*mission*) «Sammen for bærekraftig verdiskapning» er søkt etterlevd i utdanning, forskning og formidling så vel som i driften av NHHs aktiviteter.

### Utdanning

#### *Bachelor og master*

Pandemien medførte utfordringer ved at campus i perioder hadde svært begrenset kapasitet på grunn av myndighetenes reguleringer. Dette medførte endringer i undervisnings- og vurderingsformer på kort varsel, med nettbaserte løsninger, dublering av fysiske aktiviteter og overgang til hjemmeeksamen. Likevel klarte NHH å opprettholde høy aktivitet og god kvalitet i fulltidsstudieprogrammene gjennom året. Én av årsakene til dette var at NHH tidlig hadde tatt høyde for å ha et digitalt undervisningsalternativ tilgjengelig i alle emner. Gjennom å reagere hurtig på endringene i smitteutviklingen, og omgjøre vurderingsformer fra skoleeksamen til hjemmeeksamen, unngikk NHH å utsette eller avlyse eksamener.

Studiepoengproduksjonen har vært god, gjennomføringsgraden er høy og frafallet er fortsatt lavt. Dette gjelder både studentene som ble tatt opp i 2021 og de som er kommet lenger i studieløpet. Samtidig er det ingen tvil om at nærmere to år med helt eller delvis unntakstilstand, herunder begrensninger på å møte medstudenter, har hatt en klart negativ påvirkning på studentenes trivsel. Sammen med Studentforeningen har NHH forsøkt å bøte på dette. I løpet av året har vi hatt et godt og konstruktivt samarbeid, der tiltak for å ivareta et godt læringsmiljø – både faglig og sosialt – har stått sentralt. Til tider har imidlertid også disse tiltakene vært umulige eller vanskelige å gjennomføre på grunn av lokal eller nasjonal nedstengning.

For bachelorstudiet nådde både antall førstegangssøkere og opptakskravene nye høyder. Også for masterprogrammet i økonomi og administrasjon (MØA) og masterprogrammet i regnskap og revisjon (MRR) gikk poengkravene opp. Hele 121 MØA-studenter med utenlandsk grad møtte til studiestart, noe som er høyere enn i årene før pandemien.



Andelen kvinner som møtte til studiestart i bachelorstudiet falt tilbake 2,3 prosentpoeng fra fjorårets rekordnotering, og endte på 39 prosent. Det er lavere enn ambisjonen, men høyere enn nivået før pandemien. På MØA var det en liten økning i kvinneandelen, som endte på 38 prosent, mens på MRR var nesten halvparten av de som møtte til studiestart kvinner.

NHH har hatt undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som strategisk satsingsområde i perioden 2018-2021. Tilbakemeldingene fra emneevalueringene er relativt gode, og det samme gjelder Studiebarometerets kartlegging av yrkesrelevans og hvordan kvaliteten på studiet oppleves. Etter en ny søknadsrunde økte antallet meritterte undervisere på NHH fra én til seks i 2021, og et pedagogisk akademi er opprettet som en del av læringsinfrastrukturen ved høyskolen.

Både søkningen til NHH og opptakskravene øker, og studentene gir generelt gode tilbakemeldinger på studietilbudet. I likhet med resten av sektoren ser vi at opplevelsen av studiekvalitet går noe ned som følge av pandemien. En sentral oppgave fremover blir å arbeide med å reetablere det gode fysiske og psykososiale læringsmiljøet som karakteriserte NHH før pandemien. Et sentralt element i dette arbeidet blir å kombinere lærdommene fra den digitale undervisningen med ønsket om en aktiv og levende campus.

Arbeidsmarkedsundersøkelsen viser at NHH-kandidatene er fornøyde med kvaliteten på studiet også etter at de er gått ut i yrkeslivet. Drøye 97 prosent av kandidatene som fullførte MØA våren 2021, var i jobb eller videre studier seks måneder senere.

#### *Ph.d.*

Antall disputaser i 2021 var 17, og majoriteten av de uteksaminerte kandidatene har gjennomført doktorgradsprogrammet innen seks år. En tok opp 25 nye ph.d. studenter i 2021. Av disse hadde 72% internasjonal bakgrunn. Kvinneandelen var 52%.

#### *Etter- og videreutdanningen*

NHH Executive har i 2021 hatt høy aktivitet på både Executive MBA programmer (EMBA), mastermoduler, åpne programmer uten studiepoeng og programmer levert til bedrifter og næringsklynger. Til tross for at pandemien gjennom året har begrenset mye av den fysiske undervisningen, har både søkning, progresjon, kvalitet og økonomiske resultater vært meget gode. NHH Executive har også videreutviklet EMBA-porteføljen, og det er opprettet to nye studieprogrammer på masternivå; Executive master i anvendt finans og Executive master i ledelse. Det har også blitt initiert og gjennomført flere programmer og kurs rettet mot virksomheter og næringsklynger. Her har ulike strategi- og ledelsesperspektiver på hvordan teknologidrevet omstilling kan bidra til mer bærekraftige virksomheter og forretningsmodeller vært sentrale tema. Hensikten med utviklingen av nye studieprogrammer og satsninger har vært at NHH Executive sin virksomhet skal kunne bidra til livslang læring for ledere, bedrifter, offentlig sektor og samfunnet ellers. I den forbindelse har erfaringer fra digital undervisning bidratt til å styrke mangfold og kvalitet i pedagogiske tilnærminger og økt repertoaret på dette området, også for å oppnå mer bærekraftige innretninger på NHH Executive sin virksomhet.

#### *Internasjonalisering*

I 2021 satte pandemien igjen klare begrensninger for internasjonal studentmobilitet, men NHH la vekt på å legge til rette for at all mobilitet kunne gjennomføres i den grad det var mulig. Innreisende studenter kom tilbake til NHH i et rekordhøyt omfang, noe som tyder på at Norge ble oppfattet som en trygg og



åpen destinasjon for utveksling samt at NHH har klart å legge til rette for mobilitet på tross av utfordrende forutsetninger. Utmobiliteten er på vei tilbake til nivået fra før pandemien.

NHH har siden november 2020 vært en del av den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU. I løpet av 2021 har NHH kommet godt i gang med å etablere samarbeid med partnerne om utvikling av en Engage-campus med nye emnetilbud, moduler og felles program. Samarbeidet er gjennomgripende og strukturelt, og del av EUs prosjekt *European Universities*. ENGAGE.EU vil bli sentralt for NHH i den kommende strategiperioden, og deltakelsen i Erasmus+ vil bli tett koblet opp mot dette for å understøtte og gjøre det mulig å nå målsettingene.

### **Forskning**

NHH legger stor vekt på å øke publiseringsaktiviteten, med instituttvise handlingsplaner, dialogmøter med alle institutter samt styresaker der forskning er hovedtema. Foreløpige tall tyder på en betydelig oppgang i totalt antall publikasjonspoeng i 2021, og er nær toppåret 2017. Publikasjonspoeng nivå 2 og antall bonustildelinger er på samme nivå som i 2020, mens ABS-publikasjoner på nivå 3, 4 og 4\* har økt betydelig.

Som et ledd i NHHs rutiner for å kvalitetssikre fagmiljøene ble evalueringen av Institutt for finans ferdigstilt i 2021, med godt resultat og gode innspill for videreutvikling.

Et uttrykk for relevans av forskningen er at det er etterspørsel etter forskning fra NHH-miljøet. Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd og EU for pågående prosjekter viser igjen en god oppgang.

### **Samspill med nærings- og samfunnsliv**

NHH har et omfattende samarbeid med eksterne virksomheter – næringsliv, forvaltning, klynger, oppstartsbedrifter, offentlige og private institusjoner.

I 2021 er flere nye partnere inkludert i samarbeid med våre forskningssentre, og NHH har ved utgangen av 2021 forskningssamarbeid med mer enn 80 virksomheter. Vår posisjon som bidragsyter i offentlige råd og utvalg er også styrket. I 2021 deltok NHH-forskere i 16 NOU-utvalg mot åtte året før.

Koronapandemien har i 2021, som året før, medført at mange alumniaktiviteter er flyttet til digitale kanaler. Alumnikonferansen ble avholdt fysisk på relativt kort varsel og med betydelige smitteverntiltak. Til tross for et krevende år økte antall alumnimedlemmer med cirka 800 i løpet av 2021, positivt påvirket av aktiv rekruttering.

NHHs forskere oppfordres til å bidra i samfunnsdebatten. Antall forskningsrelaterte mediesaker holder seg på et stabilt høyt nivå, mens synligheten i sosiale medier og trafikk på våre web-sider viser en positiv vekst.

### **Rehabilitering, kontroll og økonomi**

NHH har gode kvalitets- og kontrollsystemer og en nøktern ressursbruk. Økonomien er solid og gir rom for strategiske prioriteringer i tråd med vedtatte satsingsområder. Et pandemigenerert underforbruk har bidratt til større avsetninger enn planlagt, og en har utviklet en investeringsplan med prosjekter som vil utvikle NHHs fysiske infrastruktur for å støtte opp om de overordnede strategiske målsettingene.





### Prioriteringer for årene fremover

Året 2021 innebar avslutningen av en styre- og strategiperiode. Siden det nye styret tiltrådte 1. august har det vært gjennomført en strategiprosess i organisasjonen som vil lede til vedtak av NHHs strategi 2022-2025 i første kvartal av 2022. Den nye strategien tar utgangspunkt i NHHs ambisjon om å være en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. NHH har høye internasjonale ambisjoner og et betydelig samfunnsansvar. De nasjonale og internasjonale ambisjonene skal være vel avstemte og gjensidig forsterkende.

Det legges opp til at strategien for 2022-2025 skal ha tre satsingsområder som skal gjennomsyre NHHs kjernevirksomhet og drift:

- Bidrag til bærekraftig verdiskapning
- Gjennomgripende internasjonalisering
- Kultur for engasjement samt evne og vilje til å jobbe mot felles mål

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



## Kap. II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

### Om NHH

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

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

NHH utgjør sammen med Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) Norges fremste senter for forskning og utdanning innen økonomi og administrasjon. Høyskolen har vel 3700 registrerte studenter på fulltidsprogrammene (bachelor, master og ph.d.) og om lag 600 studenter på masternivå på etter- og videreutdanningsprogrammene. Høyskolen har totalt 460 årsverk, hvorav 286 er i vitenskapelige stillinger.

Høyskolen har et betydelig internasjonalt nettverk og forsknings- og utdanningssamarbeid med ledende utenlandske institusjoner. NHH samarbeider med over 190 universiteter og handelshøyskoler i mer enn 50 land. Om lag halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester utveksling i utlandet. Den mest synlige bekreftelsen på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS- og AMBA-akkreditering, medlemskap i CEMS - the Global Alliance in Management Education, samt høyskolens status som European University som medlem av alliansen ENGAGE.EU. CEMS er en allianse av 34 handelshøyskoler (kun én fra hvert land), 70 bedriftspartnere og åtte ideelle organisasjoner. ENGAGE.EU består av syv ledende, forskningsintensive universitet i Europa innenfor fagområdene økonomi, administrasjon og samfunnsvitenskap.

Som statlig vitenskapelig høyskole har NHH en bevilgning fra KD på 580,8 mill. kr i 2022. I tillegg har NHH budsjettert finansiering gjennom bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet på ca. 178,3 mill. kr.

### Høyskolens studietilbud

#### *Fulltidsprogrammer*

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

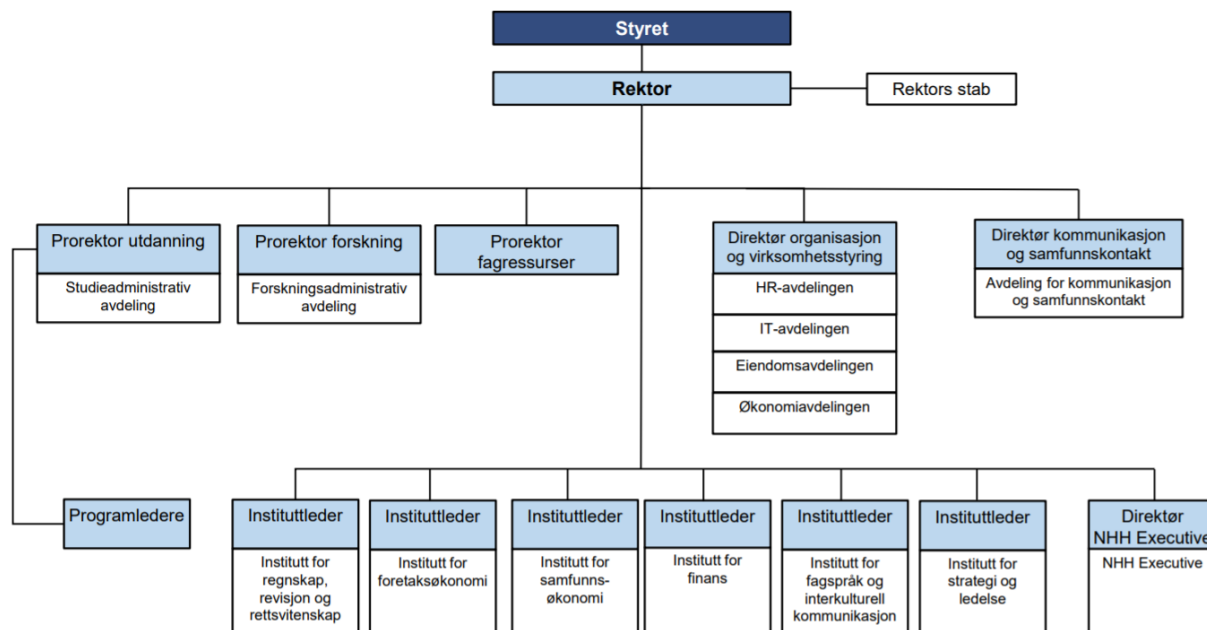
#### *Etter- og videreutdanningstilbud*

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



## Organisasjon 2021

NHH vedtok i 2016 å gå fra todelt til enhetlig ledelse med ansatt rektor og ekstern styreleder. Enhetlig ledelse ble innført 1. august 2017. Nedenfor presenteres organisasjonskart for høyskolen for 2021.



## Nærmere om forskningsorganiseringen

NHHs forskning er organisert i seks institutter:

- Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
- Institutt for foretaksøkonomi
- Institutt for samfunnsøkonomi
- Institutt for finans
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon
- Institutt for strategi og ledelse

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

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



Hovedtall for NHH<sup>1</sup>

|   | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021                |
|---|---------|---------|---------|---------|---------------------|
| <b>Bachelor- og masterstudier:</b>  |         |         |         |         |                     |
| Antall registrerte studenter  | 3 460   | 3 332   | 3 453   | 3 315   | 3 614               |
| Internasjonale studenter på campus (%)                                    | 16 %    | 17 %    | 19 %    | 8 %     | 15 %                |
| Utvekslingsstudenter (ut- og innreisende)                                 | 899     | 992     | 985     | 610     | 647                 |
| Studenter per UFF <sup>2</sup>  | 13,5    | 13,3    | 13,5    | 11,9    | 12,6                |
| <b>Bachelor:</b>  |         |         |         |         |                     |
| Nye studenter   | 459     | 451     | 485     | 540     | 510                 |
| Uteksaminerte kandidater  | 317     | 383     | 389     | 424     | 400                 |
| Gjennomføring på normert tid (%)  | 63,8 %  | 58,2 %  | 56,4 %  | 63,0 %  | 64,8 %              |
| <b>Master:</b>  |         |         |         |         |                     |
| Nye studenter   | 802     | 816     | 841     | 866     | 883                 |
| Uteksaminerte kandidater  | 733     | 778     | 698     | 740     | 862                 |
| Gjennomføring på normert tid (%)  | 78,7 %  | 79,5 %  | 79,0 %  | 77,0 %  | 85,5 %              |
| <b>Ph.d.-studiet:</b>   |         |         |         |         |                     |
| Nye doktorgradsavtaler  | 30      | 22      | 25      | 22      | 25                  |
| Stipendiatstillinger  | 77      | 73      | 81      | 89      | 102                 |
| Avlagte doktorgrader  | 12      | 19      | 17      | 13      | 17                  |
| <b>Forskning:</b>   |         |         |         |         |                     |
| Publikasjonspoeng   | 309,09  | 248,52  | 241,00  | 294,43  | 305,11 <sup>3</sup> |
| Andel publikasjonspoeng nivå 2 (%)  | 57,0 %  | 57,9 %  | 50,0 %  | 63,0 %  | 60,5 % <sup>3</sup> |
| Bidraginntekter fra Forskningsrådet (NFR) per faglig årsverk <sup>4</sup> | 103,2   | 136,2   | 166,0   | 102,1   | 140,8               |
| <b>Stab:</b>  |         |         |         |         |                     |
| Årsverk totalt  | 403     | 397     | 399     | 435     | 460                 |
| Årsverk – kvinneandel (%)   | 43 %    | 42 %    | 43 %    | 43 %    | 44 %                |
| Årsverk undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UFF)        | 257     | 250     | 256     | 279     | 286                 |
| <b>Økonomi: (1 000 kr)</b>  |         |         |         |         |                     |
| Totale inntekter  | 566 788 | 594 848 | 629 185 | 616 500 | 695 465             |
| Total tildeling fra KD og andre departementer                             | 453 158 | 472 755 | 493 726 | 491 708 | 546 492             |

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

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

<sup>3</sup> Foreløpig tall for 2021

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



## Kap. III. Årets aktiviteter og resultater

Dette kapitlet inneheld resultatrapportering i samsvar med NHH sine egne verksemdsmål og styringsparameterar, sektormål og nasjonale styringsparameterar fastsette av Kunnskapsdepartementet (KD), samt mål og måleparameterar fastsette i utviklingsavtalen mellom KD og NHH. Høgskulen sine verksemdsmål er nedfelt i NHH sin strategi for 2018-2021.

Resultata vert vurdert i lys av utvikling over tid, fastsette mål og ambisjonsnivå. Det er sett ambisjonsnivå for dei styringsparameterane som NHH meiner det er hensiktsmessig å sette ambisjonsnivå for.

Dei nasjonale styringsparameterane fastsette av Kunnskapsdepartementet er merka KD, medan måleparameterane (kvantitative og kvalitative) i utviklingsavtalen er merka UA.

### UTDANNING

KD Sektormål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

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

Utviklingsavtale mål 1: Fagleg fornying og relevans

Utviklingsavtale mål 2: Auka mangfald

NHH hovudmål:

NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologiforståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg.

### Bachelorutdanninga

#### NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekkje seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart førsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekkje seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.

Tabell 1: Søkjarar og opptak

|   | Resultat          |                   |       |       |       | Ambisjon         |
|---|-------------------|-------------------|-------|-------|-------|------------------|
|   | 2017              | 2018              | 2019  | 2020  | 2021  |                  |
| Førsteprioritetssøkjarar                | 1 773             | 1 801             | 1 716 | 2 112 | 2 221 | -                |
| Poenggrense<br>førstegangsvitnemål      | 52,6 <sup>5</sup> | 52,7 <sup>5</sup> | 52,7  | 54,1  | 54,5  | 55,0             |
| Poenggrense ordinær kvote               | 56,0 <sup>5</sup> | 56,5 <sup>5</sup> | 56,4  | 57,4  | 58,3  | 58,5             |
| Møtt til studiestart                    | 459               | 451               | 485   | 540   | 510   | 500 <sup>6</sup> |
| Geografisk distribusjon (møtt)<br>(UA): |                   |                   |       |       |       |                  |
| Austlandet,                             | 45 %              | 44 %              | 48 %  | 55 %  | 43 %  |                  |
| - Oslo                                  | 5 %               | 7 %               | 8 %   | 11 %  | 14 %  | -                |

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

<sup>6</sup> I samband med at regjeringa ba høgskolar og universitet sjå på korleis dei kunne avhjelpe ein situasjon med høg arbeidsløyse og mange permitterte, vart det i 2020 og 2021 oppretta 70 ekstra plassar i bachelorinntaket, slik at målet dei åra var 570.



|  |        |        |        |        |        |         |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Vestlandet,                            | 46 %   | 45 %   | 44 %   | 33 %   | 45 %   |         |
| - Bergen <sup>7</sup>                  | 12 %   | 12 %   | 11 %   | 7 %    | 28 %   | -       |
| - Stavanger                            | 2 %    | 1 %    | 1 %    | 1 %    | 2 %    | -       |
| Midt-Noreg,                            | 4 %    | 5 %    | 5 %    | 4 %    | 5 %    |         |
| - Trondheim <sup>8</sup>               | 2 %    | 2 %    | 2 %    | 1 %    | 4 %    | -       |
| Sørlandet                              | 4 %    | 2 %    | 2 %    | 4 %    | 5 %    | -       |
| Nord-Noreg                             | 2 %    | 3 %    | 2 %    | 3 %    | 2 %    | -       |
| Bydelar Oslo (møtt) (UA): <sup>9</sup> |        |        |        |        |        |         |
| - Oslo aust                            | -      | -      | 1 %    | 2 %    | 3 %    | -       |
| Kvinner (% av møtt) (UA)               | 35,1 % | 34,4 % | 36,9 % | 41,3 % | 39,0 % | 40-60 % |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Talet på førsteprioritetssøkjjarar har gått opp dei to siste åra. Auken er 5,2 % samanlikna med 2020, og 23,1 % frå 2019 til 2020, der 2019 var eit lågpunkt samanlikna med 2018 og 2017. Same tendensen ser ein på landsbasis, der talet på førsteprioritetssøkjjarar i gradar innan økonomi og administrasjon har auka med 8 % sidan 2020 og med 24,8 % frå 2019 til 2020. Målt i førsteprioritetssøknader, var bachelorutdanninga ved NHH Noregs mest søkte studieprogram i 2021. NHH har hatt 1. eller 2. plass dei ti siste åra.<sup>10</sup>

Måлтаlet (opptaksramma) for møtte studentar var i 2021 på 570. Akseptprosenten var lågare i 2021 enn i dei fem føregåande åra, og talet på møtte studentar enda difor på 510.

I 2021 var poenggrensa for opptak 54,5 poeng for søkjjarar med førstegangsvitnemål og 58,3 poeng for søkjjarar på ordinær kvote. Dette er ein auke samanlikna med dei siste åra, sjølv om opptaksramma vart auka, og berre litt under ambisjonsnivåa som er satt for poenggrensene.

Dei fleste studentane på bachelorstudiet kjem frå Austlandet eller Vestlandet. Desse to landsdelane har om lag 75 % av folketalet i Noreg, men om lag 90 % av møtte studentar kjem derifrå. Tala varierer noko frå år til år. I 2021 såg vi ein omfordeling innan denne gruppa, der andelen studentar frå Vestlandet auka med 12 prosentpoeng medan andelen frå Austlandet vart redusert tilsvarende. Andelen studentar frå Oslo har auka på bekostning av resten av Austlandet. Vidare har andelen studentar frå Oslo aust auka. Rekrutteringa frå Sørlandet har auka dei to siste åra etter ein periode med låge tal i 2018 og 2019.

Andelen kvinnelege studentar blant nye bachelorstudentar, sank noko i 2021. Arbeidet med å rekruttere fleire kvinner har hatt høg prioritet i fleire år, men det er viktig å halde fram rekrutteringsarbeidet slik at den langsiktige ambisjonen om kjønnsbalanse vert oppretthalden.

Rekrutteringstiltaka i 2021 har fylgt strategien som vart meisla ut åra før. Tre hovudbodskap har vore gjennomgåande: (1) Økonomifaget er breiare enn mange trur. (2) NHH utdannar økonomar som forstår teknologi, business og menneske. (3) Ei NHH-utdanning gjev analytisk styrke med samfunnsbidrag og berekraft i fokus. Mangfaldet i studentmassen er synleggjort gjennom bevisst bruk av bilete, val av studenthistorier og rekruttering av studentambassadørar.

<sup>7</sup> Frå 2021 er det kommunen Bergen som er rekna inn, tidlegare var det postnummer med Bergen.

<sup>8</sup> Frå 2021 er det kommunen Trondheim som er rekna inn, tidlegare var det postnummer med Trondheim.

<sup>9</sup> Fordelinga på bydelar i Oslo er basert på fordeling av postnummer etter det sosioøkonomiske aust-vest-skilje. Det manglar postnummer for 19 av 75 møtte studentar frå Oslo hausten 2019.

<sup>10</sup> Søkjartal frå april.





I 2021 blei NHH tatt ut av universitetssamarbeidet «Nasjonalt universitetsturné», som til vanleg besøker vidaregåande skular og promoterer høgare utdanning. Høgskulen var difor ikkje med i den korona-tilpassa digitale studieorienteringa som universitetssamarbeidet gjennomførte i 2021. I staden var NHH del av studieorientering Vestland, der vidaregåande skular i Vestland deltok på eit digitalt arrangement i regi av Utdanning i Bergen. Arrangementet gjekk over to dagar og 4 000 elevar var påmelde. NHH bidrog med ei 20 minuttar lang livestream som og vart publisert på NHH sin YouTube-kanal. NHH fekk besøk av 167 elevar første dag og 188 elevar andre dag av arrangementet.

NHH deltok og på ein digital, open dag i samarbeid med utdanningsinstitusjonar i Bergen.

NHH kontakta 22 vidaregåande skular direkte, med tilbod om digitalt besøk i form av eit NHH-webinar. Skulane vart valde ut basert på opptakstal, tidlegare rektorbesøk og geografisk spreing. Skular som ikkje hadde anledning til å delta på webinar, fekk tilsendt opptak av livestreamen. NHH hadde webinar med Nydalen, Lambertseter og Oslo Handelsgymnasium. Nokre av skulane ynskte fysisk besøk av NHH-studentar og takka nei til digitale løysingar sjølv om NHH som følgje av covid-19 ikkje kunne møte fysisk.

NHH nytta digitale kanalar aktivt for å nå ut til potensielle nye studentar med relevant innhald. Dette omfatta nettsider, sosiale medier, studieportalar og søkeordsannonsering.

## NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanninga der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å betre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgd med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell 2: Studieinnsats, tilfredsheit og yrkesrelevans

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Fagleg tidsbruk (timar) per veke hjå heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)             | 35,3     | 41,0 | 35,2 | 35,2 | 37,2 | 37-42    |
| Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>11</sup> | 4,3      | 4,5  | 4,4  | 4,3  | 4,0  | ≥ 4,5    |
| Skår på korleis studentane oppfatar yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) <sup>12</sup>    | -        | 4,1  | 4,0  | 3,8  | 3,5  | ≥ 4,4    |
| Emneevaluering NHH; totalvurdering <sup>13</sup>   | 4,1      | 3,9  | 3,9  | 4,0  | 3,7  | ≥ 4,0    |

Tabell 3: Teknologirelaterte emne

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Andel vitnemål med emne i programmering og/eller analyse av stordata(%) (UA) <sup>14</sup> | -        | -    | 50 % | 59 % | 37 % | 50 %     |

<sup>11</sup> Tala gir uttrykk for grad av tilslutning til påstanden «Eg er, alt i alt, nøgd med studieprogrammet eg går på», der 1=Ikkje einig og 5=Heilt einig.

<sup>12</sup> Tala viser skår på indeksen «Tilknytning til yrkeslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad.

<sup>13</sup> Gjennomsnitt av studentane si evaluering av alle emne på bachelorstudiet. Spørsmålet for kvart enkelt emne er: «Totalt sett, kor nøgd er du med emnet?», der 1=Veldig misnøgd og 5=Veldig nøgd.

<sup>14</sup> Utanom dei obligatoriske emna.



Tabell 4: Studiepoeng og gjennomføring på normert tid

|                                       | Resultat |        |        |        |        | Ambisjon |
|---------------------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|----------|
|                                       | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |          |
| Studiepoeng per student <sup>15</sup> | 49,2     | 49,1   | 47,3   | 50,2   | 52,7   | ≥ 50,0   |
| Gjennomføring på normert tid (%) (KD) | 63,8 %   | 58,2 % | 56,4 % | 63,0 % | 64,8 % | ≥ 60,0 % |

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

|                             | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|-----------------------------|----------|------|------|------|------|----------|
|                             | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Kull start                  | H14      | H15  | H16  | H17  | H18  |          |
| Fråfall BØA normert tid (%) | 13 %     | 14 % | 13 % | 11 % | 12 % | ≤ 10 %   |

Tabell 6: Internasjonalisering

|  | Resultat |      |      |      |       | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|-------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021  |          |
| Internasjonale internships (UA)  | 6        | 8    | 19   | 8    | 3     | -        |
| Utteksling:  |          |      |      |      |       |          |
| - Innkomande studentar til NHH   | 164      | 161  | 142  | 67   | 195   | -        |
| - Utreisande studentar frå NHH   | 193      | 246  | 258  | 231  | 39    | -        |
| - Andel innkomande relativt til utreisande studentar (%)                 | 85 %     | 65 % | 55 % | 29 % | 500 % | -        |
| - Andel vitnemål med utveksling (%) <sup>16</sup>                        | 48 %     | 52 % | 58 % | 56 % | 63 %  | ≥ 50,0 % |
| Utreisande utvekslingsstudentar i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet) | 56       | 76   | 96   | 82   | 37    | -        |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Studentane vurderer studie kvaliteten ved NHH som god. Studiebarometeret viser i 2021 ei heilskapsvurdering på 4,0 for bachelorprogrammet ved NHH. Dette er ein nedgang frå 4,3 i 2020, og er lengre frå ambisjonsnivået på 4,5. Det er sannsynleg at endringa delvis er forårsaka av covid-19.

Den faglege tidsbruken til studentane varierer ein del frå år til år, men er i 2021 innanfor ambisjonsnivået på minimum 37 timar i veka. Det rapporterte omfanget av organiserte læringsaktivitetar er, som det brukar å vere, på linje med snittet av alle økonomisk-administrative fag, mens studentar ved NHH brukar vesentleg meir tid på eigenstudiar og mindre tid på betalt arbeid enn studentar i same fagområde ved andre institusjonar.

Emna i bachelorstudiet blir evaluerte av studentane kvart år. Gjennomsnittsvurderinga på 3,7 er det lågaste talet sidan 2017, og vesentleg lågare enn ambisjonsnivået som er 4 eller betre. Covid-19 har medført mykje digital/hybrid undervisning og lite fysisk nærvære i 2021. Trass i at NHH rehabiliterte sine hovudbygg i 2019 og 2020, med fleire nye undervisningsrom, case-auditorium og prosjektauditorium tilpassa meir studentaktiv undervisning enn tradisjonelle auditorium, har studentane i liten grad kunne nyttiggjere seg av dei nye lokala og moglegheitene desse gir i undervisninga.

<sup>15</sup> Gjennomsnitt gjennom året. Tala f.o.m. 2018 gjeld berre studentar i den nye studieplanen for bachelorstudiet.

<sup>16</sup> Andel av vitnemål med utveksling relativt til totalt tal på vitnemål skrivne ut på bachelor det aktuelle året.



Studentaktiv undervisning, samt faglege diskusjonar og rettleiing frå fagleg tilsette, er blant dei områda i Studiebarometeret der bachelorprogrammet får lågast skår i 2021, som i 2020. Det vil difor vere særskild viktig å arbeide for å nyttiggjere potensialet i dei nye undervisningsromma, samt ha eit fokus på studentaktive læringsformer. Pandemien har gitt oss nyttig lærdom om korleis digital teknologi kan bidra til studentaktiv læring, men og korleis teknologi ikkje bør nyttast, og denne lærdomen er det viktig å utnytte og byggje vidare på.

Generelt ser vi ein nedgang i resultatane rundt tilfredsheit frå Studiebarometeret. Det blir viktig å sikre at dette berre er knytt til koronapandemien og ikkje vert eit vedvarande fenomen. Det gjeld særskild for underkategoriane Fysisk læringsmiljø og infrastruktur, Vurderingsformer og Studieprogrammets evne til å inspirere, men òg tilknytning til yrkeslivet. Sjølv om nær alle bachelorstudentane ved NHH held fram med ein mastergrad i staden for å gå direkte ut i yrkeslivet, vil NHH framleis arbeide aktivt med å styrke tilknytninga til yrkeslivet også i bachelorstudiet.

NHH sin strategi understrekar viktigheita av relevans og teknologiforståing. Knytt til dette har NHH ein ambisjon om at minst 50 % av bachelorstudentane skal velje minst eitt emne som omhandlar programmering og/eller analyse av stordata i tillegg til dei obligatoriske emna. Målet har vore innfridd etter at det vart gjort gjeldande frå 2019, men i 2021 ser vi ein nedgang i andelen studentar med slike ekstra emne i vitnemålet. Årsaka til nedgangen er delvis at emnetilbodet har blitt redusert dei to siste åra, mellom anna som ei følgje av sårbarheit knytt til mannskap. NHH arbeider med rekruttering for å auke tilbodet av emne innan programmering og/eller analyse av stordata.

Andelen studentar som gjennomfører bachelorstudiet på normert tid har gått noko opp i 2021, og ligg godt over minimumsmåltalet. Nivået for NHH er framleis høgt samanlikna med resten av sektoren. Fråfallet på NHH er auka frå 11 % i 2020 til 12 % i 2021, men det er samstundes det nest lågaste fråfallet sidan 2017, sjølv om det er over måltalet på 10 %.

Vanlegvis reiser ein stor del av bachelorstudentane ved NHH på utveksling i eit vårsemester. Studieplanen frå 2015 legg godt til rette for dette, og talet på utreisande studentar har auka jamt sidan planen vart innført og fram til 2019. Trass i ein svak nedgang i 2020, då nokre studentar trekte seg på grunn av koronapandemien, planla 241 studentar å reise på utveksling i 2021. Hausten 2020 vedtok høgskulen å kansellere all utveksling til land utanfor Europa, samstundes som mange av partneruniversiteta våre avlyste sine utvekslingsavtaler. Få studentar hadde fått koronavaksinen ved inngangen til 2021, og UD hadde skrivne ut reiseråd som frårådde reiser til ei rekke destinasjonar. Mange studentar trakk seg og frå utvekslingsopphalda sine, og berre 16 % av dei planlagde utvekslingsopphalda vart gjennomført. 39 studentar drog på utveksling i 2021.

Talet på innkomande utvekslingsstudentar auka markant til 195 i 2021 etter ein nedgang i 2020. Talet er det høgaste sidan 2017, men den sterke auken skuldast delvis at NHH kansellerte all mobilitet hausten 2020. Då NHH opna opp igjen våren 2021, kom både dei studentane som normalt ville ha kome i løpet av vårsemesteret, men og nokre av dei som hadde blitt råka av at utveksling ikkje var mogleg hausten 2020. Storparten av dei innkomande utvekslingsstudentane kom fysisk til Bergen medan nokre få, mindre enn 10 %, fylgde undervisninga digitalt utanfor Noreg.

Sett opp mot det låge talet på studentar frå NHH som reiste på utveksling gir talet på innkomande utvekslingsstudentar ein enorm ubalanse på 500 % mellom utreisande og innkomande studentar. Ubalansen er i all hovudsak koronarelatert. I normale år ser det ut til å vere ein ubalanse med motsett forteikn, og for å tiltrekkje innkomande studentar er det viktig å oppretthalde eit breitt og relevant



emnetilbod på engelsk. Det store fleirtalet av valfrie emne innanfor økonomi og administrasjon er difor på engelsk.

Norsk er hovudundervisningsspråket i bachelorstudiet, og i dei obligatoriske emna har undervisninga berre vore på norsk.

Sidan 2017 har NHH gjeve bachelorstudentar tilbodet om å gjennomføre eit praksisopphald i utlandet, anten etter fullført grad gjennom Erasmus+ eller som ein del av graden. Studentane kan og velje det studiepoenggevande emnet InternAbroad som ein del av det ordinære emnetilbodet på bachelorprogrammet. Moglegheita for praksisopphald i utlandet er blitt godt tatt imot av studentane, men i 2021 sokk mobiliteten til tre studentar då mange studentar måtte avlyse dei planlagde opphalda sine som følgje av pandemien. I 2020 vart det starta opp eit nytt Diku-støtta InternAbroad prosjekt der pilotering av eit praksissemester på BØA i samarbeid med sør-afrikanske partnarar er formålet. Prosjektet vart sett på vent både i 2020 og 2021 på grunn av covid-19, men er planlagt starta opp igjen i 2022.

### **Programevaluering og handlingsplan**

Våren 2021 vart det utarbeida ei evaluering av bachelorprogrammet. Programevalueringa identifiserte eit tal utfordringar som vil bli adressert i ein handlingsplan. Arbeidet med handlingsplanen starta hausten 2021 og vil fullførast i første halvdel av 2022.



## Masterutdanninga

### NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekke seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart førsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekke seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.

Tabell 7: Søkjarar MØA<sup>17</sup>

|  | Resultat |       |       |       |       | Ambisjon |
|--|----------|-------|-------|-------|-------|----------|
|  | 2017     | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |          |
| Eksterne søkjarar med norsk bachelorgrad         | 589      | 634   | 626   | 665   | 854   | -        |
| Eksterne søkjarar med internasjonal bachelorgrad | 1 312    | 1 414 | 1 413 | 1 034 | 1 102 | -        |
| Søkjarar – intern overgang                       | 385      | 411   | 406   | 446   | 408   | -        |
| Søkjarar totalt                                  | 2 286    | 2 459 | 2 445 | 2 145 | 2 364 | -        |

Tabell 8: Opptak MØA

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Opptakskrav eksterne søkjarar (haust) <sup>18</sup>                      | 4,0      | 4,0  | 3,9  | 3,8  | 3,9  | ≥ 4,1    |
| Gjennomsnittskaraktar ved opptak eksterne søkjarar (haust) <sup>19</sup> | 4,3      | 4,3  | 4,2  | 4,2  | 4,2  | ≥ 4,4    |
| Møtt til studiestart, inkludert intern overgang <sup>20</sup>            | 632      | 682  | 706  | 725  | 737  | -        |
| Studentar med internasjonal grad (møtt) (UA)                             | 90       | 117  | 111  | 75   | 121  | 120      |
| Studentar med internasjonal grad (% av møtt) (UA)                        | 14 %     | 17 % | 16 % | 10 % | 16 % | 17,5 %   |
| Kvinner (% av møtt) (UA)   | 40 %     | 43 % | 36 % | 37 % | 38 % | 40-60 %  |
| Kvinner, studentar med internasjonal grad (% av møtt) (UA)               | 44 %     | 53 % | 44 % | 41 % | 43 % | 40-60 %  |

Tabell 9: Opptak MRR<sup>21</sup>

|   | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|---|----------|------|------|------|------|----------|
|   | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Søkjarar totalt   | 447      | 368  | 335  | 322  | 380  | -        |
| Opptakskrav eksterne søkjarar til toårig MRR                      | 4,1      | 4,0  | 3,8  | 3,7  | 3,8  | ≥ 4,1    |
| Gjennomsnittskaraktar ved opptak eksterne søkjarar til toårig MRR | 4,3      | 4,2  | 4,3  | 4,1  | 4,0  | ≥ 4,4    |
| Møtt til studiestart  | 170      | 134  | 135  | 141  | 146  | -        |
| Kvinner (% av møtt) (UA)  | 49 %     | 36 % | 47 % | 41 % | 47 % | 40-60 %  |

<sup>17</sup> Master i økonomi og administrasjon.

