

Offentlig innkalling

# Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 09.03.2022 10:00

Sted: Møterom C314

# Saksliste

## Vedtaksaker

9/22 Godkjenning av protokoll fra møte 1/22, innkalling og saksliste møte 2/22	Vedlegg u.off. Offl. § 5	3
10/22 Rektor orienterer om status og fremdrift - møte 2/22		5
11/22 Strategi 2022-2025	U.off. jf. Offl. § 13, jf. fvl. § 13.1. pkt. 2	6
12/22 Økonomirapport 2021	Vedlegg u.off. Offl. § 23 første ledd	7
13/22 Årsrapport for NHH 2021		70
14/22 Statusrapport - Kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger 2021		150
15/22 Årlig rapportering om varsling for studenter		168
16/22 Årlig rapportering om varsling for ansatte		171
17/22 Eventuelt - møte 2/22		173

## **GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 1/22, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 2/22**

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03483-8

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
09.03.2022

Utvalgsnr  
9/22

### **Forslag til vedtak:**

Protokoll fra møte 1/22 godkjennes. Innkalling og saksliste til møte 2/22 godkjennes.

### **Bakgrunn:**

Vedlagt protokoll fra møte 1/22 til endelig godkjenning.

**Vedlegg:** Protokoll fra møte 1/22 – U.off. jf. offl. § 5

## Sak 9/22 Vedlegg

Dokument unntatt offentlighet.

Tittel: Protokoll fra møte 1/22

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl. § 5

## REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT - MØTE 2/22

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03484-8

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
09.03.2022

Utvalgsnr  
10/22

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar redegjørelsen til orientering.

## **Sak 11/22**

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Strategi 2022-2025

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

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

## ØKONOMIRAPPORT 2021

Saksbehandler Kari Blom  
Arkivreferanse 21/01679-8

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	09.03.2022	12/22

### Forslag til vedtak:

Styret tar økonomirapporten for 2021 til etterretning.

Styret godkjenner internregnskapet for 2021 for Norges Handelshøyskole slik det er presentert i saksfremlegget og i vedlegg 1 og vedlegg 2.

Styret vedtar avslutning av regnskapet for 2021 i henhold til kolonnene ”Overført til 2022” og ”Saldert” i vedlegg 3. Denne disponeringen tas inn i vedtatt budsjett for 2022 (sak 77/21). Av dette vedtar styret justert budsjett for 2022 i henhold til vedlegg 4.

Styret tar til etterretning endelig investeringsplan slik den er presentert i vedlegg 5

Styret godkjenner årsregnskap til Kunnskapsdepartementet (KD) for 2021 slik det er presentert i vedlegg 6.

### Bakgrunn:

Økonomirapporten som fremlegges består av følgende dokumentasjon:

*Internregnskapet* omfatter følgende:

- Årsregnskap 2021 for bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV)
- Årsregnskap 2021 for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)
- Forslag til disponering av ubrukte midler fra 2021

En detaljert omtale av internregnskapet er gitt i vedlegg 1 «Økonomirapport for 2021 – utvidet omtale» og vedlegg 2 «Tekst NHHE – U.off. Offl § 23 første ledd» til dette saksfremlegget

*Eksternregnskapet* er presentert i vedlegg 6 i dokumentet «Årsregnskap 2021 til Kunnskapsdepartementet». Regnskapet er utarbeidet i tråd med retningslinjer fra KD. Årsregnskapet med ledelseskomentarer ble avgitt 10. februar via elektronisk overlevering i DBH. Styrebehandlet årsregnskap og ledelseskomentarer skal avleveres som en del av Årsrapporten innen 15. mars 2022.

<b>Samlet regnskapsoversikt BFV - 2021</b>				
	<b>Regnskap 31.12.21</b>	<b>Budsjett 31.12.21</b>	<b>Avvik budsjett - regnskap</b>	<b>Prognose 2021 - pr. 31.08.21</b>
Tall i 1.000 kr.				
- Årets bevilgning fra KD	573 345	573 039	-306	574 833
- Dekningsbidrag BOA	9 663	10 344	681	10 344
<b>Sum årets dekningside</b>	<b>583 008</b>	<b>583 383</b>	<b>375</b>	<b>585 177</b>
- Fagstab	184 539	188 492	3 953	183 843
- Administrativ bemanning institutter	15 273	15 429	156	15 315
- Stipendiater	51 302	47 828	-3 474	47 828
- Administrative enheter	88 833	89 158	325	88 774
- Lønnsøkning/kompensasjon hjemmekontor	12 085	6 000	-6 085	11 671
- Lønnsrefusjoner	-2 457	-2 000	457	-2 000
- Endret forpliktelse fleksitid	-444	0	444	
- Endret forpliktelse ferie	-63	0	63	
- Yrkesskedeforsikring	65	250	185	250
<b>Sum fastlønn</b>	<b>349 135</b>	<b>345 157</b>	<b>-3 978</b>	<b>345 681</b>
- Institutter	6 450	17 807	11 356	11 047
- Institutter - forskningstiltak	-7 551	19 958	27 509	19 958
- Utvalg	8 528	14 341	5 813	11 657
- Eksamen (sensur og adm.)	9 532	11 930	2 399	12 030
- Styret - honorar og drift	2 244	2 230	-14	2 061
- Driftsmidler forvaltet av administrative enheter , ikke bygningsrelatert	63 925	78 311	14 386	68 433
<b>Sum drift, ikke bygningsrelatert</b>	<b>83 129</b>	<b>144 577</b>	<b>61 447</b>	<b>125 186</b>
- Husleie / drift leide bygg	80 002	81 832	1 830	80 636
- Husleie / drift Merino	4 615	4 912	297	4 912
- Brukerutstyr	17 448	18 798	1 350	19 504
INVESTERINGER:				
- Investeringer IT	13 441	9 232	-4 209	13 123
- Investeringer eiendom	2 435	6 418	3 983	6 418
STRATEGISKE SATSNINGER / PROSJEKTRETTEDE TILTAK:				
Til enhetene		0	0	
Til utvalgene		0	0	
Prosjektrettede tiltak	17 773	39 279	21 506	20 820
<b>Sum drift</b>	<b>218 844</b>	<b>305 047</b>	<b>86 203</b>	<b>270 599</b>
<b>Sum fastlønn og drift</b>	<b>567 979</b>	<b>650 204</b>	<b>82 225</b>	<b>616 280</b>
<b>Underforbruk (+) / overforbruk (-)</b>	<b>15 030</b>	<b>-66 821</b>		<b>-31 103</b>

## 1. Bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV)

Som tabellen ovenfor viser, er det ved utløpet av 2021 benyttet 567,9 mill. kr. mot budsjett 650,2 mill. kr. Avviket mellom budsjett og regnskap er 82,2 mill. kr. noe som er betydelig større enn forventet i prognosen som ble utarbeidet i forbindelse med forrige rapportering. Dette gjenspeiler at det pandemi-genererte fallet i aktivitet vedvarte gjennom hele året. Avviket på inntektssiden er minimalt. Mottatt



bevilgning fra departementet er noe høyere enn budsjettet som følge av tildelte midler til pandemi-tiltak for studentene. Bidrags- og oppdragsaktivitet (BOA) har generert 9,7 mill. kr. i dekningsbidrag mot forventet 10,3 mill. kr. Dette beløpet representerer den andelen av nettoeffekten av belastede indirekte kostnader og tilførte egenandeler i prosjektene og NHHE som disponeres sentralt. Instituttens andel er 6,2 mill. kr.

Fastlønnsbudsjettet viser et overforbruk på nærmere 4 mill. kr. ift til budsjett og 3,5 mill. kr. ift prognose. Avviket skyldes i hovedsak at det har vært en stor økning i egenfinansierte stipendiatårsverk i eksterntfinansierte prosjekter i løpet av 2021, samtidig som flere stipendiatere har fått forlenget kontrakt som følge av covid-19. Det samlede driftsbudsjettet (inkl. investeringer og prosjektrettede tiltak) viser et underforbruk på 86,2 mill. kr. Det største avviket er 18,2 mill. kr., som skyldes at avsatte midler til campusutvikling andre oppgraderinger av bygningsmassen ikke er blitt benyttet fordi tiltakene er forskjøvet i tid. Det meste av underforbruket for øvrig er knyttet til forsinket eller kansellert aktivitet som følge av covid-19.

## 2. Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

BOA består av NFR- og EU-prosjekter, aktiviteter i regi av NHH Executive (NHHE) samt øvrig bidrags- og oppdragsvirksomhet. Med unntak av NHHE genererer ikke denne virksomheten overskudd, men gir et dekningsbidrag til den bevilgningsfinansierte delen av virksomheten.

### NHH Executive (NHHE)

Opprinnelig budsjettet inntekt var 65,9 mill. kr. Som følge av økte inntekter fra både åpne og oppdragsbaserte programmer, er prognostiserte inntekter og resultat på årsbasis justert opp ved tidligere tertialrapporteringer. Ved utgangen av året er inntekt omtrent som prognostisert. Resultatet er noe høyere enn prognostisert som følge av at indirekte kostnader ble lavere, og tilført overskudd fra eksterne samarbeidspartnere ble høyere enn forventet. Tilført dekningsbidrag fra NHHE til NHH sentralt ble 4,3 mill. kr. Se vedlegg 2 for en mer detaljert beskrivelse av aktivitetene i regi av NHHE.

### Øvrig oppdrags- og bidragsvirksomhet

Budsjettet som ble vedtatt av styret i desember i 2020, forutsatte samlede inntekter på 76 mill. kr. basert på eksisterende kontrakter. Nye kontrakter inngått i løpet av året, hovedsakelig med Norges Forskningsråd, har bidratt til en økning i budsjettet til 96,7 mill. kr. Også forskningsprosjektene er berørt av covid-19, og forsinkelser i planlagte forskningsaktiviteter gjør at periodisert inntekt ved utgangen av 2021 kun er 68,9 mill. kr. Tilført dekningsbidrag til NHH sentralt økte fra 4,7 mill. kr. i 2020 til 5,3 mill. kr. i 2021.

## 3. Avslutning av regnskapet for 2021

Vedlegg 3 gir en samlet tallmessig oversikt over forslag til avslutning av regnskapet for 2021. Denne oversikten er i samsvar med kommentarer, forklaringer og anbefalinger gitt i vedlegg 1.

Det er foreslått å overføre 39,2 mill. kr. til budsjettet for 2022. De øvrige under- og overforbruk foreslås saldert.

## 4. Øvrige justeringer av budsjettet for 2022

I vedlegg 1 er det redegjort for budsjettjusteringer på 15,7 mill. kr.

## 5. Oppsummering

Budsjettet for 2022 som ble vedtatt i desember 2021, medførte et overforbruk på 68,6 mill. kr. i forhold til årets budsjettbevilgning fra KD. Saldering av regnskapet og ovennevnte budsjettjusteringer medfører at overforbruket øker til 123,5 mill. kr.

Tabellen nedenfor viser utviklingen i høyskolens samlede avsetninger som følge av den budsjettøkningen som er foreslått.