<sup>18</sup> A=5, B=4 osv. Krav etter suppleringsopptak for søkjarar med norsk bachelorgrad.

<sup>19</sup> Studentar med utanlandsk bachelorgrad og studentar med både bokstav- og talkarakterar er ikkje med i gjennomsnittsberekingane.

<sup>20</sup> Inkl. studentar med internasjonal grad

<sup>21</sup> Master i rekneskap og revisjon. MRR i Oslo starta i 2017 og er med i tala for søkjarar, møtt til studiestart og kvinner





### Vurdering av resultat og måloppnåing

Totalt tal på møtte masterstudentar (MØA og MRR) var 883, godt over måлтаlet på 795. Talet syner ein liten auke i forhold til året før for begge programma.

Det er ein klar auke i søkjartalet for eksterne søkjarar i det nasjonale opptaket til MØA i tabell 7, og for søkjarar med internasjonal bakgrunn aukar talet noko etter nedgangen i 2020. Frå tabell 8 ser vi at opptakskravet for eksterne søkjarar (med norsk BØA) har gått noko opp att, etter nokre år med nedgang.

I 2021 var talet på møtte studentar i det internasjonale opptaket heile 121, som er i samsvar med det langsiktige ambisjonsnivået. Den store oppgangen kan dels skuldast at fleire studentar i 2020, grunna koronasituasjonen, valde å ta imot eit tilbod om å reservere plassen til neste studieår, men oppgangen stadfester likevel ein positiv langsiktig trend, særleg sett i lys av at pandemien også prega situasjonen i 2021.

Talet på søkjarar og studentar på MRR har vore stabilt på eit høgt nivå dei siste åra. Lovkravet om mastergrad i rekneskap og revisjon for å kvalifisere til tittelen *statsautorisert revisor* gjer at etterspurnaden etter MRR-grad vil halde seg høg. Dei siste åra har det blitt etablert fleire MRR-program i Noreg, men MRR ved NHH blir sett på som eit veldig godt program, og vi forventar at talet på søkjarar til MRR ved NHH vil halde seg høgt.

Kvinneandelen i opptaket til MØA syner ein svak oppgang frå dei siste åra, men er framleis på for lågt nivå. Sidan over halvparten av studentane som blir tekne opp til MØA har intern overgang frå bachelorstudiet på NHH, vil kvinneandelen i MØA i stor grad vere påverka av kvinneandelen i BØA. Den sær s låge kvinneandelen i møtt-tala for BØA i 2017 og 2018 kan difor vere ein av grunnane til dei låge tala for MØA dei siste åra. Eit av dei viktigaste tiltaka for å auke kvinneandelen i MØA er difor gjennom auka rekruttering av kvinner til BØA, og det er gledeleg at andelen kvinner i BØA har auka igjen etter 2018. Det vil truleg slå positivt ut for MØA dei komande åra.

NHH arbeider med å endre og oppdatere dei ulike profilane på MØA, blant anna ved å beskrive tydelege løp som gjer at studentane kan forstå nytten av løpa, både for dei sjølve og for samfunnet. Berekraft og globale utfordringar er eksempel på nye tema for spesialisering. Dette kan bidra til å gjere studieprogrammet meir attraktivt for studentar som tidlegare kanskje ikkje ville ha vurdert MØA, og NHH håpar at det og vil trekkje fleire kvinner til studiet. Dei fleste av profilane har no revidert strukturen, og dei resterande profilane jobbar med tilsvarande planar.

Mange av studentane ved MRR har eller vil få jobb i revisjonsbransjen, ein bransje som slit med få kvinner i toppstillingar. Det er då gledeleg at 47 % av dei nye MRR-studentane er kvinner. Med tanke på fråfallsprosenten i bransjen, er det likevel ønskjeleg med fleire kvinner på MRR.



## NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanninga der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell 10: Studieinnsats, tilfredsheit og yrkesrelevans - MØA

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Fagleg tidsbruk (timar) per veke blant heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)           | 43,7     | 42,4 | 39,5 | 41,2 | 40,9 | 40-45    |
| Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>22</sup> | 4,5      | 4,3  | 4,5  | 4,2  | 4,3  | ≥ 4,5    |
| Skår på korleis studentane oppfatar yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) <sup>23</sup>    | -        | 3,7  | 3,9  | 3,6  | 3,6  | ≥ 4,5    |
| Emneevaluering NHH; totalvurdering <sup>24</sup>   | 4,1      | 3,9  | 4,1  | 4,0  | 3,9  | ≥ 4,0    |

Tabell 11: Studieinnsats, tilfredsheit og yrkesrelevans - MRR

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Fagleg tidsbruk (timar) per veke blant heiltidsstudentar (KD, Studiebarometeret)           | 53,2     | 43,6 | 39,7 | 39,7 | 38,7 | 40-45    |
| Skår på korleis studentane oppfatar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>25</sup> | 4,5      | 4,4  | 4,1  | 4,1  | 4,0  | ≥ 4,5    |
| Skår på korleis studentane oppfatar yrkesrelevans (UA, Studiebarometeret) <sup>26</sup>    | -        | 4,1  | 4,2  | 3,9  | 4,1  | ≥ 4,6    |
| Emneevaluering NHH; totalvurdering <sup>27</sup>   | 3,8      | 3,9  | 3,9  | 3,8  | 3,8  | ≥ 4,0    |

Tabell 12: Teknologirelaterte emne (MØA OG MRR)

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Andel vitnemål med emne i programmering og/eller analyse av stordata(%) (UA) <sup>28</sup> | -        | -    | 80 % | 91 % | 92 % | 100 %    |

<sup>22</sup> Tala gir uttrykk for grad av tilslutning til påstanden «Eg er, alt i alt, nøgd med studieprogrammet eg går på», der 1=Ikkje einig og 5=Heilt einig.

<sup>23</sup> Tala viser score på indeksen «Tilknytning til arbeidslivet», der 1= I lita grad og 5= I stor grad

<sup>24</sup> Gjennomsnitt av studentevaluering av alle emne på MØA, der 1=Svært misnøgd, og 5=Svært nøgd

<sup>25</sup> Tala gir uttrykk for grad av tilslutning til påstanden «Eg er, alt i alt, nøgd med studieprogrammet eg går på», der 1=Ikkje einig og 5=Heilt einig.

<sup>26</sup> Tala viser score på indeksen «Tilknytning til arbeidslivet», der 1= I liten grad og 5= I stor grad

<sup>27</sup> Gjennomsnitt av studentevaluering av alle emne på MRR, der 1=Svært misnøgd, og 5=Svært nøgd

<sup>28</sup> Alle emne



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

|   | Resultat |        |        |        |        | Ambisjon |
|---|----------|--------|--------|--------|--------|----------|
|   | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |          |
| Gjennomføring på normert tid (%) (KD)     | 78,7 %   | 79,5 % | 79,0 % | 77,0 % | 85,5 % | ≥ 80 %   |
| Studiepoeng per student MØA <sup>29</sup> | 47,7     | 50,7   | 51,6   | 54,7   | 56,6   | -        |
| Studiepoeng per student MRR <sup>29</sup> | 47,5     | 45,7   | 48,6   | 52,2   | 52,5   | -        |

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

|                             | Resultat |         |         |         |         | Ambisjon |
|-----------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                             | 2017     | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |          |
| Kull start                  | H15+V16  | H16+V17 | H17+V18 | H18+V19 | H19+V20 |          |
| Fråfall MØA etter to år (%) | 5 %      | 5 %     | 3 %     | 3 %     | 2 %     | ≤ 5 %    |
| Fråfall MRR etter to år (%) | 1 %      | 5 %     | 6 %     | 9 %     | 10 %    | ≤ 5 %    |

Tabell 15: Internasjonalisering - Master

|   | Resultat |       |       |      |       | Ambisjon |
|---|----------|-------|-------|------|-------|----------|
|   | 2017     | 2018  | 2019  | 2020 | 2021  |          |
| Internasjonale internships, CEMS, Gründerskolen og Innovation School (UA) | 100      | 104   | 98    | 45   | 66    | -        |
| Dobbelgradsstudentar inn og ut  | 26       | 32    | 40    | 31   | 40    | 50       |
| Utveksling:   |          |       |       |      |       |          |
| - Innkomande studentar til NHH  | 252      | 295   | 305   | 101  | 277   | -        |
| - Utreisande studentar frå NHH  | 290      | 290   | 280   | 211  | 136   | -        |
| - Andel innkomande relativt til utreisande studentar (%)                  | 87 %     | 102 % | 109 % | 48 % | 204 % | -        |
| - Andel vitnemål med utveksling MØA (%)                                   | 39 %     | 44 %  | 43 %  | 38 % | 15 %  | 40 %     |
| - Andel vitnemål med utveksling MRR (%) <sup>30</sup>                     | 8 %      | 12 %  | 23 %  | 21 % | 2 %   | 40 %     |
| Utreisande utvekslingsstudentar i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet)  | 155      | 140   | 134   | 108  | 106   | -        |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Studentane oppfatar studiekvaliteten i MØA som god. Det var likevel ein tydeleg nedgang i skåren frå Studiebarometeret frå 2019 til 2020, og ein svak oppgang igjen i 2021. Det er gode grunnar til å tru at nedgangen skuldast koronasituasjonen, på ulike vis. Året 2021 var, som 2020, prega av digital eller hybrid undervisning og lite felles fagleg aktivitet på campus. I tillegg var utvekslingsmoglegheiter sterkt reduserte også i 2021, noko som råkar NHH-studentane ekstra hardt, sidan andelen som reiser på utvekslingsopphald vanlegvis er høgare her enn ved andre norske universitet og høgskular. Resultata frå NHH sine egne emneevalueringar stadfestar også at studiekvaliteten i MØA jamt over er god, trass i omleggingane til digital undervisning og vurdering på grunn av koronasituasjonen.

<sup>29</sup> Gjennomsnitt heile året.

<sup>30</sup> Inkluderer kun studentar i det 2-årige MRR-løpet.



Resultatet for yrkesrelevans i Studiebarometeret har gått tydeleg ned i 2020 og 2021, men dette gjeld også andre studieprogram innan økonomi og administrasjon. MØA på NHH skårar relativt sett betre på relevans enn andre tilsvarende studieprogram både under pandemien og elles. Studiebarometeret viser at studentane er godt nøgd med at representantar frå næringslivet bidreg i undervisninga, og at dei har gode moglegheiter for å jobbe med masteroppgåver i samarbeid med næringslivet. Det er gledeleg at denne viktige kontakten med næringslivet har halde fram også under pandemien. Nesten alle masterstudentar tek emne i programmering og/eller analyse av stordata.

Alle masteremne har vore pålagde å tilby eit digitalt alternativ både for undervisning og vurdering sidan våren 2020. Det gjeld også for våren 2022, samstundes som det vert lagt vekt på å kome tilbake til fysisk undervisning og faglege aktivitetar på campus så snart som mogeleg.

Studentane er generelt fornøgd med MRR og ser det som eit sær relevant program. Tala på relevans frå Studiebarometeret er henta berre frå toårige studentar, medan hovudtyngda av studentane ved MRR tar studiet som eit eittårig tillegg nettopp fordi utdanninga er relevant og naudsynt for deira karriere i revisjonsbransjen. I emneevalueringar gir studentane dei fleste MRR-emna ein relevansskår på over 4,5.

MØA og MRR har relativt høg andel studentar som gjennomfører på normert tid og fråfallsprosenten er relativt låg. Etter ein nedgang i 2020, har andelen studentar som gjennomfører på normert tid gått monaleg opp i 2021, og er no på nivå med dei langsiktige ambisjonane. Når det gjeld fråfall, har MØA hatt ei positiv utvikling dei siste åra, medan utviklinga for MRR har vore negativ.

I 2020 var det eit kraftig fall i utveksling for MØA, både innkomande og utreisande, og dette hadde sjølvsagt samanheng med covid-19 og reiserestriksjonar. Særleg gjekk dette ut over innkomande utvekslingsstudentar, mens mange NHH-studentar faktisk greidde å gjennomføre utveksling i 2020, trass i koronasituasjonen. I 2021 er det gledeleg å sjå at situasjonen for innkomande studentar er omtrent tilbake til normalen. For utgåande utveksling var det derimot eit tydeleg fall. Underliggende tal syner likevel at interessa for å dra på utveksling er høg, men mange av dei som søkte om utveksling, trakk seg grunna koronasituasjonen. Det er difor god grunn til å tru at aktiviteten med omsyn til utveksling vil ta seg opp att etter pandemien. Ein tydeleg konsekvens av koronasituasjonen er at andelen av vitnemål med utveksling har falle dramatisk; når utveksling tek seg opp att, vil denne andelen auke tilsvarende.

MRR har historisk hatt få studentar på utveksling men NHH har oppmoda studentane om å reise. Med unntak av siste året, som er påverka av covid-19-restriksjonar, har det vore ei betring dei siste åra, med over 20 % på utveksling. Talet er framleis under ambisjonen.

NHH har dei siste åra hatt ein god auke i antal masterstudentar som gjennomfører eit praksisopphald i utlandet som ein del av graden. Dette heng saman med etableringa av fleire nye tilbod som for eksempel det studiepoenggjevande emnet InternAbroad som i 2020 vart vedtatt innført som ein del av det ordinære emnetilbodet på masterprogrammet etter ein piloteringsfase som starta opp med prosjektstøtte frå Diku i 2018. Den store nedgangen i 2020 var delvis grunna covid-19, men også fordi Innovation School hadde eit pauseår. I 2021 starta Innovation School opp att, med praksisopphald i Tyskland, noko som har bidratt til den positive utviklinga det siste året. I 2020 starta NHH opp eit nytt Diku-prosjekt i Nord-Amerika programmet for å etablere ein dobbelgrad på masternivå med HEC Montreal. Her vil eit obligatorisk praksisopphald bli integrert i studieplanen. Detaljane i dette samarbeidet vart utvikla gjennom 2021, og programmet er klart til å lanserast i 2022.



### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrekte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt.

Tabell 16: Arbeidsmarknaden (MØA) (UA)<sup>31</sup>

|  | Resultat |        |        |        |        | Ambisjon |
|--|----------|--------|--------|--------|--------|----------|
|  | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |          |
| Studiet har gitt meg relevante teoretiske basiskunnskapar                  | 4,3      | 4,3    | 4,4    | 4,4    | 4,5    | ≥ 4,5    |
| Studiet gjer meg konkurransedyktig også i ein internasjonal arbeidsmarknad | 3,8      | 3,9    | 4,0    | 4,0    | 3,9    | ≥ 4,2    |
| Generelt var eg nøgd med kvaliteten på studiet                             | 4,2      | 4,2    | 4,3    | 4,2    | 4,2    | ≥ 4,5    |
| Andel i arbeid innan 6 mnd. (%) <sup>32</sup>                              | 88,1 %   | 92,1 % | 89,7 % | 92,6 % | 94,3 % | -        |
| Startlønn NHH-kandidatar (tal i 1 000 kr) <sup>33</sup>                    | 463      | 485    | 498    | 503    | 538    | -        |
| Andel studentar som tek jobb i utlandet (%) <sup>34</sup>                  | 5 %      | 11 %   | 7 %    | 6 %    | 9 %    | ≥ 15 %   |

Tabell 17: NIFU/Kandidatundersøkinga<sup>35</sup>

|  | Resultat |      |        |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|--------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019   | 2020 | 2021 |          |
| Masterkandidatar sysselsett i relevant arbeid eit halvt år etter fullført utdanning (%) (KD)(UA) | 88,9 %   | -    | 96,6 % | -    | N/A  | -        |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Arbeidsmarknadsundersøkinga viser at MØA-kandidatane er nøgde med kvaliteten på studiet også etter at dei har gått ut i jobb. Både NHH si eiga arbeidsmarknadsundersøking i 2021 og kandidatundersøkinga til NIFU i 2019 viser at andelen kandidatar som har fått (relevant) arbeid etter seks månader er høg. Det er sær sars gledeleg at kandidatane som var ferdige våren 2020, midt under ein pandemi, i så stor grad sikra seg jobb. Tala for 2021 viser at den gode utviklinga held fram.

Det er relativt få MØA-kandidatar som tek seg jobb i utlandet sjølv om NHH har eit omfattande tilbod om utveksling og andre internasjonale tilbod til masterstudentane. Etableringa av nye Innovation School i 2021, med fokus på internships i eit nærliggande land (Tyskland), vil forhåpentlegvis få fleire studentar til å sjå etter jobb i utlandet når dei er ferdige på NHH. Det er også positivt at andelen som startar si karriere internasjonalt har auka i 2021, trass i koronasituasjonen.

### Programevaluering

NHH gjennomfører programevalueringar med fem års intervall. For MRR vart siste programevaluering avslutta i 2019. Programevaluering av MØA-studiet vart gjennomført i 2021 og vil bli avslutta våren 2022.

<sup>31</sup> Tal frå NHH si arbeidsmarknadsundersøking. Skala 1-5 kor 5 er høgaste skår. Grunna låg svarprosent er MRR-kandidatar ikkje inkludert i tabellen.

<sup>32</sup> Relevant og ikkje relevant arbeid.

<sup>33</sup> Gjennomsnittleg brutto grunnlønn per år.

<sup>34</sup> Talet baserer seg på både dei som er i relevant og dei som er i ikkje relevant arbeid.

<sup>35</sup> Undersøkinga vert gjennomført annakvart år.





## Ph.d.-utdanninga

### NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekkje seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart førsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekkje seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.

### NHH delmål 3: Forskarutdanninga (frå kap. om Forsking i NHH sin strategi)

Doktorgradsutdanninga ved NHH skal tiltrekkje seg dei beste norske og sterke internasjonale studentar. NHH skal uteksaminere fleire kandidatar som når opp i konkurransen om vitskapelege stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar.

Tabell 18: Søkjarar og opptak ph.d.

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Tal på søknader  | 597      | 576  | 780  | 684  | 828  | -        |
| Opptak / Nye doktorgradsavtaler                                    | 30       | 22   | 25   | 22   | 25   | -        |
| Andel internasjonale ph.d.-studentar (% av nye doktorgradsavtaler) | 63 %     | 62 % | 58 % | 50 % | 72 % | 40-60 %  |
| Kvinneandel (% av nye doktorgradsavtaler) (UA)                     | 44 %     | 10 % | 42 % | 55 % | 52 % | 40-60 %  |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

NHH vil tiltrekkje seg dei beste studentane frå norske lærestader og høgt kvalifiserte studentar frå utanlandske universitet. I 2021 tok NHH imot eit relativt høgt tal søknader, totalt 828, til stipendiatstillingane ved dei fem institutta som lyste ut stillingar ved hovudutlysinga i 2021. Andelen kvinner som søkte var 32,5 %, omlag på same nivå som året før. Som i tidlegare år, var majoriteten av søkjarane utanlandske (98,3 %). Ca. 64 % av dei topprangerte søkjarane hadde mastergrad frå høgt rangerte skular. Marknadsføring og opptak følgde tilnærma same lest som tidlegare der ein fekk tilfredsstillande kvinneandelar, og kvaliteten på søkjarmassen var god. Som tidlegare år har ein vore spesielt merksame på rekruttering av kvinnelege studentar, som dei to siste åra har resultert i at vi har nådd ambisjonen.

Det var i 2021 planlagt oppstart av 28 ph.d.-studentar, men to søkjarar trakk seg og ein søkjar slutta. Av den grunn blei det oppstart av berre 25 nye studentar. Kvinneandelen av nye doktorgradsavtaler blei 52 %, som er ein andel vi er tilfreds med.

72 % av dei nye ph.d.-studentane har utanlandsk statsborgarskap, der nær halvparten (44 %) av desse har mastergrad frå Noreg.

NHH har hatt ei grundig vurdering av andelen utanlandske stipendiatar. Ein konklusjon er at NHH set kvalitet i høgsetet, og ynskjer å rekruttere dei beste kandidatane. Samstundes har ein eit mål om å halde seg innanfor målet fastsett av styret om andel på 40-60 % utanlandske ph.d.-studentar. Når det er sagt, legg NHH og stor vekt på marknadsføring og forsøk på å rekruttere kandidatar med mastergrad frå Noreg.



## NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanninga der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell 19: Ph.d. studiekvalitet

|  | Resultat |        |        |        |        | Ambisjon |
|--|----------|--------|--------|--------|--------|----------|
|  | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |          |
| Tal på disputasar årleg  | 12       | 19     | 17     | 13     | 17     | -        |
| Andel ph.d.-kandidatar som gjennomfører innan seks år (% , KD) <sup>36</sup> | 77,3 %   | 76,2 % | 72,2 % | 81,8 % | 55,0 % | 80 %     |
| Fråfall (avbrote doktorgrads-avtaler i løpet av året)                        | 2        | 0      | 2      | 2      | 2      | -        |
| Stipendiatstillingar <sup>37</sup>   | 77       | 74     | 81     | 89     | 102    | -        |

## Vurdering av resultat og måloppnåing

Andelen som gjennomfører innan seks år har falle til 55 %. Årsaka til dette er at eit fåtal studentar i 2021 har hatt langvarige lovheimla permisjonar. Grunna små kull gir dette store utslag. Talet på disputasar i 2021 var 17, som er ein liten oppgang frå året før. Talet inkluderer ein dr.philos. Åtte ph.d.-kandidatar fullførte innan fire år, fire kandidatar rett over fire år og fem leverte mellom fire og seks år, her er lovheimla permisjonar trekt frå<sup>38</sup>.

Som i tidlegare år legg høgskulen vekt på ei tett oppfølging av ph.d.-studentar, både fagleg og administrativt. Kvalitetsarbeidet i ph.d.-programmet er, som tidlegare, i stor grad knytt til oppfølging av den enkelte studenten. I etterkant av årlege, individuelle rapporteringar av framdrift, har prorektor for forskning saman med Forskingsadministrativ avdeling og HR-avdelinga, dialogmøte med institutta. Her vurderer ein progresjonen til den enkelte student, og tiltak tilpassa den enkelte blir sette i verk ved behov.

I 2021 blei den planlagde programevalueringa gjennomført med spørjeundersøking (til tidlegare og noverande kandidatar i programmet), sjøvevurderingsrapport (frå institutta), intern rapport og digitalt campusbesøk av ekstern komité. Komiteen fekk møte kandidatar, instituttrepresentantar og leiinga ved NHH. Rapporten frå komiteen skal drøftast i NHH sitt styre våren 2022, og deretter vil ein handlingsplan bli utarbeida. Vidare blei det arrangert kurs i rettleingspedagogikk ved NHH, kurset hadde god oppslutning og vil bli vidareutvikla og tilbydt på ny på eit seinare tidspunkt.

<sup>36</sup> DBH-data: Ingen permisjonar blir trekt frå.

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

<sup>38</sup> I 2021 leverte 8 av 19 (42 %) si avhandling innan 4 år (justert for permisjonar). Ytterlegare fire leverte innan 4,5 år slik at i alt 12 av 19 (63 %) (justert for permisjonar) fullførte si avhandling innan 4,5 år. Totalt 17 av 19 leverte difor i løpet av 6 år, justert for permisjonar. Ein dr.philos. inngår ikkje i dette talgrunnlaget.

**NHH delmål 3: Kandidatkvalitet**

NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrekte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt.

**NHH delmål 3: Forskarutdanninga** (frå kap. om Forsking i NHH sin strategi)

Doktorgradsutdanninga ved NHH skal tiltrekkje seg dei beste norske og sterke internasjonale studentar. NHH skal uteksaminere fleire kandidatar som når opp i konkurransen om vitskapelege stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar.

**Vurdering av resultat og måloppnåing**

NHH har fokus på «placement» og har som mål at ein stor del av kandidatane vil gå til anerkjende forskingsuniversitet eller ønske ein karriere innan næringsliv eller offentleg forvaltning. Ca. 63 % av kandidatane som disputerte ved NHH i 2021 fekk sin første jobb ved ein forskingsinstitusjon. Heile 94 % blei verande i Noreg.



## Etter- og vidareutdanninga

### NHH delmål 1: Inntakskvalitet

NHH skal tiltrekkje seg studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. NHH sine studieprogram skal vere eit klart førsteval innan økonomisk-administrative fag blant norske studentar, og tiltrekkje seg høgt kvalifiserte internasjonale studentar.

Tabell 20: Søkjarar og opptak, opne studium med studiepoeng på masternivå<sup>39</sup>

|                              | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|------------------------------|----------|------|------|------|------|----------|
|                              | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Søkjarar                     | 648      | 645  | 526  | 628  | 623  | 700      |
| Opptak                       | 390      | 339  | 300  | 416  | 366  | 500      |
| Kvinneandel (% av møtt) (UA) | -        | -    | 57 % | 52 % | 57 % | 40-60 %  |

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

|                              | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|------------------------------|----------|------|------|------|------|----------|
|                              | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Opptak                       | -        | 226  | 552  | 532  | 359  | 500      |
| Kvinneandel (% av møtt) (UA) | -        | -    | 38 % | 58 % | 56 % | 40-60 %  |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Det har i 2021 vore god rekruttering av høgt kvalifiserte søkjarar til studia på masternivå, som er NHH Executive (NHHE) sitt hovudsatsingsområde. MBA i økonomisk styring og leing (MØST) vart i 2021 starta som det første studiet i ny studiestruktur på 90 studiepoeng. Studiet vart ikkje fullteikna, medan MBA i strategisk leing (MASTRA) vart fullteikna. Som følge av covid-19 vart MBA in Seafood Management utsett til haust 2022, medan MBA in Technology and Innovation of Finance med planlagt start haust 2021, vart utsett til haust 2023. Dette som følge av få søkjarar.

Samarbeidsstudia med Norske Finansanalytikerforening (NFF), Autorisert Finansanalytiker (AFA)-studiet og fordjupingsstudia i finans, har relativt stabil søking. AFA-studiet vart ikkje fullteikna, noko som delvis kan skuldast koronapandemien. Corporate Finance hadde svært god søking og starta med fullt kull, medan Avansert kredittanalyse vart utsett som følge av for få søkjarar.

Talet på deltakarar på program utan studiepoeng har hatt ein nedgang, noko som delvis skuldast at eit større bedriftsinternt program for Eviny med 160 deltakarar vart utsett frå 2021 til 2022. Satsinga på online program, har dessutan gjeve færre søkjarar enn forventet, men gjev likevel nyttig gevinst i form av konseptutvikling og synleggjering i marknaden. Styreprogrammet starta som fullteikna også i 2021.

<sup>39</sup> MBA-studia og ulike mastermodular på 30 og 15 studiepoeng.

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



## NHH delmål 2: Studiekvalitet

NHH skal ha ein kultur for kvalitet i utdanninga der administrasjon, fagstab og studentar heile tida jobbar saman for å forbetre studiekvaliteten. Undervisning, studieprogram og læringsmiljø skal vere på høgde med topp internasjonale handelshøgskular.

Tabell 22: Gjennomføring Executive MBA

|                               | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|-------------------------------|----------|------|------|------|------|----------|
|                               | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Gjennomføring normert tid (%) | 96 %     | 97 % | 98 % | 97 % | 90 % | 100 %    |

Tabell 23: Innfridde forventningar og fagleg kvalitet - Executive MBA<sup>41</sup>

|                         | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|-------------------------|----------|------|------|------|------|----------|
|                         | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Innfridde forventningar | 4,5      | 4,7  | 4,7  | 4,4  | 4,6  | 4,6      |
| Fagleg kvalitet         | 4,7      | 4,7  | 4,8  | 4,4  | 4,8  | 4,6      |

## Vurdering av resultat og måloppnåing

Executive MBA (EMBA)-studia står sentralt i NHH sin studieportefølje. Studieprogrammet MBA (90 studiepoeng) har fire spesialiseringar; MBA i strategisk leiing, MBA i økonomisk styring og leiing, MBA in Seafood Management og MBA in Technology and Innovation of Finance. Dei to førstnemnde spesialiseringane vart lanserte på midten av 1990-talet og dei to sistnemnde vart lanserte som ein del av strategi for å utvikle nye studiar i perioden 2015-2018. I tillegg er det mogeleg å oppnå ein MBA i finans, men denne MBA-graden vert utfasa i 2023.

For MBA-studia er gjennomføringsgraden høg, sjølv om 2021 likevel syner ein viss nedgang mot tidlegare år. Dette skuldast først og fremst at eit MBA-kull fekk utsett start og avslutning grunna covid-19.

Kandidatane si vurdering av innfridde forventningar og fagleg kvalitet på MBA-studia er svært høg. Etter ein nedgang i innfridde forventningar og fagleg kvalitet i 2020, ser vi ein god oppgang igjen i 2021, til same nivå som før koronapandemien. Dette til trass at fleire av studia vart råka hardt av covid-19 våren 2021, som blant anna førte til fleire endringar i studia og avlyste studieturar i utlandet. Noko av forklaringa her ligg truleg i auka kompetanse i digital undervisning, kombinert med at ein har lykkast godt i det hybride formatet der fysisk undervisning har vorte strøyma på ein slik måte at studentane aktivt har kunna delta digitalt.

<sup>41</sup> Skala 1-5 kor 5 er høgaste skår. Gjennomsnittstal.





### NHH delmål 3: Kandidatkvalitet

NHH skal uteksaminere kandidatar som er føretrekte i den nasjonale marknaden for økonomar og leiarar, er attraktive i den internasjonale arbeidsmarknaden, og som kvalifiserer for topp master- og ph.d.-program internasjonalt.

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

|                                 | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|---------------------------------|----------|------|------|------|------|----------|
|                                 | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Executive MBA                   | 134      | 109  | 70   | 89   | 84   | 90       |
| Bedriftsinterne studiar         | 107      | 172  | 96   | 95   | 196  | 150      |
| Øvrige studiar                  | -        | -    | 122  | 100  | 204  | 120      |
| Totalt uteksaminerte kandidatar | -        | -    | 288  | 284  | 484  | 360      |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

I 2021 har det vore ein total auke i uteksaminerte kandidatar. For bedriftsinterne- og øvrige studiar kan ein vesentleg del av auken forklarast med at fleire av studia på grunn av covid-19 vart avslutta i januar 2021, medan dei tidlegare har vore avslutta i november/desember året før.

### Programevaluering

I samsvar med kvalitetssystemet skal det kvart femte år gjennomførast ei omfattande programevaluering av gradsgjevande studieprogram. Slik evaluering vart initiert i 2020, og er planlagt slutført for Executive MBA i 2022 i samband med AMBA-reakkreditering i juni 2022.

### Andre bidrags- og oppdragsinntekter

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

|  | Resultat |       |      |      |       | Ambisjon |
|--|----------|-------|------|------|-------|----------|
|  | 2017     | 2018  | 2019 | 2020 | 2021  |          |
| Andre bidrags- og oppdragsinntekter per fagleg årsverk (KD) (1 000 kr) <sup>44</sup> | 104,3    | 120,1 | 81,8 | 94,4 | 123,5 | -        |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Nivået på NHH sine inntekter innanfor «Sum tilskot frå bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet» har i fleire år lagt på mellom 25 og 30 mill. kr. Kvart år med ei fordeling på om lag 80/20 mellom oppdragsinntekter frå NHHE og andre inntekter. Veksten i bidragsinntektene til NHH dei siste åra har kome frå NFR- og EU-prosjekt. Ettersom auken i talet på faglege årsverk i hovudsak skuldast ein auke i inntekter frå NFR og EU, har dette medført at forholdstalet i tabellen ovanfor har vist ein nedovergåande trend i perioden. I 2020 auka forholdstalet samanlikna med 2019, men fordi fleire bedriftsinterne program ved NHHE blei avlyst eller utsett som følge av covid-19, var forholdstalet framleis litt lavt. I 2021 er oppdragsmengda ved NHHE auka, og samla inntekter er 35 mill. kr. Dette medfører at forholdstalet er auka til 123,5 sjølv om talet på faglege årsverk også har auka i perioden.

<sup>42</sup> Gjeld studiar med studiepoeng.

<sup>43</sup> Omfattar andre bidrags- og oppdragsinntekter utanom EU, Forskringsrådet og Regionale forskingsfond. I tråd med føringar frå Riksrevisjonen vert alle bedriftsinterne kurs ved NHHE f.o.m. 2015 klassifisert som oppdragsverksemd. Anna aktivitet blir klassifisert som sal og ført mot avrekningskonto mot Kunnskapsdepartementet.

<sup>44</sup> Faglege årsverk er ei delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidatar, bibliotekarar, vitenskaplege assistentar, samt «Andre stillingar, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglege årsverk er inkl. stipendiatar.

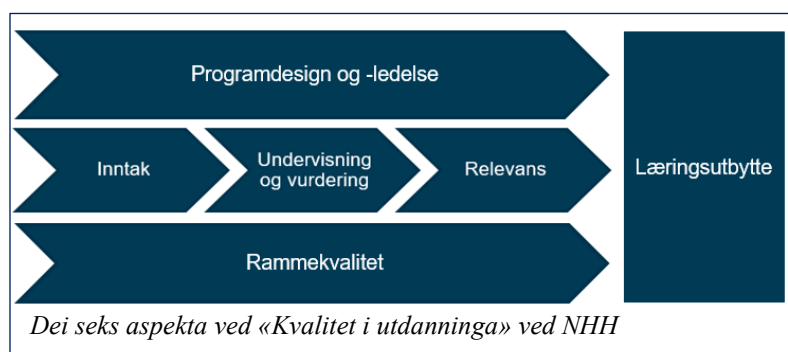
## Kvalitet i utdanninga

### *Kultur for kvalitet i utdanninga*

På NHH handlar kvalitetskultur innan utdanning om å skape medvit hos alle tilsette om at kvalitet skal stå i høgsetet i arbeidet med program og emne på alle nivå. Leiinga har likevel eit særskild ansvar for å utvikle kultur for kvalitet både direkte og indirekte. Direkte gjennom å velje kva som skal målast, kva som skal påskjønast, kva som vert tildelt ressursar og kva for verkemiddel som vert brukte. Indirekte gjennom den kultur som skapast, samt dei retningslinjene og systema som vert etablerte og følgde.

I samband med innføringa av ny leiingsmodell i 2017 hadde NHH ein større gjennomgang av det systematiske kvalitetsarbeidet. Arbeidet tok utgangspunkt i NHH sin strategi for perioden, Stortingsmelding nr. 16, samt den nye studietilsyns- og studie kvalitetsforskrifta. Kvalitetssystemet blei sist evaluert og godkjend av NOKUT i oktober 2018. Etter å ha samla erfaring med ny leiingsmodell og kvalitetssystemet over nokre år er det sett i gang eit arbeid med å revidere og justere kvalitetssystemet.

Strategien for NHH i perioden 2018-2021 har tre delmål under hovudmålet for utdanning. Høgskulen har ei noko meir finmaska inndeling i kvalitetssystemet, med seks dimensjonar som dekker alle områda med innverknad på kvaliteten på læringsutbyttet til studentane.



Høgskulen jobbar systematisk med å overvake og følgje opp dei ulike kvalitetsaspekta. Gjennom faste undersøkingar, rapportar og dialogmøte vurderer vi om måla i strategien er nådd. Dette inkluderer faste brukarundersøkingar som emneevaluering (alle emna i bachelor- og mastergradane vert evaluerte kvar gang dei går), arbeidsmarknadsundersøkinga som vert gjennomført årleg, Studiebarometeret, opptaks- og rekrutteringsrapportar, og ei rekke andre aktivitetar med ulik frekvens.

Rapportering om kvaliteten i utdanning skjer i ei rekke ulike formar, først og fremst i samband med internasjonale akkrediteringar. I 2020 vart det levert ein rapport til EQUIS, og NHH fekk med bakgrunn i denne akkreditering for fem år. I 2021 er det levert ein rapport til på vel 150 sider til AACSB. Slike rapportar er ein integrert del av kvalitetssystemet.

### *Pedagogikk*

Under pandemien har ein viktig del av arbeidet med kvalitet i utdanninga vore å gje best mogleg undervisning under dei krevjande forholda. Pedagogikk tilpassa digital undervisning og utdanningsteknologi har vore sentralt i dette. Pedagogikk er trekt fram som eit særskilt satsingsområde i strategiperioden og blir difor nærare handsama i eit eige avsnitt.



### Læringsutbytte

NHH arbeider systematisk med å styrke og vidareutvikle koplinga mellom strategidokumentet, under dette visjon og formål, og læringsutbytteskildringane i studieprogramma. NHH arbeidar og med korleis dette skal bli tatt vidare ut til studentane gjennom innhaldet, undervisnings- og vurderingsformene i studieprogramma. Målet er å sikre at læringsutbytteskildringane legg klare føringar for så vel innhaldet i studieprogramma, som val av undervisnings- og vurderingsformer.

I 2021 har hovudtyngda av arbeidet knytt til læringsutbytteskildringar og vurderingsformer handla om korleis ein best tek vare på læring og vurdering i ein situasjon med vekslende digital og hybrid undervisning, og digital vurdering også i emne der dette ikkje er godt egna.

Høgskulen er i innspurten av arbeidet mot AACSB-akkreditering. Den siste evalueringsrapporten som skal liggje til grunn for akkrediteringssøknaden vart levert hausten 2021. AACSBs «Assurance of Learning» (AoL)-prosess er godt egna til å underbyggje og støtte oppunder læringsutbytteskildringane på programnivå. I denne perioden har NHH valt å fokusere på fagleg relevans, kommunikasjonsevner og berekraft. Gjennom AoL-prosessen dokumenterer høgskulen kor i programma studentane sine kunnskapar og ferdigheiter innanfor desse tema vert utvikla, og vi måler studentane sitt ferdigheitsnivå direkte. Testane blir brukte til å vidareutvikle programdesign og innhald for å sikre at erfaringane bidreg til ei stadig vidareutvikling av studiekvaliteten i programma. Ved å velje *Learning Goals* som underbyggjer og støtter opp under læringsutbytteskildringane på programnivå, bidreg AoL-arbeidet også til å løfte programma direkte.

### Eksamensjuks

Under pandemien har det vore stor merksemd knytt til juks på eksamen, og særskilt i samband med heimeeksamen. Ved NHH har vi sett ei lita auke i slike sakar, men tala er låge relativt til sektoren elles.

### Internasjonalisering

Tabell 26: Internasjonale studentar og mangfald (bachelor og master)

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Andel internasjonale studentar på campus (statsborgarskap) (%) <sup>45</sup>                                 | 16 %     | 17 % | 19 % | 8 %  | 15 % | 20 %     |
| Studentar som er innvandrarar eller norskfødde med innvandrarbakgrunn frå land i gruppe 1 <sup>46</sup> (UA) | 73       | 86   | 94   | 87   | N/A  | -        |
| Studentar som er innvandrarar eller norskfødde med innvandrarbakgrunn frå land i gruppe 2 <sup>47</sup> (UA) | 205      | 255  | 242  | 256  | N/A  | -        |

<sup>45</sup> Andelen internasjonale studentar (grad og utveksling) av det totale talet på fulltidsstudentar ved NHH (utreiste utvekslingsstudentar ekskludert).

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

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



Tabell 27: Erasmus+ (bachelor og master)

|  | Resultat |       |       |       |       | Ambisjon |
|--|----------|-------|-------|-------|-------|----------|
|  | 2017     | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |          |
| Andel utreisande utvekslingsstudentar på Erasmus+ av totaltalet på studentar(%),(KD) | 5,8 %    | 6,5 % | 6,7 % | 5,8 % | 4,3 % | 8,0 %    |

Tabell 28: Utveksling (bachelor og master)

|  | Resultat |      |      |      |       | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|-------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021  |          |
| Innkomande studentar i % av utreisande                   | 86 %     | 85 % | 83 % | 38 % | 270 % | 90 %     |
| Totalt tal på innkomande og utreisande studentar         | 899      | 992  | 985  | 610  | 647   | -        |
| Andel kandidatar med utveksling i studieløpet (DIKU) i % | 57 %     | 59 % | 60 % | 58 % | N/A   | 60 %     |
| Andel vitnemål med utveksling i %                        | 36 %     | 41 % | 44 % | 41 % | 27 %  | 50 %     |

Tabell 29: Samarbeid med internasjonale institusjonar

|  | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|--|----------|------|------|------|------|----------|
|  | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Tal på internasjonale utdanningsinstitusjonar som NHH har eit samarbeid med (UA) | -        | -    | 191  | 192  | 197  | -        |
| Tal på land som NHH har eit utdanningssamarbeid med (UA)                         | -        | -    | 48   | 48   | 49   | -        |
| Tal på dobbelgradsavtaler (UA)   | 8        | 8    | 8    | 8    | 7    | -        |

I 2021 sette pandemien igjen klare avgrensingar for internasjonal studentmobilitet, men høgskulen la vekt på å legge til rette for at all mobilitet kunne gjennomførast i den grad det var mogleg. Dei innreisande studentane kom tilbake til NHH i eit rekordhøgt omfang, noko som kan tyde på at Noreg vert oppfatta som ein trygg og open destinasjon for utveksling og at NHH og norske myndigheiter har lukkast med å legge til rette for mobiliteten trass utfordrande rammevilkår. NHH sender majoriteten av sine studentar ut på utveksling i vårsemesteret. Situasjonen våren 2021 var krevjande med omfattande reiserestriksjonar og vaksininga som ikkje hadde kome i gang. Utmobiliteten er difor enno ikkje tilbake på nivå med før pandemien. Høgskulen sette i 2021 i verk ekstra tiltak for å kommunisere og informere om utvekslingsmoglegheiter for å sikre at studentane får med seg fristar og blir motivert til å søkje utveksling. Eit rekordhøgt tal utvekslingssøknadar på masternivå for 2022-23 tyder på at også utmobiliteten er på veg tilbake til det normale igjen.

NHH har i 2021 òg hatt nye former for studentmobilitet, inkludert såkalla 'Online Exchange'. Dette blei gjennomført innanfor rammene av ENGAGE.EU, slik at studentar som ikkje hadde høve til å dra på fysisk utveksling, kunne ta emne ved partneruniversiteta.



I inneverande strategiperiode har NHH satsa målretta på å ta i bruk eit større spekter av moglegheiter i verkemiddelapparatet, og har vunne fram i konkurransen om eksterne prosjektmidlar både i Erasmus+, EEA Grants og nasjonale partnerskapsprogram med formål om å utvikle kvalitet i studieprogramma. Høgskulen har sidan november 2020 vore ein del av den europeiske universitetsalliansen ENGAGE.EU og har i løpet av 2021 kome godt i gang med å etablere samarbeidet med partnerane om utvikling av ein Engage-campus med nye emnetilbod, modular og felles program. Samarbeidet er gjennomgripande og strukturelt og omfattar dessutan samarbeid på ei rekke andre område som skaper tettare koplingar mellom forskning, utdanning og innovasjon. Vidare satsingar og deltaking i ENGAGE.EU vil verte sentralt for høgskulen i den komande strategiperioden, og deltaking i Erasmus+ vil bli tett kopla opp mot dette for å understøtte og gjere det mogleg å nå målsettingane.

NHH har også fått midlar frå Diku-programmet for auka arbeidslivsrelevans i høgare utdanning for å utvikle og drive ein Innovation School i Tyskland, og i 2021 deltok 30 studentar på eit opplegg som kombinerte undervisning i Noreg og Tyskland med internship i tyske bedrifter.

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

## Pedagogikk

NHH har hatt undervisningskvalitet og pedagogisk utvikling som strategisk satsingsområde i perioden 2018-2021. Målet er å tilby varierte læringsformer tilpassa innhaldet i faga, og dermed skape engasjement og sikre god læring for studentane. NHH sin fagstab og administrasjon må ha kompetanse når det gjeld ulike lærings- og vurderingsformer, og variasjonen i læring og vurdering er i dag større enn for få år sidan.

Prorektor for utdanning har det øvste ansvaret for pedagogikk. Kwart institutt har ein undervisningsansvarleg som følgjer opp pedagogiske initiativ i kurs og på instituttet. Dei undervisningsansvarlege er saman med bl.a. programleiarane med i høgskulens utdanningsutval som og har pedagogikk på agendaen.

200-timersprogrammet for pedagogisk basiskompetanse ved NHH består av fire modular. Kvar modul har eit omfang på tre-fire kursdagar i tillegg til sjølvstendig arbeid. NHH leiger inn ressurspersonar frå andre institusjonar til å gjennomføre kurs i pedagogikk på NHH. Ein av modulane for nyttilsette er deltaking i ei mentorordning for undervisning. NHH har relativt få nyttilsetjingar kvart år, og det har difor ikkje vore hensiktsmessig å sjølv tilby alle modulane. Fagstaben vert oppfordra til å ta kurs ved institusjonar i Noreg eller i utlandet og få desse godskrivne som modular i NHH sitt program for pedagogisk basiskompetanse. Blant anna deltek fire av dei tilsette på eit sommarkurs på Harvard kvart år.

Meritteringsordninga blei innført ved NHH i 2019, og det er no utnemnd seks meritterte undervisarar. Ordninga skal bidra til å utvikle ein kollegial og profesjonell undervisnings- og læringskultur, og freistar å dokumentere og påskjønna godt arbeid med undervisning. Det er oppretta eit pedagogisk akademi, bestående av dei meritterte undervisarane, som ein del av læringsinfrastrukturen ved NHH.





## Læringsmiljø og universell utforming

Eit sentralt element i NHH sin utviklingsavtale med KD og i NHH sin strategi er eit inkluderande og godt læringsmiljø som appellerer til eit mangfald av studentar.

Også i 2021 var bruken av campus påverka av nasjonale reglar for å demme opp for pandemien. Mykje av undervisninga og studentretta tenester var digitale gjennom året. I periodar opna ein opp, men måtte etter kort tid vende tilbake til digitale løysingar.

Sjølv om digital undervisning og kontakt gjennom digitale flater er blitt ein kjent situasjon, er det vanskeleg å kompensere for mangelen på sosiale og faglege treffpunkt. Det gjer arbeidet med læringsmiljø utfordrande, og det å få att ein aktiv campus er høgt prioritert blant studentar og tilsette.

Antal studiepoeng studentane produserte aukar framleis. Andelen studentar som fullfører på normert tid har gått opp både for bachelor og master. Den akademiske progresjonen ser ut til å halde seg akseptabel, men slitasten i studiesituasjonen kjem til uttrykk i svara i Studiebarometeret og i SHoT-undersøkinga gjennomført i 2021.

I SHoT-undersøkinga ser ein at dei psykiske plagene aukar hjå studentar generelt, og at einsemd er ein større faktor enn tidlegare. Studentar på NHH er i noko mindre grad påverka enn studentar i resten av landet av psykiske plager, men andelen aukar også på NHH. Resultatet er ikkje uventa i ein situasjon med sosiale restriksjonar, men syner at den uformelle campussosialiseringa er ein viktig del av studiesituasjonen, som var vanskeleg også i 2021.

Sjølv om ein skal vere forsiktig med å legge all skuld på pandemien, er det nærliggande å tru at nedgangen i resultata på Studiebarometeret er ein effekt av koronapandemien. NHH går vidare ned i nær alle kategoriar i Studiebarometeret både på bachelor- og masterprogramma, sjølv om ein framleis så vidt ligg over landssnittet for økonomisk-administrative utdanningar. Studiebarometeret for 2021 har ein eigen koronakategori, og ein ser av svara at samspelet mellom undervisar og student har vanskelegare kår; Svar på om ein er aktivt deltakande i digital undervisning er på 2,5/2,7 (bachelor/master) og engasjerte diskusjonar (i digital undervisning) er på 2,6/2,9 (bachelor/master). Sjølv om ein ikkje har historiske tal å sjå på, er ein score på 2-talet lågt.

Ei positiv nyheit i 2021 var at NHH etter fleire år med oppussing, opna høgblokka og undervisningsrom knytte til denne delen av høgskulen. Det er lagt vekt på større vrimeleareal og undervisningsrom med vekt på studentaktiv læring. Universell utforming er lagt til grunn i alle oppussa område. Gode fysiske areal er viktig for læringsmiljøet og vonleg vil dette bidra positivt i 2022.

NHH jobba i 2021 vidare med prosjektet med å utvikle ein studiestart med større vekt på fagleg innhald, men også studiestarten 2021 vart prega av kapasitetsgrenser og inndeling i kohortar.

Læringsmiljøutvalet (LMU) har halde fram med temabaserte møte, og har i 2021 sett ekstra fokus på digitalt, pedagogisk, organisatorisk og psykososialt læringsmiljø. Det vart hausten 2020 sett ned ei arbeidsgruppe av studentar og tilsette som fekk i oppgåve å sjå på tiltak for å betre læringsmiljøet under koronapandemien, spesielt det psykososiale læringsmiljøet. Gruppa sette opp fleire aktivitetar og hendingar gjennom vårsemesteret 2021.

## God tilgang til utdanning

### KD Sektormål 3: God tilgang til utdanning

NHH legg stor vekt på å utdanne kandidatar som er relevante i arbeidsmarknaden. I ei verd som endrar seg stadig raskare, er det viktig at kandidatane ikkje berre har naudsynt kunnskap og kompetanse når dei forlét NHH, dei må også vere i stand til å tileigne seg ny kunnskap i takt med endringar i krav og forventningar. NHH sin strategi legg difor stor vekt på livslang læring, og alle studieprogram søker å fostre kritisk tenking, gi god teknologiforståing og å få fram kandidatar som kan lære vidare på eiga hand også etter at dei forlét høgskulen.

Alle NHHE sine studietilbod er tilrettelagt for å kunne gjennomførast ved sida av full jobb, også i krevjande leiarstillingar. I utvikling av nye studiar og program søker NHHE aktivt å ta i bruk ny teknologi og innovative pedagogiske tilnærmingar for å ivareta fleksibilitet og redusere tidsbarrierar for attraktive kandidatar. Dette er i tråd med politiske føringar og fokus på økt tilgang til fleksible og desentraliserte utdanningstilbod av høg kvalitet, som er tilpassa dei ulike behova arbeidslivet og enkeltmenneske har.

I utgangspunktet føreset fulltidsprogramma på bachelor og master at studentane er på campus og deltek i ulike læringsaktivitetar. I 2020 og 2021 har covid-19 gjort dette vanskeleg, og ein har raskt snudd seg rundt for å gjere fysisk oppmøte valfritt. NHH har derimot framleis ikkje som ambisjon å gjere fulltidsstudia fleksible i den forstand at studentar i ein normalsituasjon skal kunne gjennomføre programma utan å vere til stades på campus. Sjølv om digitale tilbod gir moglegheit for å spreie utdanning til fleire, er det læringsmiljøet som studentane møter på campus ein sentral del av læringsprosessen. NHH er derimot svært opptatt av å tiltrekkje seg studentar frå heile landet til sine fulltidsprogram, i tråd med høgskulen sin strategi om å rekruttere eit større mangfald av kandidatar.

Som ledd i ENGAGE.EU-arbeidet er utvalde emne både ved NHH og ved partnerinstitusjonar tilgjengelege, også digitalt, for godt kvalifiserte kandidatar. NHH har ei sentral rolle i utarbeidinga av ENGAGE.EU sitt arbeid med minikvalifikasjonar, noko som er i tråd med Markussen-utvalets utfordringar og føringar.

NHH har fortsett eit studietilbod i rekneskap og revisjon i Oslo. Master i rekneskap og revisjon (MRR) har tradisjonelt hatt ei rekke studentar som tek utdanninga med støtte frå arbeidsgivar, og mange av desse har vore busette i Oslo. Det at programmet òg er tilgjengeleg i Oslo, aukar talet på studentar som kan gjere bruk av NHH sitt tilbod.

Auka bruk av teknologi i undervisninga gir studentar og emneansvarlege fleire val enn tidlegare, og gir såleis auka fleksibilitet i utdanninga. Spesielt gjeld dette dei store obligatoriske bacheloremna, der utviklinga går mot å kombinere korte, førehandsproduserte videoar med opptak av førelesingar og organisert arbeid i grupper.

#### *Tilrettelegging for studentars deltaking i folkevalde organ*

NHH legg gjennom lokale regelverk til rette for at studentar med verv i folkevalde organ kan delta i desse.



## Autorisasjonsprøven i omsetjing (Translatøreksamen)

Autorisasjonsprøven består av ein heimeeksamen som vert avlagt i haustsemesteret og ein skuleeksamen i vårsemesteret. Bestått heimeeksamen er ein føresetnad for å kunne gå opp til skuleeksamen, og begge må vere bestått for å få autorisasjon. Skuleeksamen er enten frå norsk til framandspråket (prøve 1) eller frå framandspråket til norsk (prøve 2). Kandidatane fekk ikkje tilbod om skuleeksamen i april 2020 eller i april 2021 fordi koronapandemien kom i vegen for dette.

### *Heimeeksamen i oktober 2021*

Prøve 1: Frå norsk til framandspråket (på grunn av koronapandemien var berre rumensk og vietnamesisk representert): 10 kandidatar bestått (av totalt 21 som tok del i heimeeksamen).

Prøve 2: Frå framandspråket til norsk (på grunn av koronapandemien var berre rumensk og vietnamesisk representert): 8 kandidatar bestått (av totalt 20 som tok del i heimeeksamen).

### *Skriftleg skuleeksamen for april 2020 og april 2021 vart flytta til november 2021 på grunn av koronapandemien*

Prøve 1: Frå norsk til framandspråket (på grunn av koronapandemien var mange språk representert: Arabisk, bosnisk/kroatisk/serbisk, engelsk, fransk, gresk, latvisk, litauisk, polsk, portugisisk, russisk, spansk, tyrkisk og tysk): 15 kandidatar får NHH-autorisasjonsbrev.

Prøve 2: Frå framandspråket til norsk (på grunn av koronapandemien var mange språk representert: Arabisk, bosnisk/kroatisk/serbisk, engelsk, fransk, gresk, latvisk, litauisk, polsk, portugisisk, russisk, spansk, tyrkisk og tysk): 12 kandidatar får NHH-autorisasjonsbrev.

Kandidatar som har bestått heimeeksamen hausten 2019 eller hausten 2020, kunne gå opp til skuleeksamen i november 2021 på grunn av koronapandemien.

NHH ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon har kvart år hatt eit tilbod om språkovergripande kurs for kandidatane til heimeeksamen. I tillegg har det vore gitt eit seminar for sensorane og ei rettleiingsteneste innanfor fagtekstomsetjing for beståttkandidatar før skuleeksamen.



## FORSKNING

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

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

Utviklingsavtale mål 3: Forskning på topp nivå

NHH hovedmål:

NHH skal være en internasjonalt anerkjent handelshøyskole med forskning på internasjonalt toppnivå.

### Kvalitet

#### NHH delmål 1: Kvalitet

NHH skal kjennetegnes ved forskning på internasjonalt toppnivå, og skal øke antall publikasjoner i internasjonale topptidsskrifter og vinne mer ekstern finansiering på anerkjente nasjonale og internasjonale søknadsarenaer.

Tabell 30: Publikasjonspoeng

|  | Resultat |        |        |        |                    | Ambisjon |
|--|----------|--------|--------|--------|--------------------|----------|
|  | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021 <sup>48</sup> |          |
| Publikasjonspoeng  | 309,09   | 248,52 | 241,00 | 294,43 | 305,11             | -        |
| Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) <sup>49</sup> | 1,77     | 1,42   | 1,40   | 1,57   | 1,67               | 1,80     |
| Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (KD)                                     | 1,23     | 1,00   | 0,95   | 1,07   | 1,07               | 1,24     |

Tabell 31: Publisering nivå

|   | Resultat |        |        |        |                    | Ambisjon |
|---|----------|--------|--------|--------|--------------------|----------|
|   | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021 <sup>50</sup> |          |
| Publikasjonspoeng nivå 2 (UA)                                   | 175,91   | 143,79 | 120,60 | 185,40 | 184,53             | -        |
| Publikasjonspoeng nivå 2 per faglig årsverk ekskl. stipendiater | 1,01     | 0,82   | 0,70   | 0,99   | 1,01               | 1,00     |
| ABS-publikasjoner <sup>51</sup> nivå 3, 4 og 4*                 | 85       | 91     | 66     | 84     | 98                 | 100      |
| ABS-publikasjoner nivå 4 og 4* (UA)                             | 32       | 33     | 26     | 35     | 37                 | 40       |
| Tildelinger på NHH bonusliste <sup>52</sup>                     | 22       | 19     | 23     | 26     | 26                 | -        |

<sup>48</sup> Tall for 2021 er foreløpige.

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

<sup>50</sup> Tall for 2021 er foreløpige.

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

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



## Vurdering av resultater og måloppnåelse

NHH har stort fokus på å øke publiseringsaktiviteten, blant annet med instituttvise handlingsplaner, dialogmøter med alle institutter, og styresaker der forskning er hovedtema. Endelige publikasjonstall for 2021 vil være klare i begynnelsen av april. Foreløpige tall tyder på en betydelig oppgang i totalt antall publikasjonspoeng 2021, og er nær toppåret 2017. Publikasjonspoeng nivå 2 er på samme nivå som fjoråret. Indikatorene for kvalitet basert på ABS-publikasjoner på nivå 3, 4 og 4\* er nær NHHs ambisjoner.

### *Åpen forskning*

Som tidligere lastes vitenskapelige artikler og bokkapitler som publiseres opp til NHHs institusjonsarkiv Brage for vurdering av mulighet for parallellpublisering. En har også et publiseringsfond for å støtte arbeidet med åpen tilgang til forskningspublikasjoner. NHH arbeider kontinuerlig med å øke andelen av publikasjoner med Creative Commons lisens, og det pågår ytterligere arbeid for å møte kravene som følger av Plan S og kravene fra Forskningsrådet og forventede krav fra EU.

### *Evaluering av institutter*

Som et ledd i NHHs rutiner for å kvalitetssikre fagmiljøene, ble evalueringen av Institutt for finans ferdigstilt i 2021, med godt resultat og gode innspill for videreutvikling. Evaluering av Institutt for samfunnsøkonomi er oppstartet i 2021, der resultater vil foreligge i løpet av 2022.

### *NHHs senterordning*

NHHs senterstruktur er som følger nedenfor. Senterstrukturen vil bli evaluert i 2023.

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

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

Bruk av impact cases fokuserer på hvordan forskningen ved NHH bidrar til å løse samfunnsutfordringer, og å ha fokus på forskningens relevans. I 2021 har impact cases og forskningens bidrag til samfunnet på overordnet nivå vært tema i NHHs forskningsutvalg, og på instituttlederemøter, med hensikt å øke fokus hos forskerne.

### *Bærekraft*

NHHs forskning bidrar både direkte og indirekte til bærekraftig verdiskapning. Forskningen dekker hele spekteret av FNs bærekraftsmål, med hovedvekt av publikasjoner på bærekraftsmål nummer 3, 5, 7 og 8.



## Relevans

### NHH delmål 2: Relevans

NHH skal ha relevant, nyskapende og uavhengig forskning på de sentrale temaene for en handelshøyskole på topp internasjonalt nivå. NHH skal bringe frem forskningsresultater som skaper verdi og bidrar til bedre beslutninger i bedrifter og samfunnsinstitusjoner.

Tabell 32: Bidragsinntekter fra Norges forskningsråd (NFR)

| (Tall i 1 000 kr)   | Resultat |        |        |        |        | Ambisjon |
|---|----------|--------|--------|--------|--------|----------|
|   | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |          |
| Bidragsinntekter fra NFR (UA)   | 25 881   | 33 729 | 42 100 | 28 224 | 40 135 | -        |
| Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) (UA) | 148,55   | 192,98 | 243,76 | 150,75 | 219,65 | -        |
| Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk (KD) (UA)                       | 103,18   | 136,15 | 165,97 | 102,12 | 140,81 | -        |

Tabell 33: Bidragsinntekter fra EU/Horisont 2020

| (Tall i 1 000 kr)  | Resultat |           |       |          |          | Ambisjon |
|--|----------|-----------|-------|----------|----------|----------|
|  | 2017     | 2018      | 2019  | 2020     | 2021     |          |
| Bidragsinntekter fra EU (RBO-tellende) (UA)                                    | 1 434    | 4 595     | 6 288 | 7 005    | 11 234   | -        |
| Inntekter fra EU-kontrakter per faglig årsverk, ekskl. stipendiater (NHH) (UA) | 8,23     | 26,29     | 36,41 | 37,41    | 61,48    | -        |
| Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (KD)                       | -        | 27 828,34 | -     | 1 497,61 | 2 408,66 | -        |

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

| (Tall i 1 000 kr) | Resultat |        |        |        |                      | Ambisjon |
|-------------------|----------|--------|--------|--------|----------------------|----------|
|                   | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021                 |          |
| NHH               | 25 881   | 33 729 | 42 100 | 28 224 | 40 135               | -        |
| SNF               | 29 813   | 28 391 | 33 285 | 27 858 | 37 062 <sup>53</sup> | -        |
| Totalt            | 55 694   | 62 120 | 75 385 | 56 082 | 77 197               | -        |

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

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

<sup>53</sup> Tallet for 2021 er foreløpig.



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

NHH legger stor vekt på å øke søknadsaktivitet og ekstern finansiering, og temaet følges opp med instituttvis handlingsplaner, administrativ støtte i søknadsprosessen, og bruk av prosjektetableringsmidler (PES-midler). For å opprettholde og å øke prosjekttilgangen både fra Norges forskningsråd og EU er NHH avhengig av å holde søknadsaktiviteten oppe. Stort fokus på søknader både til Norges forskningsråd og EU har også i 2021 medført en god søknadsaktivitet.

## Randsone

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

Resultatmålene for SNF er som følger:

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

SNF muliggjør både midlertidig og permanent oppbygging av fagmiljøer som ellers vanskelig ville latt seg gjøre på NHH, og bidrar til å kunne holde dyktige forskertalenter i NHH-miljøet. Gjennom eksternfinansierte forskningsprosjekter bidrar SNF med eksternfinansierte stipendiater og postdoktorstillinger, noe som bidrar til et større fagmiljø totalt sett og øker rekrutteringsbasen av nye talenter også for NHH. SNF har for tiden fire ph.d.-kandidater og fem postdoktorer ansatt i egen stab, og hadde en disputas i 2021.

Det blir også skrevet mange masteroppgaver knyttet til SNF-prosjekter, og de beste blir utgitt i SNFs rapportserie. Gjennom oppdrags- og bidragsvirksomhet bidrar SNF til økt samlet forskningsproduksjon i NHH-miljøet og til å styrke relasjonene til næringsliv og offentlig virksomhet. SNF arbeider for å involvere disse aktørene både i forskningen og som finansieringspartnere.

Stiftelsen SNF (Fond for anvendt forskning) deler årlig ut inntil en million kroner til utenlandsopphold, arrangementer (workshops/konferanser), finansiering av gjesteforskere, forskerrekruttering, strategiske satsinger og forskningsinfrastruktur. Det meste av midlene går til å støtte NHH-ansattes aktiviteter. På grunn av pandemien var det færre søknader og tildelinger enn vanlig i 2021.

NHHs forskere bidrar sammen med SNFs forskere på mange forskningsprosjekter. Noen viktige pågående prosjekter i 2021 var:

- The impact of new technologies on fisheries management (NFR)
- The Coronavirus Crisis: Development of Capabilities on Measuring and Managing its Effects in the Norwegian Food, Service and Seafood Export Industries (NFR m/Norges Sjømatråd, Virke og Agri Analyse)
- Climate Futures (NFR)





- Smart digital contracts and commercial management (NFR m/Bergens Rederiforening, Wikborg Rein, BIMCO)
- RaCE – Managing Radical Technology-Driven Change in Established Firms (NFR m/Telenor, DNB, Deloitte og Lærdal Medical)
- Kompetansebedriften (Equinor)
- Frafall i høyere utdanning (Arbeids- og sosialdepartementet)
- Automated away? Causes and consequences of robots on jobs and families (NFR)
- L3Pilot – Piloting Automated Driving on European Roads (EU)

SNF har hatt en positiv utvikling på mange områder de siste årene - antall egne forskerårsverk har steget, publiseringen i vitenskapelige tidsskrift er klart forbedret og den internasjonale finansieringen har økt mye. I 2021 fikk SNF blant annet tilslag på et nytt EU-prosjekt (Hi-Drive, koordinert av VW) og fire nye store prosjekter for Forskningsrådet med samlet verdi på om lag 60 mill. kroner.

Tabell 35: SNF – Bidrags- og oppdragsvirksomhet

| (Tall i 1 000 kr)                        | Resultater |        |        |        |                    | Ambisjon |
|--|------------|--------|--------|--------|--------------------|----------|
|  | 2017       | 2018   | 2019   | 2020   | 2021 <sup>54</sup> |          |
| Nasjonale bidragsinntekter               |            |        |        |        |                    |          |
| - Norges forskningsråd                   | 29 813     | 28 391 | 33 285 | 27 858 | 37 062             | -        |
| Nasjonale oppdragsinntekter              |            |        |        |        |                    |          |
| - Departementer og underliggende enheter | 5 503      | 9 572  | 11 245 | 11 442 | 7 454              | -        |
| - Næringslivet                           | 7 200      | 10 689 | 7 670  | 4 689  | 2 885              | -        |
| Internasjonale inntekter                 | 699        | 1 957  | 4 164  | 5 679  | 6 530              | -        |

<sup>54</sup> Tallene for 2021 er foreløpige.



## SAMPEL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

KD Sektormål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

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

Utviklingsavtale mål 3: Forsking på topp nivå

NHH hovudmål:

NHH skal sette premiss og påverke retning for samfunnsdebatten på tema som er relevante for ein handelshøgskule på internasjonalt toppnivå. NHH skal aktivt formidle forskingsbasert kunnskap til samfunns- og næringsliv og styrke dialog og interaksjon med næringsliv og forvaltning.

### Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

#### NHH delmål 1: Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

NHH skal vere ein pådrivar for nytenking og berekraftig utvikling i næringsliv og forvaltning, og vere ein føretrekt samarbeidspartnar innan forskning og utdanning. Samarbeid med eksterne verksemder, samt med eit vitalt alumninettverk, skal spele ei nøkkelrolle i utviklinga av NHH.

Tabell 36: Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni

|                                       | Resultat |       |       |        |        | Ambisjon |
|---------------------------------------|----------|-------|-------|--------|--------|----------|
|                                       | 2017     | 2018  | 2019  | 2020   | 2021   |          |
| NOU-utval med NHH-deltakarar          | -        | 10    | 8     | 8      | 16     | 10       |
| Alumnimedlemmar                       | 7 882    | 8 746 | 9 856 | 10 600 | 11 390 | 12 000   |
| Alumniarrangement                     | 12       | 16    | 26    | 6      | 10     | 25       |
| Påmeldte deltakarar alumniarrangement | 960      | 1 350 | 1 600 | 1 140  | 823    | 2 000    |

#### Vurdering av resultat og måloppnåing

##### *Samarbeid med eksterne verksemder*

NHH har eit omfattande samarbeid med eksterne aktørar. Desse inkluderer næringsliv, forvaltning, klynger, oppstartbedrifter, offentlege og private institusjonar. I 2021 har NHH både styrka eksisterande samarbeid og inngått nye strategiske samarbeid.

- Ved utgangen av 2021 har NHH forskingssamarbeid med over 80 eksterne verksemder. NHH opplever god interesse for fleire samarbeid, noko som understrekar at forskingssamarbeid med NHH er fruktbart for eksterne verksemder.
- ENGAGE.EU har i 2021 hatt stor aktivitet, og NHH har bidratt på mange arenaer. Ein av NHH sine eigne nasjonale samarbeidspartnarar i prosjektet, har tatt på seg leiarvervet for nettverkets «Advisory Board».
- Forskingssenteret Digital Innovation for Growth fekk i 2021 tildelt 15 millionar kroner til forskingsprosjektet «BEST in Retail», i samarbeid med seks eksterne verksemder. Prosjektet har som mål å byggje kompetanse for utvikling av nye og berekraftige forretningsmodellar som utnyttar digital teknologi.
- NHH har i 2021 inngått samarbeid med klyngene NCE Maritime CleanTech og The Seafood Innovation Cluster.



### *Deltaking i regjeringsoppnemnde ekspertutval*

Ei rekke NHH-tilsette har delteke i regjeringsoppnemnde ekspertgrupper. Her følger eit utval:

- Professor Ola H. Grytten vart i 2021 utnemnd av Landbruks- og matdepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal vurdere grunnlaget for å samanlikne næringsinntekter i jordbruket med løn for arbeidstakarane (NOU 2022)
- Professor Christine B. Meyer vart i 2021 utnemnd av Helse- og omsorgsdepartementet til leiar av ekspertutvalet som lagar ei ny utgreiing om kvinner si helse i eit kjønnsperspektiv (NOU 2022).
- Professor Inger G. Stensaker vart i 2021 utnemnd av Finansdepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal vurdere Oljefondet og mogleg utskiljing frå Noregs Bank (Ekspertutvalrapport 2022).
- Professor Karin S. Thorburn vart i 2021 utnemnd av Finansdepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal vurdere Oljefondet og mogleg utskiljing frå Noregs Bank (Ekspertutvalrapport 2022).
- Professor Karin S. Thorburn vart i 2021 utnemnd av Finansdepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal vurdere korleis klimaendringar, klimapolitikk og det grønne skiftet kan påverke Statens pensjonsfond utland (Ekspertutvalrapport 2021).
- Professor Gunnar S. Eskeland vart i 2021 utnemnd av Nærings- og fiskeridepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal vurdere vilkåra og marknaden for klimavenlege investeringar (Ekspertutvalrapport 2022).
- Førsteamanuensis Iver Bragelien vart i 2021 utnemnd av Kommunal- og moderniseringsdepartementet til medlem i eit ekspertutval som skal vurdere leiarlønssystemet i staten (Ekspertutvalrapport 2022).
- Professor Eirik G. Kristiansen vart i 2021 utnemnd av Kunnskapsdepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal vurdere korleis dagens finansiering bidrar til å oppnå dei mål Noreg har for universitet og høgskular og foreslå eventuelle endringar (Ekspertutvalrapport 2022).
- Professor Trond Døskeland vart i 2021 utnemnd av Finansdepartementet til medlem i ekspertutvalet som skal evaluere Noregs Bank sin aktive forvaltning av Statens pensjonsfond utland (Ekspertutvalrapport 2022).
- Førsteamanuensis Malin Arve vart i 2021 utnemnd av Nærings- og fiskeridepartementet til medlem i eit ekspertutval som skal sjå på moglegheitene for å forenkle regelverk og rapporteringsplikter (Ekspertutvalrapport 2022).
- Professor II Linda Nøstbakken vart i 2021 utnemnd av Nærings- og fiskeridepartementet til leiar av ekspertutvalet som skal sjå på «tillatelsessystemet» i havbruksnæringa.
- Professor Ola H. Grytten er medlem i Pensjonsutvalet utnemnd av Arbeids- og inkluderingsdepartementet (Utgreiing, 2022).
- Professor og rektor Øystein Thøgersen var medlem av Finansdepartementet sitt ekspertutval «Norge mot 2025» (NOU, 2021:4).
- Professor Karen Modesta Olsen var medlem i ekspertutvalet «Fremtidens arbeidsliv» (NOU, 2021:9).
- Professor Kjell Gunnar Salvanes var medlem i ekspertutvalet «Fremtidens arbeidsliv» (NOU, 2021:9).
- Førsteamanuensis Jøril Mæland var medlem av Nærings- og fiskeridepartementet sitt ekspertutval «Minerallovutvalet» (Innstilling, 2021).



### *Styreverv*

Forskarar ved NHH er leiarar av og medlemmer i ei lang rekke styre innan nærings- og samfunnsliv. I følge NHH si offentleg tilgjengelege oversikt *Sidegjøremål ved NHH*, er NHH-forskarar representerte i cirka 80 styre (ekskl. NHH og Samfunns- og næringslivsforskning).

### *Gjesteførelsingar*

Gjesteførelsesarar er særst viktige bidragsytarar i undervisninga, både på bachelor- og masternivå og i etter- og vidareutdanninga. Dei siste åra har NHH årleg hatt meir enn 200 gjesteførelsingar eller andre bidrag frå næringsliv og forvaltning i ei rekke ulike fag og emne. Gjesteførelsesarane representerer eit breitt utval av leiarar, fagpersonar og agenda-setjarar, noko som gir eit solid bidrag til emna sin arbeidslivsrelevans. I den nasjonale undersøkinga Studiebarometeret vart norske studentar i 2021 spurde om i kva grad undervisninga opplevast som relevant og knytt til arbeidslivet. Her ligg NHH høgt over landsgjennomsnittet for alle økonomisk-administrative fag.

### *Alumni*

NHH Alumni er eit sosialt og fagleg nettverk for alle som er utdanna ved NHH. Alumniarbeidet ved NHH er eit strategisk satsingsområde. NHH har ambisjonar om å vidareutvikle samarbeidet med alumni, då dette er ein nyttig ressurs i NHH sitt utviklingsarbeid.

Smittevernreglar i samband med covid-19 har vore ei utfordring for ordinære aktivitetar gjennom heile året. I første halvår vart alle arrangement gjennomført digitalt. I andre halvår arrangerte NHH eit fysisk arrangement i Forskingsparken den 28. august. I tillegg fekk vi gjennomført Alumnikonferansen i Oslo, den 20. oktober, før det igjen vart innført sterke restriksjonar i høve covid-19. Alumnikonferansen vart gjennomført slik som i 2019 og tidlegare, men med knapp tid til invitasjonar og påmelding grunna uklare smittevernreglar, vart ikkje oppmøte slik som tidlegare. I 2021 var det kring 300 påmeldte deltakarar, ei halvering samanlikna med tidlegare år. Ei forklaring på dette kan vere at mange i målgruppa framleis ønska å unngå store arrangement, sjølv om konferansen vart gjennomført innan dei gjeldande smittevernreglane.

«Mentor for ein dag» vart gjennomført 18. august, med omtrent 40 alumner som mentorar for 75 grupper. Om lag halvparten av mentorane deltok digitalt og kopla seg opp til studentgrupper i kollokvierom. Dei resterande mentorane møtte studentgrupper på campus.

Mentorprogrammet 2020/21 vart fullført 22. april, med 24 par masterstudentar/alumner. Programmet vart planlagt både med fysiske og digitale samlingar, men smittevernreglar gjorde at heile programmet vart gjennomført digitalt. Dette fungerte overraskande godt, og parsamansettinga la til rette for at student og alumn kunne møtast fysisk seinare, uavhengig av programmet. Mentorprogrammet 2021/22 hadde noko forseinka oppstart, grunna smittevernrestriksjonar, og det er 15 par som deltar.

Talet på medlemmar i NHH Alumni ligg på 11 390 ved utgangen av 2021. Dette er ein auke på 790, noko som er svært positivt i eit år med nesten utelukkande digital aktivitet.



## Forskingskommunikasjon

### NHH delmål 2: Forskingskommunikasjon

Formidling av forskning skal styrke samfunnsdebatten og NHH si synlegheit nasjonalt og internasjonalt. NHH-forskarar skal kommunisere solid, forskingsbasert innsikt til samfunns- og næringsliv og vere journalister sitt førsteval for økonomisk-administrativ kunnskap. Kommunikasjonen skal vere uavhengig, open og etterretteleg.

Tabell 37: Synlegheit i media

|   | Resultat |         |         |                       |                         | Ambisjon |
|---|----------|---------|---------|-----------------------|-------------------------|----------|
|   | 2017     | 2018    | 2019    | 2020                  | 2021                    |          |
| Talet på forskingsrelaterte saker i media | 2 910    | 2 499   | 2 956   | 3 712                 | 3 714                   | 3 500    |
| Talet på saker i media                    | 5 356    | 4 917   | 4 372   | 6 612                 | 5 856                   | 5 600    |
| Talet på kronikkar i media                | 99       | 80      | 109     | 141                   | 113                     | 120      |
| Talet på følgjarar sosiale medier         | 72 000   | 75 711  | 84 775  | 85 049                | 92 000                  | 100 000  |
| Talet på unike brukarar NHH.NO            | 569 000  | 600 169 | 697 624 | 916 050 <sup>55</sup> | 1 098 898 <sup>56</sup> | 800 000  |
| Talet på unike brukarar NHH Bulletin      | 63 903   | 73 000  | 103 075 | 228 524               | 216 400                 | 150 000  |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

#### Medieomtale

Medieomtale av utdanning, forskning og NHH sine aktivitetar generelt er heilt sentralt for å få gjennomslag i samfunnsdebatten. Deltaking i det offentlege ordskiftet er ei viktig samfunnsoppgåve, og det styrker NHH sitt omdømme.