	Regnskap 31.12.21	Budsjett 2022 (des. 2021)	Fordeling strategiske satsninger	Disponering av underforbruk 2021	Budsjett- justeringer	Justert årsbudsjett 2022
Tall i 1.000 kr.						
<b>Inndekking av overforbruk:</b>						
Ubrukte midler KD	-15 030	66 133		37 450		103 583
Bevilgning fra KD, øremerket rehabilitering		2 500				2 500
Overskuddsmidler NHHE				1 736	15 653	17 389
<b>Inndekking overforbruk</b>	<b>-15 030</b>	<b>68 633</b>	<b>0</b>	<b>39 186</b>	<b>15 653</b>	<b>123 472</b>
	<b>UB 2021</b>	<b>Budsjett 2021 (des. 2021)</b>		<b>Disponering av underforbruk 2021</b>	<b>Budsjett- justeringer</b>	<b>UB 2022</b>
Ubrukte midler KD	110 633	-66 133	0	-37 450		7 050
Bevilgning fra KD, ombygging arb.plasser studenter	2 500	-2 500		0	0	0
Overskuddsmidler NHHE	23 013			-1 736	-15 653	5 624
Fri virksomhetskaptial NHHE	44 091					44 091
<b>Sum avsetninger sentralt</b>	<b>180 237</b>	<b>-68 633</b>	<b>0</b>	<b>-39 186</b>	<b>-15 653</b>	<b>56 765</b>
Overskuddsmidler NHHE	13 330	-3 000				10 330
Fri virksomhetskaptial NHHE	23 124					23 124
<b>Sum avsetninger enhetene</b>	<b>36 454</b>	<b>-3 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33 454</b>
<b>Sum avsetninger</b>	<b>216 691</b>	<b>-71 633</b>	<b>0</b>	<b>-39 186</b>	<b>-15 653</b>	<b>90 219</b>

I tillegg kommer det overskuddet som NHHE forventes å bidra med i 2022.

Høyskolens samlede avsetninger ved utgangen av 2021 er høyere enn planlagt, noe som hovedsakelig skyldes et lavere aktivitetsnivå som følge av covid-19. Avsetninger relatert til ubrukt bevilgning utgjør 20% av årets bevilgning. Det er utarbeidet en investeringsplan med en ramme på 84,3 mill. kr. Planen er gjennomføre investeringstiltak tilsvarende 77,3 mill. kr. i 2022, og dette beløpet er inkludert i justert budsjett. Resterende beløp på 7 mill. kr. forutsettes finansiert av ubrukt bevilgning ved utgangen av 2022, og resterende budsjettert overforbruk i 2022 må derfor dekkes av oppsparte overskuddsmidler fra NHHE.

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.

Sett i lys av gjennomgangen ovenfor vurderes den økonomiske situasjonen for høyskolen som meget god.

### Vedlegg:

1. Økonomirapport 2021 – utvidet omtale
2. Regnskap NHHE 2021 - U.off. Offl § 23 første ledd
3. Forslag til avslutning av regnskap 2021
4. Justert budsjett 2022
5. Endelig investeringsplan for 2022-2023
6. Årsregnskap 2021 til Kunnskapsdepartementet

## Sak 12/22

**VEDLEGG 1: Utvidet omtale til Økonomirapport 2021****1. Bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) - Regnskap pr. 3. tertial 2021**

<b>Samlet regnskapsoversikt BFV - 2021</b>					
	<b>Regnskap 31.12.21</b>	<b>Budsjett 31.12.21</b>	<b>Avvik budsjett - regnskap</b>	<b>Prognose 2021 - pr. 31.08.21</b>	<b>Avvik prognose - regnskap</b>
Tall i 1.000 kr.					
- Årets bevilgning fra KD	573 345	573 039	-306	574 833	1 488
- Dekningsbidrag BOA	9 663	10 344	681	10 344	681
<b>Sum årets dekningsside</b>	<b>583 008</b>	<b>583 383</b>	<b>375</b>	<b>585 177</b>	<b>2 169</b>
- Fagstab	184 539	188 492	3 953	183 843	-696
- Administrativ bemanning institutter	15 273	15 429	156	15 315	42
- Stipendiater	51 302	47 828	-3 474	47 828	-3 474
- Administrative enheter	88 833	89 158	325	88 774	-59
- Lønnsøkning/kompensasjon hjemmekontor	12 085	6 000	-6 085	11 671	-414
- Lønnsrefusjoner	-2 457	-2 000	457	-2 000	457
- Endret forpliktelse fleksitid	-444	0	444		444
- Endret forpliktelse ferie	-63	0	63		63
- Yrkesskadeforsikring	65	250	185	250	185
<b>Sum fastlønn</b>	<b>349 135</b>	<b>345 157</b>	<b>-3 978</b>	<b>345 681</b>	<b>-3 454</b>
- Institutter	6 450	17 807	11 356	11 047	4 597
- Institutter - forskningstiltak	-7 551	19 958	27 509	19 958	27 509
- Utvalg	8 528	14 341	5 813	11 657	3 129
- Eksamen (sensur og adm.)	9 532	11 930	2 399	12 030	2 499
- Styret - honorar og drift	2 244	2 230	-14	2 061	-183
- Driftsmidler forvaltet av administrative enheter , ikke bygningsrelatert	63 925	78 311	14 386	68 433	4 508
<b>Sum drift, ikke bygningsrelatert</b>	<b>83 129</b>	<b>144 577</b>	<b>61 447</b>	<b>125 186</b>	<b>42 057</b>
- Husleie / drift leide bygg	80 002	81 832	1 830	80 636	634
- Husleie / drift Merino	4 615	4 912	297	4 912	297
- Brukerutstyr	17 448	18 798	1 350	19 504	2 056
INVESTERINGER:					0
- Investeringer IT	13 441	9 232	-4 209	13 123	-318
- Investeringer eiendom	2 435	6 418	3 983	6 418	3 983
STRATEGISKE SATSNINGER / PROSJEKTRETTEDE TILTAK:					
Til enhetene		0	0		0
Til utvalgene		0	0		0
Prosjektrettede tiltak	17 773	39 279	21 506	20 820	3 047
<b>Sum drift</b>	<b>218 844</b>	<b>305 047</b>	<b>86 203</b>	<b>270 599</b>	<b>51 755</b>
<b>Sum fastlønn og drift</b>	<b>567 979</b>	<b>650 204</b>	<b>82 225</b>	<b>616 280</b>	<b>48 301</b>
<b>Underforbruk (+) / overforbruk (-)</b>	<b>15 030</b>	<b>-66 821</b>		<b>-31 103</b>	

**Dekningssiden**

Inntektsført bevilgning er høyere enn budsjett som følge av tildelte midler til å lønne studenter for å følge opp studenter faglig under pandemien. NHH mottok 1,8 mill. kr., hvorav 0,3 mill. kr. var benyttet ved utgangen av 2021. Øvrige midler er blitt tilbakebetalt. Det er mottatt 1,3 mill. kr. i tilsvarende midler for 2022.

Bidrags- og oppdragsaktivitet (BOA) har generert 9,6 mill. kr. i dekningsbidrag mot forventet 10,3 mill. kr. Dette beløpet representerer den andelen av nettoeffekten av belastede indirekte kostnader og tilførte egenandeler i prosjektene og NHHE som disponeres sentralt. TDI-modellen har siden 2020 også vært innført på NHHE, og dekningsbidraget herfra beregnes blant annet på basis av antall undervisningstimer og produserte studiepoeng. Siden begge har vært lavere enn budsjettet, er også dekningsbidraget 0,8 mill. kr. lavere enn budsjettet. Dekningsbidrag fra øvrig BOA er omtrent som budsjettet.

## Fastlønn

Tabellen nedenfor viser påløpt fastlønn og prognose pr. enhet korrigert for effekten av lønnsjusteringer.

	Regnskap 31.12.21	Budsjett 31.12.21	Avvik budsjett - regnskap	Prognose 2021 - pr. 31.08.21	Avvik prognose - regnskap	Årsverk 2021 regnskap	Årsverk 2021 budsjett	Årsverk 2021 prognose august
Tall i 1.000 kr.								
- Fagstab	184 539	188 492	3 953	183 843	-696	176,5	177,7	176,9
- Administrativ bemanning institutter	15 273	15 429	156	15 315	42	20,6	21,0	20,9
- Stipendiater	51 302	47 828	-3 474	47 828	-3 474	83,7	74,0	74,0
- Administrative enheter	88 833	89 158	325	88 774	-59	113,2	113,4	112,9
- Lønnsøkning/kompensasjon hjemmekontor	12 085	6 000	-6 085	11 671	-414			
- Lønnsrefusjoner	-2 457	-2 000	457	-2 000	457			
- Endret forpliktelse fleksitid	-444	0	444		444			
- Endret forpliktelse ferie	-63	0	63		63			
- Yrkesskadeforsikring	65	250	185	250	185			
<b>Sum fastlønn</b>	<b>349 135</b>	<b>345 157</b>	<b>-3 978</b>	<b>345 681</b>	<b>-3 454</b>	<b>394,0</b>	<b>386,1</b>	<b>384,7</b>

Fastlønnsbudsjettet viser et overforbruk på nærmere 4 mill. kr., og et overforbruk i forhold til prognosen på 3,5 mill. kr. Dette skyldes i hovedsak at det har vært en stor økning i egenfinansierte stipendiatårsverk i eksterntfinansierte prosjekter i løpet av 2021, samtidig som flere stipendiater har fått forlenget kontrakt som følge av covid-19.

Øvrige poster er omtrent som prognostisert, og avviket mellom prognose og budsjett ble gitt følgende forklaring i rapporten for 2. tertial: *Som et resultat av et økende antall egenfinansierte årsverk i prosjektene, har antall årsverk finansiert over lønnsrammene for fagstaben økt. Det oppstår allikevel et underforbruk som følge av at gjennomsnittlig kostnad pr årsverk ser ut for å være noe lavere enn budsjettet kostnad. Det ligger en viss usikkerhet i prognosene knyttet til antall egenfinansierte årsverk i prosjektene, både fra lønnsrammene og stipendiatbudsjettet. Estimert effekt av årets sentrale og lokale lønnsoppgjør ser ut for å bli 2,5 mill. kr. høyere enn budsjettet. I tillegg er det i tråd med det som er nevnt innledningsvis foretatt en ekstraordinær utbetaling på 7 000 kr/ansatt som kompensasjon for anslåtte utgifter ved hjemmekontor. Effekten av denne utbetalingen er estimert til ca. 3,4 mill. kr. Utbetalingen av en slik kompensasjonen i denne størrelsesorden tilsvarer samme type utbetalinger ved en rekke andre institusjoner i sektoren.*

Underforbruk ved fagstaben er noe lavere enn prognostisert. Dette skyldes at effekten av egenfinansiering i prosjektene og frigjorte lønnsmidler overført til instituttens driftsbudsjett, ikke fullt ut var tatt høyde for i prognosen. Til sammen er 10,8 årsverk tilført som egenfinansiering i prosjektene, mot 6,5 årsverk i 2020. I tillegg er 4,5 årsverk knyttet til fast ansatte som opprinnelig var finansiert av lønnsrammene blitt finansiert av prosjektene. Dette er på samme nivå som 2020. Kostnadsbesparelsen for disse årsverkene blir i tråd med internt vedtatte retningslinjer belastet lønnsrammene og kreditert instituttens driftsbudsjett. Av belastede årsverk på lønnsrammen er med andre ord 15,3 årsverk relatert til eksterntfinansierte prosjekter, noe som innebærer en økning på 4 årsverk fra 2020.

Det er i tillegg tilført 3,9 administrative årsverk og 1,4 nye postdoktor-årsverk som egenfinansiering i prosjektene.

Totalt antall årsverk belastet stipendiatbudsjettet justert for syke- og fødselspermisjoner er 83,6, hvorav 12,3 årsverk er egenfinansiering tilført prosjektene. Overforbruket på stipendiatbudsjettet utgjør ca. 9,6 årsverk.

Ved utgangen av 2021 er opparbeidet fleksitid 2 884 timer, og ubrukte feriedager er 910. Tilsvarende tall for 2020 var hhv 3 597 og 981. Til sammen tilsvarer avsatt fleksitid ca. 1,5 årsverk. Selv om noe aktivitet er blitt utsatt eller avlyst som følge av covid-19, er det også ansatte som har fått betydelig merarbeid som følge av pandemien. Den samlede arbeidsbelastningen er allikevel lavere enn året før og, avsetningene er derfor redusert med 0,5 mill. kr.

I tråd med tidligere års praksis foreslås overforbruk på fastlønnsbudsjettet saldert i forbindelse med avslutning av regnskapet.

### Drift

Samlet underforbruk i forhold til budsjett, er 86,2 mill. kr. fordelt på følgende hovedposter:

- Institutter, forskningstiltak og utvalg 44,7 mill. kr.
- Administrative aktiviteter 16,8 mill. kr.
- Husleie og drift av bygninger 2,1 mill. kr.
- Brukerutstyr 1,3 mill. kr.
- Investeringer (overforbruk) - 0,2 mill. kr.
- Prosjektrettede tiltak 21,5 mill. kr.

En detaljert oversikt over tallstørrelser og hvordan under- og overforbruk ved de enkelte enheter er foreslått disponert finnes i tabellen i [vedlegg 3](#). Avvik mellom budsjett og regnskap er blitt en del større enn hva som ble rapportert i økonomirapporten pr. 2. tertial. Avvikene skyldes følgende forhold:

Underforbruket knyttet til drift institutter har flere årsaker. I et normalår benytter instituttene stort sett hele driftsbudsjettet for det aktuelle år, dvs 8–8,5 mill. kr., og et tilsvarende beløp videreføres til neste budsjettår som ubrukte midler. Dette forklares delvis ved at deler av tildelte midler videreføres som annuumsmidler, og det er vanskelig å forutse hvor stor del av disse midlene som blir benyttet. I tillegg tilføres instituttene midler fra utvalg og andre eksterne kilder gjennom året, og ofte så sent på året at det ikke er mulig å lage planer for bruk av midlene for inneværende år. I tillegg bidrar en økning i antall prosjekter til at instituttene sannsynligvis i større grad finansierer driftskostnader over eksterne midler. Instituttene ønsker dessuten å kunne ha disponible midler for å kunne stimulere til langsiktig forskningssatsning. I 2021 og 2020 har covid-19 på toppen av dette bidratt til at planlagte reise- og konferanseaktiviteter er betydelig redusert. Avviket mellom budsjettet og påløpt reisekostnad er 1,7 mill. kr. og forklarer nesten hele forskjellen mellom påløpt samlet kostnad i et normalår (8,5 mill. kr.) og påløpt kostnad i 2021 (6,5 mill. kr.). Størrelsen på ubrukte driftsmidler har økt fra 5,7 mill. kr. i 2018 til 11,4 mill. kr. ved utgangen av 2021. En videreføring av gjeldende praksis der ubrukte midler videreføres, og instituttene budsjetterer med at alle overførte driftsmidler fra foregående år skal benyttes i kommende budsjettår, vil over tid medføre at underforbruket bare vil fortsette å øke. På den bakgrunn er det fra og med 2022 innført en ny praksis som innebærer at den delen av ubrukte midler som overstiger underforbruket ved utgangen av 2020 blir saldert. Av et underforbruk på 11,4 mill. kr. forslås dermed 9,2 mill. kr. overført til 2022.

Samme problemstilling som nevnt ovenfor, gjør seg gjeldende for ubrukte midler knyttet til forskningstiltak ved instituttene. Som et resultat av innføring av TDI-modellen, og interne rutiner om fordeling av dekningsbidrag og overføring av frigjorte lønnsmidler, er instituttene netto tilført til sammen 17,7 mill. kr. i perioden 2018-2020. Dette beløpet representerer i hovedsak de midlene som er overført fra lønnsrammen som frigjorte lønnsmidler. Med tanke på at flere institutter har ambisjoner om å øke andelen eksternfinansierte forskningsprosjekter, er det betryggende at det bygges opp en viss reserve av ubrukte midler. Det har imidlertid vært intensjonen at frigjorte lønnsmidler blant annet skulle benyttes til å finansiere kronetillegg for prosjektledere og andre -deltakere. Dette er i liten grad blitt gjennomført. Dette tilsier at en bør utarbeide konkrete planer for hvordan disse midlene skal

benyttes i et langsiktig perspektiv. Det foreslås i tråd med tidligere års praksis, at ubrukte midler knyttet til forskningstiltak i all hovedsak overføres til neste år, dvs. 27,5 mill. kr.

Når det gjelder utvalgene, var det forventet et underforbruk på 2,7 mill. kr. som følge av at Utvalg for forskning, formidling og forskerutdanning (FFF) ikke kom til å realisere tiltak knyttet til placement og sustainability for stipendiatene. Det var også rapportert om forsinkelser og redusert aktivitet knyttet til aktivitetene prosjektinitiering, publiseringsfond og forskningsinfrastruktur. Øvrige utvalg var forventet å ligge på budsjett ved utgangen av 2021.

Underforbruk ved FFF ved årets slutt ble 3,4 mill. kr. Økningen i underforbruk skyldes lavere kostnader knyttet til senteratsing og ubrukte PES-midler fra NFR. I tillegg har Digitaliseringsutvalget et underforbruk ved årets slutt på 1,3 mill. kr. Dette skyldes vesentlig lavere kostnader knyttet til anskaffelse av en ny programvare samt at budsjett for en midlertidig stilling ikke ble benyttet. Ubrukte PES-midler på til sammen 0,5 mill. kr. samt 0,2 mill. kr. i ubrukte midler knyttet til pågående akkrediteringer ved Utdanningsutvalget foreslås overført til 2022. Øvrig underforbruk foreslås saldert.

Administrative enheter ekskl. husleie og drift av bygningsmasse har et samlet underforbruk på 14,4 mill. kr. mot et prognostisert underforbruk på 9,9 mill. kr. Som rapportert 2. tertial, er mange aktiviteter knyttet til reise-, møte- og kursvirksomhet forskjøvet eller falt bort som følge av covid-19. Dette er også årsaken til at underforbruket har økt ytterligere i løpet av årets siste måneder. Det ble dessuten rapportert om forventet overforbruk på noen budsjettposter på til sammen 0,9 mill. kr. knyttet til overtid ved IT-avdelingen i forbindelse med rehabiliteringen, og til koronahotell for innreisende studenter. Overforbruket ved IT-avdelingen har økt noe som følge av at det har vært behov for å leie inn ekstrahjelp, og det er foretatt en tapsføring på to langsiktige serviceavtaler.

I de tilfeller ubrukte midler er knyttet til kostnader som er forpliktet eller til aktivitet som skal ferdigstilles i 2022, er det foreslått en overføring av ubrukte midler. Samlet foreslås overført 1,1 mill. kr. fordelt på følgende tiltak:

- Rektors stab: ubrukte midler fra prosjektet «Energi og bærekraft» kr. 592 000.
- HR-avdelingen: forsinkelse i planlagte GDPR-tiltak kr. 142 000, ferdigstilling av rapporter knyttet til elektronisk timeregistrering kr. 200 000.
- Forskningsadministrativ avdeling: forpliktete annuumsmidler til likestilling kr. 150 000.

Kostnader knyttet til eksamen ble 2,4 mill. kr. lavere enn budsjettet. Skole-eksamener har kun vært gjennomført i svært lite omfang, og det har dermed ikke vært behov for eksamensvakter eller leie av eksamenslokaler. Reisekostnader i forbindelse med bedømmelseskomiteer og muntlig eksamen har også falt bort. Samlet har dette medført et underforbruk på 3,3 mill. kr. Det har oppstått et overforbruk knyttet til sensorhonorarer på 0,9 mill. kr. som følge av større studentkull og dermed flere eksamensbesvarelser. Ubrukte midler foreslås saldert.

Husleie og drift av bygg. 2021 har vært det første året det er blitt betalt husleie til Statsbygg av hele eiendomsmassen. Underforbruket på 1,8 mill. kr. er relatert til avregning av brukeravhengige kostnader betalt til Statsbygg, og at kommunale avgifter ble budsjettet som egen kostnad men viste seg å være inkludert i husleien.

Investeringer IT varslet et overforbruk i forbindelse med prognosen utarbeidet 2. tertial på 3,9 mill. kr. der årsakene ble detaljert forklart i tertialrapporten. Overforbruket ved utgangen av året er 4,2 mill. kr., hvorav 1,9 mill. kr. er relatert til forskningsinfrastruktur og laptop'er som var planlagt anskaffet i 2022, men som er blitt innkjøpt i 2021 på grunn av gunstige pris- og leveringsbetingelser. Investeringsbudsjettet for 2022 er redusert tilsvarende.

Investeringer eiendom har et netto underforbruk på 4 mill. kr. Planlagte tiltak som ikke er blitt gjennomført er blitt overført til investeringsbudsjettet for 2022.

Brukerutstyr og øvrige bygningsrelaterte forhold er aktiviteter som er relatert til rehabiliteringen, og som ble påbegynt i 2020 og ferdigstilt i 2021. Tabellen nedenfor viser at aktiviteten i hovedsak er blitt i samsvar med prognosen pr. 2. tertial.

	Samlet prognose pr. 30.08.20	Samlet prognose pr. 31.12.20	Samlet prognose pr. 31.08.21	Samlet regnskap pr. 31.12.21
<i>Beløp i 1.000 kr.</i>				
Interiørarkitekt	500	500	280	280
Møblering arbeidsplasser, fellesarealer, læringsrom og utemøbler	8 750	8 750	8 750	8 326
AV-utstyr lærings- og møterom	16 200	16 200	19 455	20 308
Diverse utstyr som følger av aktivitetsbaserte arbeidsplasser	1 438	1 438	1 105	1 259
Adgangskontroll, låssystemer og alarmer	8 250	7 250	6 587	6 587
Diverse nettverkskostnader/ IT-utstyr	8 125	8 125	8 125	8 069
Skilting	1 250	1 250	1 250	91
Diverse lager, kjøkken, bad	2 000	1 500	1 368	0
Telefoni	875	875	328	241
Infotavler	125	125	125	93
Undervisningsinfosystem	1 000	1 000	663	727
Lesesal Servicebygg	938	938	621	621
<b>Sum brukerutstyr</b>	<b>49 451</b>	<b>47 951</b>	<b>48 657</b>	<b>46 601</b>
Diverse bygningsrelaterte forhold	1 365	1 045	1 045	1 035
Rehabilitering Aula	2 290	2 290	3 532	3 518
Brukerinitierte endringer	379	817	817	438
Ombygging servicebygg	1 700	1 700	1 200	1 044
Maisgrus utendørs	361	361	361	286
Ombygging kantine til undervisningsareal	5 600	5 600	5 550	-45
Bruksendringer og tilpasninger i arealer som ikke dekkes av SB			700	0
<b>Sum øvrige bygningsrelaterte forhold</b>	<b>11 695</b>	<b>11 813</b>	<b>13 205</b>	<b>6 275</b>

I forhold til årets budsjett, viser linjen *Sum bygningsmessige tiltak* i vedlegg 3 et underforbruk på 19,8 mill. kr.

Underforbruket på 19,8 mill. kr. foreslås saldert.

Påløpte kostnader i øvrige prosjektrettede tiltak er 3,3 mill. kr. lavere enn budsjettet.