I 2021 vart NHH noko mindre omtalt i media enn året før, men langt meir enn dei to føregåande åra. Ein vesentleg del av forklaringa på nedgangen, samanlikna med 2020, var betydeleg færre koronarelaterte saker. Då opptakstala kom i april, synte dei at NHH hadde det mest populære studieprogrammet i landet. Dette gav svært mange medieklipp.

#### Omtale av forskingsrelaterte saker

Forskingsrelaterte saker omfattar registrerte medieklipp der forskarane er omtalt, brukt som kjelder eller er forfattarar sjølve. Talet på forskings saker i media held seg stabilt. Av dei 20 forskarane med flest medieklipp er det to kvinner. Målsetnaden om å få større bredde og bidra til at fleire kvinner deltek i ordskiftet og skriv innlegg og meiningsberande tekstar, gjer at NHH regelbunden gjev tilbod om kurs i medietrening og kronikkskriving der kvinner spesielt vert oppmoda til å delta.

Enkelt saker med NHH-forskarar som gav brei dekning i 2021 var oppslag om oppkjøp av S-banken, artiklar om koronakompensasjon, Ropstad sin stortingsbustad, styringsrenta, Skatteutvalet og Konkurransetilsynet sin nye direktør.

<sup>55</sup> I 2020 registrerte NHH uvanleg høg trafikk til nhh.no frå ei automatisert teneste av ukjent opphav. All trafikk frå denne tenesta er trekt frå i tala som vert presentert i årsrapporten. Dersom desse tala var inkludert ville totaltrafikken for heile nettstaden vore 6,7 % høgare.

<sup>56</sup> Tal frå automatiserte tenester er trekt frå. Sjå fotnoten over.



### *Sosiale medier og nettsider*

Sosiale medier er svært viktige kanalar for å dele innhald, skape engasjement og å nå ut til prioriterte målgrupper. NHH har profiler på Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat og Youtube, og talet på følgjarar aukar i alle kanalar.

På tampen av 2020 starta to NHH-forskarar ved Institutt for rekneskap, revisjon og rettsvitenskap podkysten «Bærekraftseventyr med Jørgensen & Pedersen». I løpet av 2021 gav dei ut 29 episodar, mange av dei med høgt profilerte gjestar. NHH podkysten «Ledertaffel» er i regi av to forskarar ved Institutt for strategi og leing og tek føre seg utfordringar og problemstillingar innanfor leing. Også denne podkysten inkluderer gjestar frå nærings- og samfunnsliv. I 2021 laga dei 18 episodar.

NHH sine nettsider hadde ein kraftig oppgang i talet på brukarar og besøk i 2021. Eksternt retta sider, og særleg dei som er retta mot potensielle søkjarar, er hovudprioritet på nhh.no, men studentane som allereie er ved NHH er også ei viktig målgruppe.

### *NHH Bulletin*

Satsinga på nettstaden NHH Bulletin, som er høgskulen sitt forskings- og nyhendemagasin, har vore prioritert dei siste tre åra, med gode resultat. I løpet av 2021 har NHH publisert 240 artiklar på NHH Bulletin, av desse var 113 forskarskrivne kronikkar. Artiklar og kronikkar vart delt i sosiale medier og brukt i annonsering, delt i alumninettverket og ikkje minst; aktuelle saker vart tipsa inn til presse. I 2021 hadde nettmagasinet ein liten nedgang etter 2020, då auken i talet på unike besøkande var svært stor. Nettmagasinet har blitt ein viktig kanal for både forskingsformidling og studentrekruttering.

### *Internasjonal forskingsformidling*

I 2021 er forskning frå NHH omtalt i fleire internasjonale medier og på internasjonale nettstader. Eit eksempel på ei sak som fekk stor merksemd internasjonalt, var ein artikkel om Oljefondet og tilsetting av Nicolai Tangen, i mellom anna Financial Times. Eit anna eksempel er ei sak i The New York Times om fedrepermisjon.

### *Formidling om berekraft*

Berekraft har ein sentral plass i NHH sin forskingskommunikasjon. NHH-podkysten «Bærekraftseventyret» når breitt ut med diskusjonar rundt korleis vi skal oppnå eksempelvis berekraftige forretningsmodellar, sirkulære materialstraumar og grøn business. Lyttartala har stige jamt og trutt sidan oppstart i 2020. Podkysten er eit spissa eksempel på mange initiativ ovanfor media eller i våre eigne kanalar, der vi framhevar og belyser eit viktig arbeid NHH-forskarar gjer innanfor berekraftige problemstillingar. Ein fyldig presentasjon av arbeidet NHH gjer innanfor berekraft blei formidla i PRME-rapporten i 2021.

### *Forskingsdagane i Bergen*

NHH deltok på Forskingsdagane i Bergen i 2021, som vart arrangerte i noko mindre skala enn tidlegare. Festivalen er spesielt retta mot barn og unge, og NHH sin fagstab bidrog på fleire arrangement, mellom anna i Forskar Grand Prix, der NHH sin kandidat gjekk til finalen og fekk andreplass, og med foredrag for elevar i ungdomsskulen. NHH hadde og ein forskar som var på fleire skulebesøk med eit tilpassa opplegg for dei yngste elevane, der dei kunne delta i eit eksperiment. Forskarar frå fleire institutt deltok på Forskingsdagane.



## Posisjon

### NHH delmål 3: Posisjon

NHH skal styrke sin nasjonale og internasjonale posisjon. NHH vil auke vektlegginga av internasjonale akkrediteringar og plassering på sentrale rangeringar i regi av Financial Times og andre aktørar.

Tabell 38: Posisjon FT-rangeringar<sup>57</sup>

|                           | Resultat     |              |              |              |              | Ambisjon |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                           | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         |          |
| Open Programme            | 48<br>(64 %) | 41<br>(51 %) | 33<br>(41 %) | 34<br>(45 %) | N/A          | -        |
| Custom Programme          | 79<br>(93 %) | 86<br>(96 %) | -            | -            | N/A          | -        |
| Masters in Management     | 65<br>(68 %) | 72<br>(72 %) | 70<br>(70 %) | -            | 87<br>(87 %) | -        |
| Executive MBA             | 88<br>(88 %) | 98<br>(98 %) | 86<br>(86 %) | 98<br>(98 %) | -            | -        |
| European Business Schools | 35<br>(37 %) | 39<br>(41 %) | 39<br>(41 %) | 62<br>(69 %) | 55<br>(58 %) | -        |

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Financial Times (FT) valde i 2021 å avlyse både Open Programme og Custom Programme som følge av pandemien. NHH er tilbake i rangeringa innanfor Masters in Management etter å ha falle ut av lista i 2020 grunna låg svarprosent frå Alumni. Tiltak vart iverksett for å auke svarprosenten.

NHH vart ikkje rangert blant dei hundre beste institusjonane innanfor Executive MBA, men klatra til gjengjeld sju plassar på lista over European Business Schools.

NHH sin internasjonale posisjon som ein leiande internasjonal handelshøgskule vert reflektert i at NHH i 2021 opplevde å bli éin av få internasjonale handelshøgskular som blei fullt Equis-akkreditert for femte gang på rad. Dette vert utfyllt av ein AMBA-akkreditering for høgskulen sine Executive MBA-program samt deltaking i CEMS-nettverket og i European Universities alliansen ENGAGE.EU, jf. nærare omtale i avsnittet *Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktørar*.

<sup>57</sup> Prosentvis plassering i parentes fordi talet på institusjonar som deltek i FT-rangeringa, stadig aukar. Jo lågare prosent, dess betre plassering.





## Møteplass

### NHH delmål 4: Møteplass

NHH skal vere ein open og tilgjengeleg institusjon i dialog med omverda. NHH skal tilby dei beste og mest relevante faglege møteplassane innanfor høgskulen sine kjerneområde og vere eit samlingspunkt for kunnskapsdeling.

I 2021 måtte NHH tilpasse og planlegge arrangementa i ein stadig omskifteleg og usikker smittesituasjon. NHH klarte likevel gjennom fleksibilitet og tilpassingar å arrangere fleire konferansar. På eit tidspunkt då samfunnet var stengt ned blei to store konferansar arrangerte digitalt:

- Earie-konferansen. I samarbeid med UiB arrangerte NHH den internasjonale Earie-konferansen om næringsøkonomi. NHH stod for den tekniske avviklinga frå eit improvisert studio på campus. Fleire hundre deltakarar frå ei heil rekke land deltok.
- Vårkonferansen. Den tradisjonsrike Vårkonferansen med temaet «Polarisering og ulikskap» blei avvikla som ei tre timar digital samsending mellom campus i Bergen og studio i Oslo. Fleire hundre deltakarar følgde konferansen.

NHH klarte også å halde tre store fysiske arrangement på tidspunkt då samfunnet var ope:

- Alumnikonferansen samla 300 deltakarar på The Hub i Oslo til eit vellykka arrangement. Det var noko færre deltakarar enn ønska grunna den usikre smittesituasjonen.
- FOOD. Den årlege konferansen om matvarebransjen blei også arrangert på The Hub, med toppleiarar frå næringsmiddelindustrien og daglegvarekjedene som sentrale deltakarar.
- Lehmkuhlforelesinga med Nicolai Tangen fylte Aulaen til NHH med studentar og spesielt inviterte gjestar frå næringslivet.

### *Rådgivande utval*

NHH har på same måte som Universitetet i Bergen og Høgskulen på Vestlandet, Kompetanseforum Vestland som sitt RSA – Råd for samarbeid med arbeidslivet. Det er rektor som deltar i dei jamlege møta i kompetanseforumet. Organet er eit samarbeidsforum for kompetansearbeid i region Vestland, og stor merksemd er retta mot utviklinga i kompetansebehov og utdanningsinstitusjonane sin respons på dette. NHH vektlegg relevans gjennom ei utvikling av emne og program som fangar opp samfunnet sine megatrendar, medrekna den løpande utviklinga av auka kompetansebehov innan teknologi og berekraft. Desse prioriteringane står seg godt i forhold til den utviklinga i kompetansebehov frå både privat og offentleg verksemd som vert presentert i Kompetanseforum Vestland. NHH merkar seg i den forbindelse at det ikkje ligg føre nokre spenningar mellom regionale og nasjonale (eller internasjonale) kompetansebehov inn mot fagområda til ein handelshøgskule.

NHH har også eit *Advisory Board* som består av nasjonale så vel som internasjonale toppleiarar frå næringslivet, offentleg forvaltning og akademia. Mandatet er å bidra med eksterne perspektiv på NHH og gi råd til styret og toppleiargruppa om strategiske problemstillingar for å utvikle NHH som ein leiande internasjonal handelshøgskule. NHH sitt Advisory Board vart først oppnemnt i 2013. I 2020 vart det revitalisert med fleire nye medlemmar. Det har normalt eit til to møte i året. I 2021 tok rådet spesielt for seg integrasjon av teknologi og teknologiforståing i dei tradisjonelle økonomisk-administrative faga, herunder diskuterte ein spesielt ei skisse for eit nytt bachelorprogram i økonomi og teknologi.



## ORGANISASJON OG RESSURSER

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

NHH hovedmål:

NHH skal ha en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som tilrettelegger for at NHH skal prestere på internasjonalt toppnivå innenfor utdanning og forskning samt i samspillet med samfunns- og næringsliv.

### Menneskelige ressurser

#### NHH delmål 1: Menneskelige ressurser

NHH skal rekruttere og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse i alle deler av organisasjonen. NHH skal fremme mangfold og likestilling med særlig vekt på bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

Tabell 39: Faste og midlertidige årsverk<sup>58</sup>

|  | Resultat |       |       |       |       | Ambisjon |
|--|----------|-------|-------|-------|-------|----------|
|  | 2017     | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |          |
| Undervisning, forskning og formidling (UFF) <sup>59</sup>                | 256,7    | 250,2 | 256,2 | 278,9 | 286,0 | -        |
| Administrative årsverk <sup>60</sup>                                     | 127,5    | 127,4 | 124,6 | 135,3 | 154,2 | -        |
| Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling <sup>61</sup> | 12,2     | 12,0  | 10,0  | 12,0  | 13,0  | -        |
| Drift og vedlikehold <sup>62</sup>                                       | 5,0      | 6,0   | 6,6   | 5,6   | 5,0   | -        |
| Andre stillinger (læringer)  | 1,6      | 1,7   | 2,1   | 2,9   | 2,0   | -        |
| Totalt   | 403,0    | 397,3 | 399,5 | 434,7 | 460,2 | -        |

Tabell 40: Andel midlertidig ansatte

|  | Resultat |        |       |       |       | Ambisjon |
|--|----------|--------|-------|-------|-------|----------|
|  | 2017     | 2018   | 2019  | 2020  | 2021  |          |
| Andel midlertidig ansatte i støttestillinger til undervisning, forskning og formidling (%) | 0,2 %    | 0 %    | 0 %   | 0 %   | 7,7 % | -        |
| Andel midlertidig ansatte i saksbehandler- og utrederstillinger (%)                        | 12,8 %   | 12,7 % | 9,3 % | 6,7 % | 9,9 % | -        |
| Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (%) <sup>63</sup> (KD)     | 8,0 %    | 8,0 %  | 6,8 % | 6,9 % | 8,7 % | -        |

<sup>58</sup> Per 1. oktober.

<sup>59</sup> Alle vitenskapelige stillinger, inkludert stipendiater, postdoktorer, studentassistenter, bistillinger og universitetsbibliotekar.

<sup>60</sup> Kontorstillinger, lederstillinger, saksbehandler-/rådgiverstillinger i sentral adm. og på instituttene.

<sup>61</sup> Bibliotekstillinger, ingeniørstillinger.

<sup>62</sup> Driftsleder, driftstekniker, fagarbeider.

<sup>63</sup> Eksklusiv stipendiater, postdoktor og professor II (men inklusiv alle andre bistillinger, dvs. førsteamanuensis II og universitetslektor II).



Tabell 41: Vitenskapelig ansatte - årsverk

|   | Resultat |      |      |        |        | Ambisjon |
|---|----------|------|------|--------|--------|----------|
|   | 2017     | 2018 | 2019 | 2020   | 2021   |          |
| Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II) <sup>64</sup>  | 47,2     | 51,3 | 48,9 | 58,2   | 54,3   | -        |
| Professor (ekskl. professor II) <sup>64</sup>   | 76,9     | 77,5 | 79,0 | 78,3   | 74,7   | -        |
| Andel nytilsetninger i vitenskapelige stillinger som har en ph.d. fra institusjoner utenfor Norge (%) <sup>65</sup> | 50 %     | 80 % | 60 % | 87,5 % | 64,7 % | ≥ 50 %   |
| Professorkvalifisering  | 1        | 3    | 4    | 1      | 4      | -        |

Tabell 42: Andel internasjonal fagstab – årsverk (UA)<sup>66</sup>

|                                | Resultat |        |        |        |        | Ambisjon |
|--------------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|----------|
|                                | 2017     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |          |
| Fast ansatte (%) <sup>67</sup> | 26,4 %   | 27,3 % | 29,7 % | 29,7 % | 29,8 % | ≥ 35 %   |
| Stipendiater (%)               | 62,8 %   | 55,4 % | 60,6 % | 59,9 % | 63,5 % | ≥ 50 %   |
| Postdoktorer (%)               | 66,7 %   | 77,8 % | 75,0 % | 88,2 % | 83,7 % | ≥ 50 %   |
| Professor II-stillinger (%)    | 60,0 %   | 65,5 % | 69,7 % | 71,1 % | 62,0 % | ≥ 50 %   |

Tabell 43: Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD)

|  | Resultat |       |       |       |       | Ambisjon |
|--|----------|-------|-------|-------|-------|----------|
|  | 2017     | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |          |
| Antall studiepoeng per faglig årsverk (KD) <sup>68</sup> | 639,6    | 648,4 | 636,6 | 600,8 | 646,8 | -        |

Tabell 44: Lærlinger

|   | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|---|----------|------|------|------|------|----------|
|   | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Antall lærlinger per 1. oktober <sup>69</sup> | 4        | 5    | 5    | 4    | 6    | 6        |

## Vurdering av resultater og måloppnåelse

### Vitenskapelig ansatte

NHH har til tross for koronasituasjonen lyktes godt med sine rekrutteringer til alle vitenskapelige stillinger. Kvaliteten på kandidatene er jevnt over svært god. Internasjonale søkere utgjør en vesentlig andel av søkermassen og andelen internasjonalt rekrutterte til postdoktor- og innstegsstillinger er godt over NHHs ambisjonsnivå.

Rekrutteringen til faste stillinger skjer i hovedsak fra gruppen interne postdoktorer og innstegsstillinger. Dette er en rekrutterings- og karrierestrategi som NHH har lyktes med i mange år. Interne søkere til faste stillinger har den fordelen at de gjennom åremålsløpet har hatt muligheten for å kvalifisere seg til faste stillinger gjennom å rette sin forskning mot NHHs prioriterte forsknings- og

<sup>64</sup> Rektor og prorektor rapporteres som ledere, og er tatt ut av stillingskategoriene «Førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II)» og «Professor (ekskl. professor II)»

<sup>65</sup> Studentassistenter og bistillinger er ikke med.

<sup>66</sup> Ansatte med utenlandsk statsborgerskap.

<sup>67</sup> Professor, førsteamanuensis og universitetslektor.

<sup>68</sup> Faglige årsverk er en delmengde av UFF. Årsverk for spesialistkandidater, bibliotekarer, vitenskapelige assistenter, samt «Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglige årsverk er inkl. stipendiater.

<sup>69</sup> Lærlingene regnes som deltidsansatte i 30-80 % stilling. I tabellen vises antall lærlinger – ikke årsverk.



undervisningsområder. Alle ansettelser til faste stillinger skjer etter offentlig og internasjonal utlysning. På den måten sikres at NHH ansetter den best kvalifiserte kandidaten, jfr. kvalifikasjonsprinsippet (UH-lovens § 3-1).

Hovedregelen ved NHH er internasjonal rekruttering. I tillegg til at NHH rekrutterer en høy andel internasjonale kandidater til stipendiatstillinger, har NHH også i 2021 lyktes med å rekruttere internasjonale kandidater til stillinger på innstegsvilkår (både postdoktor og førsteamanuensis). I tillegg er NHH også attraktiv for både nasjonale og internasjonale kandidater som søker seg til ordinære postdoktorstillinger. Førsteamanuenser på innstegsvilkår inngår i antall midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger. Innstegsstillingen benyttes i det vesentlige innenfor fagområdene finans og samfunnsøkonomi og erfaringene så langt er svært gode.

NHH ansatte sin første postdoktor på innstegsvilkår i 2016 og fikk sin første fast ansatte etter tidlig evaluering i 2021. Fra og med 2023 vil NHH årlig ha kandidater som har fullført sin ansettelsesperiode på innstegsvilkår. NHH har fått godkjenning til å ansette inntil 15 (det er sendt søknad om å øke antallet til 25) stillinger på innstegsvilkår og har så langt benyttet 14 godkjenninger.

NHH ansatte ingen professorer etter ordinær utlysning eller etter kallelse i 2021, men fire førsteamanuenser fikk personlig opprykk til professor etter intern søknadsrunde. I tillegg fikk fem av våre ansatte status som meritterte undervisere, etter intern meritteringsordning.

Andelen midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger har gått noe opp i 2021, men ligger godt under gjennomsnittet for statlige institusjoner i sektoren for øvrig. Omtrent halvparten av de som inngår i denne andelen, er ansatte i bistilling etter UH-lovens § 6-6 (med unntak av professor II stillinger). Den andre halvparten inkluderer vikarstillinger og kortsiktige engasjementer etter fullført doktorgrad.

Koronasituasjonen ga også i 2021 noen utfordringer i forhold til innreise for internasjonalt rekrutterte, men NHH lyktes med å få unntak fra innreiserestriksjonene for en rekke internasjonale ansatte, i hovedsak på grunn av deres kritiske roller i forskningsprosjekter.

#### *Studiepoeng per faglige årsverk*

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

#### *Administrativt ansatte*

De fleste ansatte i administrative stillinger er fast ansatt. Midlertidige ansatte er knyttet til vikariater, prosjektstillinger eller midlertidige driftsoppgaver som følge av omdisponering av faste ansatte til midlertidige prosjektoppgaver. Bemanningen på administrativ side har økt med om lag 19 stillinger i 2021. Økningen er i det vesentlige knyttet til midlertidige drifts- og/eller prosjektstillinger, men enkelte driftsområder har fått økt bemanning som følge av økt arbeidsomfang.

NHH har inngått avtaler om digitalisering og utskifting av større IT-systemer i tillegg til et forpliktende internasjonalt samarbeid (ENGAGE.EU) som involverer store deler av organisasjonen. Dette kan innebære en fortsatt moderat økning i den midlertidige bemanningen for å sikre progresjon og kontinuitet i både prosjektoppgaver og driftsoppgaver.



### *Lærlinger*

NHH har avtale med Hordaland fylkeskommune om å gi fagopplæring i IKT og kontor- og administrasjonsfaget. Målsettingen er at NHH skal ta inn så mange lærlinger som vi har kapasitet til å følge opp. NHH rekrutterer lærlinger direkte fra videregående skole, hvor kravet er at de har fullført VG2. To lærlinger fikk bestått fagprøve sommeren 2021. Høyskolen har for tiden seks lærlinger, én innenfor IKT og fem innenfor kontor- og administrasjonsfaget. Våren 2022 planlegges det med rekruttering av to nye lærlinger i kontor- og administrasjonsfaget og én IKT-lærling.

## Organisasjonen

### **NHH delmål 2: Organisasjonen**

NHHs organisasjon skal preges av høy kompetanse, profesjonalitet, fleksibilitet og effektive arbeidsprosesser, samt evne til målrettet samarbeid og samhandling på tvers av enheter og funksjoner.

#### *Organisasjonsutvikling*

NHH har behov for tekniske-/administrative tjenester som øker verdien av aktivitetene innenfor kjernevirksomheten og forvaltningsvirksomheten. Flere digitaliseringsprosjekter er igangsatt, enten lokalt eller som en del av et forpliktende samarbeid i UH-sektoren, blant annet digital signering av arbeidskontrakter og anskaffelse/implementering av nytt sak/arkiv system.

NHH har inngått en forpliktende allianse med seks andre universiteter i Europa (ENGAGE.EU). Målsettingen er å kunne løse store samfunnsutfordringer i fellesskap. Dette samarbeidet involverer hele organisasjonen og inkluderer forskningssamarbeid, studiesamarbeid og utvikling av felles administrative prosesser, rutiner, planer og tiltak innenfor en rekke områder.

#### *Ledelse og kompetanseutvikling*

Også i 2021 har de fleste ansatte tilbrakt store deler av året på hjemmekontor. Dette har påvirket omfanget av seminarer og opplæringstiltak. NHH har økt satsingen på dette området gjennom ansettelse av opplærings- og utviklingsrådgiver som skal legge til rette for systematisk lederopplæring og kontinuerlige utviklingstiltak for alle ansatte.

#### *Sidegjøremål*

Sidegjøremål ved NHH rapporteres inn jevnlig fra de ansatte. Det ble laget en oppdatert liste over sidegjøremål ved høyskolen våren 2021. Det planlegges for en ny oppdatert sidegjøremålsoversikt våren 2022.

#### *Helse, miljø og sikkerhet*

NHH gjennomførte ny medarbeiderundersøkelse (ARK) i begynnelsen av 2021 som en kontinuerlig oppfølging hvert tredje år. Ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten var involvert i hele prosessen. Enhetene ved høyskolen arbeider nå med tiltaksgjennomføring og forbedringer frem til neste arbeidsmiljøundersøkelse som vil bli gjennomført i 2024.

Det har også i 2021 vært mye fokus på pandemien, prioriteringer og spørsmål knyttet til smittevern og hjemmekontorsituasjonen. NHH gjennomførte vernerunder for alle ansatte i 2021 og oppfølgingsarbeid etter dette gjennomføres løpende i 2022.



## Økonomi

### NHH delmål 3: Økonomi

NHH skal øke det økonomiske handlingsrommet for å sikre økonomisk styrke og stabilitet, og for å skape grunnlag for strategiske satsinger. Handlingsrommet skal økes gjennom økte inntekter fra eksternfinansiert virksomhet, partnerskap med næringsliv- og samfunnsinstitusjoner samt andre kilder.

For å skape handlingsrom for strategiske satsinger innenfor den bevilgningsfinansierte virksomheten (BFV), tilstreber høyskolen kostnadseffektiv drift slik at ressursene i størst mulig grad muliggjør satsinger som bidrar til at kvaliteten på forskning og undervisning holdes på et høyt nivå. Årlig rullering av femårige langtidsbudsjetter bidrar også til å sikre at det blir balanse mellom årlige tildelinger og langsiktige forpliktelser.

I tillegg til årlige bevilgninger, skapes handlingsrom for strategiske satsinger ved omfordeling av eventuell ubrukt bevilgning fra tidligere år, ved økt andel forskningsaktivitet som finansieres av eksterne midler og gjennom tilførte overskuddsmidler fra NHHE.

I 2020 ble det avsatt 25,6 mill. kr til strategiske satsinger, hvorav 22,9 var direkte knyttet til høyskolens strategiske satsingsområder. Covid-19 bidro imidlertid i stor grad til underforbruk innenfor nesten samtlige satsingsområder. Med en forventning om at effekten av pandemien skulle være redusert, ble det i budsjettet for 2021 lagt inn en betydelig økning i strategiske midler. Totalt ble 58 mill. kr avsatt, hvorav 34,8 var direkte knyttet til høyskolens fem satsingsområder:

- Faglig fornyelse og relevans:
- Fremragende læringsmiljø og pedagogikk
- Forskning på toppnivå
- Et tydelig NHH-avtrykk i samfunnet og et revitalisert alumniarbeid
- Systematisk digitalisering

Ved utgangen av året er 22,3 mill. kr benyttet innenfor satsingsområdene nevnt ovenfor, og 7,9 mill. kr til øvrige strategiske tiltak. Det må konstateres at covid-19 også i 2021 har påvirket aktivitetsnivået mer enn man hadde forutsatt.

Innenfor BFV er i underkant av 70 % av den årlige bevilgningen (korrigert for kapitalelementet til husleie) bundet opp i budsjettert lønn til fast ansatte. Det har over flere år vært et underforbruk i forhold til budsjett knyttet til rammen for vitenskapelige stillinger. En økning i eksternfinansierte prosjekter med tilhørende egenfinansiering, og en mindre rigid budsjettstyring, der instituttene har fått anledning til å planlegge for en viss «overbooking» på vitenskapelige stillingsrammer, har bidratt til en betydelig økning i antall årsverk.

I perioden 2019-2020 har Statsbygg gjennomført en omfattende rehabilitering av store deler av høyskolens bygningsmasse. Fra og med 2021 har NHH kunnet ta i bruk hele bygningsmassen igjen og betaler nå husleie til Statsbygg for hele bygningsmassen. Det ble i 2019 avsatt ca. 56 mill. kr til anskaffelse av brukerstyr og andre bygningsrelaterte kostnader i rehabiliterte lokaler. Ved utgangen av 2021 er alle anskaffelser gjennomført til en samlet kostnad på 53 mill. kr. Noen poster er blitt høyere enn budsjettert, og dette skyldes i hovedsak at man har valgt en høyere kvalitet og kapasitet på AV-utstyr i auditorier og Aula enn først planlagt. Dette medfører at NHH nå har en løsning som er vesentlig mer funksjonsrik og brukertilpasset enn det som var mulig å forutse høsten 2019 da opprinnelig budsjett ble lagt.



Omfanget av eksternfinansierte forskningsprosjekter har vokst i tråd med vedtatt strategi. Budsjettert inntekt basert på inngåtte kontrakter ved årets slutt var ca. 96 mill. kr, mens periodiserte inntekter er ca. 68 mill. kr. Det store avviket kan i stor grad relateres til covid-19, noe som igjen har medført lavere aktivitet enn planlagt fordi det har tatt lenger tid enn antatt å rekruttere prosjektansatte, og at noen planlagte forskningsaktiviteter dermed ikke har blitt gjennomført.

Etter- og videreutdanningsaktiviteten i regi av NHH Executive (NHHE) har vist en jevn økning de siste årene. Etter at omsetningen gikk noe ned i 2020, har den tatt seg godt opp igjen i 2021. Dette er et resultat av god påmelding til noen av de store EMBA-programmene og en betydelig økning i oppdragsaktiviteten. Tilpasningen til digital undervisning har gitt reduserte kostnader som følge av bortfall av praktisk gjennomføring av samlinger, samtidig som pandemien har medført økte kostnader til filming og strømming av undervisning. Summen av økte inntekter og netto kostnadsbesparelser har bidratt til et meget godt resultat i 2021.

En økning i eksternfinansierte inntekter og lave kostnader grunnet covid-19, gjør at høyskolens avsetninger relatert til ubrukt bevilgning utgjør 20 % av årets bevilgning ved utgangen av 2021. Selv om store deler av bygningsmassen nettopp har gjennomgått omfattende rehabilitering, er det fortsatt behov for oppgradering av både lokaler og digital infrastruktur for å møte fremtidens krav til fleksible og moderne læringsarealer. Styret har derfor vedtatt en investeringsplan på til sammen 84,3 mill. kr for årene 2022 og 2023 der 37,7 mill. kr skal benyttes til oppgradering av leide lokaler og 46,6 mill. kr skal benyttes til oppgradering av IT-infrastruktur, IT- og AV-utstyr samt øvrig inventar og utstyr.

Ved utgangen av året vurderes den finansielle situasjonen som god.

### Midler til oppgradering av forsknings- og læringsareal

NHH mottok i 2020 2,5 mill. kr for å bygge om kantineareal til undervisningsarealer og etablere ny kantine. I forbindelse med saksbehandlingen i NHHs styre og i studentforeningen NHHS i etterkant av tildelingen, har man kommet frem til at opprinnelig plan for ombygging ikke var optimal. Det er derfor blitt gjort endringer knyttet til hvilke arealer som skulle være omfattet av ombyggingen. Det er avklart med KD at endringene ikke endrer forutsetningene for de tildelte midlene, så lenge tiltakene har samme formål. På grunn av de vedtatte endringene, er ikke arbeidet med ombygging kommet i gang som forutsatt, og det er avklart med KD at midlene kan overføres til 2022. Ombygging vil bli foretatt i løpet av sommeren 2022. Midlene er derfor ikke inntektsført, men registrert i regnskapets note 15 del III.

### Midler til pandemi-tiltak for studenter

NHH mottok våren 2021 kr 1 794 000 til lønn til studenter som kunne bidra til bedre faglig oppfølging av andre studenter. Kr 252 291 er benyttet, og resterende beløp er tilbakebetalt.

På grunn av nedstengningen generelt, og særlige begrensninger som ble introdusert lokalt i Bergen, ble det vanskelig å finne gode måter å anvende tilskuddet på i 2021. Spesielt restriksjoner på fysisk tilstedeværelse, med begrensninger i romkapasitet, gjorde det vanskelig å få til en ordning der studenter på en smittevernsforsvarlig måte kunne følge opp andre studenter. I den grad det har vært mulig, har midlene vært brukt blant annet til aktiviteter der erfarne studenter har undervist andre studenter i forbindelse med gruppeundervisning og lignende.





## Midler tildelt over andre kapitler

NHH har i 2021 ikke mottatt bevilgninger over andre kapitler.

## Infrastruktur

### NHH delmål 4: Infrastruktur

NHHs infrastruktur skal holde en høy standard som bygger opp under institusjonens ambisjoner. Nødvendig rehabilitering av NHHs eldste bygningsmasse skal legge til rette for et fremragende arbeids- og læringsmiljø.

### IT-Infrastruktur

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

NHH har som mål å ha stabile leveranser av moderne og tidsriktige IT-tjenester. NHH skal være fremtidsrettet og i stand til å promotere og implementere nye IT-tjenester på en rask og effektiv måte. Tjenestene skal ha høy grad av tilgjengelighet, ha høyt servicenivå, være effektive og verdiskapende. IT-tjenestene skal bidra til at brukerne kan nå sine mål og evner å skape økt merverdi. NHH ser betydningen av å ha en kompetent IT-organisasjon som sammen med redundans i infrastrukturen sikrer høy tjenestetilgjengelighet.

### Forvaltning av bygninger og lokaler

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

Det ble pr 1.1.2019 gjennomført en forvaltningsoverføring av all bygningsmasse til Statsbygg.

Rehabilitering av NHHs opprinnelige bygningsmasse (også kalt Hovedbygget eller 1963-bygget) er gjennomført. Hovedbygget består av høyblokk, lavblokker, Aulaen og Stupet. Hovedbygget ligger sentralt og forbinder de to andre byggene i bygningsmassen (hhv. Servicebygget (fra 1995) og Nybygget (fra 2013)). I tillegg til disse tre byggene ble Jepsensenteret åpnet i 2014.

Visjonen for NHHs bygningsmasse er å skape en fremtidsrettet og levende campus som skaper rom for at studenter og ansatte sammen skal kunne levere forskning og utdanning på høyt internasjonalt nivå. Nøkkelbegreper for arealene er at de skal være fleksible, fremtidsrettede, brukervennlige og samlende. Gode fasiliteter vil bidra til økt samarbeid, faglig interaksjon og trivsel. For å nå denne visjonen er det behov for større grad av deling og utnyttelse av den samlede bygningsmassen, bedre tilrettelegging for dialog og samarbeid både i undervisning, forskning og i administrativt arbeid, samt økt standardisering av utforming, teknisk utstyr og møblering.

## Samfunns- og effektmål for byggeprosjekter

### Avsluttede byggeprosjekter

NHH har to avsluttede byggeprosjekter med samfunns- og effektmål: Nybygget og Jepsensenteret. I tidligere årsrapporter er det grundig redegjort for samfunns- og effektmål for disse prosjektene.



### Rehabiliterert bygningsmasse

#### Samfunnsmål:

Samfunnsmålene beskriver hvilken samfunnsutvikling prosjektet skal bygge opp under, og er derfor knyttet til prosjektets virkning på samfunnet. Samfunnsmål skal være beskrevet av bruker/oppdragsgiver.

Bygningsmassen NHH disponerer er en helhetlig og funksjonell fysisk infrastruktur som gir NHH de beste muligheter til å løse sin samfunnsoppgave med forskning på høyt internasjonalt nivå innen økonomisk-administrative fag og utdanning av mennesker for verdiskapning, velferd og bærekraftig utvikling. Å ha gode planer for areal og infrastruktur er stadig viktigere for at utdanningsinstitusjoner skal kunne realisere sine strategier (se omtale av campusutviklingsplaner). Ny bygningsmasse legger til rette for utvikling av nye læringsformer og etablering av mer rom for møteplasser og arenaer for samhandling.

#### Effekt mål:

Effektmålene er knyttet til prosjektets virkninger for brukerne. Effektmålene skal være beskrevet av bruker/oppdragsgiver.

For rehabiliterert bygningsmasse gjelder følgende effekt mål:

- I det rehabilitererte arealet har høyskolen oppnådd tilnærmet ønsket effektivisering av arealbruk. For ansatte som i dag har aktivitetsbasert arbeidsareal er bruksarealet redusert fra gjennomsnittlig 12 m<sup>2</sup> (estimert) til 9 m<sup>2</sup> pr. ansatt, en reduksjon på 25 prosent. Antall normerte arbeidsplasser i høyblokken har økt med ca. 25 prosent. Dette er oppnådd gjennom en reduksjon i kontorstørrelse og ved at ph.d.-studenter nå har arbeidsplass i landskap. Ved full utnyttelse av to-persons-kontorkapasiteten, vil antall normerte arbeidsplasser i høyblokken øke ytterligere til ca. 40 prosent. Det må anføres at det i tiden før rehabilitering var vesentlig flere som arbeidet i høyblokken enn hva normtallet tilsa, noe som innebærer at den reelle effekten av arealeffektiviseringen er noe mindre enn oppgitt over.
- Varig høyere tilfredshet med arbeidsmiljøet, målt ved regelmessige undersøkelser, samt varig høyere tilfredshet med inn klima o.l. NHH har i 2018 og 2021 gjennomført en kartlegging av arbeidsmiljø- og arbeidsklima (ARK). Kartleggingen danner grunnlag for utvikling av arbeidsmiljøet ved enhetene. Det gjennomføres årlige tilfredshetsundersøkelser for studentene. Undersøkelsen fokuserer blant annet på læringsmiljø og undervisningslokalenes egnethet. Pga. covid-19-pandemien ble det i 2021 kun gjennomført en tilleggsundersøkelse der formålet i hovedsak var å kartlegge studentenes helse- og trivsels situasjon i 2021, altså under covid-19-pandemien. Dette er en kortere undersøkelse med et utvalg av temaer som fanger opp forhold knyttet til koronapandemien. Undersøkelsen fokuserte ikke på læringsmiljø og undervisningslokalenes egnethet. Neste «vanlige» helse- og trivselsundersøkelse gjennomføres i 2022.
- Rehabiliterert, mer moderne bygningsmasse skal bidra til økt samarbeid og flere felles aktiviteter og prosjekter på tvers av avdelings- og instituttgrenser. Pga. covid-19-pandemien var en stor andel av ansatte i store deler av året på hjemmekontor.
- Det søkes løsninger som skal bidra til kostnads optimalisering mht. reduserte driftskostnader og bedre energieffektivitet. En dels rehabiliterert bygningsmasse vil bidra til reduserte driftskostnader, men med unntak av energieffektivitet vil effektene av dette først kunne identifiseres etter noen års drift. Rehabiliteringen har bidratt til energieffektivisering gjennom etablering av jordvarme/energibrønner og ved skifte til led-belysning i rehabiliterert areal.



## BÆREKRAFT

Vektleggingen av bærekraft har lenge vært en strategisk prioritering ved NHH. I inneværende strategi for NHH (for perioden 2018-2021) er dette også ivaretatt ved at NHHs aktiviteter skal støtte opp om FNs bærekraftsmål, jfr. at NHH særlig skal vektlegge bærekraftsmålene 4, 8, 10 og 12. I 2019 ble dette ytterligere intensivert ved at NHH vedtok en ny eksistensklæring (*mission*), *Sammen for bærekraftig verdiskapning*. Det følger av en slik *mission* at Bærekraft skal fremstå som en distinkt prioritering som kjennetegner NHH både nasjonalt og internasjonalt. Ambisjonen reflekterer at bærekraft, både med hensyn til klima, miljø og ressursforvaltning – og til sosial bærekraft som støtter opp om inkluderende vekst og ikke-polariserte samfunn, over lenge har vært prioriterte temaer på NHH. Utviklingen har gått fra at temaer knyttet til bærekraft har vært adressert i spesifikke emner og prosjekter til at bærekraft blir integrert i all aktivitet, enten det dreier seg om utdanning, forskning og formidling eller den konkrete organiseringen av egen drift.

### *Bærekraft i forskning og i utdanningsprogrammene*

Bærekraftsutfordringene er en av samfunnets globale megatrender som integreres i både forskning og utdanning. NHH vektlegger hele bredden i bærekraftsbegrepet slik som det spennes ut av alle FNs bærekraftsmål. Dette innebærer at samtlige av NHHs institutter har betydelig forskningsaktivitet knyttet til bærekraft, og dette gjenspeiler seg også i utdanningsprogrammene. Forskning ved NHH retter seg mot en rekke temaer knyttet til klimautfordringer og ressursknapphet, og også mot forhold som ulikhet, politisk polarisering, inkluderende vekst og menneskerettigheter. Flere av forskningssentrene ved NHH fremstår med en særlig sterk forskningsagenda rettet inn mot denne type problemstillinger, jfr. eksempelvis NHH sitt Senter for Fremragende forskning, *FAIR*, Senter for etikk og økonomi, Senter for bærekraftige forretningsmodeller og Senter for energi, naturressurser og miljø.

Bærekraftsrelaterte problemstillinger og tema inngår i en rekke av emnene som tilbys i NHHs utdanningsprogrammer, herunder i mange av de tradisjonelle økonomiemnene. I tillegg tilbyr NHH en relativt godt utbygd portefølje av spesialiserte bærekraftsemner i studieprogrammene. I etterkant av at NHH vedtok ny strategi for 2018-21 med økt vekt på bærekraft, la man en plan for hvordan vektleggingen av bærekraft skulle økes i studieprogrammene. En del av denne handlingsplanen gikk ut på å få inn bærekraft i læringsutbytte-beskrivelsene for de ulike studieprogrammene.

For å sikre at NHH-studentene i alle studieprogram lærer så mye om bærekraft som man ønsker, har man besluttet å bruke Assurance of Learning (AoL)-prosessen knyttet til AACSB-akkrediteringen NHH jobber mot, for å sikre dette. Gjennom AoL-prosessen skal høyskolen til enhver tid jobbe med et utvalg fokusområder man ønsker å bli bedre på. I tråd med strategien for 2018-21 valgte NHH ut relevans og kommunikasjonsferdigheter i tillegg til bærekraft. Bærekraft ble i 2019 introdusert som et eget læringsmål i alle NHHs studieprogram. Dette innebærer at alle programledere må definere hva bærekraft innebærer i det aktuelle programmet. Deretter brukes AoL-prosessen til å evaluere måloppnåelse for læringsmålet gjennom testing av et utvalg studenter, og til å sikre at programmene korrigeres ved behov.



### *Bærekraftig drift og miljøfyrtårnsertifisering*

Bærekraft har vært vektlagt i driften av NHH over lengre tid, og på avdelingsnivå er det utviklet planer og innført tiltak for å svare på utfordringene en står overfor. Dette innbefatter blant annet rutiner for avfallshåndtering, energibruk og innkjøp. En systematisk kartlegging av disse initiativene bidro til at NHH ble miljøfyrtårnsertifisert 10. november 2020. Den omfattende prosessen i forbindelse med sertifiseringen har også fungert som en pådriver for å få en mer bevisst holdning til ansvarlig drift og forvaltning av NHH på enhetsnivå. Sertifiseringen som Miljøfyrtårn danner et godt grunnlag for videre satsing på bærekraft innenfor alle høyskolens virkeområder, og det videre arbeidet vil ta sikte på en tydelig og målrettet operasjonisering av NHHs ambisjoner på området. I en kommende handlingsplan vil det være naturlig å presentere en utviklingsbane frem mot et klimanøytralt NHH.

Ved økt innsats for å redusere klimaavtrykket ved NHH vil en god balanse i virkemidlene som tas i bruk sammen med målrettethet være av avgjørende betydning. For å sikre dette er følgende grunnleggende prinsipper avgjørende for å vurdere hensiktsmessigheten av mulige tiltak:

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

De fleste elementene i høyskolens miljøarbeid i dag tilfredsstillende disse prinsippene og fremstår ventelig rimelige og ukontroversielle. I det videre arbeidet med eksempelvis reise-policy er det imidlertid å forvente at utformingen av mulige tiltak vil bli mer krevende. Kriteriene overfor vil da være hensiktsmessige for å utforme nye handlingsplaner og tiltak.



## Kap. IV. Styring og kontroll i virksomheten

### *Styret ved NHH*

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

### *Ledelsesmodell*

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

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

## Overordnet vurdering av styring og kontroll

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

### *Oppfølging av mål og resultatkrav*

I tillegg til den månedlige periodeavslutningen, blir regnskap og budsjett gjennomgått ved hver tertialavslutning. Gjennom tett dialog mellom de respektive enheter og økonomiavdelingen, avdekkes og forklares årsaken til eventuelle avvik, og det utarbeides prognoser for året. Lønnsprognoser utarbeides annenhver måned. Rapporter med avviksforklaring og prognoser fremlegges for NHHs styre hvert tertial samtidig med eksternregnskapet.

### *Overholdelse av lover og regler*

Det er etablert gode rutiner for å sikre at lover og regler overholdes innen økonomiområdet. Høyskolen forsøker å ha et høyt bevissthetsnivå rundt det faktum at økonomisk kriminalitet blir stadig mer avansert og oppstår i nye former. Som en følge av dette, er det fokus på å ha en kontinuerlig og kritisk vurdering av de ulike rutinene med tanke på hvilke tiltak som vil redusere sannsynligheten for å bli utsatt for svindel.

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

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

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



interne rutiner og kompetanse relatert til TDI-modellen i forskningsprosjektene. Blant annet er den delen av prosjektmodulen i UNIT4 ERP som gjelder elektronisk timefangst og fravær tatt i bruk fra og med 2022. Ytterligere funksjonalitet for å sikre riktig belastning av medgått tid i eksternfinansierte prosjekter skal implementeres i løpet av 2022.

### *Effektiv ressursbruk*

NHHs ambisiøse målsettinger reiser krav om økt aktivitet og høyere kvalitet på prioriterte områder. Dette setter krav til effektiv utnyttelse av tilgjengelige ressurser. En må lykkes med å effektivisere rutinepregede oppgaver og samtidig makte å omstille ressurser som blir fristilt, til nye prioriterte oppgaver. Digitalisering, samt kompetanseutvikling står derfor sentralt. Like viktig er utviklingen av organisasjonen for å sikre nødvendig styrings- og endringskapasitet samtidig som den organisatoriske forankringen er tilfredsstillende. Organisatoriske justeringer og omstillinger må dels kombineres, og dels avveies, i forhold til endringer i individuelt stillingsinnhold. Ved nyrekruttering gjøres det detaljerte vurderinger av behov og kompetansekrav ut i fra et helhetlig perspektiv på hele NHHs organisasjon. Et systematisk opplegg for kompetanseutvikling for de teknisk-administrativt ansatte ble implementert i 2019 og har gjennom 2020 funnet sin form. Opplegget innebærer at det stilles ressurser til disposisjon for løpende kompetanseutvikling av et visst omfang i den enkelte enhet, samtidig som sentrale ressurser er tilgjengelige for mer omfattende videreutdanningsopplegg i tilfeller hvor dette er hensiktsmessig.

NHHs overgang til enhetlig ledelse pr. 1. august 2017 utløste stegvise, forholdsvis omfattende organisatoriske omstillinger som er utformet med siktemål om å bidra til høyere kvalitet og effektivitet. I 2020 vedtok NHH også å gå over fra valgte til ansatte instituttledere, noe som ga en konsistent ledelsesstruktur i hele organisasjonen. En overordnet målsetting i utviklingen er at raskere beslutningsprosesser med færre personer og utvalg direkte involvert ikke skal gå på bekostning av nødvendig faglig forankring og kvalitetssikring. Dette reiser krav til design og funksjon av utvalg, møteplasser og strategiske beslutningsprosesser.

Ambisjonene om effektivisering gjennom digitalisering er betydelige. I NHHs strategi for 2018-2021 er ett av fem satsingsområder «systematisk digitalisering». Dette impliserer bredt anlagte og koordinerte digitaliseringsprosesser i hele organisasjonen. Etableringen av NHH sitt digitaliseringsutvalg sammen med økt bemanning i IT-avdelingen har økt kapasiteten for å gjennomføre digitaliseringsprosjekter. Opprettelsen av en ny stilling som direktør for organisasjon og virksomhetsstyring forventes å profesjonalisere digitaliseringsarbeidet i tiden fremover.

### *Vesentlige forhold ved styring og kontroll*

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

### *Riksrevisjonen*

NHH har ikke mottatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i 2021.



## Risikovurdering

### *System for risikovurdering og internkontroll*

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

Internkontrollene er egenkontroller av utvalgte administrative prosesser. Det utarbeides sluttrapport for alle gjennomførte kontroller, som oversendes til Riksrevisjonen. Internkontrollsystemet og de gjennomførte kontrollene blir jevnlig evaluert. Resultatene av evalueringene oversendes til Riksrevisjonen.

NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at studieprogrammene holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder. Se også avsnittet *Kvalitet i utdanninga*, kap. III.

NHH gjennomfører på eget initiativ instituttevalueringer med fokus på forskning.

I tråd med NHHs strategi vektlegger NHH internasjonale akkrediteringer innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet og anser at dette gir viktige bidrag til en utvikling i tråd med ambisjonen om å være en ledende internasjonal handelshøyskole. Dels gir det et viktig kvalitetssignal i forbindelse med rekruttering av gode internasjonale studenter og internasjonal fagstab, og dels gir det viktige vurderinger og referansepunkter i NHHs strategiske utvikling. Høyskolen har oppnådd EQUIS-akkreditering flere ganger, og etter en vellykket re-akkrediteringsprosess opplevde NHH i 2021 å bli én av få internasjonale handelshøyskoler som ble fullt Equis-akkreditert for femte gang på rad. I 2020 fikk NHH også AMBA-akkreditering for høyskolens Executive MBA-programmer. Videre arbeider en inn mot å oppnå en AACSB-akkreditering, og ambisjonen er å oppnå dette inn i 2022.

### *Overordnet risikovurdering*

Nedenfor følger en overordnet risikovurdering for hovedområdene i høyskolens strategi; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser. Målsettingene og de strategiske satsingsområdene i Strategi for NHH 2018-2021, samt utviklingsavtalen mellom KD og NHH er lagt til grunn for risikovurderingene.

## UTDANNING

NHH skal utdanne framifrå økonomar og leiarar med solide analytiske ferdigheiter, god teknologi-forståing og eit sterkt engasjement for samfunnet rundt seg. I tillegg til dette skal NHH sitt ph.d.-program halde eit høgt vitenskapelig nivå og uteksaminere kandidatar som når opp i konkurransen om vitenskapelige stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar. For å levere på dette må NHH også framover klare å tiltrekkje seg engasjerte studentar med sterke faglege resultat og høg motivasjon for læring. Dette fordrar at NHH til ei kvar tid tilbyr relevante utdanningsprogram av høg kvalitet samt eit godt fysisk og psykososialt læringsmiljø som appellerer til eit mangfald av studentar både nasjonalt og internasjonalt.





Omdømmet til NHH er nært knytt til kvaliteten på studentane som kjem hit, og den læring dei får her. Både redusert inntakskvalitet og eit semre læringsmiljø vil kunne ha negative følgjer. Basert på søkjartal for 2022 og opptakstal i 2021 trur vi ikkje det vil vere ein nedgang i inntakskvaliteten med det første. Arbeidet med pedagogisk utvikling skal bidra til at kvaliteten på læringsmiljøet framleis vil vere god. Konkurransesfalten – mot institusjonar både i Noreg og utlandet – er eit anna viktig moment.

Om ein tek omsyn til konsekvensane, vurderer ein at den største risikoen er at NHH ikkje lenger klarer å tiltrekke seg like sterke studentar, og om inntakskvaliteten går ned vil dette kunne slå ut negativt også på andre dimensjonar ved kvalitet. Den største og viktigaste utfordringa for NHH er difor å sikre ei brei forståing av kva økonomi er, samt kor viktige også økonomar og økonomifaget vil vere for å løyse dei store samfunnsutfordringane Noreg og verda står ovanfor. Dette meiner ein også er viktig for å klare å rekruttere breiare og sikre eit endå større mangfald i studentpopulasjonen. Det å få fram breidda i økonomifaget og det store samfunnsbidraget er difor hovudfokuset i NHH sitt kommunikasjons- og rekrutteringsarbeid. I tillegg jobbar NHH systematisk med studieprogramma for auka vektlegging av dei ulike berekraftsdimensjonane i desse.

For ph.d.-studiet er den viktigaste risikofaktoren knytt til inntakskvalitet og gjennomstrøyming. Framleis stor vekt på tiltak som individuell oppfølging og systematisk innsats for å auke opptakskvaliteten, bidrar til god gjennomstrøyming. Programevalueringa i 2021/2022 ventast å bidra til idear til ytterlegare forbetring av studiekvalitet.

Det å til ei kvar tid tilby relevante og attraktive utdanningsprogram er ei kontinuerleg utfordring i etter- og vidareutdanning. Endringar i konkurransebilde, endringar i kundepreferansar og endringar i trendar og samfunnssituasjonar, spesielt relatert til teknologi og digitalisering, gjev både nye utfordringar men og moglegheiter. Slik risiko har vorte forsterka under covid-19. Dei siste opptaka til studia kan likevel antyde at etterspørsel til etter- og vidareutdanning, både på masternivå og andre studiar med studiepoeng og program utan studiepoeng, har halde seg. Nedgang i søkning i nokre av dei etablerte studia, krev og får merksemd og tiltak. Vidare har stort omfang av og erfaringar med digital undervisning, skapt nye moglegheiter både på etablerte studiar og for nye program og konsept. Desse er allereie tekne i bruk på MBA-studia som no har faste digitale samlingar, som supplement til dei fysiske studiesamlingane. Dette bidrar til å forsterke læringa og til ein meir berekraftig innretning i studietilbodet. Vidare vert det satsa på utvikling av nye program og konsept, samt oppdateringar av etablerte studiar, tematisk, teknologisk, pedagogisk og marknadsmessig.

For å skape relevans og vere rusta for å ta ein attraktiv posisjon i framtidens marknad for etter- og vidareutdanning, har NHHE i 2021 gjennomført ei rekke store og viktige strukturelle endringar i sin studieprogramportefølje.

Det er hovudsakeleg tre grep som har vorte gjennomført:

- i) Som følge av AMBA-akkreditering i 2020 og for å imøtekomme dagens krav til erfaringsbaserte mastergrader, er EMBA-studia utvida frå 60 til 90 studiepoeng. Dette medfører og ein auke i tal «kontakttimar», som er eit av krava frå AMBA. Vidare er det gjort faglege og strukturelle endringar i studia, for å skape relevans, sikre læringsutbytte og førebu til AMBA-reakkreditering som finn stad juni 2022.



- ii) EMBA i Finans er beslutta avvikla og utfasa. Dette var eit av krava frå AMBA. MBA i finans er no erstatta med Executive Master i anvendt finans på 90 studiepoeng, som er ei meir fagretta spesialisering, enn ei leiarutdanning. AMBA-akkreditering er forankra i NHH sitt styre, som del av målsetjing om å oppnå «Triple Crown».
- iii) Oppretting av Executive Master i Leiing, 90 studiepoeng. Dette er ei viktig utvikling for å kunne integrere ein stadig veksande portefølje av enkeltmodular i fagområda leiing, omstilling og innovasjon, inn i ei mastergrad ved NHH. Det er eit viktig grep for å vere førebudd på moglegheiter som kan oppstå i marknaden for etter- og vidareutdanning generelt, og særskilt knytt til korleis livslang læring kan bidra til berekraftig omstilling for samfunn, bedrifter og leiarar.

Utviklinga i NHHE si studieprogramportefølje er viktig for å skape relevans, kvalitet og meir internasjonalsisering i studia. Slik sett skal tiltaka og bidra til å redusere risikoen for NHHE i ein krevjande etter- og vidareutdanningsmarknad.

Avhengigheit av enkeltpersonar representerer ein annan risikofaktor i NHHE sin aktivitet. Dette inkluderer både avgrensa tilgang på kvalifiserte fagressursar samt at NHHE har ein relativt liten studieadministrasjon. NHHE vurderer difor nye løysingar og tilknytingsformer for fagressursar, så vel som modellar for samarbeid med relevante institusjonar og aktørar. NHHE samarbeider dessutan med relevante andre avdelingar på NHH for å effektivisere og optimalisere drift av studietilboda, med målsetnad om å fundamentera ei berekraftig plattform for vidare utvikling og vekst.

## FORSKNING

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

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

NHH vil i 2022 fortsette med tiltak for økt publisering og eksternfinansiering, med blant annet instituttvise handlingsplaner, resultatoppfølging og incentivordningar.

## SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV

NHH skal sette premisser og påvirke retning for samfunnsdebatten på temaer som er relevante for en handelshøyskole på internasjonalt toppnivå. NHH skal aktivt formidle forskningsbasert kunnskap til samfunns- og næringsliv og styrke dialog og interaksjon med næringsliv og forvaltning. Høyskolens alumniarbeid skal revitaliseres, og NHH skal tilrettelegge for og bidra til et levende, relevant og handlingskraftig alumninettverk.

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



NHHs ambisjoner for formidling og deltagelse i samfunnsdebatten tilsier høy oppmerksomhet om utviklingen i antall forskere som er aktive på dette området. Risikoen for at NHH ikke deltar i samfunnsdebatt og formidling på noen områder som faller inn under en handelshøyskoles fagfelt, fremstår som lav. I strategioppfølgingen er derfor oppmerksomheten rettet mot å få flere aktive formidlere på ulike fagområder skjerpet. Antall aktive formidlere rapporteres jevnlig, og forventningene til instituttene kommuniseres tydelig.

Det kan være en omdømmerisiko knyttet til kvaliteten på formidlingen og betydningen av at NHHs forskere er uavhengige av partsinteresser i den enkelte sak. Samlet sett fremstår også denne risikoen som lav, men det er likevel grunn til å vektlegge utviklingen av rett kultur og normer på dette området, herunder at høyskolens «code of conduct» og øvrige retningslinjer er kjent i organisasjonen.

NHHs generelle omdømme påvirkes av publikums oppfatninger om kvalitet og relevans i forskning, utdanning og formidling så vel som karakteristika ved NHHs organisasjon og studentmiljø. En moderat risiko er knyttet til hvorvidt bredden i økonomifaget og dets store bidrag til å løse vår tids samfunnsutfordringer er vel forstått i samfunnet. Den pågående utviklingen av NHH sitt kommunikasjonskonsept adresserer nettopp dette.

Organisasjonsutvikling og studentmiljø får stor oppmerksomhet, og indikatorer slik som Studiebarometeret og arbeidsmiljøundersøkelser følges nøye. Varslingsrutinene for både ansatte og studenter er godt utviklet, og en har et etablert system for rask oppfølging. NHH har et studentmiljø med en involvering og et aktivitetsnivå som fremstår unikt. Høyskolen har et svært godt samarbeid med studentforeningen, herunder når det gjelder arbeid for å bidra til at alle skal oppleve et inkluderende og trygt miljø.

## ORGANISASJON OG RESSURSER

### *Menneskelige ressurser*

NHH har som mål å rekruttere og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere. Det settes inn mye ressurser på å lykkes med rekruttering av vitenskapelig ansatte i det internasjonale arbeidsmarkedet. Konkurransen om de mest lovende kandidatene er imidlertid stor og risikoen for ikke å lykkes fullt ut er alltid til stede.

NHH har spesielt fokus på arbeidet med å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger og reviderte i 2020 handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. Høyskolens ambisjon er at minst 40 % av ansatte i alle stillingskategorier skal være kvinner. Det gis relativt ofte tilbud om ansettelse til kvinner, men konkurransen om kvalifiserte kvinner er høy. Erfaringen er at nettopp de kvinnelige kandidatene i vitenskapelige stillinger ofte takker nei, blant annet på grunn av konkurrerende tilbud. Det er stor risiko for at kjønnsbalansen for faste stillinger ikke blir nevneverdig forbedret fra år til år, og at det derfor vil ta lang tid før kvinneandelen blant høyskolens professorer nærmer seg 40 %.

### *Organisasjonen*

NHHs organisasjon er preget av høy kompetanse, profesjonalitet og til dels effektive arbeidsprosesser. Det er iverksatt flere tiltak som skal effektivisere arbeidsprosesser og forbedre samhandling på tvers av enheter og funksjoner. Digitalisering/robotisering er sentrale elementer i dette arbeidet. Til tross for at IT- og digitaliseringsprosjekter generelt sett er krevende og risikofylte, ansees risikoen for å være relativt lav for de tiltakene som er iverksatt. Det er like fullt utfordrende å engasjere organisasjonen i utviklingen, og involvere og frigjøre nødvendige ansattressurser i et slikt omfang som kreves. Dette kan representere en moderat risiko.



### *Økonomi*

Den finansielle situasjonen vurderes som god. Gjennom langtidsbudsjettet har en oppnådd en god balanse mellom årlige tildelinger over statsbudsjettet og langsiktige forpliktelser. Et underforbruk som følge av koronasituasjonen bidrar til økt fleksibilitet i nye budsjetter.

I tillegg til årlige bevilgninger, skapes handlingsrom for strategiske satsinger ved omfordeling av eventuell ubrukt bevilgning fra tidligere år. Covid-19 har bidratt til underforbruk innenfor nesten alle strategiske satsingsområder, og det er utarbeidet handlingsplan for strategiske investeringer fremover. Den finansielle risikoen vurderes som lav ved utgangen av året.

### *Infrastruktur*

Med rehabilitering av høyskolens eldste bygningsmasse fremstår NHH som en kompakt og moderne campus. Målet er at moderniseringen skal legge til rette for et fremragende arbeids- og læringsmiljø. Det kan være enkelte utfordringer knyttet til å utnytte nye arealer i samsvar med intensjonene, og det er en moderat risiko for at organisasjonen ikke makter å utnytte nye muligheter i tilstrekkelig grad.

I tiden fremover vil det bli mye fokus på å utarbeide en helhetlig og langsiktig campusutviklingsplan. Arbeidet er startet og det er etablert et tett samarbeid med Statsbygg i prosessen. Begrensede ekspansjonsmuligheter kan på sikt representere en betydelig risiko.

NHH har en hensiktsmessig IT-infrastruktur og en kompetent IT-organisasjon som til sammen gir stabile leveranser av moderne og tidsriktige IT-tjenester. Samtidig vil utvikling og drift av egne digitaliseringsløsninger kreve støtte fra en effektiv IT-organisasjon. Et risikoelement i denne forbindelsen er knyttet både til rekruttering av riktig IT-kompetanse og det å beholde kritiske ressurser i IT-organisasjonen.

### *Systematisk digitalisering*

Hovedmomentene i satsingen på systematisk digitalisering har vært oppbygning av digital kompetanse i organisasjonen, samt digitalisering av utvalgte arbeidsprosesser og utvikling av brukervennlige digitale tjenester for studenter og ansatte.

Oppbygning av digital kompetanse er krevende i den forstand at behovene blant ansatte og studenter er svært varierte, blant annet fordi eksisterende kompetansenivå er nokså ulikt. Koronasituasjonen har i seg selv bidratt til betydelig heving av den digitale kompetansen og erfaringen blant ansatte og studenter.

Det har vært jobbet med digitalisering av arbeidsprosesser og utvikling av digitale tjenester for studenter og ansatte på flere områder. Vi har utviklet digital kompetanse, og det er etablert et godt internt team som har bygget viktig kompetanse relatert til bl.a. prosessoptimering, RPA (robotic process automation) og digitale skjemaløsninger. Det vil bli satset videre på digitalisering fremover, og satsingsområder i KDs digitaliseringsstrategi vil stå sentralt blant prioriterte fokusområder. Utviklingen fremover når det gjelder IT-tjenester vil troligvis bli preget av en rekke fellesløsninger for sektoren. Risikofaktorer relatert til digitalisering er bl.a. knapphet på ressurser og kompetanse, at en ikke treffer godt nok med løsningene som utvikles, og at de forventede gevinstene ikke realiseres.



## Regjeringens inkluderingsdugnad

NHH har også i 2021 gjort tiltak for å innfri kravet om at 5 % av alle nyansatte skal ha nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en. NHH har ansatt i målgruppen i perioden, men det er færre enn fem nyansettelser. Vi kan derfor ikke rapportere tall av hensyn til personvern.

I vår sektor er det egne forskrifter for ansettelse i utdannings- og forskerstillinger. Dette gjør det vanskelig for søkere med hull i CV å nå opp i en konkurranse der rekruttering er basert på akademiske meritter. Spørsmål knyttet til nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en er derfor i utgangspunktet lite relevante i rekrutteringen til disse stillingene.

NHH vil ha fortsatt oppmerksomhet knyttet til rekruttering av kompetente personer som ellers kan ha utfordringer med å komme inn på arbeidsmarkedet. I første rekke vil dette arbeidet inkludere en fortsatt videreutvikling av utlysningstekstene slik at de har et inkluderende språk og er åpne i kvalifikasjonskravene. I tillegg vil NHH arbeide med holdningsskapende arbeid blant ledere og tillitsvalgte, og ha et tettere samarbeid med NAV lokalt. Det kan også være aktuelt å se på muligheten for å delta i Traineeprogrammet i staten.

## Oppfølging av digitaliseringsstrategien for universitets- og høyskolesektoren

NHH har jobbet målrettet for å bygge opp og samle intern kompetanse knyttet til prosessoptimering, RPA (robotic process automation), digitale skjemaløsninger m.m. NHH har nå et godt etablert team som har gjennomført en rekke digitaliseringsleveranser. Resultatet fra dette arbeidet har bidratt til fristilling av tid, økt kvalitet på tjenester og vesentlig forbedret servicegrad på en del tjenester.

Frem til nå har fokus vært å skape bedre brukeropplevelser for studenter og ansatte, samt bygge intern kompetanse og frigjøre tid til verdiskapende arbeid.

I neste periode er vi nå bedre i stand til å inkludere andre satsingsområder som KD også har et fokus på i sin digitaliseringsstrategi. NHH vil fremover ha et økt fokus på datafangst, forvaltning og personvern som bidrar til å tilrettelegge og gjøre data tilgjengelig ikke bare for høyskolen, men for andre interessenter og partnere i sektoren.

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

NHH har i 2021 tatt flere strategiske og operative grep som på sikt vil styrke arbeidet med beredskap, informasjonssikkerhet og personvern betraktelig.

### *Risiko- og sårbarhetsanalyser*

NHH har i 2021 gjennomgått sine ROS-analyser fra 2018 og laget konkrete handlingsplaner for oppfølging av uønskede hendelser med høy og middels risiko.

Totalt 14 uønskede hendelser med høy og middels risiko er gjennomgått. Flere av de risikoreducerende tiltakene fra handlingsplanen er allerede gjennomført, noe som har gitt grunnlag for å justere risikomatriksen. NHH skal for øvrig foreta en grundig revisjon av sine ROS-analyser i 2022, i tråd med relevante styringsdokumenter.



### *Krise og beredskapsplanverk*

NHH oppdaterte (ajourførte) sitt krise- og beredskapsplanverk i desember 2019. I januar 2020 vedtok beredskapsledelsen å revidere planverket. En arbeidsgruppe var i gang, men revisjonen måtte legges til side for å håndtere en rekke andre oppgaver knyttet til covid-19-pandemien.

NHHs pandemiplan ble revidert pr. mars 2020. Erfaringene fra pandemien så vel som andre alvorlige hendelser i perioden, har gitt NHH et godt utgangspunkt for å gjenoppta revisjonen av planverket og for å gjøre nødvendige endringer. Det er behov for å utvikle et justert planverk som dekker både kontinuerlig beredskapsarbeid og kriser, herunder tydeliggjøring av eskaleringspunkter og konsekvenser av disse på beredskapsarbeidets innretning. Dette arbeidet pågår, og krav i relevante styringsdokumenter blir ivare tatt.

Dagens «Beredskapsplan ved kriser» (2019) omfatter en operativ – og en administrativ del, samt en rekke vedlegg, blant annet tiltakskort, varslingslister, sjekklister, tavler og skjemaer.

### *Kriseøvelser*

Siste kriseøvelse, en diskusjonsøvelse, ble gjennomført i desember 2019. I 2018 ble det gjennomført en fullskalaøvelse. Beredskapsledelsen vedtok i desember 2019 en øvelsesplan for 2020 som inkluderte fire diskusjonsøvelser og deltakelse på Øvelse Nord. I februar 2020 deltok beredskapsledelsen som observatører på en lokal PLIVO – trening med nødetatene, men ingen av de planlagte øvelsene for 2020 ble realisert på grunn av covid-19-pandemien.

Etter øvelsene i 2018 og 2019 er det utarbeidet rapporter med læringspunkter. Læringspunktene er siden tatt inn i en handlingsplan for oppfølging med beskrivelser av tiltak, ansvarsplassering, frist og status.

Oppsummert er de viktigste læringspunktene knyttet til behovene for revisjon av planverket, restrukturering av beredskapsorganisasjonen, opplæring av alle med en sentral rolle og gjennomføring av øvelser.

### *Informasjonssikkerhet og personvern*

NHH jobber kontinuerlig med å forbedre informasjonssikkerheten og personvernet ved høyskolen. NHH følger opp og rapporterer om informasjonssikkerhet og personvern i tråd med sektorens styringsmodell og i henhold til NHH sitt styringssystem for informasjonssikkerhet og personvern.

Høyskolen har i 2021 gjennomført Sikkerhetsmåneden med spesielt fokus på informasjonssikkerhet og personvern, for å bidra til økt kompetanse og bevissthet. I 2021 ble det gjennomført en ekstern vurdering av IT-infrastruktur, informasjonssikkerhet og personvern ved høyskolen. Det utarbeides handlingsplan for nødvendige tiltak og aktiviteter.

NHH har hatt personvernombud utnevnt siden 2017.



## Håndtering av covid-19-pandemien

NHH sitt beredskapsarbeid i 2021 har vært preget av pandemien. Beredskapsledelsen trådte sammen første gang 11. mars 2020 der ulike problemstillinger knyttet til studenter i utlandet og koronapandemien ble diskutert. Etter nedstengingen 12. mars 2020 har beredskapsledelsen hatt jevnlig protokollførte møter. NHH har forholdt seg lojalt til de tiltak som har kommet som pålegg eller råd fra nasjonale og/eller lokale myndigheter.

Møtene i beredskapsledelsen ble høsten 2020 avløst av hyppige og situasjonsbestemte møter i en mindre gruppe. Denne endringen var nødvendig av hensyn til pandemiens eskalering og behovet for raske beslutninger for å møte ikke-predikerbare skifter i pandemisituasjonen og i regjeringens tiltak.

Læringspunktene fra NHHs håndtering av pandemien er flere og i hovedsak knyttet til organisering av beredskap og kommunikasjon. Først og fremst er det behov for en helhetlig evaluering av NHHs håndtering av pandemien. Her er det naturlig å trekke på en serie gjennomførte undersøkelser slik som NHHs egen survey av de ansattes erfaring med hjemmekontor og internkommunikasjon, studentenes helse- og trivselsundersøkelse (SHoT), Studiebarometeret m.m.

### *Kommunikasjon og involvering*

Endringen fra jevnlig møter i beredskapsledelsen til hyppige og situasjonsbestemte møter i en mindre gruppe førte til at mange ikke alltid fikk tilstrekkelig informasjon om vurderinger og tiltak. Dette ble trolig forsterket ved at pandemisituasjonen i seg selv var uforutsigbar. Den gjennomførte spørreundersøkelsen blant ansatte på hjemmekontor viste imidlertid at de ansatte opplevde informasjonen tilfredsstillende og erfaringene med hjemmekontor gode.

### *Organisering av beredskapsarbeidet*

NHHs planverk for krisehåndtering var ikke tilpasset håndteringen av en pandemi slik vi opplevde situasjonen i mars 2020. I løpet av de nærmeste månedene etter nedstenging ble det utviklet en smittevernveileder for å hindre smitte på campus ved retur i august 2020 og for å sikre smittevernlig forsvarlig drift for studenter og ansatte.

Gjennom håndteringen av pandemien har vi i økende grad sett behovet for å utvikle et justert rammeverk som dekker både kontinuerlig beredskapsarbeid og kriser, herunder tydeliggjøring av eskaleringspunkter og konsekvenser av disse for beredskapsarbeidets innretning.

NHH er allerede i gang med å restrukturere sin beredskapsorganisasjon med tanke på en helhetlig organisering av forebyggende beredskapsarbeid, som en del av det kontinuerlige HMS-arbeidet, og en krisehåndteringsplan som er tydeligere på kriseledelsens ansvar og konkrete oppgaver i ulike, relevante krisesituasjoner. Dette arbeidet har sikret seg faglig bistand fra ekstern aktør og arbeidet forventes å ferdigstilles i løpet av 2022.





## Likestilling, mangfold, diskriminering og tilgjengelighet

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

NHH hovedmål:

NHH skal ha en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som tilrettelegger for at NHH skal prestere på internasjonalt toppnivå innenfor utdanning og forskning samt i samspillet med samfunns- og næringsliv.

### NHH delmål 1: Menneskelige ressurser

NHH skal rekruttere og beholde høyt kvalifiserte og motiverte medarbeidere med solid og relevant kompetanse i alle deler av organisasjonen. NHH skal fremme mangfold og likestilling med særlig vekt på bedret kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger.

Tabell 45: Andel kvinnelig ansatte i fagstaben og kvinneandel av totalt antall årsverk

|   | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|---|----------|------|------|------|------|----------|
|   | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Stipendiat (%)  | 40 %     | 35 % | 34 % | 40 % | 40 % | ≥ 40 %   |
| Postdoktor (%)  | 30 %     | 19 % | 30 % | 33 % | 48 % | ≥ 40 %   |
| Førsteamanuensis (%)  | 33 %     | 32 % | 33 % | 29 % | 32 % | ≥ 40 %   |
| Professor (%)   | 18 %     | 20 % | 20 % | 19 % | 20 % | ≥ 40 %   |
| Professor II (%)  | 18 %     | 26 % | 27 % | 25 % | 27 % | ≥ 40 %   |
| Kvinneandel i undervisnings-, forsker- og formidlingsstillinger (UFF) (%) | 30 %     | 28 % | 29 % | 30 % | 33 % | ≥ 40 %   |
| Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%) (KD)                   | 17 %     | 20 % | 20 % | 18 % | 19 % | ≥ 40 %   |
| Kvinneandel av totalt antall årsverk (UFF og t/a) (%)                     | 43 %     | 42 % | 43 % | 43 % | 44 % | -        |

Tabell 46: Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

|   | Resultat |      |      |      |      | Ambisjon |
|---|----------|------|------|------|------|----------|
|   | 2017     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |          |
| Stipendiat (%)                          | 42 %     | 5 %  | 44 % | 52 % | 54 % | ≥ 50 %   |
| Postdoktor (%)                          | 13 %     | 25 % | 55 % | 9 %  | 56 % | ≥ 50 %   |
| Førsteamanuensis (%)                    | 38 %     | 43 % | 40 % | 11 % | 33 % | ≥ 50 %   |
| Professor (%) (inkluderer ikke opprykk) | 100 %    | -    | 0 %  | -    | -    | ≥ 50 %   |

### Vurdering av resultater og måloppnåelse

Kvinneandelen ved NHH er totalt på 44 %. Rektors ledergruppe består av seks personer (rektor, tre prorektorer og to direktører) og av disse er to kvinner. Av seks instituttledere er én kvinne. I administrasjonen er det overvekt av kvinnelige ledere.

Totalt sett utgjør kvinneandelen i undervisnings, forsker- og formidlingsstillinger 33 %, en oppgang tredje år på rad. Samtidig ser en at nivået fortsatt er relativt konstant rundt 30 % og fortsatt langt under den langsiktige ambisjonen på minst 40 %. Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger setter som mål at minst 50 % av alle nyrekrutterte til fagstillinger skal være kvinner. Andelen nyansatte kvinner varierer i ulike stillingskategorier fra 33 % til 56 %. Høyskolen anser måltallet som ambisiøst, men realistisk i et lengre tidsperspektiv.



Stillingskategoriene professor 1013 og førsteamanuensis hadde i 2021 en andel på hhv. 20 % og 32 % kvinner. Dette er hovedsakelig faste stillinger preget av stabilitet, lav turnover og få nyansettelser. Disse faktorene, sammen med sterk konkurranse innen fagfeltet, både nasjonalt og internasjonalt, om dyktige kvinner, er viktige forklaringsfaktorer til en relativt konstant trend. I 2021 er andelen kvinnelige professorer tilbake på 20 % etter en nedgang i 2020 til 19 %. Tallene er små og mindre endringer får dermed store konsekvenser. Totalt fire personer fikk opprykk til professor i 2021, herav en kvinne.

De øvrige stillingskategoriene, stipendiat, postdoktor og professor II er stillinger med en avgrenset stillingsperiode. Dette gir et noe større handlingsrom på kort sikt, noe som gjenspeiles i større variabilitet over tid. NHH har spesiell oppmerksomhet rettet mot kvinneandelen i stipendiat-, postdoktor- og professorstillinger. En rekke tiltak er rettet mot rekruttering til disse stillingskategoriene, samtidig som en utfordring både er tilgangen på kvinnelige søkere og sterk konkurranse.

Andelen nyansatte kvinnelige stipendiater er i 2021 på over 50 % andre år på rad, og en kvinneandel på 54 % av nyansatte er den høyeste andelen NHH har rapportert.

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

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

Det ble tilsatt totalt 11 nye professor II i 2021, av disse var 2 kvinner, 18,2 %.