	Sum budsjett 31.12.21	Regnskap pr. 31.12.21	Avvik budsjett- regnskap 2021	Prognose 2021 (utarbeidet pr. 31.08.21)
<i>(Tall i 1 000 kr.)</i>				
Sommerkurs	150	0	150	0
Egenfinansiering/-innsats forskningsprosjekter	8 650	6 915	1 735	8 000
MRR i Oslo	2 577	1 981	596	1 850
Case competition	480	62	418	240
Oppgradering personal- og lønssystem/div. digitalisering H	1 029	357	672	1 029
Vakthold	650	1 621	-971	1 160
Prosjektstyringsverktøy	1 200	874	326	1 200
Egenandel Engage.eu	500	365	135	500
Egenandel Innovation School Tyskland	1 034	790	244	660
<b>Sum</b>	<b>16 270</b>	<b>12 965</b>	<b>3 305</b>	<b>14 639</b>

Ubrukte midler på til sammen 2,5 mill. kr. knyttet til følgende prosjekter foreslås saldert.



Sommerkurset ble holdt digitalt og det påløp derfor ingen utgifter til drift. Sommerkurs - Egenfinansiering/-innsats forskningsprosjekter – benyttede midler ble 1,7 mill. kr. lavere enn budsjettet på grunn av forsinkelser i rekruttering til en postdoktor-stilling, og fordi kronetillegg er blitt benyttet i mindre omfang enn antatt.

Case-competition for studentene - underforbruk 0,4 mill. kr. som et resultat av at stort sett all aktivitet ble avlyst som følge av covid-19.

Vakthold – overforbruk 0,9 mill. kr. Som et forebyggende smitteverntiltak ble det høsten 2020 besluttet å innføre smittevernvakter. Selv om smittevernvaktene ble avvirket etter sommeren, har det vært et større behov for vakthold enn forventet.

MRR i Oslo har et underforbruk på 0,5 mill. kr. som følge av at undervisningen i hovedsak har vært digital. Dette har medført lavere reisekostnader og lavere husleiekostnader i Drammensveien.

Egenandel Innovation School Tyskland har et underforbruk på 0,2 mill. kr. som følge av at deler av midlene som var avsatt til oppstart, er blitt dekket av eksterne prosjektmidler.

Ubrukte midler på til sammen 0,8 mill. kr. knyttet til følgende prosjekter foreslås overført.

Oppgradering av personal- og lønnsystem – kr. 122 000 knyttet til implementering av ny refusjonsmodul og kr. 200 000 til implementering av digital timeføring foreslås overført. Resterende underforbruk foreslås saldert.

Prosjektstyringsverktøy – kr. 326 000 knyttet til innføring av timefangst i eksterntfinansierte prosjekter foreslås overført.

Egenandel Engange.eu - underforbruket på kr. 135 000 foreslås overført som en ekstra «budsjettbuffer».

Som tidligere år, er det også i budsjettet for 2021 avsatt midler til strategiske satsninger. Disse midlene er fordelt mellom ulike enheter og diverse prosjektrettede tiltak. Tabellen nedenfor gir en samlet oversikt over hvilke midler som er bevilget, og hvilke kostnader som er påløpt i perioden 2019 – 2021.

	Regnskap 2019	Regnskap 2020	Regnskap 31.12.21	Budsjett 2021 inkl overføringer /justeringer 2020
<i>(tall i 1 000 kr.)</i>				
Faglig fornyelse og relevans	1 557	1 736	1 981	2 700
Fremragende læringsmiljø og pedagogikk	431	1 551	5 785	6 250
Forskning på toppnivå	7 519	6 563	7 421	14 300
Avtrykk i samfunnet / alumniarbeid	2 550	771	2 112	3 800
Systematisk digitalisering	1 558	2 655	4 114	6 530
Studentrekrutteringsarbeid		281	854	1 160
Kompetanseheving ansatte		530	294	2 290
<b>Sum</b>	<b>13 615</b>	<b>14 087</b>	<b>22 561</b>	<b>37 030</b>

## 2. Sammendrag – Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

BOA består av aktiviteter i regi av NHH Executive (NHHE), NFR- og EU-prosjekter samt øvrig bidrags- og oppdragsvirksomhet.

### Aktiviteter i regi av NHHE

Utdypende kommentarer er gitt i vedlegg 2.

### Øvrig oppdrags- og bidragsvirksomhet

Basert på eksisterende kontrakter i begynnelsen av 2021 og nye kontrakter som er kommet til i løpet av året, var budsjettet inntekt for 2021 96,7 mill. kr. Periodiserte inntekter er til sammen 27,8 mill. kr. lavere enn budsjettet. 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.

I tabellen nedenfor vises en oversikt over BOA-prosjekter pr. finansieringskilde. Oversikten er i samsvar med tilsvarende tall i note 1 i eksterntregnskapet.

Tall i 1.000 kr.	Bokført inntekt pr. 3. tertial 2021	Års-budsjett inntekt 2021 (des. 2021)	Års-budsjett inntekt 2020 (des. 2020)
<b>Sum stalige etater</b>	<b>6 520</b>	<b>2 671</b>	<b>992</b>
Norwegian Centre for Taxation	2 286	4 192	3 850
FAIR - diverse prosjekter	19 633	36 658	33 404
Øvrige NFR-prosjekter	18 217	19 014	17 433
<b>Sum NFR</b>	<b>40 135</b>	<b>59 864</b>	<b>54 687</b>
<b>Sum kommunale og fylkeskommunale etater</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum organisasjoner og stiftelser</b>	<b>375</b>	<b>2 525</b>	<b>3 480</b>
<b>Sum næringsliv og privat</b>	<b>-6 782</b>	<b>7 370</b>	<b>325</b>
<b>Sum andre bidragsytere</b>	<b>5 483</b>	<b>1 965</b>	<b>585</b>
FAIR - diverse prosjekter	9 623	9 243	11 476
Øvrige EU-prosjekter	1 611	964	
<b>Sum forskningsprosjekter EU</b>	<b>11 234</b>	<b>10 207</b>	<b>11 476</b>
<b>Sum gaver og gaveforsterkninger</b>	<b>11 279</b>	<b>11 691</b>	<b>11 868</b>
<b>Sum tilskudd</b>	<b>68 244</b>	<b>96 293</b>	<b>83 413</b>
Inntekt div. konferanser	509	307	0
Annen inntekt	159	85	428
<b>Sum øvrige inntekter</b>	<b>667</b>	<b>392</b>	<b>428</b>
<b>SUM BOA</b>	<b>68 912</b>	<b>96 685</b>	<b>83 841</b>

TDI-modellen benyttes for beregning av indirekte kostnader i alle nye prosjekter som er finansiert av Norges Forskningsråd (NFR) eller EU. Fra og med 2020 har en egenutviklet «kalkulator» vært benyttet til å beregne indirekte kostnader, egeninnsats og lønnsrefusjoner, og bokføre disse for hvert prosjekt.

Til sammen har ca. 55 årsverk vært engasjert i eksterntfinansierte prosjekter. I disse prosjektene har NHH bidratt med egenfinansiering i form av 28 årsverk (herav 12,3 stipendiatårsverk) og 5,3 mill. kr. i form av «cash».

Samlede indirekte kostnader belastet prosjektene i løpet av 2021 er 26,7 mill. kr. Det er tilført 6,2 mill. kr. i netto dekningsbidrag og frigjorte lønnsmidler til instituttene og 5,3 mill. kr. til NHH sentralt.

Siden forrige rapportering, er ingen nye prosjekter innvilget som ikke allerede er inkludert i tabellen over BOA-aktivitet ovenfor.

Følgende prosjekter forventes avklart i løpet av første halvår 2022:

Finansieringskilde	Programme	Institutt	Tittel	Varighet (i år)	Søkt beløp (i 1 000)	Valuta
EUs rammeprogram: Horisont Europa	MSCA-2021-PF-01	FOR	Maximizing the tax revenues from the automatic financial account information exchange system (TAXFAIR)	2	227	EUR
EUs rammeprogram: Horisont Europa	MSCA-2021-DN-01	SAM	European Network on Behavioural Public Policies: Behavioural heterogeneities and policy interventions (ENBPP)	4	298	EUR
EUs rammeprogram: Horisont Europa	MSCA-2021-DN-01	FSK	Tolerance, access and creativity: European languages in interaction with English (TACLE)	4	595	EUR

### 3. Overskuddsmidler tilført avsetningskonto KD og virksomhetskapital (VK)

Oversikten nedenfor gir en samlet presentasjon av overskuddsmidler tilført fra NHHE fordelt mellom avsetningskonto KD og konto for virksomhetskapital.

Tall i 1.000 kr.	Virksomhetskapital				Avsetning KD				SUM UB 2020
	IB 2021	Forbruk	Tilført	UB 2021	IB 2021	Forbruk	Tilført	UB 2020	
- Forskning innen finansielle emner	7 658			7 658	1 770	-2 195	2 938	2 512	10 170
- FSK	48			48	87		5	93	141
- SOL	3 286			3 286	1 822	-396	962	2 388	5 674
- RRR	5 482			5 482	1 838	-345	72	1 565	7 047
- FIN					751		459	1 210	1 210
- FOR	5 105			5 105	3 365		51	3 416	8 521
- SAM	1 545			1 545	2 120		26	2 146	3 690
<b>SUM enhetene</b>	<b>23 124</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23 124</b>	<b>11 752</b>	<b>-2 936</b>	<b>4 513</b>	<b>13 329</b>	<b>36 454</b>
Til styrets disposisjon	35 393		8 698	44 090	19 432		3 581	23 013	67 103
<b>SUM styret</b>	<b>35 393</b>	<b>0</b>	<b>8 698</b>	<b>44 090</b>	<b>19 432</b>	<b>0</b>	<b>3 581</b>	<b>23 013</b>	<b>67 103</b>
<b>SUM</b>	<b>58 517</b>	<b>0</b>	<b>8 698</b>	<b>67 214</b>	<b>31 184</b>	<b>-2 936</b>	<b>8 094</b>	<b>36 342</b>	<b>103 556</b>
<b>Bunden VK</b>	<b>595</b>			<b>595</b>					<b>595</b>

Ved inngangen til 2021 var høyskolens samlede frie VK 58,5 mill. kr. Tilført VK i løpet av året er overføring av overskudd fra NHHE knyttet til avsluttede oppdragsprosjekter i 2021, og ved utgangen av året er høyskolens samlede frie VK 67,2 mill. kr.

Bunden VK er knyttet til aksjer i SNF og aksjer i Vestlandets Innovasjonsselskap (VIS).

Som følge av nye regler for klassifisering av inntekter ved NHHE fra og med 2016, blir overskudd fra alle åpne programmer klassifisert som salgsinntekt og ført mot avsetningskontoen mot KD.

Ved inngangen til 2021 var samlede avsetninger 31,2 mill. kr. I løpet av året har enhetene benyttet 2,9 mill. kr. Overskudd fra programmer som er avsluttet, blir ved hvert årsskifte fordelt mellom enhetene og NHH sentralt. Det er til sammen tilført 8,1 mill. kr. i 2021. Ved utgangen av året er høyskolens samlede disponible overskuddsmidler 36,3 mill. kr.

#### 4. Avslutning - regnskap 2021

Vedlegg 3 gir en samlet tallmessig oversikt over forslag til avslutning av regnskapet for 2021. Denne oversikten er i samsvar med kommentarer, forklaringer og anbefalinger gitt i omtalen av BFV under pkt. 1 ovenfor.