NHH erkjenner at aktivt, målrettet og langsiktig arbeid er nødvendig for å nå opp i den harde internasjonale konkurransen om godt kvalifiserte kvinner. Hovedfokuset i NHHs Handlingsplan for bedre kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger er:

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

I «Statusrapport - kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger 2021», gis en nærmere vurdering av tiltak, resultater og måloppnåelse i 2021 og planer for 2022. Rapporten tilstreber å tilfredsstille redegjørelsesplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven.

NHH har som målsetting å fremme mangfold og likestilling. Høyskolen oppfordrer kandidater med innvandrerbakgrunn om å søke ledige stillinger, og NHH har over en tid rekruttert noen ansatte med denne bakgrunnen både til vitenskapelige og administrative stillinger. NHH har noen ansatte med nedsatt funksjonsevne, og høyskolen tilrettelegger for at disse skal kunne fungere i sin stilling.

NHH arbeider for å tilrettelegge for et inkluderende og godt fysisk og psykisk læringsmiljø som appellerer til et mangfold av studenter. Et hovedvirkemiddel for å øke mangfoldet inklusiv jenteandelen ved NHH har i inneværende strategiperiode vært å endre hvordan høyskolen og økonomifaget presenteres, med økt fokus på bredden i faget, inklusiv alt som skjer ved NHH, og at økonomifaget er viktig om samfunnet skal klare å løse de store samfunnsutfordringene verden står ovenfor.



NHH har som hovedmålsetting at studenter og ansatte skal ha en hverdag der de ikke på noen måte opplever å bli trakassert, verken på grunn av etnisitet, nedsatt funksjonsevne, kjønn, seksuell orientering eller annet. Det er utarbeidet tiltaks-/handlingsplaner hvor dette er omtalt og det framgår hvordan varsel om brudd skal håndteres og hvem som har ansvar for å følge opp. NHHs verdier, etiske retningslinjer og hvilke konsekvenser disse skal ha for vår atferd, er fremstilt i dokumentet «Ansvarlig atferd». I tillegg utarbeidet høyskolens ledelse i samarbeid med studentene dokumentet «NHH-kulturen - slik vil vi ha det på NHH» våren 2018, som setter standarden for forventet adferd både for ansatte og studenter ved NHH.

På grunn av koronapandemien ble undervisningen i 2021 delvis gjennomført digitalt. NHH opplevde gjennom året noen tilfeller av utfordringer knyttet til universell utforming av læringsmateriell, både i forbindelse med undervisning og vurdering. Høyskolen har tatt grep for å bedre kunnskap om og støtte til universell utforming av læringsmateriell, og dette vil bli et prioritert område i Læringsmiljøutvalgets arbeid i 2022.

NHH flyttet i januar 2021 inn igjen i de delene av bygningsmassen som har vært under rehabilitering, noe som ga en betydelig forbedring av lokalene for studenter og ansatte med fysisk funksjonsbegrensning sammenlignet med tidligere.

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

## Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter

### *Større byggeprosjekter*

Som tidligere omtalt er rehabilitering av NHHs opprinnelige bygningsmasse gjennomført.

NHH har ikke andre større byggeprosjekter under planlegging.

Ved igangsetting av eventuelle byggeprosjekter vil NHH følge utredningsinstruksen, bygge- og leiesaksinstruksen og retningslinjene for behandling av brukerfinansierte byggeprosjekter. NHH vil også vurdere om behovene kan dekket innenfor eksisterende bygningsmasse.

I forbindelse med planlagt rehabilitering av Hovedbygget vedtok styret ved NHH strategisk arealplan. Hensikten med planen var å sette et helhetlig fokus på bygningsmassen, og denne har i ettertid vært førende for alle større og mindre bygningsrelaterte beslutninger og igangsatte aktiviteter. Denne planen vil være utgangspunkt for høyskolens videre arbeid med campusutviklingsplaner.

### *Campusutviklingsplaner*

En campusutviklingsplan er en helhetlig og langsiktig plan for god bruk og utvikling av bygg, uteområder og annen infrastruktur. Planen støtter opp om institusjonens faglige og strategiske mål. Planen er et langsiktig og strategisk plandokument som setter visjon, mål og strategi i system. Planen angir helhetlige og langsiktige strategier for utvikling av bygg, eiendom og infrastruktur og identifiserer mulige tiltak og aktiviteter. Den er et felles verktøy for NHH og Statsbygg.



I høyskolens strategi 2018-2021 står det følgende om infrastruktur (delmål 4):

*NHHs infrastruktur skal holde en høy standard som bygger opp under institusjonenes ambisjoner. Nødvendig rehabilitering av NHHs eldste bygningsmasse skal legge til rette for et fremragende arbeids- og læringsmiljø.*

*NHHs kompakte campus skal til enhver tid være tilpasset studentenes og ansattes behov for plass og muligheter for samhandling. Læringsarealene skal være fleksibelt tilrettelagt for varierende undervisnings- og læringsformer. Rehabilitering av den eldste bygningsmassen (høyblokken mm) har høyeste prioritet og vil spille en avgjørende rolle i å etablere en fremtidsrettet bygningsmessig infrastruktur.*

Campusutviklingsplanen vil utvikles i samsvar med denne strategien.

Universiteter og høyskoler skal ha campusutviklingsplaner som legger grunnlag for prioritering av oppgraderings- og byggeprosjekter ved den enkelte institusjon. Planarbeidet er startet. Styringsgruppe, prosjektgruppe, arbeidsgrupper og referansegrupper er oppnevnt. Rektor er prosjekteier. Styringsgruppen ledes av direktør for organisasjon og virksomhetsstyring. Planarbeidet planlegges avsluttet mars 2023.



## Kap. V. Vurdering av fremtidsutsikter

Dette kapittelet inneholder den fremtidsrettede delen av årsrapporten. Målene og strategiske satsingsområder i høyskolens strategi for perioden 2022-2025 blir presentert, samt utviklingsavtalen mellom KD og NHH. Videre inneholder dette kapittelet en omtale av samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører og en presentasjon av budsjett for 2022. Campusutviklingsplaner og større byggeprosjekter omtales i kap. IV.

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

### Strategi for NHH 2022-2025

Året 2021 innebar avslutningen av en styre- og strategiperiode. Siden det nye styret tiltrådte 1. august 2021 har det vært gjennomført en strategiprosess i organisasjonen som vil lede til vedtak av NHHs strategi 2022-2025 i første kvartal av 2022.

Målsettingene i strategien er inndelt i fire hovedområder; Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser. Nedenfor gis en samlet presentasjon av målene og de strategiske satsingsområdene i NHHs strategi 2022-2025, samt KD sine sektormål.

#### UTDANNING

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

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

KD Sektormål 3: God tilgang til utdanning

NHH hovedmål

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

NHH delmål 1 Inntakskvalitet og mangfold

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

NHH delmål 2 Studiekvalitet og pedagogikk

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

NHH delmål 3 Kandidatkvalitet og relevans

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



## **FORSKNING**

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

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

NHH hovedmål

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

NHH delmål 1 Høy kvalitet

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

NHH delmål 2 Relevans for nærings- og samfunnsliv

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

NHH delmål 3 En solid og etterspurt forskerutdanning

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

## **SAMSPILL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV**

KD Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

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

NHH hovedmål

NHH skal formidle forskningsbasert kunnskap og sette premisser og retning for samfunnsdebatten. NHH skal styrke interaksjon og samarbeid med næringsliv og samfunnsinstitusjoner, og alumninettverket skal utvikles videre.

NHH delmål 1 Samarbeid til felles beste

Ved å være en pådriver for innovasjon, omstilling og bærekraftig utvikling skal NHH være en foretrukket samarbeidspartner for næringsliv og samfunnsinstitusjoner. Samarbeid med relevante eksterne aktører, samt med et vitalt alumninettverk, skal spille en nøkkelrolle i utviklingen av NHH, og det skal tilføre våre partnere relevant innsikt. Virksomheten ved NHH Executive, NHHs avdeling for etter- og videreutdanning, skal være en katalysator for utviklingen av samarbeidsrelasjoner og partnerskap.

NHH delmål 2 Kunnskapsbasert kommunikasjon

NHHs fagstab skal formidle forskning og fagkompetanse for å bidra med innsikt og styrke samfunnsdebatten gjennom å utfordre og påvirke. Denne formidlingen skal også styrke NHHs synlighet nasjonalt og internasjonalt og dermed spre kunnskap om NHHs profil og aktivitet for hele bredden av målgrupper slik som eksempelvis potensielle og eksisterende studenter, alumni og ulike aktører i nærings- og samfunnslivet.

NHH delmål 3 En attraktiv møteplass

NHH skal være en åpen og tilgjengelig institusjon som har god kontakt med omverden enten konteksten er regional, nasjonal eller internasjonal. NHH skal tilby et variert utvalg av faglige møteplasser som imøtekommer behovene i våre nettverk og blant ulike grupper av interessenter.



## **ORGANISASJON OG RESSURSER**

KD Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

NHH hovedmål

NHH skal ha en effektiv, smidig og endringsdyktig organisasjon som tilrettelegger for høy kvalitet og fremragende prestasjoner innenfor utdanning og forskning samt i samspillet med nærings- og samfunnsliv.

NHH delmål 1 Menneskelige ressurser i sentrum

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

NHH delmål 2 Utvikling av organisasjonen

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

NHH delmål 3 Robust økonomisk handlingsrom

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

NHH delmål 4 Tidsmessig infrastruktur og campusutvikling

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

## **STRATEGISKE SATSINGSOMRÅDER**

Det legges opp til at strategien for 2022-2025 skal ha tre satsingsområder som skal gjennomsyre NHHs kjernevirksomhet og drift:

1. Bidrag til bærekraftig verdiskapning
2. Gjennomgripende internasjonalisering
3. Kultur for engasjement samt evne og vilje til å jobbe mot felles mål





## Utviklingsavtale

NHH inngikk utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet fra og med 2019 gjennom en prosess med innspill fra institusjonen og dialog med departementet. Avtalen skal tjene som instrument for å løfte områder der styret og ledelsen ser behov for særskilt oppmerksomhet og trykk på gjennomføring. Målene i utviklingsavtalen er samordnet med NHHs øvrige målstruktur, og har en nær sammenheng med de utvalgte satsingsområdene i NHHs strategi 2018-2021. Status for måleparameterne i utviklingsavtalen presenteres i kap. III, sammen med de øvrige virksomhetsmålene. Måleparameterne i utviklingsavtalen er merket (UA).

Gjeldende utviklingsavtale utløper 31.12.2022, og endelig rapportering om måloppnåelse for utviklingsavtalen vil dermed inngå i Årsrapport for 2022. Det vil i 2022 bli utarbeidet ny utviklingsavtale.

Mål og måleparametere i utviklingsavtalen:

### 1. Faglig fornyelse og relevans

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

### 2. Økt mangfold

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

### 3. Forskning på topp nivå

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

Målene for utviklingsavtalen sammenfaller med et utvalg av de mest sentrale prioriteringene i NHHs strategi, og graden av måloppnåelse kan bedømmes ut i fra sammenfallende måleparametere knyttet til strategiens satsingsområder. Pr. 2021 følger det at utviklingen gjennomgående er solid. Enkelte av målene knyttet til økt mangfold i studentmassen og blant de ansatte fremstår som særlig ambisiøse. NHH anser imidlertid disse målene som meget viktige, og de vil gjenspeiles også i strategien for 2022-2025. Betydelig arbeid vil derfor rettes mot disse målsettingene i flere år fremover.



## Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører

Høyskolen har et betydelig internasjonalt nettverk og forsknings- og utdanningssamarbeid med ledende utenlandske institusjoner. NHH samarbeider med over 190 universiteter og handelshøyskoler i mer enn 50 land. Om lag halvparten av NHH-studentene tar minst ett semester utveksling i utlandet. Den mest synlige bekreftelsen på NHHs internasjonale posisjon er EQUIS- og AMBA-akkreditering, medlemskap i CEMS - the Global Alliance in Management Education, samt høyskolens status som European University som medlem av alliansen ENGAGE.EU. CEMS er en allianse av 34 handelshøyskoler (kun én fra hvert land), 70 bedriftspartnere og åtte ideelle organisasjoner. ENGAGE.EU består av syv ledende, forskningsintensive universitet i Europa innenfor fagområdene økonomi, administrasjon og samfunnsvitenskap. I forbindelse med søknad om en ny finansieringsrunde i 2023, vil samarbeidet bli utvidet med ytterligere to ledende universiteter.

NHH har et godt samarbeid med andre nasjonale institusjoner i sektoren, og jobber særlig tett sammen med de andre store utdanningsinstitusjonene i Bergen. NHH deltar blant annet i Kompetanseforum Vestland, som fungerer som vårt Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA). To andre eksempler på NHHs samarbeid med utdanningsinstitusjonene i Bergen er avtalen med Institutt for økonomi (UiB) som gjør at deres studenter kan ta spesialiserte emner ved NHH og omvendt, og samarbeidet med HVL og UiB om Bergen Entrepreneurship Academy (BEA). BEA er en felles plattform for å utvikle og promotere studententreprenørskapsaktiviteter på tvers av institusjonsgrenser og fagområder. NHH samarbeider med karrieretjenester ved andre læresteder i Norge gjennom Karrierforum for høyere utdanning for å sikre kvaliteten i egne karrieretjenester, og for å spre kunnskap om egne aktiviteter til medlemmene i nettverket.

Fremtidens utfordringer er brede og krever tverrfaglig samarbeid. Derfor er både nasjonalt og internasjonalt samarbeid viktig for NHH. NHH ønsker å fortsette samarbeidet i Bergensregionen og her er spesielt BEA en satsing vi ønsker å løfte frem og som høyskolen ønsker å videreutvikle. Samarbeid om karrieretjenester og arbeidslivsrelevans er også noe høyskolen aktivt jobber med og videreutvikler, blant annet gjennom en styrking av Karrieresenteret, som samarbeider med aktører fra næringslivet, offentlig forvaltning og ideelle organisasjoner både nasjonalt og internasjonalt. Internasjonalt er ENGAGE.EU-alliansen særs viktig. NHH vil videreutvikle og dyrke samarbeidet med partnerinstitusjonene. Prosjektet inneholder både et samarbeid om utdanning, men også samarbeid mellom studenter, forskere, privat og offentlig sektor. Også i andre prosjekter som Innovation School i Tyskland samarbeider høyskolen med andre utdanningsinstitusjoner om undervisning, samt en rekke bedrifter og organisasjoner om praksis.

NHH legger til rette for at ph.d.-studenter tar emner og har opphold utenlands under studiet. For ph.d.-studiet foregår internasjonalt samarbeid, både for studenter og institutter/veiledere, mer på individuell basis enn på lavere gradsnivåer. Samarbeid på emnenivå gjøres også individuelt grunnet lave studenttall med delvis individuelt tilpassede emneporteføljer.

Se også avsnittene *Internasjonalisering* og *Samarbeid med eksterne verksemder* i kap. III.



## Budsjett for 2022

Som følge av at NHH i 2021 ble innlemmet i statens husleieordning, fikk høyskolen en betydelig økning i basisbevilgningen som kompenserer for økt husleie. Budsjett-tildelingen for 2022 innebærer imidlertid en realnedgang i basisbevilgningen på 7,2 mill. kr, hovedsakelig som følge av en omlegging i premiemodellen for beregning av pensjon.

På tross av redusert basisbevilgning, er høyskolens økonomiske handlingsrom tilfredsstillende, noe som tillater et visst løft i det varige aktivitetsnivået. Høyskolen vil derfor i de kommende budsjettårene sikte mot å etablere et aktivitets- og kostnadsnivå som er finansielt bærekraftig, og som samtidig balanserer ønsket om tilstrekkelige midler til strategiske tiltak med kravet om at ubrukt bevilgning ikke skal overskride 5 % av årets bevilgning.

I budsjettet for 2022 fortsetter utvidelsen i lønnsrammene til fagstaben, med en økning på 5,5 årsverk i forhold til 2021. Den foreslåtte oppdimensjoneringen av fagstaben må relateres til de siste års vekst i studentmassen, og NHH sine høye ambisjoner om pedagogisk utvikling og mer studentsentrert undervisning.

Som en følge av økt tildeling fra KD på fire rekrutteringsstillinger fra og med høsten 2020, ble stipendiatbudsjettet økt fra 70 til 74 årsverk i 2021. Det har vært en stor økning i egenfinansierte stipendiatårsverk i eksternfinansierte prosjekter i løpet av 2021. Samtidig har flere stipendiater fått forlenget kontrakt som følge av covid-19. Dette innebærer et høyt antall forpliktete årsverk ved inngangen til 2022. På grunn av forlengelser i stipendiatkontraktene, vil også unormalt mange stipendiater disputere i 2022. For å kunne opprettholde ambisjonsnivået på 17 disputaser pr. år i årene fremover, er det budsjettert med en midlertidig økning til 81 årsverk i 2022.

Det budsjetteres i tillegg med en økning på 1,6 årsverk ved instituttadministrasjonen og 7,3 årsverk innenfor sentraladministrasjonen.

I strategien for perioden 2018-2021 har fem satsingsområder vært prioritert. I de årlige budsjettprosessene har det innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) vært fokusert på å skape økonomisk handlingsrom, og å foreta prioriteringer som vil bidra til å nå målene i vedtatt strategi. Fra og med 2022 innledes en ny strategiperiode. Vedtatt budsjett for 2022 er derfor ikke innrettet direkte mot konkrete satsingsområder, men prinsippet om å skape økonomisk handlingsrom for å kunne foreta strategiske prioriteringer, har vært lagt til grunn.

Tildelt bevilgning fra Kunnskapsdepartementet i 2022 er 580,8 mill. kr. Dessuten mottok høyskolen en ekstrabevilgning fra KD i 2020 på 2,5 mill. kr relatert til ombygging av kantineareal til undervisningsareal. Som omtalt i forbindelse med rapportering om bruk av særlig tildelte midler, er ikke ombyggingen gjennomført som opprinnelig planlagt, men den vil bli gjennomført i 2022. Etter nok et år der covid-19 har bidratt til redusert aktivitet, er ubrukne midler ved utgangen av 2021 større enn planlagt. I budsjettet for 2022 er det lagt inn en ambisjon om å gjennomføre deler av utsatt aktivitet fra 2021. Som nevnt under avsnittet om økonomi, vil store deler av ubrukne midler fra 2021 bli benyttet til investeringstiltak. For øvrig har høyskolen valgt å planlegge for at covid-19 ikke skal påvirke driften i samme grad som i 2021. Denne forutsetningen er reflektert i budsjettet som har en samlet kostnadsramme på 713,9 mill. kr, noe som medfører et overforbruk innenfor BFV på 123,5 mill. kr.

Av den totale kostnadsrammen er 39,1 mill. kr avsatt til strategiske satsinger og 61,7 mill. kr til langsiktige investeringer. Ytterligere 38,4 mill. kr er ubrukne midler fra diverse ordinære aktiviteter som



er blitt forskjøvet fra 2021. Resterende kostnader på 574,7 mill. kr er knyttet til faste forpliktelser. Kostnadsstrukturen i budsjettet anses derfor å være forenlig med ambisjonen om å ha et aktivitets- og kostnadsnivå som er finansielt bærekraftig på lang sikt.

Det forventes en viss økning innen Bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA) i forhold til 2021, primært knyttet til NHHE og NFR-prosjekter. Samlet budsjettert inntekt i 2022 er 178,3 mill. kr og et overskudd på 5,6 mill. kr.

Tabellen nedenfor viser høyskolens samlede budsjett for 2022:

| Tall i 1.000 kr.   | Bevilgnings-<br>finansiert<br>virksomhet<br>(BFV) | BOA Totalt     | NHH totalt      |
|--|---|----------------|-----------------|
| - Årets bevilgning fra KD  | 580 794   | 0              | 580 794         |
| - Inntekt  |   | 178 308        | 178 308         |
| - Dekningsbidrag   | 9 650   | -9 650         | 0               |
| <b>Sum Dekningssiden</b>   | <b>590 444</b>                                    | <b>168 658</b> | <b>759 102</b>  |
| - Fastlønn   | 375 033   | 98 343         | 473 376         |
| - Driftskostnader  | 220 388   | 80 993         | 301 381         |
| - Investeringer - kortsiktig   | 17 731  | 0              | 17 731          |
| - Strategiske satsinger / Prosjektrettede tiltak/Langsiktig investeringsplan | 100 764   | 0              | 100 764         |
| - Ekstern overskuddsdeling   |   | 1 127          | 1 127           |
| - Netto tilført fra BFV  |   | -17 418        | -17 418         |
| <b>Sum Kostnadssiden</b>   | <b>713 916</b>                                    | <b>163 045</b> | <b>876 961</b>  |
| <b>Årets over- (+) underskudd (-)</b>  | <b>-123 472</b>                                   | <b>5 613</b>   | <b>-117 859</b> |
| <b>Inndekking av overforbruk:</b>  |   |                |                 |
| Ubrukte midler KD  | 103 583   |                |                 |
| Bevilgning fra KD, ombygg. arb.plasser studenter                             | 2 500   |                |                 |
| Overskuddsmidler NHHE  | 17 389  |                |                 |
| <b>Inndekking overforbruk 2022</b>   | <b>123 472</b>                                    |                |                 |
| Ubrukte midler KD  | 7 050   |                |                 |
| Overskuddsmidler NHHE  | 15 954  |                |                 |
| Fri virksomhetskapiital NHHE   | 67 215  |                |                 |
| <b>Sum avsetninger UB 2022</b>   | <b>90 219</b>                                     |                |                 |

Ved utgangen av 2022 forventes avsetninger fra bevilgningsfinansiert virksomhet å være 7 mill. kr. Årets bevilgning er 580,8 mill. kr og avsetningen ved utgangen av 2021 vil være litt over 1 % av bevilgningen dersom aktiviteten i årets budsjett blir gjennomført. Justert budsjett for 2022 forutsetter at aktiviteten kommer tilbake til normalt nivå, og at man i tillegg skal gjennomføre noen av de aktivitetene som måtte settes på vent i 2021. Det er en viss usikkerhet knyttet til om dette lar seg gjennomføre, og i så fall vil sum avsetninger ved utgangen av 2022 bli høyere enn det som tabellen ovenfor viser.

I tillegg vil høyskolen fortsatt ha reserver som følge av oppsparte midler fra tidligere års overskudd ved NHH Executive (NHHE). NHH har en målsetting om å øke inntekten fra eksternfinansierte prosjekter. Det vil være en viss finansiell risiko knyttet til uforutsette hendelser i prosjektgjennomføringen. Høyskolens samlede avsetninger på 90,2 mill. kr ved utgangen av 2022 utgjør 16 % av årets bevilgning, og vurderes å være på et nivå som er tilfredsstillende med tanke på at NHHs finansielle situasjon skal være bærekraftig på lang sikt.



## Kap. VI. Årsregnskap 2021

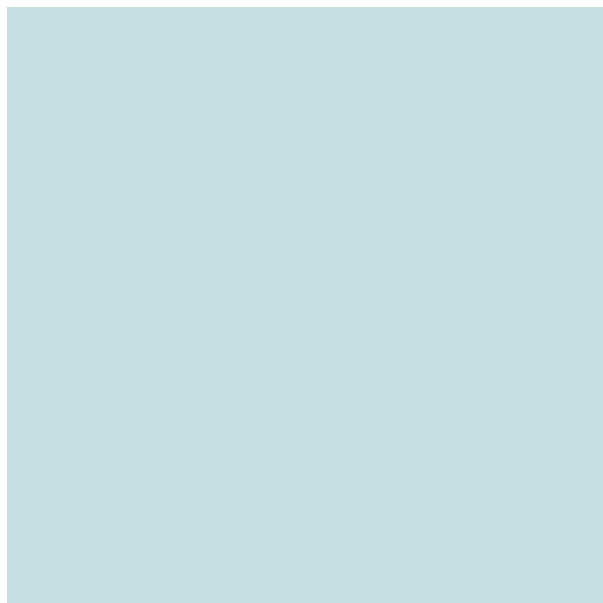
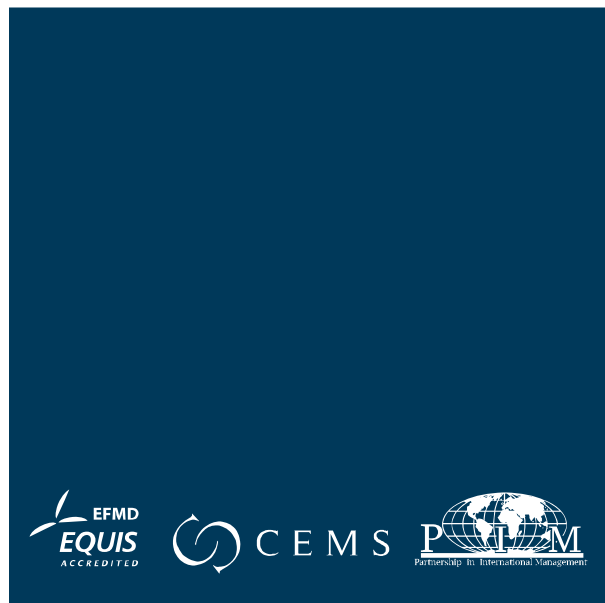
Styret godkjente årsregnskap med noter og ledelseskomentarar 2021 for NHH på sitt møte 9. mars 2022. Regnskapet er utformet i henhold til krav fastsatt i økonomiregelverket, rundskriv R-115 fra Finansdepartementet og de krav Kunnskapsdepartementet har fastsatt. Årsregnskapet er signert av styrets medlemmer.

# ÅRSREGNSKAP 2021

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Økonomiavdelingen

NHH



### **Fortegnsregler i oppgjørspakken**

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

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

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

### **Andre forhold i oppgjørspakken**

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



## Prinsippnote - SRS

### Generelt

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

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

### Anvendte regnskapsprinsipper

#### *Inntekter fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer*

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

Overskudd fra bevilgningsfinansiert aktivitet er persentert 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 regnskapslinje ikke inntektsført tilskudd og overføringer i balanseoppstillingen. Tilsvarende gjelder for gaver og gaveforsterkninger.

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

#### *Inntekter fra transaksjonsbaserte inntekter*

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

#### *Kostnader*

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

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

#### *Pensjoner*

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

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

#### *Leieavtaler*

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

#### *Klassifisering og vurdering av anleggsmidler*

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

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

Varige driftsmidler nedskrives til virkelig verdi ved bruksendring, dersom virkelig verdi er lavere enn balanseført verdi.

#### *Egenutvikling av programvare*

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

#### *Investeringer i aksjer og andeler*

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

Aksjer og andeler som er anskaffet med dekning i bevilgning over 90-post og aksjer anskaffet før 1. januar 2003 og som ble overført fra gruppe 1

til gruppe 2 fra 1. januar 2009, har motpost i *Innskutt virksomhetskaper* avsnitt C1 Virksomhetskaper i balanseoppstillingen. Aksjer og andeler som er finansiert av overskudd av eksternt finansiert oppdragsaktivitet, har motpost i *Opptjent virksomhetskaper*. Dette gjelder både

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

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

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

#### *Beholdning av varer og driftsmateriell*

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

#### *Fordringer*

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

#### *Valuta*

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

#### *Statens kapital*

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

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

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

#### *Kontantstrøm*

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

#### **Statlige rammebetingelser**

##### *Selvassurandørprinsipp*

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

##### *Statens konsernkontoordning*

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

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

## Resultatregnskap

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

|  | Note | 31.12.2021     | 31.12.2020     |
|--|------|----------------|----------------|
| <b>Driftsinntekter</b>   |      |                |                |
| Inntekt fra bevilgninger   | 1    | 546 492        | 491 708        |
| Inntekt fra tilskudd og overføringer                               | 1    | 70 291         | 54 729         |
| Inntekt fra gebyrer  | 1    | 0              | 0              |
| Salgs- og leieinntekter  | 1    | 74 641         | 66 844         |
| Andre driftsinntekter  | 1    | 4 042          | 3 218          |
| <i>Sum driftsinntekter</i>   |      | <b>695 465</b> | <b>616 499</b> |
| <b>Driftskostnader</b>   |      |                |                |
| Varekostnader  |      | 0              | 0              |
| Lønnskostnader   | 2    | 438 760        | 405 590        |
| Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler     | 4,5  | 19 848         | 11 342         |
| Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler    | 4,5  | 0              | 0              |
| Andre driftskostnader  | 3    | 206 745        | 173 648        |
| <i>Sum driftskostnader</i>   |      | <b>665 353</b> | <b>590 579</b> |
| <b>Driftsresultat</b>  |      | <b>30 112</b>  | <b>25 920</b>  |
| <b>Finansinntekter og finanskostnader</b>                          |      |                |                |
| Finansinntekter  | 6    | 438            | 156            |
| Finanskostnader  | 6    | 277            | 908            |
| <i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>                      |      | <b>161</b>     | <b>-751</b>    |
| <b>Resultat av periodens aktiviteter</b>                           |      | <b>30 273</b>  | <b>25 169</b>  |
| <b>Avregninger og disponeringer</b>                                |      |                |                |
| Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)      | 15 I | -21 576        | -21 407        |
| Disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)         | 8    | -8 698         | -3 762         |
| <i>Sum avregninger og disponeringer</i>                            |      | <b>-30 273</b> | <b>-25 169</b> |
| <b>Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>     |      |                |                |
| Avgifter og gebyrer direkte til statskassen                        | 9    | 0              | 0              |
| Avregning med statskassen innkrevningsvirksomhet                   | 9    | 0              | 0              |
| <i>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i> |      | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>       |      |                |                |
| Tilskudd til andre   | 10   | 0              | 0              |
| Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning                     |      | 0              | 0              |
| <i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>   |      | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

## Balanse

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

|  | Note | 31.12.2021     | 31.12.2020 |
|--|------|----------------|------------|
| <b>EIENDELER</b>   |      |                |            |
| <b>A. Anleggsmidler</b>  |      |                |            |
| <b>I Immaterielle eiendeler</b>  |      |                |            |
| Programvare og lignende rettigheter  | 4    | 6 010          | 6 033      |
| Immaterielle eiendeler under utførelse   | 4    | 0              | 0          |
| <i>Sum immaterielle eiendeler</i>  |      | <b>6 010</b>   | 6 033      |
| <b>II Varige driftsmidler</b>  |      |                |            |
| Tomter, bygninger og annen fast eiendom  | 5    | 15 650         | 12 140     |
| Maskiner og transportmidler  | 5    | 1 243          | 471        |
| Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende  | 5    | 83 581         | 60 985     |
| Anlegg under utførelse   | 5    | 0              | 0          |
| Infrastruktureiendeler   | 5    | 0              | 0          |
| <i>Sum varige driftsmidler</i>   |      | <b>100 473</b> | 73 596     |
| <b>III Finansielle anleggsmidler</b>   |      |                |            |
| Investeringer i aksjer og andeler  | 11   | 595            | 595        |
| Obligasjoner   |      | 0              | 0          |
| Andre fordringer   | 11A  | 0              | 0          |
| <i>Sum finansielle anleggsmidler</i>   |      | <b>595</b>     | 595        |
| <b>Sum anleggsmidler</b>   |      | <b>107 078</b> | 80 225     |
| <b>B. Omløpsmidler</b>   |      |                |            |
| <b>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</b>  |      |                |            |
| Beholdninger av varer og driftsmateriell   | 12   | 0              | 0          |
| <i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>  |      | <b>0</b>       | 0          |
| <b>II Fordringer</b>   |      |                |            |
| Kundefordringer  | 13   | 14 105         | 5 961      |
| Opptjente, ikke fakturerte inntekter   | 16   | 34             | 268        |
| Andre fordringer   | 14   | 32 395         | 16 365     |
| <i>Sum fordringer</i>  |      | <b>46 534</b>  | 22 594     |
| <b>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>   |      |                |            |
| Bankinnskudd på konsernkonto i Norges Bank   | 17   | 390 185        | 340 479    |
| Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger   | 17   | 9 663          | 11 517     |
| Andre bankinnskudd   | 17   | 0              | 0          |
| Kontanter og lignende  | 17   | 0              | 0          |
| <i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>   |      | <b>399 848</b> | 351 996    |
| <b>Sum omløpsmidler</b>  |      | <b>446 382</b> | 374 590    |
| <b>Sum eiendeler drift</b>   |      | <b>553 460</b> | 454 815    |
| <b>IV Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer</b>             |      |                |            |
| Fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten            | 9    | 0              | 0          |
| <i>Sum fordringer vedrørende innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i> |      | <b>0</b>       | 0          |
| <b>Sum eiendeler</b>   |      | <b>553 460</b> | 454 815    |

## Balanse

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

|  | Note     | 31.12.2021     | 31.12.2020 |
|--|----------|----------------|------------|
| <b>STATENS KAPITAL OG GJELD</b>  |          |                |            |
| <b>C. Statens kapital</b>  |          |                |            |
| <b>I Virksomhetskapi tal</b>   |          |                |            |
| Innskutt virksomhetskapi tal   | 8        | 0              | 0          |
| Opptjent virksomhetskapi tal   | 8        | 67 810         | 59 112     |
| <b>Sum virksomhetskapi tal</b>   |          | <b>67 810</b>  | 59 112     |
| <b>II Avregninger</b>  |          |                |            |
| Avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)           | 15 I     | 156 073        | 134 497    |
| <b>Sum avregninger</b>   |          | <b>156 073</b> | 134 497    |
| <b>III Utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>     |          |                |            |
| Statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler  | 4, 5     | 106 483        | 79 629     |
| Ikke inntektsført bevilgning   | 15 III   | 2 500          | 2 500      |
| <b>Sum utsatt inntektsføring av bevilgning (nettobudsjetterte)</b>     |          | <b>108 983</b> | 82 129     |
| <b>Sum statens kapital</b>   |          | <b>332 866</b> | 275 739    |
| <b>D. Gjeld</b>  |          |                |            |
| <b>I Avsetning for langsiktige forpliktelse r</b>                      |          |                |            |
| Avsetninger langsiktige forpliktelse r                                 |          | 0              | 0          |
| <b>Sum avsetning for langsiktige forpliktelse r</b>                    |          | <b>0</b>       | 0          |
| <b>II Annen langsiktig gjeld</b>                                       |          |                |            |
| Øvrig langsiktig gjeld   |          | 0              | 0          |
| <b>Sum annen langsiktig gjeld</b>                                      |          | <b>0</b>       | 0          |
| <b>III Kortsiktig gjeld</b>  |          |                |            |
| Leverandørgjeld  |          | 43 334         | 23 564     |
| Skyldig skattetrekk  |          | 23 136         | 20 761     |
| Skyldige offentlige avgifter   |          | 16 293         | 14 038     |
| Avsatte feriepenger  |          | 36 794         | 33 638     |
| Ikke inntektsført tilskudd og overføringer (nettobudsjetterte)         | 15 II    | 59 653         | 50 197     |
| Mottatt forskuddsbetaling  | 16       | 5 101          | 18 251     |
| Annen kortsiktig gjeld   | 18, 20   | 36 283         | 18 626     |
| <b>Sum kortsiktig gjeld</b>  |          | <b>220 594</b> | 179 076    |
| <b>Sum gjeld</b>   |          | <b>220 594</b> | 179 076    |
| <b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>                              |          | <b>553 460</b> | 454 815    |
| <b>IV Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b>  |          |                |            |
| Ikke utbetalt bevilgning mottatt til tilskuddsforvaltning              | 10A, 10B | 0              | 0          |
| Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten |          | 0              | 0          |
| <b>Sum gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</b> |          | <b>0</b>       | 0          |
| <b>Sum statens kapital og gjeld</b>                                    |          | <b>553 460</b> | 454 815    |

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Kontantstrømoppstilling for nettobudsjetterte virksomheter (direkte modell)

| Beløp i 1000 kroner   | Note | 31.12.2021     | 31.12.2020     | Budsjett 2022  |
|---|------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Kontantstrømmer fra driftsaktiviteter</b>                                |      |                |                |                |
| <b>Innbetalinger</b>  |      |                |                |                |
| innbetalinger av bevilgning fra fagdepartementet (nettobudsjetterte)        |      | 573 345        | 506 680        | 580 794        |
| innbetalinger av bevilgninger fra andre departementer (nettobudsjetterte)   |      | 0              | 0              | 0              |
| innbetalinger fra salg av varer og tjenester                                |      | 56 820         | 76 638         | 80 628         |
| innbetalinger av avgifter, gebyrer og lisenser                              |      | 0              | 0              | 0              |
| innbetalinger av tilskudd og overføringer                                   |      | 44 531         | 35 021         | 78 120         |
| innbetaling av refusjoner   |      | 0              | 0              | 0              |
| innbetalinger knyttet til konsortie-/samarbeidsavtaler                      |      | 0              | 0              | 0              |
| andre innbetalinger   |      | 35 215         | 29 279         | 21 040         |
| <b>Sum innbetalinger</b>  |      | <b>709 912</b> | <b>647 618</b> | <b>760 582</b> |
| <b>Utbetalinger</b>   |      |                |                |                |
| utbetalinger av lønn og sosiale kostnader                                   |      | 429 402        | 400 867        | 512 567        |
| utbetalinger for kjøp av varer og tjenester                                 |      | 187 421        | 170 785        | 308 246        |
| utbetalinger av skatter og offentlige avgifter                              |      | -1 291         | 1 019          | 0              |
| utbetalinger og overføringer til andre statsetater                          |      | 0              | 0              | 0              |
| utbetalinger og overføringer til andre virksomheter                         |      | 0              | 0              | 0              |
| andre utbetalinger  |      | -297           | -2 175         | 0              |
| <b>Sum utbetalinger</b>   |      | <b>615 236</b> | <b>570 496</b> | <b>820 813</b> |
| <b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>                            |      | <b>94 676</b>  | <b>77 122</b>  | <b>-60 231</b> |
| <b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>                          |      |                |                |                |
| innbetalinger ved salg av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (+) |      | 37             | 0              | 0              |
| utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler (-)  |      | -46 701        | -36 188        | -39 163        |
| innbetalinger ved salg av aksjer og andeler (+)                             |      | 0              | 0              | 0              |
| utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler (-)                              |      | 0              | -259           | 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 (+)   |      | 18             | 40             | 0              |
| utbetalinger av renter (-)  |      | -18            | -11            | 0              |
| <b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>                       |      | <b>-46 664</b> | <b>-36 418</b> | <b>-39 163</b> |
| <b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>                         |      |                |                |                |
| innbetalinger av virksomhetskaper (+)                                       |      | 0              | 0              | 0              |
| tilbakebetalinger av virksomhetskaper (-)                                   |      | 0              | 0              | 0              |
| utbetalinger av utbytte til statskassen (-)                                 |      | 0              | 0              | 0              |
| <b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>                      |      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Kontantstrømmer knyttet til overføringer</b>                             |      |                |                |                |
| innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre (+)               |      | 0              | 0              | 0              |
| innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre (+)              |      | 0              | 0              | 0              |
| innbetalinger fra andre virksomheter til tilskudd til andre (+)             |      | 0              | 0              | 0              |
| utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)                     |      | 0              | 0              | 0              |
| skatter, avgifter og gebyrer direkte til statskassen (+)                    |      | 0              | 0              | 0              |
| avregning med statskassen vedrørende innkreivingsvirksomhet (-)             |      | 0              | 0              | 0              |
| <b>Netto kontantstrøm knyttet til overføringer</b>                          |      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)     |      | -161           | 457            | 0              |
| Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter (+/-)                      |      | 47 852         | 41 161         | -99 394        |
| Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse     |      | 351 996        | 310 835        | 0              |
| <b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slut</b>    |      | <b>399 848</b> | <b>351 996</b> | <b>-99 394</b> |