På grunn av redusert aktivitet som følge av covid-19 er det et betydelig underforbruk i forhold til budsjett også i 2021. Det meste av underforbruket er relatert til drifts- og forskningstiltak ved instituttene, og bare summen av dette underforbruket utgjør mer enn 5% årets tildelte bevilgning. Det er derfor gjort en avkorting i overføringene av disse midlene, samtidig som også øvrige ubrukte midler er forsøkt holdt så lavt som mulig for å kunne finansiere investeringsplanen og andre nødvendige budsjettjusteringer for 2022.

Det anbefales at 39,2 mill. kr. overføres til budsjettet for 2022. De øvrige under- og overforbruk foreslås saldert.

#### 5. Øvrige justeringer av budsjett 2022

I forbindelse med Stortingets vedtak av statsbudsjettet for 2021, ble NHHs basisbevilgning redusert med **kr. 261 000** bestående av en ytterligere reduksjon på kr. 493 000 til inndekking av nye satsinger, en ytterligere reduksjon på kr. 359 000 som følge av endrede reisevaner og en økning på kr. 591 000 til grønn forskning.

Høyskolen har i løpet av februar også mottatt en tilleggsbevilgning på **1,3 mill. kr.** til sosial og faglig oppfølging av studenter. Tilleggsbevilgningen vil ikke få resultateffekt, men vil bli innarbeidet i budsjettet når tiltaksplanen for bruk av midlene er klar.

Institutt for samfunnsøkonomi er tildelt et nytt administrativt årsverk fra og med 2022 som ikke var inkludert i budsjettsaken i desember. Dette foreslås innarbeidet i justert budsjett med **kr. 750 000**.

Seksjon for internasjonale relasjoner ber om midler til å anskaffe et digitalt intervju- og CV -verktøy til bruk i forbindelse med opptak av internasjonale studenter. Estimert kostnad er **kr. 150 000**.

Ved utarbeidelse av budsjettet i fjor høst, ble budsjettet husleieregulering basert på KPI-tall for sist tilgjengelige 12-måneders periode, som var 3%. Oppdatert KPI medfører en husleieøkning på 5%. Som en følge av dette må budsjettet justeres med **1,3 mill. kr.**

I tillegg har Statsbygg anbefalt å øke budsjettet beløp til brukeravhengige kostnader med **0,8 mill. kr.** fra 5 til 5,8 mill. kr.

I løpet av vårsemesteret er målet å etablere 210 nye arbeidsplasser for studentene utenfor campus. I tillegg til nødvendige investeringer på 3 mill. kr. som allerede er innarbeidet i investeringsplanen, er det i 2022 behov for å sette av **2,3 mill. kr.** til leiekostnader og flytting.

NHH er i samarbeid med Statsbygg i gang med å utarbeide en campusutviklingsplan. I dette arbeidet er det behov for å leie inn eksterne konsulenter. NHHs andel av denne kostnaden er estimert til **1 mill. kr.**

Som en oppfølging av rapporten «Trygghet på campus» vil det påløpe **kr. 100 000** til en brannteknisk gjennomgang av ekstern konsulent.

Foreløpig investeringsplan som ble fremlagt for styret i forbindelse med behandling av budsjettet i desember er justert etter styrets behandling av oppdatert plan i januar, med ytterligere korreksjoner foretatt av styreleder og rektor i samsvar med styrets vedtak. Samlet investeringsplan er på 84,3 mill.

kr. hvorav 77,3 mill. kr. planlegges benyttet i 2022. Dette medfører en budsjettjustering på **8,9 mill. kr.**

Basert på tiltakene beskrevet ovenfor, foreslås en netto budsjettjustering på til sammen **15,7 mill. kr.**

Saldering av regnskapet og ovennevnte budsjettjusteringer medfører et overforbruk i forhold til årets bevilgning i 2022 på 123,5 mill. kr. Overforbruket bli dekket inn ved å benytte ubrukte midler fra KD, og oppspart overskudd fra NHHE som vist i tabellen nedenfor.

	Regnskap 31.12.21	Budsjett 2022 (des. 2021)	Disponering av underforbruk 2021	Budsjett- justeringer	Justert årsbudsjett 2022
Tall i 1.000 kr.					
<b>Inndekking av overforbruk:</b>					
Ubrukte midler KD	-15 030	66 133	37 450		103 583
Bevilgning fra KD, øremerket rehabilitering		2 500			2 500
Overskuddsmidler NHHE			1 736	15 653	17 389
<b>Inndekking overforbruk</b>	<b>-15 030</b>	<b>68 633</b>	<b>39 186</b>	<b>15 653</b>	<b>123 472</b>
	<b>UB 2021</b>				<b>UB2022</b>
Ubrukte midler KD	110 633	-66 133	-37 450		7 050
Bevilgning fra KD, ombygging arb.plasser studenter	2 500	-2 500	0	0	0
Overskuddsmidler NHHE	23 013		-1 736	-15 653	5 624
Fri virksomhetskapital NHHE	44 091				44 091
<b>Sum avsetninger sentralt</b>	<b>180 237</b>	<b>-68 633</b>	<b>-39 186</b>	<b>-15 653</b>	<b>56 765</b>
Overskuddsmidler NHHE	13 330	-3 000			10 330
Fri virksomhetskapital NHHE	23 124				23 124
<b>Sum avsetninger enhetene</b>	<b>36 454</b>	<b>-3 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33 454</b>
<b>Sum avsetninger</b>	<b>216 691</b>	<b>-71 633</b>	<b>-39 186</b>	<b>-15 653</b>	<b>90 219</b>

I vedlegg 4 - «Justert budsjett 2022» presenteres forslag til høyskolens justerte budsjett for 2022.

## **Sak 12/22 Vedlegg 2**

Dokument unntatt offentlighet.

Tittel: Regnskap NHHE 2021  
Tilgangskode: Unntatt offentlighet  
Paragraf: Offl. § 23 første ledd

## Sak 12/22

**VEDLEGG 3: Forslag til avslutning av regnskap 2021**

Tall i 1.000 kr.	Pr. 31.12.2021				
Budsjettansvar	Regnskap	Sum budsjett	Avvik budsjett - regnskap	Overført til 2021	Saldert
<b>Sum fastlønn BFV</b>	<b>349 135</b>	<b>345 157</b>	<b>-3 978</b>	<b>0</b>	<b>-3 978</b>
FSK	722	2 373	1 652	1 327	325
SOL	1 274	2 762	1 488	1 011	477
RRR	940	1 812	871	537	334
FIN	334	1 875	1 541	875	666
FOR	1 348	5 558	4 210	3 879	331
SAM	1 833	3 428	1 595	1 595	
<b>Sum institutter - drift</b>	<b>6 450</b>	<b>17 808</b>	<b>11 358</b>	<b>9 224</b>	<b>2 133</b>
DB / frigjort lønn TDI	-6 221	11 532	17 753	17 753	
Senter for etikk og økonomi	227	310	83		83
RBO-midler	6	4 483	4 477	4 477	
Småforsk 2020/-21 - likestilling	-1 010	1 210	2 220	2 220	
Centre for Shipping and Logistics (FORETAK)	24	407	383	383	
Satsing i finans (FINANS)	-566	1 099	1 665	1 665	
Satsningsprogram for bed. anal. (FORETAK)	0	790	790	790	
Kompensasjon MØST (RRR)	-10	127	137	137	
<b>Sum institutter - forskningstiltak</b>	<b>-7 551</b>	<b>19 958</b>	<b>27 509</b>	<b>27 426</b>	<b>83</b>
Rektors stab	4 591	8 192	3 601	592	3 009
HR-avdelingen	7 050	11 312	4 262	342	3 920
Økonomiavdelingen	3 140	3 684	544		544
Eiendomsavdelingen	3 637	4 208	571		571
IT-avdelingen	10 423	9 329	-1 094		-1 094
Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt					
- Seksjon for kommunikasjon og marked	5 352	6 625	1 273		1 273
- Seksjon for eksternt aktivitet	775	1 350	575		575
- Servicesenteret	551	715	164		164
Studieadministrativ avdeling - felles	5 956	6 151	195		195
- Seksjon for eksamen	101	265	164		164
- Seksjon for opptak	77	353	276		276
- Seksjon for utdanningskvalitet	2 646	3 827	1 181		1 181
- Seksjon for internasjonale relasjoner	1 397	1 941	544		544
Forskningsadministrativ avdeling - felles	188	393	205		205
- Seksjon for forskningsadministrasjon	4 796	6 551	1 755	150	1 605
- Seksjon for forskerutdanning	235	350	115		115
- Biblioteket	13 011	13 064	53		53
<b>Sum driftsmidler ved administrative enheter</b>	<b>63 925</b>	<b>78 310</b>	<b>14 385</b>	<b>1 084</b>	<b>13 301</b>

**VEDLEGG 3: Forslag til avslutning av regnskap 2021 (forts.)**

Tall i 1.000 kr.	Pr. 31.12.2021				
	Regnskap	Sum budsjett	Avvik budsjett - regnskap	Overført til 2021	Saldert
<b>Budsjettansvar</b>					
Studieadministrasjonen - eksamensadm.	1 742	5 000	3 258		3 258
Studieadministrasjonen - eksamenssensur	7 790	6 930	-860		-860
<b>Sum Eksamen</b>	<b>9 532</b>	<b>11 930</b>	<b>2 399</b>	<b>0</b>	<b>2 399</b>
<b>Husleie og drift - leide bygg</b>	<b>80 002</b>	<b>81 832</b>	<b>1 830</b>		<b>1 830</b>
<b>Styret - honorar og drift</b>	2 264	2 230	-34		-34
<b>Styret - til styrets disposisjon</b>	-19	0	19		19
<b>Sum Styret</b>	<b>2 244</b>	<b>2 230</b>	<b>-14</b>	<b>0</b>	<b>-14</b>
Utdanningsutvalget	4 494	5 122	628	200	428
FFF - forskerutdanning	493	875	382		382
FFF - forskning og -formidling	1 877	5 292	3 415	469	2 946
Læringsmiljøutvalget	48	75	27		27
Digitaliseringsutvalget	1 616	2 977	1 362		1 362
<b>Sum Utvalg</b>	<b>8 528</b>	<b>14 341</b>	<b>5 813</b>	<b>669</b>	<b>5 144</b>
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>163 132</b>	<b>226 409</b>	<b>63 277</b>	<b>38 402</b>	<b>24 874</b>
<b>Investeringer IT</b>	13 441	9 232	-4 209		-4 209
<b>Investeringer eiendom</b>	2 435	6 418	3 983		3 983
<b>Sum investeringer</b>	<b>15 876</b>	<b>15 650</b>	<b>-226</b>	<b>0</b>	<b>-226</b>
Sommerkurs	0	150	150		150
Egenfinansiering/-innsats forskningsprosjekter	6 915	8 650	1 735		1 735
MRR i Oslo	1 981	2 577	596		596
Case competition	62	480	418		418
Oppgradering personal- og lønssystem	357	1 029	672	322	350
Vakthold	1 621	650	-971		-971
Prosjektstyringsverktøy	874	1 200	326	326	0
Egenandel Engage.eu	365	500	135	135	0
Egenandel Innovation School Tyskland	790	1 034	244		244
<b>SUM ØVRIGE TILTAK</b>	<b>12 965</b>	<b>16 270</b>	<b>3 305</b>	<b>783</b>	<b>2 522</b>
Leie Merino	4 615	4 912	297		297
Brukerutstyr	17 448	18 798	1 350		1 350
Bygningsrelaterte forhold	4 656	10 294	5 638		5 638
Vedlikehold bygg/campusutvikling	152	12 715	12 563		12 563
<b>SUM BYGNINGSMESSIGE TILTAK</b>	<b>26 872</b>	<b>46 719</b>	<b>19 847</b>	<b>0</b>	<b>19 847</b>
<b>Sum prosjektrettede tiltak</b>	<b>39 836</b>	<b>62 989</b>	<b>23 153</b>	<b>783</b>	<b>22 369</b>
<b>Sum drift, investeringer og prosjektrettede tiltak</b>	<b>218 845</b>	<b>305 048</b>	<b>86 204</b>	<b>39 186</b>	<b>47 017</b>
<b>Sum Kostnadsside</b>	<b>567 979</b>	<b>650 205</b>	<b>82 226</b>	<b>39 186</b>	<b>43 039</b>