**\* Avstemming**

|   | Note | 31.12.2021    | 31.12.2020    |
|---|------|---------------|---------------|
| avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet                                    |      | 21 576        | 21 407        |
| disponering av periodens resultat (til virksomhetskapital)                      |      | 8 698         | 3 762         |
| bokført verdi avhendede anleggsmidler   |      | 0             | 0             |
| ordinære avskrivninger  |      | 19 848        | 11 342        |
| nedskrivning av anleggsmidler   |      | 0             | 323           |
| avsetning utsatte inntekter (tilgang anleggsmidler)                             |      | -46 701       | -36 188       |
| endring i statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler |      | 26 854        | 24 846        |
| endring i ikke inntektsført bevilgning  |      | 0             | -9 875        |
| endring i beholdninger av varer og annet driftsmateriell                        |      | 0             | 0             |
| endring i kundefordringer   |      | -8 144        | 11 639        |
| endring i leverandørgjeld   |      | 19 769        | 8 431         |
| endring i ikke inntektsført tilskudd og overføringer                            |      | 9 456         | 9 571         |
| effekt av valutakursendringer   |      | 161           | -457          |
| poster klassifisert som investerings- og finansieringsaktiviteter               |      | 46 664        | 36 159        |
| poster klassifisert som kontantstrømmer knyttet til overføringer                |      | 0             | 0             |
| endring i andre tidsavgrensingsposter   |      | -3 503        | -3 838        |
| <b>Netto kontantstrøm fra driftsaktiviteter*</b>                                |      | <b>94 676</b> | <b>77 122</b> |



### **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.

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 2021 for nettobudsjetterte virksomheter pr. 31.12.2021

## Del I

| Samlet utbetaling i henhold til tildelingsbrev   |  |      |  |                   |
|--|--|------|--|-------------------|
| Utgiftskapittel  | Kapittelnavn   | Post | Posttekst  | Samlet utbetaling |
| 260  | Universiteter og høyskoler   | 50   | Statlige universiteter og høyskoler  | 573 345           |
| 272  | Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning | 50   | Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning | 0                 |
| 273  | Unit - Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og           | 50   | Unit - Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning | 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                 |
| Sum på kapitler og poster under <b>programkategori 07.60 Høyere utdanning og fagskoler</b> |  |      |  | 573 345           |
| 2xx  | Formålet/virksomheten  |      |  | 0                 |
| 2xx  | Formålet/virksomheten  |      |  | 0                 |
| 2xx  | Formålet/virksomheten  |      |  | 0                 |
| Samlet sum på kapitler og poster under <b>programområde 07 Kunnskapsdepartementet</b>      |  |      |  | 573 345           |
| xxxx   | [Formålet/Virksomheten]  | xx   |  | 0                 |
| xxxx   | [Formålet/Virksomheten]  | xx   |  | 0                 |
| Sum utbetalinger på <b>andre kapitler og poster i statsbudsjettet</b>                      |  |      |  | 0                 |
| <b>Sum utbetalinger i alt</b>  |  |      |  | <b>573 345</b>    |

## DEL II

| Beholdninger rapportert i likvidrapport <sup>1)</sup> | Note | Regnskap 31.12.2021 |
|---|------|---------------------|
| <b>Oppgjørskonto i Norges Bank</b>                    |      |                     |
| Inngående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank        | 17   | 340 479             |
| Endringer i perioden (+/-)                            |      | 49 706              |
| Sum utgående saldo på oppgjørskonto i Norges Bank     | 17   | 390 185             |
| <b>Øvrige bankkonti Norges Bank<sup>2)</sup></b>      |      |                     |
| Inngående saldo på i øvrige bankkonti i Norges Bank   | 17   | 11 517              |
| Endringer i perioden (+/-)                            |      | -1 855              |
| Sum utgående saldo på øvrige bankkonti i Norges Bank  | 17   | 9 663               |

## Del III

Beløp i 1 000 kroner

| Beholdninger på konti i kapitalregnskapet |                             |      |            |            |         |
|---|-----------------------------|------|------------|------------|---------|
| Konto                                     | Tekst                       | Note | 31.12.2021 | 31.12.2020 | Endring |
| 6001/8202xx                               | Oppgjørskonto i Norges Bank | 17   | 390 185    | 340 479    | 49 706  |
| 628002                                    | Leieboerinnskudd            | 11   | 0          | 0          | 0       |
| 6402xx/8102xx                             | Gaver og gaveforsterkninger |      | 9 663      | 11 517     | -1 855  |

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

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

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 1 Spesifikasjon av driftsinntekter**

Beløp i 1000 kroner

|   | 31.12.2021     | 31.12.2020     | Budsjett 2022  |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <i>Inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</i>  |                |                |                |
| Periodens bevilgning fra Kunnskapsdepartementet   | 573 345        | 506 680        | 580 794        |
| - brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning / driftstilskudd (-) | -46 701        | -36 188        | -77 300        |
| + utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)                           | 19 848         | 11 342         | 35 500         |
| + utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)                          | 0              | 0              | 0              |
| + utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)    | 0              | 0              | 0              |
| - periodens tilskudd til andre (-)  | 0              | 0              | 0              |
| Andre poster som vedrører bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet <sup>1)</sup>                           | 0              | 9 875          | 2 500          |
| <b>Sum inntekt fra bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet</b>  | <b>546 492</b> | <b>491 708</b> | <b>541 494</b> |
| <i>Inntekt fra bevilgninger fra andre departement</i>   |                |                |                |
| Periodens tilskudd/overføring fra andre departement <sup>1)</sup>   | 0              | 0              | 0              |
| - brutto benyttet til investeringsformål/varige driftsmidler av periodens bevilgning /driftstilskudd (-)  | 0              | 0              | 0              |
| - ubrukt bevilgning til investeringsformål (bruttobudsjetterte virksomheter)                              | 0              | 0              | 0              |
| + utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (avskrivninger) (+)                           | 0              | 0              | 0              |
| + utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer (nedskrivninger) (+)                          | 0              | 0              | 0              |
| + utsatt inntekt fra forpliktelse knyttet til investeringer, bokført verdi avhendede anleggsmidler (+)    | 0              | 0              | 0              |
| - tilskudd til andre (-)  | 0              | 0              | 0              |
| Andre poster som vedrører tilskudd og overføringer fra andre departement (spesifiseres)                   | 0              | 0              | 0              |
| <b>Sum inntekt fra bevilgninger fra andre departement</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

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

|   |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <b>Sum inntekt fra bevilgninger (linje RE.1 i resultatregnskapet)</b> | <b>546 492</b> | <b>491 708</b> | <b>541 494</b> |
| <i>Gebyrer og lisenser<sup>1) 2)</sup></i>                            |                |                |                |
| Gebyrer   | 0              | 0              | 0              |
| Lisenser  | 0              | 0              | 0              |
| <b>Sum inntekt fra gebyrer (linje RE.2 i resultatregnskapet)</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

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

|   |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
| <i>Tilskudd og overføringer fra statlige etater<sup>1)</sup></i>  |               |               |               |
| Periodens tilskudd/overføring fra andre statlige etater   | 8 520         | 766           | 2 733         |
| + periodens tilskudd fra andre statlige etater via andre virksomheter                                   | 0             | 0             | 0             |
| - periodens tilskudd til andre virksomheter (-)   | 0             | 0             | 0             |
| Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater  | 8 520         | 766           | 2 733         |
| Periodens tilskudd/overføring direkte fra Norges forskningsråd (NFR)                                    | 39 419        | 26 212        | 70 392        |
| + periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter (+)   | 4 649         | 3 639         | 762           |
| - periodens tilskudd/overføring fra NFR til andre (-)   | -3 933        | -1 627        |               |
| Periodens netto tilskudd fra NFR  | 40 135        | 28 224        | 71 153        |
| Andre poster som vedrører tilskudd/overføringer fra andre statlige etater (spesifiseres <sup>2)</sup> ) | 0             | 0             | 0             |
| <b>Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>   | <b>48 656</b> | <b>28 991</b> | <b>73 886</b> |

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

2) Vesentlige bidrag skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen. Linje N1.30 skal omfatte tilskudd/overføringer som ikke omfattes av bestemmelsene i rundskriv F-07-13.

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

|   |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Periodens tilskudd/overføring fra regionale forskningsfond (RFF)  | 0             | 0             | 0             |
| + periodens tilskudd fra RFF via andre virksomheter (+)   | 0             | 0             | 0             |
| - periodens tilskudd/overføring fra RFF til andre (-)   | 0             | 0             | 0             |
| <b>Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| Periodens tilskudd/overføring fra kommunale og fylkeskommunale etater                                     | 0             | 500           | 1 500         |
| Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser  | 421           | 1 363         | 2 375         |
| Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private   | -6 782        | 1 222         | 7 070         |
| Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere  | 5 483         | 2 768         | 0             |
| - periodens tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre virksomheter (-)                       | 0             | 0             | 0             |
| <b>Periodens netto tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere</b>                                       | <b>-878</b>   | <b>5 853</b>  | <b>10 945</b> |
| Periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)              | 11 234        | 7 005         | 7 900         |
| + periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning fra andre (+)                          | 0             | 0             | 0             |
| - periodens tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning til andre (-)                          | 0             | 0             | 0             |
| <b>Periodens netto tilskudd/overføring fra EUs rammeprogram for forskning (FP6, FP7 og Horisont 2020)</b> | <b>11 234</b> | <b>7 005</b>  | <b>7 900</b>  |
| Periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet  | 0             | 0             | 0             |
| + periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet fra andre (+)                            | 0             | 0             | 0             |
| - periodens tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet til andre (-)                            | 0             | 0             | 0             |
| <b>Periodens netto tilskudd/overføring fra EU til undervisning og annet</b>                               | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| Periodens tilskudd/overføring fra andre bidragsytere <sup>2)</sup>  | 0             | 0             | 0             |
| <b>Sum tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet</b>   | <b>10 356</b> | <b>12 858</b> | <b>18 845</b> |

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

2) Gjelder tilskudd/overføringer som ikke omfattes av bestemmelsene i F-07/2013.

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

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Inntektsførte gaver og gaveforsterkninger            | 11 279        | 12 880        | 12 158        |
| <b>Sum inntektsførte gaver og gaveforsterkninger</b> | <b>11 279</b> | <b>12 880</b> | <b>12 158</b> |

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

|   |               |               |                |
|---|---------------|---------------|----------------|
| <b>Sum inntekt fra tilskudd og overføringer (linje RE.3 i resultatregnskapet)</b> | <b>70 291</b> | <b>54 729</b> | <b>104 889</b> |
|---|---------------|---------------|----------------|

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

|   |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Statlige etater                                     | 13 381        | 9 821         | 15 125        |
| Kommunale og fylkeskommunale etater                 | 428           | 161           | 0             |
| Organisasjoner og stiftelser                        | 0             | 0             | 0             |
| Næringsliv/privat                                   | 13 738        | 9 477         | 9 071         |
| Andre   | 0             | 0             | 0             |
| <b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b> | <b>27 547</b> | <b>19 460</b> | <b>24 196</b> |

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

*Andre salgs- og leieinntekter*

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Salgsinntekter åpne kurs NHHE            | 41 683        | 42 713        | 50 473        |
| Andre salgsinntekter                     | 2 001         | 1 805         | 1 854         |
| Andre leieinntekter                      | 3 409         | 2 866         | 2 737         |
| <b>Sum andre salgs- og leieinntekter</b> | <b>47 094</b> | <b>47 384</b> | <b>55 064</b> |

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>Sum salgs- og leieinntekter (linje RE.5 i resultatregnskapet)</b> | <b>74 641</b> | <b>66 844</b> | <b>79 260</b> |
|--|---------------|---------------|---------------|

|  |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <i>Andre driftsinntekter</i>                                       |              |              |              |
| Gaver som skal inntektsføres                                       | 0            | 0            | 0            |
| Øvrige andre inntekter   | 4 038        | 3 056        | 1 368        |
| Øvrige andre inntekter NHHE  | 3            | 162          | 0            |
| Øvrige andre inntekter <sup>1)</sup>                               | 0            | 0            | 0            |
| <b>Sum andre driftsinntekter (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b> | <b>4 041</b> | <b>3 218</b> | <b>1 368</b> |

|  |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|
| <i>Gevinst ved salg av eiendom, anlegg, maskiner mv. <sup>1)</sup></i>                       |          |          |          |
| Salg av eiendom  | 0        | 0        | 0        |
| Salg av maskiner, utstyr mv  | 0        | 0        | 0        |
| Salg av andre driftsmidler   | 0        | 0        | 0        |
| <b>Gevinst ved salg av eiendom, anlegg og maskiner mv. (linje RE.6 i resultatregnskapet)</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

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

|                            |                |                |                |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Sum driftsinntekter</b> | <b>695 465</b> | <b>616 500</b> | <b>727 011</b> |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|

|   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
|   | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2020</b> |
| <i>Inntekter fra utlandet <sup>1)</sup></i>   |                   |                   |
| Inntekter fra EU                              | 12 865            | 7 253             |
| Inntekter fra næringsliv                      | 0                 | 0                 |
| Inntekter fra organisasjoner og institusjoner | 346               | 0                 |
| Inntekter fra universiteter                   | 0                 | 0                 |
| Andre inntekter utland                        | 1 545             | 248               |
| <b>Sum inntekter fra utland</b>               | <b>14 756</b>     | <b>7 501</b>      |

1) Frivillig å fylle ut dette avsnittet

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

**Note 2 Lønn og sosiale kostnader**

**DEL I**

| Beløp i 1000 kroner   | 31.12.2021     | 31.12.2020     |
|---|----------------|----------------|
| Lønninger   | 317 675        | 289 131        |
| Feriepenger   | 36 879         | 33 922         |
| Arbeidsgiveravgift  | 52 427         | 47 678         |
| Pensjonskostnader <sup>1)</sup>                                   | 32 250         | 35 518         |
| Lønn balanseført ved egenutvikling av anleggsmidler <sup>2)</sup> | 0              | 0              |
| Sykepenger og andre refusjoner                                    | -9 450         | -5 615         |
| Andre ytelser   | 8 980          | 4 957          |
| <b>Sum lønnskostnader</b>   | <b>438 760</b> | <b>405 590</b> |

**Antall utførte årsverk:** 436 435

<sup>1)</sup> Pensjoner kostnadsføres i resultatregnskapet basert på faktisk påløpt premie for regnskapsåret.

Premiesats til Statens pensjonskasse er 10,9 prosent for 2021.

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

**DEL II**

| Lønn og godtgjørelser til ledende personer                        | Lønn      | Andre godtgjørelser | SUM       |
|---|-----------|---------------------|-----------|
| Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)                    | 1 604 601 | 18 023              | 1 622 624 |
| Ekstern styreleder (gjelder institusjoner som har tilsatt rektor) | 256 800   |                     | 256 800   |
| Administrerende direktør  |           |                     |           |

Lønn og godtgjørelser til ledende personer oppgis i kroner i samsvar med faktiske utbetalinger for regnskapsåret 2021.

**Note 3 Andre driftskostnader**

Beløp i 1000 kroner

|   | 31.12.2021     | 31.12.2020     |
|---|----------------|----------------|
| Husleie   | 71 244         | 50 738         |
| Vedlikehold egne bygg og anlegg                   | 236            | 16             |
| Vedlikehold og ombygging av leide lokaler         | 0              | 0              |
| Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler   | 15 287         | 17 484         |
| Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv. | 2 596          | 2 714          |
| Mindre utstyrsanskaffelser                        | -2 691         | 7 915          |
| Tap ved avgang anleggsmidler                      | 0              | 0              |
| Leie av maskiner, inventar og lignende            | 10 257         | 6 908          |
| Kjøp av konsulenttenester                         | 7 094          | 5 233          |
| Kjøp av andre fremmede tenester                   | 42 451         | 36 493         |
| Reiser og diett                                   | 10 003         | 4 937          |
| Øvrige driftskostnader <sup>1)</sup>              | 50 267         | 41 210         |
| <b>Sum andre driftskostnader</b>                  | <b>206 745</b> | <b>173 648</b> |

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 | Driftsløse, inventar, verktøy og lignende | Infrastruktur eiendeler |        |
| Varighet inntil 1 år                   |                        | 97                                      |                             |   |                         | 97     |
| Varighet 1-5 år                        |                        | 3 962                                   |                             |   |                         | 3 962  |
| Varighet over 5 år                     |                        | 67 185                                  |                             |   |                         | 67 185 |
| Kostnadsført leiebetaling for perioder | 0                      | 71 244                                  | 0                           | 0   | 0                       | 71 244 |

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

**Note 4 Immaterielle eiendeler**

Beløp i 1000 kroner

|  | Programvare og<br>lignende<br>rettigheter | Immaterielle<br>eiendeler<br>under utførelse | SUM           |
|--|---|--|---------------|
| Anskaffelseskost 31.12.2020                            | 18 416                                    | 0  | 18 416        |
| + tilgang pr. 31.12.2021 (+)                           | 269                                       | 0  | 269           |
| - avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2021 (-)           | 0   | 0  | 0             |
| +/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-) | 0   | 0  | 0             |
| <b>Anskaffelseskost 31.12.2021</b>                     | <b>18 684</b>                             | <b>0</b>                                     | <b>18 684</b> |
| - akkumulerte nedskrivninger 31.12.2020 (-)            | 0   | 0  | 0             |
| - nedskrivninger pr. 31.12.2021 (-)                    | 0   | 0  | 0             |
| - akkumulerte avskrivninger 31.12.2020 (-)             | -12 382                                   | 0  | -12 382       |
| - ordinære avskrivninger pr. 31.12.2021 (-)            | -292                                      | 0  | -292          |
| + akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2021 (+)     | 0   | 0  | 0             |
| <b>Balanseført verdi 31.12.2021</b>                    | <b>6 010</b>                              | <b>0</b>                                     | <b>6 010</b>  |

Avskrivningssatser (levetider)

5 år / lineært

Ingen

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

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

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 5 Varige driftsmidler**

Beløp i 1000 kroner

|   | Tomter   | Bygninger og annen fast eiendom | Anlegg under utførelse | Infrastruktur-eiendeler | Maskiner og transportmidler | Driftsløse, inventar, verktoy o.l. | Sum            |
|---|----------|---------------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------|
| Anskaffelseskost 31.12.2020                               | 0        | 12 160                          | 0                      | 0                       | 1 163                       | 187 736                            | 201 059        |
| + tilgang nybygg pr. 31.12.2021 - eksternt finansiert (+) | 0        | 3 714                           | 0                      | 0                       | 968                         |                                    | 4 682          |
| + tilgang nybygg pr. 31.12.2021 - internt finansiert (+)  | 0        | 0                               | 0                      | 0                       | 0                           | 0                                  | 0              |
| + andre tilganger pr. 31.12.2021 (+)                      | 0        | 0                               | 0                      | 0                       | 0                           | 41 750                             | 41 750         |
| - avgang anskaffelseskost pr. 31.12.2021 (-)              | 0        | 0                               | 0                      | 0                       | 0                           | 0                                  | 0              |
| +/- fra anlegg under utførelse til annen gruppe (+/-)     | 0        | 0                               | 0                      | 0                       | 0                           | 0                                  | 0              |
| <b>Anskaffelseskost 31.12.2021</b>                        | <b>0</b> | <b>15 875</b>                   | <b>0</b>               | <b>0</b>                | <b>2 131</b>                | <b>229 487</b>                     | <b>247 492</b> |
| - akkumulerte nedskrivninger pr. 31.12.2020 (-)           | 0        | 0                               | 0                      | 0                       | 0                           | 0                                  | 0              |
| - nedskrivninger pr. 31.12.2021 (-)                       | 0        | 0                               | 0                      | 0                       | 0                           | 0                                  | 0              |
| - akkumulerte avskrivninger 31.12.2020 (-)                | 0        | -20                             | 0                      | 0                       | -692                        | -126 751                           | -127 463       |
| - ordinære avskrivninger pr. 31.12.2021 (-)               | 0        | -205                            | 0                      | 0                       | -196                        | -19 155                            | -19 556        |
| + akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2021 (+)        | 0        | 0                               | 0                      | 0                       | 0                           | 0                                  | 0              |
| <b>Balansført verdi 31.12.2021</b>                        | <b>0</b> | <b>15 650</b>                   | <b>0</b>               | <b>0</b>                | <b>1 243</b>                | <b>83 581</b>                      | <b>100 473</b> |

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

**Tilleggsopplysninger når det er avhendet anleggsmidler:**

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

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



**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Note 6 Finansinntekter og finanskostnader***Beløp i 1000 kroner*

|   | <u>31.12.2021</u> | <u>31.12.2020</u> |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Finansinntekter</b>  |                   |                   |
| Renteinntekter  | 18                | 40                |
| Agio gevinst  | 421               | 116               |
| Oppskrivning av aksjer  | 0                 | 0                 |
| Utbytte fra eierandeler i selskaper mv. (spesifiseres i avsnittet nedenfor) | 0                 | 0                 |
| Annen finansinntekt   | 0                 | 0                 |
| <b>Sum finansinntekter</b>  | <b>438</b>        | <b>156</b>        |

**Finanskostnader**

|                            |            |            |
|----------------------------|------------|------------|
| Rentekostnad               | 18         | 11         |
| Nedskrivning av aksjer     | 0          | 323        |
| Agio tap                   | 260        | 574        |
| Annen finanskostnad        | 0          | 0          |
| <b>Sum finanskostnader</b> | <b>277</b> | <b>908</b> |

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

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

1) Spesifiseres om nødvendig på egne linjer under oppstillingen.

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

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

Beløp i 1000 kroner

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

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

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

| <i>Innskutt virksomhetskaper:</i>           | Beløp    |
|---|----------|
| Innskutt virksomhetskaper 01.01.2021        | 0        |
| Oppskrivning av eierandeler i perioden (+)  | 0        |
| Nedskrivning av eierandeler i perioden (-)  | 0        |
| Salg av eierandeler i perioden (-)          | 0        |
| Kjøp av eierandeler i perioden (+)          | 0        |
| <b>Innskutt virksomhetskaper 31.12.2021</b> | <b>0</b> |

| <i>Bunden opptjent virksomhetskaper:</i>                   |            |
|--|------------|
| Bunden opptjent virksomhetskaper pr. 01.01.2021            | 595        |
| Kjøp av aksjer i perioden                                  | 0          |
| Bokført verdi solgte aksjer i perioden (-)                 | 0          |
| Reversering av tidligere nedskrivning av aksjer i perioden | 0          |
| Nedskrivning av aksjer i perioden (-)                      | 0          |
| <b>Bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2021</b>         | <b>595</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Innskutt og bunden opptjent virksomhetskaper 31.12.2021</b> | <b>595</b> |
|--|------------|

| <i>Annen opptjent virksomhetskaper:</i>   |               |
|---|---------------|
| Annen opptjent virksomhetskaper 01.01.2021  | 58 517        |
| Underskudd bevilgningsfinansiert aktivitet belastet annen opptjent virksomhetskaper (-) | 0             |
| Overført fra periodens resultat   | 8 698         |
| Overført til/fra bunden virksomhetskaper (+/-)  | 0             |
| <b>Annen opptjent virksomhetskaper 31.12.2021</b>                                       | <b>67 214</b> |

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Sum virksomhetskaper 31.12.2021</b> | <b>67 810</b> |
|--|---------------|

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

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 11 Investeringer i aksjer og selskapsandeler**

Beløp i 1000 kroner

|  | Organisasjons-<br>nummer | Ervervsdato | Antall aksjer | Eierandel | Stemme-<br>andel | Årets resultat<br>i selskapet* | Balanseført<br>egenkapital i<br>selskapet** | Balanseført<br>verdi i<br>virksomhets-<br>regnskapet | Kostpris<br>rapportert til<br>kapital-<br>regnskapet |
|--|--------------------------|-------------|---------------|-----------|------------------|--------------------------------|---|--|--|
| <i>Aksjer</i>                              |                          |             |               |           |                  |                                |   |  |  |
| Samfunns- og næringslivsforskning AS       | 984005776                | 22.11.2006  | 8 000         | 85,1 %    | 85,1 %           | 9 367                          | 57 945                                      | 160  | 800  |
| Vestlandets innovasjonsselskap AS          | 987753153                | 23.05.2016  | 4 189         | 1,2 %     | 1,2 %            | 891                            | 45 287                                      | 435  | 759  |
| Selskap 3                                  |                          |             | 0             | 0,0 %     | 0,0 %            | 0                              | 0   | 0  | 0  |
| Selskap 4                                  |                          |             | 0             | 0,0 %     | 0,0 %            | 0                              | 0   | 0  | 0  |
| Selskap 5                                  |                          |             | 0             | 0,0 %     | 0,0 %            | 0                              | 0   | 0  | 0  |
| Øvrige selskap***                          |                          |             | 0             | 0,0 %     | 0,0 %            | 0                              | 0   | 0  | 0  |
| <i>Sum aksjer</i>                          |                          |             | <i>12 189</i> |           |                  | <i>10 258</i>                  | <i>103 232</i>                              | <i>595</i>   | <i>1 559</i>   |
| <i>Andeler (herunder leieboerinnskudd)</i> |                          |             |               |           |                  |                                |   |  |  |
| Selskap 1                                  |                          |             | 0             |           |                  | 0                              | 0   | 0  | 0  |
| Selskap 2                                  |                          |             | 0             |           |                  | 0                              | 0   | 0  | 0  |
| Øvrige selskap***                          |                          |             | 0             |           |                  | 0                              | 0   | 0  | 0  |
| <i>Sum andeler</i>                         |                          |             | <i>0</i>      |           |                  | <i>0</i>                       | <i>0</i>                                    | <i>0</i>   | <i>0</i>   |
| <b>Balanseført verdi 31.12.2021</b>        |                          |             |               |           |                  | <b>10 258</b>                  | <b>103 232</b>                              | <b>595</b>   | <b>1 559</b>   |

\* Gjelder bokført resultat i vedkommende selskaps siste avlagte årsregnskap

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

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

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

|   | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020 |
|---|-------------------|------------|
| <b>Anskaffelseskost</b>                             |                   |            |
| Råvarer og innkjøpte halvfabrikata                  | 0                 | 0          |
| Varer under tilvirkning                             | 0                 | 0          |
| Ferdige egentilvirkede varer og driftsmateriell     | 0                 | 0          |
| Innkjøpte varer (ferdigvarer) og driftsmateriell    | 0                 | 0          |
| <b>Sum anskaffelseskost</b>                         | <b>0</b>          | <b>0</b>   |
| <b>Ukurans</b>                                      |                   |            |
| Ukurans i råvarer og innkjøpte halvfabrikata        | 0                 | 0          |
| Ukurans i varer under tilvirkning                   | 0                 | 0          |
| Ukurans i ferdige egentilvirkede varer              | 0                 | 0          |
| Ukurans i innkjøpte varer (ferdigvarer)             | 0                 | 0          |
| Nedskrivning av driftsmateriell                     | 0                 | 0          |
| <b>Sum ukurans</b>                                  | <b>0</b>          | <b>0</b>   |
| <b>Sum beholdninger av varer og driftsmateriell</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>   |

**Note 13 Kundefordringer***Beløp i 1000 kroner*

|                               | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020   |
|-------------------------------|-------------------|--------------|
| Kundefordringer til pålydende | 14 105            | 5 984        |
| Avsatt til latent tap (-)     | 0                 | -22          |
| <b>Sum kundefordringer</b>    | <b>14 105</b>     | <b>5 961</b> |

**Note 14 Andre kortsiktige fordringer***Beløp i 1000 kroner*

|   | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020    |
|---|-------------------|---------------|
| Forskuddsbetalt lønn                        | 603               | 526           |
| Reiseforskudd                               | 0                 | 0             |
| Personallån                                 | 0                 | 0             |
| Andre fordringer på ansatte                 | 0                 | 0             |
| Forskuddsbetalt leie                        | 0                 | 0             |
| Andre forskuddsbetalte kostnader            | 30 705            | 14 323        |
| Andre fordringer                            | 1 087             | 1 515         |
| Fordring på datterselskap mv. <sup>1)</sup> | 0                 | 0             |
| <b>Sum andre fordringer</b>                 | <b>32 395</b>     | <b>16 365</b> |

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

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

Beløp i 1000 kroner

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

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

| <b>Del I: Inntektsførte bevilgninger</b>  | <b>Avsetning pr.<br/>31.12.2021</b> | <b>Overført fra<br/>virksomhets-<br/>kapital</b> | <b>Avsetning pr.<br/>31.12.2020</b> | <b>Endring i<br/>perioden</b> |
|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Kunnskapsdepartementet</b>   |                                     |  |                                     |                               |
| <i>Konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</i>  |                                     |  |                                     |                               |
| Diverse tidsavgrensede prosjektrammede tiltak   |                                     | 0  | 4 627                               | -4 627                        |
| Rehabilitering, Ieie Merino   |                                     | 0  | 4 912                               | -4 912                        |
| Forsknings tiltak institutter   | 26 285                              | 0  | 14 195                              | 12 090                        |
| Program- og fagutvalg   |                                     | 0  | 0                                   | 0                             |
| Fastlønn fagstab  |                                     | 0  | 0                                   | 0                             |
| Fastlønn stipendiatstillinger   |                                     | 0  | 0                                   | 0                             |
| Fastlønn administrativ stab   |                                     | 0  | 0                                   | 0                             |
| Lønnsrefusjoner / -justering  |                                     | 0  | 0                                   | 0                             |
| Drift institutter   |                                     | 0  | 0                                   | 0                             |
| Drift administrative enheter og styret  |                                     | 0  | 0                                   | 0                             |
| Andre oppgaver <sup>1)</sup>  | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| <b>SUM konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</b>  | <b>26 285</b>                       | <b>0</b>   | <b>23 734</b>                       | <b>2 551</b>                  |
| <i>Vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</i>   |                                     |  |                                     |                               |
| Oppgave 1   | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| Oppgave 2   | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| Oppgave 3   | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| Andre oppgaver <sup>1)</sup>  | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| <b>SUM vedtatte, ikke igangsatte driftsoppgaver</b>   | <b>0</b>                            | <b>0</b>   | <b>0</b>                            | <b>0</b>                      |
| <i>Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</i>   |                                     |  |                                     |                               |
| Campusutvikling   | 0                                   | 0  | 12 715                              | -12 715                       |
| Investering løpende vedlikehold eiendom   | 5 500                               | 0  | 0                                   | 5 500                         |
| Investering løpende vedlikehold IT  | 9 631                               | 0  | 0                                   | 9 631                         |
| Langsiktig investeringsplan eiendom   | 43 011                              | 0  | 0                                   | 43 011                        |
| Langsiktig investeringsplan IT  | 26 205                              | 0  | 0                                   | 26 205                        |
| Andre oppgaver <sup>1)</sup>  | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| <b>SUM vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</b>   | <b>84 347</b>                       | <b>0</b>   | <b>12 715</b>                       | <b>71 632</b>                 |
| <i>Påbegynte investeringsprosjekter</i>   |                                     |  |                                     |                               |
| Bygnings-og IT- relaterte anskaffelser  | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| Rehabilitering, brukerstyr / andre bygningsrelaterte kostnader  | 0                                   | 0  | 26 592                              | -26 592                       |
| Oppgave 3   | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| Andre oppgaver <sup>1)</sup>  | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| <b>SUM påbegynte investeringsprosjekter</b>   | <b>0</b>                            | <b>0</b>   | <b>26 592</b>                       | <b>-26 592</b>                |
| <i>Andre formål</i>   |                                     |  |                                     |                               |
| Satsningsprogram i bedr.øk. analyse/Satsing i finans  | 0                                   | 0  | 1 889                               | -1 889                        |
| Tilført DB  |                                     | 0  | 0                                   | 0                             |
| Udisponert ubrukt bevilgning  | 0                                   | 0  | 31 281                              | -31 281                       |
| Andre formål <sup>1)</sup>  | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| <b>SUM andre formål</b>   | <b>0</b>                            | <b>0</b>   | <b>33 170</b>                       | <b>-33 170</b>                |
| <b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>   | <b>110 632</b>                      | <b>0</b>   | <b>96 211</b>                       | <b>14 421</b>                 |
| <b>Andre departementer og finansieringskilder</b>   |                                     |  |                                     |                               |
| Enheter finansiert av oppspart VK   | 0                                   | 0  | 0                                   | 0                             |
| Overskudd NHHE - til disposisjon for enhetene   | 13 330                              | 0  | 11 143                              | 2 186                         |
| Overskudd NHHE - til styrets disposisjon  | 23 013                              | 0  | 19 432                              | 3 581                         |
| Opptjent overskudd NHHE   | 9 099                               | 0  | 7 711                               | 1 388                         |
| <b>Sum andre departementer og finansieringskilder</b>   | <b>45 441</b>                       | <b>0</b>   | <b>38 286</b>                       | <b>7 155</b>                  |
| <b>Sum avregnet bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)</b>                                 | <b>156 073</b>                      | <b>0</b>   | <b>134 497</b>                      | <b>21 576</b>                 |
| Tilført fra annen virksomhetskapital  |                                     |  |                                     | 0                             |
| <b>Resultatført endring av avsatt andel av tilskudd til bidrags- og bevilgningsfinansiert aktivitet</b> |                                     |  |                                     | <b>21 576</b>                 |

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

**Del II: Ikke inntektsførte tilskudd, bidrag og gaver:**

|  | Avsetning pr.<br>31.12.2021 | Avsetning pr.<br>31.12.2020 | Endring i<br>perioden |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| <b>Statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>            |                             |                             |                       |
| Diverse prosjekter                                     | 2 813                       | 1 165                       | 1 649                 |
| Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>                    | 0                           | 0                           | 0                     |
| <b>Sum andre statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>  | <b>2 813</b>                | <b>1 165</b>                | <b>1 649</b>          |
| <b>Norges forskningsråd</b>                            |                             |                             |                       |
| Senter for tjenesteinnovasjon (CSI)                    | 0                           | 3 136                       | -3 136                |
| SFF: FAIR  | 7 973                       | 10 386                      | -2 413                |
| Diverse prosjekter                                     | 5 774                       | 5 998                       | -224                  |
| <b>Sum Norges forskningsråd</b>                        | <b>13 746</b>               | <b>19 519</b>               | <b>-5 773</b>         |
| <b>Regionale forskningsfond</b>                        |                             |                             |                       |
| Tiltak/oppgave/formål                                  | 0                           | 0                           | 0                     |
| Tiltak/oppgave/formål <sup>1)</sup>                    | 0                           | 0                           | 0                     |
| <b>Sum regionale forskningsfond</b>                    | <b>0</b>                    | <b>0</b>                    | <b>0</b>              |
| <b>Andre bidragsytere</b>                              |                             |                             |                       |
| Kommunale og fylkeskommunale etater                    | 0                           | 0                           | 0                     |
| Organisasjoner og stiftelser                           | 0                           | 4 007                       | -4 007                |
| Næringsliv og private bidragsytere                     | 16 605                      | 398                         | 16 207                |
| Øvrige andre bidragsytere                              | 867                         | 798                         | 69                    |
| EU tilskudd/tildeling fra rammeprogram for forskning   | 15 237                      | 13 792                      | 1 445                 |
| EU tilskudd/tildeling til undervisning og andre formål | 0                           | 0                           | 0                     |
| <b>Sum andre bidrag<sup>2)</sup></b>                   | <b>32 709</b>               | <b>18 994</b>               | <b>13 714</b>         |
| Andre tilskudd og overføringer <sup>3)</sup>           | 0                           | 0                           | 0                     |
| <b>Sum andre bidrag, tilskudd og overføringer</b>      | <b>32 709</b>               | <b>18 994</b>               | <b>13 714</b>         |
| <b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og bidrag</b>       | <b>49 269</b>               | <b>39 678</b>               | <b>9 590</b>          |
| <b>Gaver og gaveforsterkninger</b>                     |                             |                             |                       |
| Gave fra DNB   | 749                         | 749                         | 0                     |
| Gave fra Bergen Rederiforening                         | 292                         | 61                          | 230                   |
| Gave fra Norgesgruppen                                 | 719                         | -493                        | 1 212                 |
| Gave fra Den norske revisorforening                    | 22                          | -106                        | 128                   |
| Gave Equinor   | 5 296                       | 4 468                       | 828                   |
| Gave Telenor   | 3 769                       | 6 209                       | -2 439                |
| Diverse gaver  | -463                        | -369                        | -94                   |
| Tiltak/oppgave/formål/giver <sup>1)</sup>              | 0                           | 0                           | 0                     |
| <b>Sum gaver og gaveforsterkninger</b>                 | <b>10 384</b>               | <b>10 519</b>               | <b>-134</b>           |
| <b>Sum ikke inntektsførte tilskudd og overføringer</b> | <b>59 653</b>               | <b>50 197</b>               | <b>9 456</b>          |

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

|  | Forpliktelse pr.<br>31.12.2021 | Forpliktelse pr.<br>31.12.2020 | Endring i<br>perioden |
|--|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Kunnskapsdepartementet</b>  |                                |                                |                       |
| Driftsoppgaver - unntatt investeringsformål  |                                |                                |                       |
| <i>Periodisering av ordinær driftsbevilgning - KD (bare i delårsregnskap)</i>                        | 0                              | 0                              | 0                     |
| <i>Øremerket bevilgning KD - oppgradering undervisningsareal</i>                                     | 2 500                          | 2 500                          | 0                     |
| Sum tildelinger til driftsoppgaver   | <b>2 500</b>                   | 2 500                          | 0                     |
| Investeringsformål   |                                |                                |                       |
| <i>Vedtatte, ikke igangsatte investeringsprosjekter</i>  | 0                              | 0                              | 0                     |
| <i>Ikke inntektsførte tildelinger til påbegynte investeringsprosjekter (spesifiser og legg til l</i> | 0                              | 0                              | 0                     |
| Sum investeringsformål   | <b>0</b>                       | 0                              | 0                     |
| <b>Sum Kunnskapsdepartementet</b>  | <b>2 500</b>                   | <b>2 500</b>                   | <b>0</b>              |
| <b>Andre departementer</b>   |                                |                                |                       |
| <i>Periodisering driftsbevilgning - andre departementer (delårsregnskap)</i>                         | 0                              | 0                              | 0                     |
| <i>Tiltak/opp-gave/formål</i>  | 0                              | 0                              | 0                     |
| <i>Tiltak/opp-gave/formål</i>  | 0                              | 0                              | 0                     |
| <b>Sum andre departementer</b>   | <b>0</b>                       | <b>0</b>                       | <b>0</b>              |
| <b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger</b>   | <b>2 500</b>                   | <b>2 500</b>                   | <b>0</b>              |

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

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

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

| Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet | Bevilgning pr.<br>31.12.2021 | Avsetning pr.<br>31.12.2021 i kr | Avsetning pr.<br>31.12.2021 i pst. |
|--|------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Avsetninger til andre formål   | 573 345                      | 28 785                           | 5 %                                |
| Avsetninger til investeringer  | 573 345                      | 84 347                           | 15 %                               |
| <b>Sum avsetninger fra Kunnskapsdepartementet</b>                        | <b>573 345</b>               | <b>113 132</b>                   | <b>20 %</b>                        |

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

### Note 16 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Forskuddsbetalte, ikke opptjente inntekter

Beløp i 1000 kroner

#### DEL I

| <i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>                                      | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020   |
|--|-------------------|--------------|
| Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>                     | 16                | 3 849        |
| Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup> | 0                 | 0            |
| Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>        | 0                 | 0            |
| Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>                  | 18                | 252          |
| Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>                               | 0                 | 0            |
| Andre prosjekter <sup>2)</sup>   | 0                 | 0            |
| <b><i>Sum opptjente, ikke fakturerte inntekter</i></b>                           | <b>34</b>         | <b>4 101</b> |

#### DEL II

| <i>Mottatt forskuddsbetaling</i>   | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020    |
|--|-------------------|---------------|
| Oppdragsfinansiert aktivitet - statlige etater <sup>1)</sup>                     | 2 759             | 8 767         |
| Oppdragsfinansiert aktivitet - kommunale og fylkeskommunale etater <sup>1)</sup> | 0                 | 0             |
| Oppdragsfinansiert aktivitet - organisasjoner og stiftelser <sup>1)</sup>        | 0                 | 0             |
| Oppdragsfinansiert aktivitet - næringsliv/private <sup>1)</sup>                  | 2 342             | 15 648        |
| Oppdragsfinansiert aktivitet - andre <sup>1)</sup>                               | 0                 | 0             |
| Andre prosjekter <sup>2)</sup>   | 0                 | 0             |
| <b><i>Sum mottatt forskuddsbetaling</i></b>                                      | <b>5 101</b>      | <b>24 415</b> |

*Prosjektene spesifiseres etter sin art.*

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

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



## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

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

Beløp i 1000 kroner

|  | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020     |
|--|-------------------|----------------|
| Innskudd statens konsernkonto (nettobudsjetterte virksomheter) <sup>3)</sup> | 390 185           | 340 479        |
| Bankinnskudd for gaver og gaveforsterkninger <sup>3)</sup>                   | 9 663             | 11 517         |
| Øvrige bankkontoer <sup>1)</sup>   | 0                 | 0              |
| Kontantbeholdninger <sup>1)</sup>  | 0                 | 0              |
| <b>Sum bankinnskudd og kontanter</b>   | <b>399 848</b>    | <b>351 996</b> |

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

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

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

### Note 18 Annen kortsiktig gjeld

Beløp i 1000 kroner

|   | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020    |
|---|-------------------|---------------|
| Skyldig lønn  | 13 081            | 11 630        |
| Skyldige reiseutgifter                                  | 0                 | 0             |
| Annen gjeld til ansatte                                 | 0                 | 0             |
| Påløpte kostnader                                       | 19 026            | 2 594         |
| Midler som skal videreformidles til andre <sup>1)</sup> | 0                 | 0             |
| Annen kortsiktig gjeld                                  | 4 176             | 4 402         |
| Gjeld til datterselskap m.v <sup>2)</sup>               | 0                 | 0             |
| <b>Sum</b>  | <b>36 283</b>     | <b>18 626</b> |

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

Alle vesentlige poster skal spesifiseres i egne avsnitt under oppstillingen.