## Sak 12/22

**VEDLEGG 4: Justert budsjett 2022**

	Budsjett 2022 (des. 2021)	Fordeling strategiske satsninger	Disponering av underforbruk 2021	Budsjett- justeringer	Justert årsbudsjett 2022
Tall i 1.000 kr.					
- Årets bevilgning fra KD	581 055			-261	580 794
- Dekningsbidrag BOA	9 650				9 650
<b>Sum årets dekningside</b>	<b>590 705</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-261</b>	<b>590 444</b>
- Fagstab	201 970				201 970
- Administrativ bemanning institutter	16 313			750	17 063
- Stipendiater	53 025				53 025
- Administrative enheter	98 725				98 725
- Lønnsøkning/kompensasjon hjemmekontor	6 000				6 000
- Lønnsrefusjoner	-2 000				-2 000
- Endret forpliktelse fleksitid					0
- Endret forpliktelse ferie					0
- Yrkesskadeforsikring	250				250
<b>Sum fastlønn</b>	<b>374 283</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>750</b>	<b>375 033</b>
- Institutter	8 692	1 198	9 224		19 114
- Institutter - forskningstiltak	310		27 426		27 736
- Utvalg	9 450	1 060	669		11 179
- Eksamen (sensur og adm.)	15 000				15 000
- Styret - honorar og drift	2 223				2 223
- Driftsmidler forvaltet av administrative enheter , ikke bygningsrelatert	58 139	17 992	1 084	2 550	79 765
<b>Sum drift, ikke bygningsrelatert</b>	<b>93 814</b>	<b>20 250</b>	<b>38 403</b>	<b>2 550</b>	<b>155 017</b>
- Husleie / drift leide bygg	83 481			2 140	85 621
- Husleie / drift Merino					0
- Brukerutstyr					0
INVESTERINGER:					
- Investeringer IT - kortsiktig	10 675			-1 044	9 631
- Investeringer eiendom - kortsiktig	7 000			1 100	8 100
- Investeringer IT - langsiktig	27 670			-1 465	26 205
- Investeringer eiendom - langsiktig	25 100			10 361	35 461
STRATEGISKE SATSNINGER / PROSJEKTRETTEDE TILTAK:					
Til enhetene	19 190	-19 190			0
Til utvalgene	1 060	-1 060			0
Prosjektrettede tiltak	17 065		783	1 000	18 848
<b>Sum drift</b>	<b>285 055</b>	<b>0</b>	<b>39 186</b>	<b>14 642</b>	<b>338 883</b>
<b>Sum fastlønn og drift</b>	<b>659 338</b>	<b>0</b>	<b>39 186</b>	<b>15 392</b>	<b>713 916</b>
<b>Underforbruk (+) / overforbruk (-)</b>	<b>-68 633</b>	<b>0</b>	<b>-39 186</b>	<b>-15 653</b>	<b>-123 472</b>



## Sak 12/22 Vedlegg 5

## Investeringsplan NHH pr. 08.02.2022

	Tiltak	Bygg	Tentativt utført	Kostnadsberegning	Forventet kostnad ombygging (tall i 1 000 kr.)	Risiko optimistisk/ pessimistisk P10 / P90	Forventet kostnad utstyr / møbler /innredning (tall i 1 000 kr.)	Beskrivelse
1	Undervisningsrom Bibliotek	Servicebygget 2.etg	Sommeren 2022	Tiltaket er kostnadsberegnet i spennet P10 – P90. Kolonne F er P85	5 055	2 213/5 373	1 000	<p>Summen av tiltak 1-3 er vedtatt av forrige styre med en ramme på 5,6 mill. kr. hvorav 2,5 mill. kr. er finansiert av øremerkede midler fra KD. Opprinnelig kostnad var ikke inkludert møbler og innredning.</p> <p>Omgjøre bibliotek/arbeidsplassareal til undervisningsareal.</p> <p>Tiltaket møter behov for stort flatt undervisningsareal for gruppebasert undervisning med kapasitet til ½ bachelorkull. Tiltak møter ønsket bruk av varierte undervisningsformer.</p> <p>Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Utdanning», delmål «Studiekvalitet»</p>
2	Ny personalkantine	Nybygget 1.etg	Sommeren 2022	Tiltaket er kostnadsberegnet i spennet P10 – P90. Kolonne F er P85	3 489	1 529/3 708	1 050	<p>Omgjøre kontorer + kafearreal til nytt kantineareal</p> <p>Skape en samlende kantine for ansatte, sentralt plassert ift kontorarealer. Også nødvendig grunnet omdisponering nåværende kantine.</p> <p>Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»</p>
3	Lounge/arbeidsareal studenter	Servicebygget U-etg	Sommeren 2022	Tiltaket er kostnadsberegnet i spennet P10 – P90. Kolonne F er P85	1 011	480 / 1 074	750	<p>Tilrettelegge areal for studentarbeid.</p> <p>Kompensasjon for noe redusert kapasitet studentarbeidsplasser i undervisningsdelen av semesteret. Bidrar til samlet økt kapasitet i eksamenstiden.</p> <p>Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Utdanning», delmål «Studiekvalitet»</p>

	Tiltak	Bygg	Tentativ utført	Kostnadsberegning	Forventet kostnad ombygging (tall i 1 000 kr.)	Risiko optimistisk/ pessimistisk P10 / P90	Forventet kostnad utstyr / møbler /innredning (tall i 1 000 kr.)	Beskrivelse
4	Dig the Hub Inkludert endringer Institutt SOL	Nybygget 3.etg	Vår – sommer 2022	Tiltaket er kostnadsberegnet i spennet P10 – P90. Kolonne F er P85	1 483	612/1 576	750	Ombygging ulike areal, samt tiltak for synliggjøring av The Hub  Målsetting å synliggjøre hub, samt tilrettelegging for aktivitet. For instituttet øke kapasitet arbeidsplasser samt etablere møterom med størrelse som møter behov.  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Samspill med samfunns og næringsliv», alle delmål
5	Institutt for SAM	Nybygget 2.etg.	Vår - sommer 2022	Tiltaket er kostnadsberegnet i spennet P10 – P90. Kolonne F er P85	1 011	420 / 1 074	250	Ombygging av ulike arealer  Bedre arbeidsmiljø for PhD-studenter. I tillegg øke kapasitet arbeidsplasser og etablere møterom med størrelse som møter behov  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
	Felleskostnader og intern administrasjon Statsbygg tiltak 1-5			Tiltaket er kostnadsberegnet i spennet P10 – P90. Kolonne F er P85	3 462	1 365/3 680		
6	Institutt FOR	Høyblokken 3.etg.	Vår – sommer 2022	Tiltaket er kostnadsberegnet i spennet P10 – P90. Kolonne F er P85	2 050	1 472/2050	250	Ombygging fra landskap til kontorer.  Tiltaket møter behov for flere kontorarbeidsplasser.  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
7	Oppgradering våtrom	Småbruket	2022	Kostnad basert på dialog med leverandører. Tiltak skal på anbud. Ramme settes da iht til vedtatt budsjett	800			Full rehabiliteirng av toaletter og baderom

	Tiltak	Bygg	Tentativ utført	Kostnadsberegning	Forventet kostnad ombygging (tall i 1 000 kr.)	Risiko optimistisk/ pessimistisk P10 / P90	Forventet kostnad utstyr / møbler /innredning (tall i 1 000 kr.)	Beskrivelse
8	Lydsmitte fra kjeller til kontorlandskap	Kjeller hovedbygg	Våren 2022	Kostnadsestimat er usikkert, og for tiden under vurdering. Tiltaket må gjennomføres for at lokalene skal bli egnet som arbeidsplasser.	2 000			Lydsmitte fra aktivitet kjeller gjør arealene uegnet som faste arbeidsplasser. Konsulentrapport foreslår tiltak, men det er knyttet usikkerhet til om foreslåtte tiltak vil være tilstrekkelig. Tiltak ikke kostnadsberegnet, men kan forventes å være svært omfattende. Etter kostnadsberegning kan det besluttes om areal lydisoleres eller omdisponeres for annen bruk.  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
9	Oppussing FFA/biblioteket	Servicebygget 1.etg	Sommeren 2022	Kostnadsestimat basert på historiske tall og arealets størrelse. Deler av tiltak trolig på anbud. Ramme settes da iht vedtatt budsjett.	4 200			Oppussing og oppgradering iht til endrede brukerbehov  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur» og hovedmål «Utdanning», delmål «Studiekvalitet»
10	Sykkelparkering	Ute	Vår - sommer 2022	Tiltaket er nedskalert, og ny kostnadsvurdering utføres av NHH og Statsbygg drift NHH.	100			Etablere sykkelparkering som er tørr og sikret med adgangskontroll.  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
11	Seksjon for Utd.kvalitet	Servicebygget 2.etg.	2023	Kostnadsestimat basert på historiske tall og arealets størrelse. Tiltaket er kostnadsestimert basert på erfaringstall fra lignende tiltak.	2 500			Oppussing og mulig ombygging av nye arbeidsarealer  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
12	Institutt for FIN	Høyblokken 7.etg	2023	Tiltaket er kostnadsestimert basert på erfaringstall fra lignende tiltak.	200			Ønsker å skjermes landskapsareal fra miljørom.  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
13	Landskap arkiv mm	Servicebygget 2.etg	2023	Kostnadsestimat basert på historiske tall og arealets størrelse. Tiltaket er kostnadsestimert basert på erfaringstall fra lignende tiltak.	1 500			Oppussing av arbeidsarealer  Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
14	El-bil parkering	Ute	2022	Kostnadsestimat er et grovestimat basert på dialog med elkroinstallatør. Tiltaket er kostnadsestimert basert på erfaringstall fra lignende tiltak.	750			Oppgradere nåværende ladere fra 10 til 32 A mtp å øke dagskapasitet lading. I tillegg etablere en hurtiglader. Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»

	Tiltak	Bygg	Tentativt utført	Kostnadsberegning	Forventet kostnad ombygging (tall i 1 000 kr.)	Risiko optimistisk/ pessimistisk P10 / P90	Forventet kostnad utstyr / møbler /innredning (tall i 1 000 kr.)	Beskrivelse
15	Lys kontorer høyblokk	Høyblokk 4-9 etg.	2022	Kostnadsestimat basert på dialog med elektroinstallatør	650			26 kontorer som ellers er teknisk tilrettelagt som 2-personskontor mangler belysning for 2. Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
16	Brannsikkerhet	Kjeller (lokaler NHHs)	2022 og 2023	Tiltaket er kostnadsestimert basert på forløpige estimerte tall fra brannteknisk konsulent.	5 200			Oppfølging av rapport «Trygghet på Campus». En rekke brannsikkerhetsfremmende tiltak er gjennomført – jfr orientering til styret. Avsatte midler er knyttet til NHHs forventede andel av samlet kostnadsestimat. Øvrige kostnader forventes dekket av Statsbygg og NHHs. Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Organisasjon og ressurser», delmål «Infrastruktur»
17	Etablering arbeidsplasser studenter i leide arealer		Vår 2022	Kostnader estimert på basis av historiske tall	900		2 100	Tiltaket er initiert av Styret mtp å avhjelpe opplevd manglende studentarbeidsplasser, og innebærer leie av eksterne arealer. Investeringskostnad inkluderer møbler, adgangskontroll og IT-nettverk. I tillegg til investeringskostnader estimeres driftskostnader til 2,3 mill. første år, og 2,7 mill. påfølgende år, begge eksklusive strøm og indeksregulering. Tiltaket knyttes til strategiplan hovedmål «Utdanning», delmål «Studiekvalitet»
<b>Sum eiendom</b>					<b>36 361</b>		<b>6 150</b>	<b>42 511</b>
18	Oppgradering AV infrastruktur	Nybygg	2022	Kostnadsestimat er basert på kostnadsbilde for tilsvarende i rehabilitert byggmasse (1963)			10 300	AV infrastruktur i nybygget har vært i drift siden 2013 (gammelt), basert på utgått teknologi. Fungerer dårlig i sammen med moderne AV infrastruktur i 1963 bygget og NHHs nyetablerte nettverksinfrastruktur
19	Etablering av moderne AV infrastruktur	Nybygg		Kostnadsestimat er basert på kostnadsbilde for tilsvarende i rehabilitert byggmasse (1963)			2 300	LAB 1 og LAB 2 er ikke rigget som moderne undervisningsrom. Etablerer AV infrastruktur som samspiller med øvrige auditorier.

	Tiltak	Bygg	Tentativ utført	Kostnadsberegning	Forventet kostnad ombygging (tall i 1 000 kr.)	Risiko optimistisk/ pessimistisk P10 / P90	Forventet kostnad utstyr / møbler /innredning (tall i 1 000 kr.)	Beskrivelse
20	Etablering av moderne AV infrastruktur	Service bygg	2022	Kostnadsestimat er basert på kostnadsbilde for tilsvarende i rehabilitert byggmasse (1963)			1 600	Auditorium Carl Borch fungerer ikke som et moderne auditorium. AV infrastruktur etableres på samme nivå som de andre auditoriene.
21	Oppgradering AV infrastruktur	Gerard Jepsen senteret	2022	Kostnadsestimat er basert på kostnadsbilde for tilsvarende i rehabilitert byggmasse (1963)			2 025	AV infrastruktur i Jepsen senteret er i likhet med AV i nybygget basert på utgått teknologi. Fungerer dårlig sammen med moderne AV infrastruktur i 1963-bygget og NHHs nyetablerte nettverksinfrastruktur
22	Oppgradering AV infrastruktur	Campus Oslo	2022	Kostnadsestimat er basert på kostnadsbilde for tilsvarende i rehabilitert byggmasse (1963)			1 600	AV infrastruktur i Campus Oslo (Drammensveien 44) krever også en oppgradering for å gi samme brukeropplevelse som øvrige auditorier.
23	Oppgradering av Kollikovierom	Nybygg	2022	Kostnadsestimat er basert på kostnadsbilde for tilsvarende i rehabilitert byggmasse (1963)			1 500	Oppgradering av bookingskjermer og visningsskjermer til alle kollikovierom. Tidligere bookingskjermer er utdatert og tatt ut av drift. Smartboard (fra 2013) byttes ut med skjermer. Noen rom i tillegg bestykes med samme oppsett.
24	Oppgradering av AV i møterom	Nybygg (snf)	2022	Kostnadsestimat er basert på kostnadsbilde for tilsvarende i rehabilitert byggmasse (1963)			450	Utstyr er fra 2013 og lite brukervennlig. Etablerer AV infrastruktur som samspiller med øvrige møterom.
25	Oppgradering av AV i møterom	Nybygg og Servicebygg	2022	Kostnadsestimat er basert på kostnadsbilde for tilsvarende i rehabilitert byggmasse (1963)			925	Utstyr er fra 2013 og tidligere. Utdatert og lite brukervennlig.
26	Etablering av bærende infrastruktur for AV	nybygg, Jepsen og Servicebygg	2022	Kostnadsestimat basert på tidligere innstallasjoner			3 100	Dette er kjernen i AV over IP infrastrukturen og helt påkrevd å etablere for kunne etablere tjenester
	Usikkerhet i forhold til valuta	Alle tiltak	2022	5 %			880	
27	Forskningsinfrastruktur	NHH	2022	Kostnader er basert på fremforhandlet tilbud fra leverandør			1 525	Det er besluttet å etablere sentralfinansiert plattform med regnekapasitet og sikker lagring. Deler av utstyret er allerede anskaffet i 2021.
<b>Sum IT</b>					<b>0</b>		<b>26 205</b>	<b>26 205</b>
<b>Sum langsiktig investeringsplan</b>					<b>36 361</b>		<b>32 355</b>	<b>68 716</b>

### Investeringsbudsjett årlige løpende investeringer

1	Oppgradering og møblering av rom til amming, stelling, bønn og hvile		2022		50		50	
---	--	--	------	--	----	--	----	--

	Tiltak	Bygg	Tentativ utført	Kostnadsberegning	Forventet kostnad ombygging (tall i 1 000 kr.)	Risiko optimistisk/ pessimistisk P10 / P90	Forventet kostnad utstyr / møbler /innredning (tall i 1 000 kr.)	Beskrivelse
2	Oppgradering av belysning lesesaler		2022		1 300			
3	Utskifting av gamle møbler		2022				3 100	
4	Avfallskomprimator for papp		2022				1 000	Nåværende komprimatorer ødelagt og må erstattes
5	Kompaktlaster		2022				500	Kompaktlaster er en liten hjullaster som påkobles ulike former for redskaper. Benyttes til vedlikehold av uteareal, så som snørydding av gangareal, lossing av varer , kosting og ifm rydding av vegetasjon.
<b>Sum eiendom</b>					<b>1 350</b>		<b>4 650</b>	<b>6 000</b>
1	Nettverksinfrastruktur		2022				6 675	
2	Servere - kapasitetsøkning		2022				626	
3	Kopimaskiner - kapasitetsøkning		2022				100	
4	IT utstyr / brukerutstyr til institutter, avdelinger og stipendiater		2022				2 080	
5	Adangskontrollsystem - utbygging og erstatninger		2022				150	
<b>Sum IT</b>					<b>0</b>		<b>9 631</b>	<b>9 631</b>
<b>Sum løpende investeringer</b>					<b>1 350</b>		<b>14 281</b>	<b>15 631</b>
<b>Sum avsatt til investeringer i 2022 og 2023</b>					<b>37 711</b>		<b>46 636</b>	<b>84 347</b>

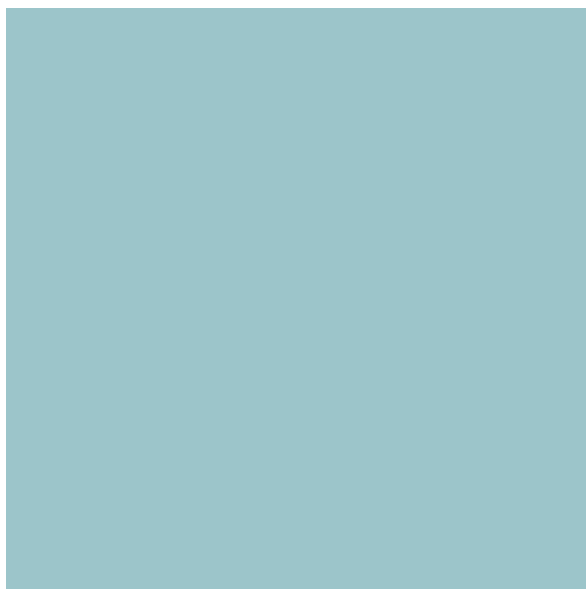
Sak 12/22 Vedlegg 6

# 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).



**Virksomhet: Norges Handelshøyskole**

## Prinsippnote - SRS

### Generelt

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

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

### Anvendte regnskapsprinsipper

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

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

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

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

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

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

#### **Statlige rammebetingelser**

##### *Selvassurandørprinsipp*

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

##### *Statens konsernkontoordning*

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

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

## Resultatregnskap

### Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Org.nr: 974789523

Beløp i 1000 kroner

	Note	31.12.2021	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 l	-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 Virksomhetskaper</b>			
Innskutt virksomhetskaper	8	0	0
Opptjent virksomhetskaper	8	67 810	59 112
<b>Sum virksomhetskaper</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 forpliktelser</b>			
Avsetninger langsiktige forpliktelser		0	0
<b>Sum avsetning for langsiktige forpliktelser</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 virksomhetskapital (+)		0	0	0
tilbakebetalinger av virksomhetskapital (-)		0	0	0
utbetalinger av utbytte til statskassen (-)		0	0	0
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kontantstrømmer knyttet til overføringer</b>				
innbetalinger fra fagdepartementet til tilskudd til andre (+)		0	0	0
innbetalinger fra andre departement til tilskudd til andre (+)		0	0	0
innbetalinger fra andre virksomheter til tilskudd til andre (+)		0	0	0
utbetalinger og overføringer til andre virksomheter (-)		0	0	0
skatter, avgifter og gebyrer direkte til statskassen (+)		0	0	0
avregning med statskassen vedrørende innkrevingsvirksomhet (-)		0	0	0
<b>Netto kontantstrøm knyttet til overføringer</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter (+/-)		-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**

	<b>Note</b>	<b>31.12.2021</b>	<b>31.12.2020</b>
avregning av bevilgningsfinansiert aktivitet		21 576	21 407
disponering av periodens resultat (til virksomhetskapi- tal)		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>

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

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

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

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

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

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

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



Virksomhet: Norges Handelshøyskole

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for 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</b> Høyere utdanning og fagskoler				573 345
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
2xx	Formålet/virksomheten			0
Sumlet sum på kapitler og poster under <b>programområde 07</b> Kunnskapsdepartementet				573 345
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
xxxx	[Formålet/Virksomheten]	xx		0
Sum utbetalinger på <b>andre kapitler og poster</b> i statsbudsjettet				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.