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

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

**Virksomhet: Norges Handelshøyskole****Note 20 Videreformidling av midler til andre samarbeidspartnere***Beløp i 1000 kroner*

|  | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2020</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Viderformidlet til virksomhet Economic and Social Research Foundatio | 350               |                   |
| Viderformidlet til virksomhet CMI                                    | 133               | 1 000             |
| Viderformidlet til virksomhet Uni.of Carlifornia Berkeley            | 883               | 950               |
| Viderformidlet til virksomhet NFR                                    | 31                | 30                |
| Viderformidlet til virksomhet ORKLA                                  | 1 047             | 387               |
| Viderformidlet til virksomhet UIB                                    | 1 631             | 335               |
| Viderformidlet fra virksomhet SNF                                    | -1 304            | -2 387            |
| Viderformidlet fra virksomhet CMI                                    | -1 632            | -784              |
| Andre videreformidlinger   | -1 712            | -468              |
| <b>Sum videreformidlinger</b>  | <b>-573</b>       | <b>-938</b>       |

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

**Note 30 EU-finansierte prosjekter**

Beløp i 1000 kroner

| Prosjektets kortnavn (hos EU) | Prosjektnavn (tittel)                           | Tilskudd fra Horisont Europa | Tilskudd fra Horisont 2020 | Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning (FP7) | Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7 | Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU | SUM    | Koordinatorrolle (ja/nei) |
|-------------------------------|---|------------------------------|----------------------------|---|---|---|--------|---------------------------|
| CIVICS                        | FAIR CIVICS - EC - K. Løken                     |                              | 3 045                      |   |   |   | 3 045  | Ja                        |
| FAIR                          | FAIR - Fairness and Moral Mind - B.T. Tungodden |                              | 4 706                      |   |   |   | 4 706  | Ja                        |
| ENGAGE                        | ENGAGE.EU                                       |                              |                            |   |   | 5 114   | 5 114  | Nei                       |
| <b>Sum</b>                    |   |                              | 7 750                      | <b>0</b>  | <b>0</b>                                  | 5 114   | 12 865 |                           |

**Forklaring**

Tabellen skal omfatte de tiltak/prosjekter ved institusjonen som finansieres av EU og som er utbetalt i regnskapsperioden. Prosjekter som er EU-finansiert, størrelsen på finansieringen (utbetalingen) og navnet og kortnavnet på prosjektene skal rapporteres. Det skal skilles mellom prosjekter som finansieres via Horisont 2020, EUs rammeprogram for forskning (FP7 og eventuelt FP6) og andre EU-finansierte prosjekter. Tilskudd fra EUs randsonerprogram til FP7 skal oppgis særskilt. Institusjoner som har koordinatorrolle i EU-finansierte prosjekter, skal opplyse om dette.

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Note 31 Resultat - Budsjettoppfølgingsrapport

Beløp i 1000 kroner

|   | Budsjett for<br>2021 | Regnskap pr<br>31.12.2021 | Avvik budsjett/<br>regnskap pr<br>31.12.2021 | Regnskap pr<br>31.12.2020 |
|---|----------------------|---------------------------|--|---------------------------|
| <b>Driftsinntekter</b>  |                      |                           |  |                           |
| Inntekt fra bevilgninger  | 547 802              | 546 492                   | 1 310  | 491 708                   |
| Inntekt fra gebyrer   | 0                    | 0                         | 0  | 0                         |
| Inntekt fra tilskudd og overføringer                              | 97 294               | 70 291                    | 27 003                                       | 54 729                    |
| Salgs- og leieinntekter   | 68 164               | 74 641                    | -6 476                                       | 66 844                    |
| Andre driftsinntekter   | 4 301                | 4 042                     | 259  | 3 218                     |
| <i>Sum driftsinntekter</i>  | <i>717 561</i>       | <i>695 465</i>            | <i>22 096</i>                                | <i>616 499</i>            |
| <b>Driftskostnader</b>  |                      |                           |  |                           |
| Varekostnader   | 0                    | 0                         | 0  | 0                         |
| Lønn og sosiale kostnader   | 466 133              | 438 760                   | 27 373                                       | 405 590                   |
| Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler    | 19 848               | 19 848                    | 0  | 11 342                    |
| Nedskrivninger av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler   | 0                    | 0                         | 0  | 0                         |
| Andre driftskostnader   | 300 179              | 206 745                   | 93 434                                       | 173 648                   |
| <i>Sum driftskostnader</i>  | <i>786 159</i>       | <i>665 353</i>            | <i>120 807</i>                               | <i>590 579</i>            |
| <b>Driftsresultat</b>   | <b>-68 598</b>       | <b>30 112</b>             | <b>-98 710</b>                               | <b>25 920</b>             |
| <b>Finansinntekter og finanskostnader</b>                         |                      |                           |  |                           |
| Finansinntekter   | 0                    | 438                       | -438   | 156                       |
| Finanskostnader   | 0                    | 277                       | -277   | 908                       |
| <i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>                     | <i>0</i>             | <i>161</i>                | <i>-161</i>                                  | <i>-751</i>               |
| <b>Resultat av periodens aktiviteter</b>                          | <b>-68 598</b>       | <b>30 273</b>             | <b>-98 871</b>                               | <b>25 169</b>             |
| <b>Avregninger</b>  |                      |                           |  |                           |
| Avregning bevilgningsfinansiert aktivitet (nettobudsjetterte)     | 0                    | -21 576                   | 21 576                                       | -21 407                   |
| Tilført annen opptjent virksomhetskaperital                       | 0                    | -8 698                    | 8 698  | -3 762                    |
| <i>Sum avregninger</i>  | <i>0</i>             | <i>-30 273</i>            | <i>30 273</i>                                | <i>-25 169</i>            |
| <b>Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>     |                      |                           |  |                           |
| Inntekter av avgifter og gebyrer direkte til statskassen          | 0                    | 0                         | 0  | 0                         |
| Avregning med statskassen innkrevingsvirksomhet                   | 0                    | 0                         | 0  | 0                         |
| <i>Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i> | <i>0</i>             | <i>0</i>                  | <i>0</i>                                     | <i>0</i>                  |
| <b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>      |                      |                           |  |                           |
| Tilskudd til andre  | 0                    | 0                         | 0  | 0                         |
| Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning                    | 0                    | 0                         | 0  | 0                         |
| <i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>  | <i>0</i>             | <i>0</i>                  | <i>0</i>                                     | <i>0</i>                  |

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

### Note 32 Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet

Beløp i 1000 kroner

| Indikator  | 31.12.2021    | 31.12.2020    |
|--|---------------|---------------|
| <i>Tilskudd fra EU</i>   | <i>11 234</i> | <i>7 005</i>  |
| Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR                          | 40 135        | 28 224        |
| Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF                      | 0             | 0             |
| <i>Sum tilskudd fra NFR og RFF</i>                               | <i>40 135</i> | <i>28 224</i> |
| Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)      |               |               |
| - diverse bidragsinntekter                                       | -878          | 5 853         |
| - tilskudd fra statlige etater                                   | 8 520         | 766           |
| - oppdragsinntekter  | 27 547        | 19 460        |
| <i>Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet</i> | <i>35 190</i> | <i>26 079</i> |

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

| Utgiftsart/inntektsart  | Regnskap       |                |                | Budsjett<br>2022 |
|---|----------------|----------------|----------------|------------------|
|   | 31.12.2019     | 31.12.2020     | 31.12.2021     |                  |
| <b>1. Utgifter</b>  |                |                |                |                  |
| <i>Driftsutgifter</i>   |                |                |                |                  |
| Lønnsutgifter   | 373 585        | 400 867        | 429 402        | 512 567          |
| Varer og tjenester  | 151 152        | 169 629        | 185 833        | 308 246          |
| <b>Sum driftsutgifter</b>   | <b>524 738</b> | <b>570 496</b> | <b>615 236</b> | <b>820 813</b>   |
| <i>Investeringsutgifter</i>                                       |                |                |                |                  |
| Investeringer, større utstyrsanskaffelser og vedlikehold          | 9 852          | 36 188         | 46 701         | 39 163           |
| <b>Sum utgifter til større utstyrsanskaffelser og vedlikehold</b> | <b>9 852</b>   | <b>36 188</b>  | <b>46 701</b>  | <b>39 163</b>    |
| <i>Overføringer fra virksomheten</i>                              |                |                |                |                  |
| Utbetalinger til andre statlige regnskaper                        | 0              | 0              | 0              | 0                |
| Andre utbetalinger  | 0              | 0              | 0              | 0                |
| <b>Sum overføringer fra virksomheten</b>                          | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>         |
| <i>Finansielle aktiviteter</i>                                    |                |                |                |                  |
| Kjøp av aksjer og andeler   | 0              | 259            | 0              | 0                |
| Andre finansielle utgifter  | 12             | 11             | 178            | 0                |
| <b>Sum finansielle aktiviteter</b>                                | <b>12</b>      | <b>270</b>     | <b>178</b>     | <b>0</b>         |
| <b>SUM UTGIFTER</b>   | <b>534 601</b> | <b>606 954</b> | <b>662 115</b> | <b>859 976</b>   |
| <b>2. Inntekter</b>   | Regnskap       |                |                | Budsjett<br>2022 |
|   | 31.12.2019     | 31.12.2020     | 31.12.2021     |                  |
| <i>Driftsinntekter</i>  |                |                |                |                  |
| Inntekter fra salg av varer og tjenester                          | 76 634         | 76 638         | 56 820         | 80 628           |
| Inntekter fra avgifter, gebyrer og lisenser                       | 0              | 0              | 0              | 0                |
| Refusjoner <sup>1)</sup>  | 0              | 0              | 0              | 0                |
| Andre driftsinntekter   | 22 083         | 29 279         | 35 215         | 21 040           |
| <b>Sum driftsinntekter</b>  | <b>98 717</b>  | <b>105 917</b> | <b>92 035</b>  | <b>101 667</b>   |
| <i>Inntekter fra investeringer</i>                                |                |                |                |                  |
| Salg av varige driftsmidler                                       | 0              | 0              | 37             | 0                |
| <b>Sum investeringsinntekter</b>                                  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>37</b>      | <b>0</b>         |
| <i>Overføringer til virksomheten</i>                              |                |                |                |                  |
| Inntekter fra statlige bevilgninger til drift                     | 535 678        | 541 701        | 617 877        | 658 914          |
| Innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre         | 0              | 0              | 0              | 0                |
| Innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre        | 0              | 0              | 0              | 0                |
| Andre innbetalinger   | 0              | 0              | 0              | 0                |
| <b>Sum overføringer til virksomheten</b>                          | <b>535 678</b> | <b>541 701</b> | <b>617 877</b> | <b>658 914</b>   |
| <i>Finansielle aktiviteter</i>                                    |                |                |                |                  |
| Innbetaling ved salg av aksjer og andeler                         | 0              | 0              | 0              | 0                |
| Andre finansielle innbetalinger (f.eks. innbet. av rente)         | -14            | 497            | 18             | 0                |
| <b>Sum finansielle aktiviteter</b>                                | <b>-14</b>     | <b>497</b>     | <b>18</b>      | <b>0</b>         |
| <b>SUM INNTEKTER</b>  | <b>634 380</b> | <b>648 115</b> | <b>709 967</b> | <b>760 582</b>   |
| <b>3. Netto endring i kontantbeholdning (2-1)</b>                 | <b>99 779</b>  | <b>41 161</b>  | <b>47 852</b>  | <b>-99 394</b>   |

## Kontroller

Netto endring fra kontantstrømoppstillingen

0 41 161 47 852 -99 394

Samsvarstest tabell/oppstilling

0,00 0,00 0,00

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

| Inntektstype   | Regnskap<br>31.12.2019 | Regnskap<br>31.12.2020 | Regnskap<br>31.12.2021 | Budsjett for<br>2022 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Tildelinger til finansiering av statsoppdraget</b>      |                        |                        |                        |                      |
| Bevilgninger fra fagdepartementet                          | 479 409                | 506 680                | 573 345                | 583 294              |
| Bevilgninger fra andre departement                         | 0                      | 0                      | 0                      | 0                    |
| Tildelinger fra andre statlige forvaltningsorganer         | 1 976                  | 1 324                  | 8 520                  | 2 733                |
| Tildelinger fra Norges forskningsråd                       | 44 453                 | 32 919                 | 40 135                 | 71 153               |
| <b>Sum tildelinger til statsoppdraget</b>                  | <b>525 838</b>         | <b>540 922</b>         | <b>622 001</b>         | <b>657 180</b>       |
| <b>Overføringer til virksomheten</b>                       |                        |                        |                        |                      |
| Overføringer fra fagdepartementet til tilskudd til andre   | 0                      | 0                      | 0                      | 0                    |
| Overføringer fra andre departement til tilskudd til andre  | 0                      | 0                      | 0                      | 0                    |
| Overføringer fra andre virksomheter til tilskudd til andre | 0                      | 0                      | 0                      | 0                    |
| <b>Sum overføringer til virksomheten</b>                   | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>             |
| <b>Offentlige og private bidrag</b>                        |                        |                        |                        |                      |
| Bidrag fra kommuner og fylkeskommuner <sup>1)</sup>        | 0                      | 500                    | 27 429                 | 1 500                |
| Bidrag fra private   | 2 169                  | 3 217                  | 8 578                  | 9 445                |
| Tildelinger fra internasjonale organisasjoner              | 7 599                  | 8 889                  | 11 234                 | 7 900                |
| <b>Sum bidrag</b>  | <b>9 768</b>           | <b>12 605</b>          | <b>47 241</b>          | <b>18 845</b>        |
| <b>Oppdragsinntekter m.v.</b>                              |                        |                        |                        |                      |
| Oppdrag fra statlige virksomheter                          | 15 619                 | 20 027                 | 16 125                 | 15 125               |
| Oppdrag fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter      | 636                    | 161                    | 428                    | 0                    |
| Oppdrag fra private  | 26 698                 | 17 254                 | 16 062                 | 9 071                |
| Andre inntekter og tidsavgrensninger                       | 64 142                 | 57 145                 | 8 110                  | 60 361               |
| <b>Sum oppdragsinntekter m.v.</b>                          | <b>107 094</b>         | <b>94 588</b>          | <b>40 725</b>          | <b>84 557</b>        |
| <b>SUM INNTEKTER</b>                                       | <b>642 700</b>         | <b>648 115</b>         | <b>709 967</b>         | <b>760 582</b>       |

Tabell 1 - sum inntekter

Undersum

Andre inntekter

648 115 709 967 760 582

590 970 701 856 700 221

50 602 51 135 56 432

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

| Balansedag 31. desember<br>Beløp i TNOK   | Regnskap<br>31.12.2019 | Regnskap<br>31.12.2020 | Regnskap<br>31.12.2021 | Endring 2020<br>til 2021 |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Kontanter og kontantekvivalenter</b>   |                        |                        |                        |                          |
| Beholdning på oppgjørskonto i Norges Bank   | 304 597                | 340 479                | 390 185                | 49 706                   |
| Beholdning på andre bankkonti   | 6 238                  | 11 517                 | 9 663                  | -1 855                   |
| Andre kontantbeholdninger   | 0                      | 0                      | 0                      | 0                        |
| <b>Sum kontanter og kontantekvivalenter</b>   | <b>310 835</b>         | <b>351 996</b>         | <b>399 848</b>         | <b>47 851</b>            |
| <b>Avsetninger til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår :</b>                  |                        |                        |                        |                          |
| Feriepenger m.v.  | 31 958                 | 33 638                 | 36 794                 | 3 156                    |
| Skattetrekk og offentlige avgifter  | 33 444                 | 34 799                 | 39 430                 | 4 631                    |
| Gjeld til leverandører  | 11 033                 | 23 296                 | 43 300                 | 20 003                   |
| Gjeld til oppdragsgivere  | 6 815                  | 12 290                 | -9 004                 | -21 294                  |
| Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer   | 0                      | 0                      | 0                      | 0                        |
| Annen gjeld som forfaller i neste budsjettår  | 6 804                  | 2 262                  | 3 888                  | 1 626                    |
| <b>Sum til dekning av påløpte kostnader som forfaller i neste budsjettår</b>                            | <b>90 054</b>          | <b>106 285</b>         | <b>114 407</b>         | <b>8 122</b>             |
| <b>Avsetninger til dekning av planlagte tiltak i fremtidige budsjettår:</b>                             |                        |                        |                        |                          |
| Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd   | 14 825                 | 19 519                 | 13 746                 | -5 773                   |
| Større påbegynte, flerårige investeringsprosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet | 0                      | 17 067                 | 0                      | -17 067                  |
| Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av grunnbevilgningen fra fagdepartementet      | 46 830                 | 62 427                 | 26 285                 | -36 142                  |
| Andre avsetninger til vedtatte, ikke igangsatte formål <sup>1)</sup>                                    | 41 691                 | 0                      | 84 347                 | 84 347                   |
| Konkrete påbegynte, ikke fullførte prosjekter finansiert av bevilgninger fra andre departementer        | 0                      | 38 286                 | 45 441                 | 7 155                    |
| <b>Sum avsetninger til planlagte tiltak i fremtidige budsjettår</b>                                     | <b>103 346</b>         | <b>137 299</b>         | <b>169 819</b>         | <b>32 520</b>            |
| <b>Andre avsetninger:</b>   |                        |                        |                        |                          |
| Avsetninger til andre formål/ikke spesifiserte formål   | 62 421                 | 49 895                 | 48 407                 | -1 489                   |
| Fri virksomhetskapital  | 55 014                 | 58 517                 | 67 214                 | 8 698                    |
| <b>Sum andre avsetninger</b>  | <b>117 435</b>         | <b>108 412</b>         | <b>115 621</b>         | <b>7 209</b>             |
| <b>Langsiktig gjeld (netto)</b>   |                        |                        |                        |                          |
| Langsiktig forpliktelse knyttet til anleggsmidler   | 0                      | 0                      | 0                      | 0                        |
| Annen langsiktig gjeld  | 0                      | 0                      | 0                      | 0                        |
| <b>Sum langsiktig gjeld</b>   | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>                 |
| <b>SUM NETTO GJELD OG FORPLIKTELSER</b>   | <b>310 835</b>         | <b>351 996</b>         | <b>399 847</b>         | <b>47 851</b>            |

Kontroll

0 0 0 0



## Balanseoppstilling

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Beløp i 1000 kroner

| <b>EIENDELER</b>   | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020 | 31.12.2019 |
|--|-------------------|------------|------------|
| <b>A. Anleggsmidler</b>  |                   |            |            |
| <i>I Immaterielle eiendeler</i>  | <b>6 010</b>      | 6 033      | 6 323      |
| <i>II Varige driftsmidler</i>  | <b>100 473</b>    | 73 596     | 48 460     |
| <i>III Finansielle anleggsmidler</i>   | <b>595</b>        | 595        | 660        |
| <b>Sum anleggsmidler</b>   | <b>107 078</b>    | 80 225     | 55 443     |
| <b>B. Omløpsmidler</b>   |                   |            |            |
| <i>I Beholdninger av varer og driftsmateriell</i>                                      | <b>0</b>          | 0          | 0          |
| <i>II Fordringer</i>   | <b>46 534</b>     | 22 594     | 32 294     |
| <i>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</i>   | <b>399 848</b>    | 351 996    | 310 835    |
| <b>Sum omløpsmidler</b>  | <b>446 382</b>    | 374 590    | 343 129    |
| <b>Sum eiendeler drift</b>   | <b>553 460</b>    | 454 815    | 398 572    |
| <i>IV Fordringer verørende innkreivingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i> | <b>0</b>          | 0          | 0          |
| <b>Sum eiendeler</b>   | <b>553 460</b>    | 454 815    | 398 572    |
| <b>STATENS KAPITAL OG GJELD</b>  | <b>31.12.2021</b> | 31.12.2020 | 31.12.2019 |
| <b>C. Statens kapital</b>  |                   |            |            |
| <i>I Virksomhetskapital</i>  | <b>67 810</b>     | 59 112     | 55 673     |
| <i>II Avregninger</i>  | <b>156 073</b>    | 134 497    | 112 767    |
| <i>III Utsatt inntektsføring av bevilgninger</i>                                       | <b>108 983</b>    | 82 129     | 67 158     |
| <b>Sum statens kapital</b>   | <b>332 866</b>    | 275 739    | 235 598    |
| <b>D. Gjeld</b>  |                   |            |            |
| <i>I Avsetning for langsiktige forpliktelse</i>  | <b>0</b>          | 0          | 0          |
| <i>II Annen langsiktig gjeld</i>   | <b>0</b>          | 0          | 0          |
| <i>III Kortsiktig gjeld</i>  | <b>220 594</b>    | 179 076    | 162 973    |
| <b>Sum gjeld</b>   | <b>220 594</b>    | 179 076    | 162 973    |
| <b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>  | <b>553 460</b>    | 454 815    | 398 572    |
| <i>IV Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer</i>                  | <b>0</b>          | 0          | 0          |
| <b>Sum statens kapital og gjeld</b>  | <b>553 460</b>    | 454 815    | 398 572    |



## Kommentarer til årsregnskapet 2021 – Norges Handelshøyskole

### Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende bilde

Årsregnskapet for 2021 gir et dekkende bilde av virksomheten. Regnskapet er avlagt i henhold til bestemmelser om økonomistyring i staten, rundskriv fra Finansdepartementet og i samsvar med statlige regnskapsstandarder som gjelder for virksomheter underlagt Kunnskapsdepartementet. Regnskapet er presentert i samsvar med regnskapsmal fra Kunnskapsdepartementet.

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

Covid-19 pandemien og gjeninnflytting i den rehabiliterte bygningsmassen har preget det meste av aktiviteten ved høyskolen det siste året. Pandemien har i lengre perioder ført til redusert tilgang til campus for studentene, og store deler av undervisningen og tilnærmet alle eksamener har foregått digitalt.

Etter hvert som alle ansatte har fått tatt i bruk arbeidsplassene i de rehabiliterte lokalene, har det vært tilfredsstillende å kunne konstatere at de nye arbeidsplassene i all hovedsak fungerer godt. Ettersom bare en begrenset andel av undervisningen har latt seg gjennomføre fysisk, har man ikke fått ferdigstilt testingen av nytt utstyr i fullskala i de nye auditoriene. Ombygging av Aulaen er ferdig, og immatrikulering av nye studenter ble gjennomført der.

Det har vært god økonomistyring av NHHs kostnader knyttet til rehabiliteringen. Alle kostnader er nå påløpt, og samlede kostnader har holdt seg godt innenfor det estimatet som ble utarbeidet ved inngangen til 2021. Kostnader knyttet til AV-utstyr har blitt noe høyere enn opprinnelig planlagt, og dette skyldes i hovedsak at man har valgt en høyere kvalitet og kapasitet på AV-utstyr i auditorier og Aula enn først planlagt. Dette medfører at NHH nå har en løsning som er vesentlig mer funksjonsrik og brukertilpasset enn det som var mulig å forutse høsten 2019 da opprinnelig budsjett ble lagt.

Da budsjettet for 2021 ble vedtatt høsten 2020, ble det i lys av et relativt optimistisk forventningsbilde på beslutningstidspunktet besluttet å lage et budsjett som kun i begrenset grad gjenspeilet redusert aktivitet som følge av pandemien. Selv om effektene av pandemien på årsbasis har blitt mer dyptgripende enn lagt til grunn, har likevel aktiviteten i 3. tertial tatt seg noe opp. Dette har bidratt til at avviket mellom budsjett og regnskap i årets siste måneder ikke har økt i like stor grad som det gjorde i løpet av årets to første tertial.

På tross av at flere planlagte aktiviteter for 2022 ikke har kunnet gjennomføres, er det likevel en betydelig økning i både inntekter og kostnader sammenlignet med 2020.

Samlede inntekter har økt fra 616,5 mill. kr. til 695,5 mill. kr. fra 2020 til 2021. Dette er en økning på 12 %. Inntektsført bevilgning er 546,5 mill. kr. i 2021 mot 491,7 mill. kr. i 2020. Mottatt bevilgning er ca. 57 mill. kr. høyere i 2021 enn 2020. I hovedsak skyldes dette at NHH nå mottar husleiekompensasjon for hele bygningsmassen som Statsbygg har overtatt. På grunn av rehabiliteringen har det vært foretatt store investeringer i både 2020 og 2021, men nettoeffekten av disse på den inntektsførte bevilgningen er lik for begge år. Covid-19 har medført lavere aktivitet enn planlagt i forskningsprosjektene, men det har likevel vært



en betydelig økning i inntektene fra NFR- og EU-prosjekter. Oppdragsprosjektene innen etter- og videreutdanningsvirksomheten har også hatt en god økning.

Lønnskostnadene har økt med 33,2 mill. kr., i forhold til 2020. Dette tilsvarer en økning på 8,2% og kan i hovedsak relateres til økning i lønnsnivå samt ekstraordinær utbetaling av kompensasjon for hjemmekontor.

Driftskostnadene er 33,1 mill. kr. høyere enn i 2020. Dette er en økning på 19%, hvorav 20,5 mill. kr. av økningen er relatert til økt husleie til Statsbygg. I tillegg har kjøp av forskningstjenester og reisekostnader tatt seg noe opp igjen fra det lave nivået i 2020.

#### *Inntekt fra tilskudd og overføringer – negativt avvik 27,4 mill. kr*

Avviket er 3 mill. kr. høyere enn ved utgangen 2. tertial. Avviket er i hovedsak knyttet til noen prosjekter finansiert av NFR og EU. Dette skyldes forsinkelser i rekruttering og planlagte forskningsaktiviteter. Covid-19 bidrar til redusert reise- og seminaraktivitet samt forsinkelser og endringer i planlegging av forskningseksperimenter.

#### *Salgs- og leieinntekter – positivt avvik 6,5 mill. kr*

Avviket er relatert til etter- og videreutdanningsaktiviteten. Negativt avvik oppstår som følge av at noen bedriftsinterne programmer er blitt forskjøvet i påvente av at det skal bli mulig å gjennomføre fysiske samlinger. Noen av de åpne programmene har hatt høyere deltagelse enn budsjettet, og dette bidrar til positivt avvik i forhold til budsjett.

Det er ingen vesentlige avvik i øvrige inntekter

#### *Lønn og sosiale kostnader – underforbruk 27,4 mill. kr.*

Lønnskostnadene innen BFV viser et samlet underforbruk på 24,1 mill. kr. Det meste av dette avviket skyldes overføringer mellom enheter innenfor BFV og til forskningsprosjekter, knyttet til hhv frigjorte lønnsmidler og egenfinansiering av lønnsmidler i prosjektene. Det har dessuten vært leid inn vikarer fra vikarbyrå. Avviket oppstår som en følge av at budsjettet legges på lønnskontiene, mens kostnaden føres på interne hjelpekonti og konti for kjøp av tjenester. Dette medfører et stort positivt avvik på lønnskostnadene og et negativt avvik på driftskostnadene. Til sammen utgjør dette beløpet ca. 32 mill. kr. Korrigert for denne regnskapstekniske føringen er det reelle avviket et overforbruk på ca. 4,7 mill. kr. Dette skyldes i hovedsak at årets lønnsjusteringer ble høyere enn budsjettet, og en ekstraordinær utbetaling av kompensasjon for hjemmekontor.

I forskningsprosjektene er det samlet sett et avvik på kun 0,7 mill. kr. Nye prosjekter som er kommet til i løpet av høsten, reduserer underforbruket, mens det i andre prosjekter fortsatt er forsinkelser oppstart og rekruttering av prosjektansatte.

NHHE har et underforbruk på 2,5 mill. kr. Avviket skyldes i hovedsak ubesatte stillinger i administrativ bemanning og en forskyvning i lønnskostnader knyttet til studiereiser som er blitt utsatt som følge av covid-19.

#### *Andre driftskostnader – underforbruk 93,4 mill. kr.*

Innenfor BFV er det et samlet netto underforbruk på 55,7 mill. kr. Tilsvarende tall i 1. og 2. tertial var hhv 17,7 mill. kr. og 43,1 mill. kr. Som nevnt i avsnittet om lønn, utgjør den negative effekten av interne overføringer ca. 32 mill. kr., hvorav ca. 12,5 mill. kr. påvirker avviket innenfor andre driftskostnader BFV.





Elimineres denne effekten, er underforbruket ca. 68,2 mill.kr. Avviket er knyttet til både faglige og administrative aktiviteter, og skyldes i hovedsak aktiviteter som er blitt kansellert eller utsatt som følge av covid-19. Spesielt har forskningsaktiviteter som krever reising og fysiske møter blitt skjøvet ut i tid.

Innen øvrig bidrags- og oppdragsaktivitet ekskl. NHHE er det et underforbruk på 31,2 mill. kr. Som nevnt under avsnittet om inntekter, er reise- og seminaraktivitet redusert. Som en følge av forsinkelser i rekruttering av prosjektansatte, oppstår også forsinkelser i planlagte forskningsaktiviteter.

For NHHE er det et underforbruk på 6,4 mill. kr. i forhold til budsjett. Dette skyldes i hovedsak at det ikke har vært behov for å kjøpe strømmetjenester i samme omfang som planlagt, og at studiereiser og fysiske arrangementer ikke har blitt gjennomført. I tillegg er innbetalt overskuddsdeling fra eksterne samarbeidspartnere vært større enn budsjettet

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

Ved utgangen av 2020 var ubrukt bevilgning 96,2 mill. kr. og avsetning knyttet til overskudd generert ved NHHE 38,3 mill. kr. – til sammen 134,4 mill. kr. Samlet avsetning ved utgangen 2021 er økt til 156,1 mill. kr., fordelt på 110,6 mill. kr. i ubrukt bevilgning og 45,4 mill. kr. i akkumulert overskudd generert ved NHHE.

NHH mottok i 2020 en øremerket ekstrabevilgning på 2,5 mill. kr. til delvis finansiering av ombygging av personal-kantine til undervisningsareal. På grunn av endringer i planene, er det oppstått forsinkelser, og Kunnskapsdepartement har godkjent en søknad om overføring av midlene til 2022. Midlene er derfor registrert i regnskapets note 15 del III også ved utgangen av 2021.

### **Gjennomførte og planlagte investeringer**

Det er ved utgangen av 2021 gjennomført investeringer knyttet til IT-anskaffelser på 13,4 mill. kr. og investeringer knyttet til eiendom på 2,4 mill. kr. Samlet budsjett for 2021 var 15,7 mill. kr.

Det ble opprinnelig avsatt 46,4 mill. kr. til brukerstyr i rehabilitert bygningsmasse som i hovedsak skulle benyttes til inventar og AV-utstyr i auditorier, andre læringsrom og arbeidsplasser. I forbindelse med prognosen som ble utarbeidet pr. 1. tertial 2020, ble beløpet oppjustert til 49,5 mill. kr. basert på en forventning om at kostnaden knyttet til inventar ville bli noe lavere enn budsjettet, mens valutakursendringer ville bidra til at kostnaden knyttet til AV- og nettverksutstyr ville bli noe høyere enn budsjettet. Ved utgangen av 2020 var det forsinkelser i noen av de planlagte investeringene, og påløpte kostnader var 29,2 mill. kr. Resterende investeringer er blitt gjennomført i løpet av inneværende år, og samlet kostnad knyttet til brukerstyr er 46,6 mill. kr. Investeringen ble med andre ord gjennomført innenfor den opprinnelige budsjetttrammen.

Ved tidligere rapporteringer har inkludering av aulaen i rehabiliteringsprosjektet, brukerinitierte endringsønsker, ombygging av kontorarealer i den delen av bygget som ikke er omfattet av rehabiliteringen kommet med som en ekstra kostnad. Total kostnad for diverse bygningsrelaterte forhold som kommer i tillegg til brukerstyret har vært estimert til 6,2 mill. kr. Samlet kostnad ved utgangen av 2021 er 6,3 mill. kr.

Som nevnt ovenfor, er den planlagte ombyggingen av areal til undervisningsformål blitt utsatt til 2022. Estimert kostnad til dette tiltaket var opprinnelig 5,6 mill. kr. inkludert 2,5 mill. kr. i ekstra bevilgning fra Kunnskapsdepartementet. Dette tiltaket er nå innarbeidet i den langsiktige investeringsplanen og samlet



kostnad er oppjustert til 12,3 mill. kr. som følge av en oppdatert kalkyle fra Statsbygg og inkludering av investering i nytt inventar.

Det ble i budsjettet for 2021 også avsatt 12,7 mill. kr. til campusutvikling, og til øvrig oppgradering av bygg og utstyr. Det er ikke igangsatt noen tiltak i 2021, men det er utarbeidet en investeringsplan over ulike investeringsprosjekt, knyttet til IT, AV-utstyr og oppgradering av leide lokaler. Samlet investeringsramme er 84,3 mill. kr. fordelt på 37,7 mill. kr. til oppgradering av leide lokaler og 46,6 mill. kr. til IT-/AV-utstyr og inventar. Planen er å gjennomføre 77,3 mill. kr. av investeringen i 2022 og resten i 2023.

Det bekreftes at NHHs revisor er Riksrevisjonen.



Bergen, 09.03.2022

Karen Helene Ulltveit-Moe

Harald Espedal

Aline Bütikofer

Katarina Kaarbøe

Siri D. Isaksson

Aksel Devold

Tord Lien

Miao Reinlund

Inger G. Stensaker

Hallvard Lyssand

Maria Selsås Fjogstad

# SAMMEN FOR BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING



NORGES HANDELSHØYSKOLE  
NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

Helleveien 30  
5045 Bergen  
T (+47) 55 95 90 00  
W [nhh.no](http://nhh.no)

NHH