&lt;

**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>
--	---------------	---------------	---------------

*Andre driftsinntekter*

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>

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

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

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

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

	31.12.2021	31.12.2020
<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 4 Immaterielle eiendeler**

Beløp i 1000 kroner

	Programvare og lignende rettigheter	Immaterielle eiendeler 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	Driftsløsøre, inventar, verktøy 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>Balanseført 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 randsonevirksomhet. 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- nummer	Ervervsdato	Antall aksjer	Eierandel	Stemme- andel	Årets resultat i selskapet*	Balansført egenkapital i selskapet**	Balansført verdi i virksomhets- regnskapet	Kostpris rapportert til kapital- regnskapet
<i>Aksjer</i>									
Samfunns- og næringslivsforskning AS	984005776	22.11.2006	8 000	85,1 %	85,1 %	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>Balansført 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*

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

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

	<u>31.12.2021</u>	<u>31.12.2020</u>
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*

	<u>31.12.2021</u>	<u>31.12.2020</u>
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. 31.12.2021</b>	<b>Overført fra virksomhets- kapital</b>	<b>Avsetning pr. 31.12.2020</b>	<b>Endring i perioden</b>
<b>Kunnskapsdepartementet</b>				
<i>Konkrete påbegynte, ikke fullførte driftsoppgaver</i>				
Diverse tidsavgrensede prosjekttrede tiltak		0	4 627	-4 627
Rehabilitering, leie Merino		0	4 912	-4 912
Forskningstiltak 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. (nettbudsjetterte virksomheter), forts****Del II: Ikke inntektsførte tilskudd, bidrag og gaver:**

	Avsetning pr. 31.12.2021	Avsetning pr. 31.12.2020	Endring i perioden
<b>Statlige etater (unntatt NFR og RFF)</b>			
Diverse prosjekter	2 813	1 165	1 649
<i>Tiltak/oppgave/formål<sup>1)</sup></i>	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>			
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål<sup>1)</sup></i>	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
<i>Tiltak/oppgave/formål/giver<sup>1)</sup></i>	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. 31.12.2021	Forpliktelse pr. 31.12.2020	Endring i 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/oppgave/formål</i>	0	0	0
<i>Tiltak/oppgave/formål</i>	0	0	0
<b>Sum andre departementer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum ikke inntektsførte bevilgninger</b>	<b>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 tilfredsstiller kravene til bidragsfinansiert aktivitet i rundskriv F-07/13.
- 3) Skal omfatte tilskudd og overføringer som ikke tilfredsstiller kravene til bidragsfinansiert aktivitet i rundskriv F-07/13

Avsetninger til andre formål og investeringer fra Kunnskapsdepartementet	Bevilgning pr. 31.12.2021	Avsetning pr. 31.12.2021 i kr	Avsetning pr. 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

	<b>31.12.2021</b>	31.12.2020
<i>Opptjente, ikke fakturerte inntekter</i>		
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

	<b>31.12.2021</b>	31.12.2020
<i>Mottatt forskuddsbetaling</i>		
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>	31.12.2020
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*

Virksomhet: Norges Handelshøyskole

**Note 30 EU-finansierte prosjekter**

Beløp i 1000 kroner

Prosjektets kortnavn (hos EU)	Prosjektnavn (tittel)	Tilskudd fra Horisont Europa	Tilskudd fra Horisont 2020	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning (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	0	0	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 2021	Regnskap pr 31.12.2021	Avvik budsjett/ regnskap pr 31.12.2021	Regnskap pr 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 virksomhetskapskapital	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>	<b>11 234</b>	7 005
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	40 135	28 224
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	0	0
<i>Sum tilskudd fra NFR og RFF</i>	<b>40 135</b>	28 224
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>	<b>35 190</b>	26 079

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Utgiftsart/inntektsart	Regnskap	Regnskap	Regnskap	Budsjett
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2022
<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>		<b>Regnskap</b>		<b>Budsjett</b>
	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2021</b>	<b>2022</b>
<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 31.12.2019	Regnskap 31.12.2020	Regnskap 31.12.2021	Budsjett for 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	648 115	709 967	760 582
Undersum	590 970	701 856	700 221
Andre inntekter	50 602	51 135	56 432

## Virksomhet: Norges Handelshøyskole

Balansedag 31. desember Beløp i TNOK	Regnskap 31.12.2019	Regnskap 31.12.2020	Regnskap 31.12.2021	Endring 2020 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 virksomhetskapskapital	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

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

NHH



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 brukerutstyr 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 brukerutstyr er 46,6 mill. kr. Investeringen ble med andre ord gjennomført innenfor den opprinnelige budsjetttrammen.

Ved tidligere rapporteringer har inkludering av aulaen i rehabiliteringsprosjektet, brukerinisierte 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 brukerutstyret 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

NHH



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.

NHH



Bergen, 09.03.2022

-----  
Karen Helene Ulltveit-Moe

-----  
Tord Lien

-----  
Harald Espedal

-----  
Miao Reinlund

-----  
Aline Bütikofer

-----  
Inger G. Stensaker

-----  
Katarina Kaarbøe

-----  
Hallvard Lyssand

-----  
Siri D. Isakson

-----  
Maria Selsås Fjogstad

-----  
Aksel Devold

## ÅRSRAPPORT FOR NHH 2021

Saksbehandler Anita Jensen  
Arkivreferanse 21/04554-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	09.03.2022	13/22

### Forslag til vedtak:

Styret tar utkast til Årsrapport for NHH 2021 til orientering. Styret gir rektor i samråd med styreleder fullmakt til å ferdigstille årsrapporten og oversende den til Kunnskapsdepartementet (KD).

### Bakgrunn:

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

Årsrapporten inneholder resultatrapportering i samsvar med NHH sine egne virksomhetsmål og styringsparametere, sektormål og styringsparametere fastsatt av Kunnskapsdepartementet, samt mål og måleparametere fastsatt i utviklingsavtalen mellom KD og NHH. Høyskolen sine virksomhetsmål er nedfelt i NHHs strategi for perioden 2018-2021.

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

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

**Vedlegg:** Årsrapport for NHH 2021 – Utkast til Styret

## Sak 13/22 - Vedlegg



UTKAST TIL STYRET 9. MARS 2022



## 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>
<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
<b>FORSKNING .....</b>	<b>37</b>
Kvalitet .....	37
Relevans .....	39
Randsone.....	40
<b>SAMSPEL MED NÆRINGS- OG SAMFUNNSLIV .....</b>	<b>42</b>
Samarbeid med næringsliv, forvaltning og alumni.....	42
Forskingskommunikasjon .....	45
Posisjon .....	47
Møteplass .....	48
<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
<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
<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
<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. Dette må i stor grad tilskrives betydelig innsats fra studenter og ansatte i alle deler av NHHs organisasjon.

Særlig vektlagt er 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 i 2021 har gjennomført doktorgradsprogrammet innen seks år.

#### *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 ennå ikke tilbake på 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 mediasaker 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.

Strategien for 2022-2025 har tre satsingsområder som skal gjennomsyre NHHs kjernevirksomhet og drift: Bærekraftig verdiskapning, internasjonalisering og organisasjonsutvikling og -kultur.

*Styrets beretning er godkjent av styrets medlemmer per epost 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 eksistenserklæring 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 utdannings samarbeid 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 bekræftelsen 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

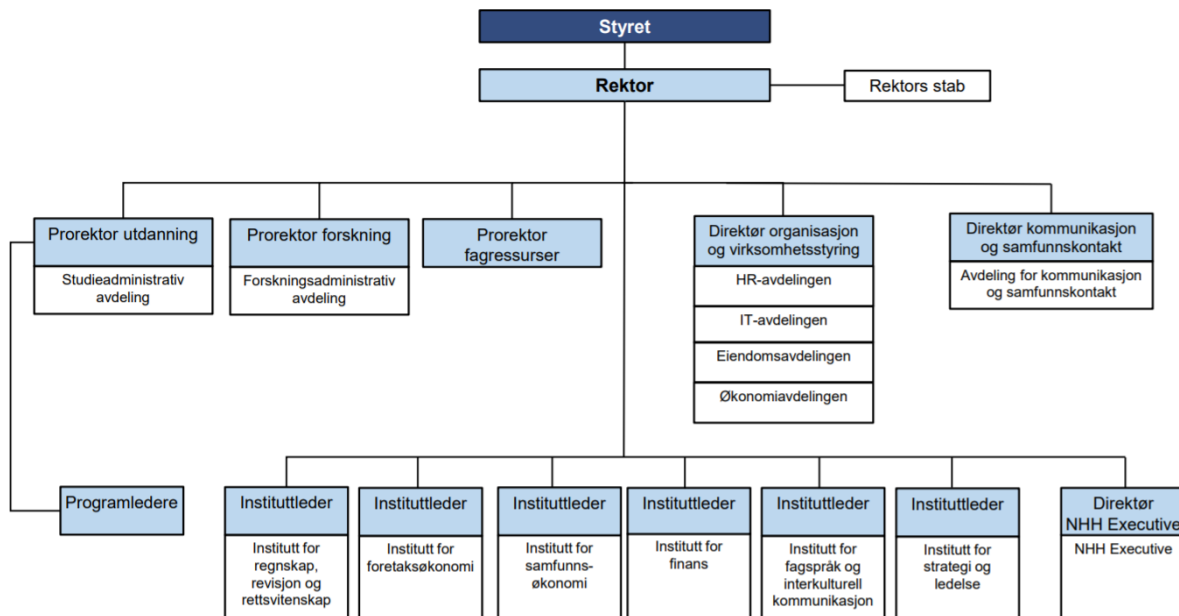
#### *Etter- og videreutdanningstilbud*

- 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 forskingssentre, 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 %
Utvexlingsstudenter (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	309,1	248,5	241,0	294,43	305,11 <sup>3</sup>
Andel publikasjonspoeng nivå 2 (%)	57,0 %	57,9 %	50,0 %	63,0 %	60,5 % <sup>3</sup>
Bidragsinntekter 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 kapittelet 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 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) (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 %	40-60 %

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Talet på førsteprioritetssøklarar 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 førsteprioritetssøklarar 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 søklarar med førstegangsvitnemål og 58,3 poeng for søklarar 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 tilsvarande. 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 «Nasjonale 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 påmeldt. 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 spreiding. 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 medium, 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 høgde 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 oppfattar studiekvaliteten (KD, Studiebarometeret) <sup>11</sup>	4,3	4,5	4,4	4,3	4,0	≥ 4,5
Skår på korleis studentane oppfattar 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 %	37,2 %	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, hvor fornøyd 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	-
Utveksling:						
- 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 %	62,5 %	≥ 50,0 %
Utreisande utvekslingsstudentar i Erasmus+ (studie- og praksismobilitet)	56	76	96	82	37	-

### Vurdering av resultat og måloppnåing

Studentane vurderer studiekvaliteten 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. Korona 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 særskilt 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 særskilt for underkategoriene 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 styrkje 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 arbeidar 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 minimumsmålet. 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 målalet 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 korona-vaksinen ved inngangen til 2021, og UD hadde skrive ut reiseråd som frarådde 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 nokon 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 studiepoenggjevande 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 sakk mobiliteten til tre studentar då mange studentar måtte avlyse dei planlagde opphalda sine som følge 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 partnerar 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
Gjennomsnittskarakter 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
Gjennomsnittskarakter 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 gjennomsnittsberekningane.

<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 møte 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 møte 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 særleg 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 sjølv 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 <i>Innovation School</i> (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 høøgskular. 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 helde 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 særskilt 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 sjølvstøtt 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 falt 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 bidrege 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 konkurranse-dyktig 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 særst 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 søkarane utanlandske (98,3 %). Ca. 64 % av dei topprangerte søkarane hadde mastergrad frå høgt rangerte skular. Marknadsføring og opptak følgde tilnærma same lest som tidlegare der ein fekk tilfredsstillande kvinnedelar, og kvaliteten på søkarmassen var god. Som tidlegare år har ein vore spesielt merksame på rekruttering av kvinnelege studentar, som dei to siste åra har resultert at vi har nådd ambisjonen om 50 % kvinnedel.

Det var i 2021 planlagt oppstart av 28 ph.d.-studentar, men to søkarar trakk seg og ein søkar 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

Delen som gjennomfører innan seks år har falt til 55 %. Årsaka til dette er eit fåtal (lovheimla) permisjonar som langvarig sjukdom eller foreldrepermisjonar. Grunna små kull gir dette store utslag. Talet på disputasar i 2021 var 17, som er ein liten oppgang frå året før, ein kandidat disputerte på 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), sjøelvevuleringsrapport (frå institutta), intern rapport og digitalt campus besøk av eksternt komité. Komiteen fekk møte kandidatar, instituttrepresentantar og leiinga ved NHH. Rapporten frå komiteen skal drøftast i NHH styret våren 2022, og deretter vil ein handlingsplan bli utarbeida. Vidare blei det arrangert kurs i rettleiingspedagogikk 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 tiltrekke 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.

63 % av kandidatane som disputerte ved NHH i 2021 fekk sin første jobb ved ein akademisk forskingsinstitusjon, og 38 % fekk sin første jobb i offentleg sektor utanom academia. 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 leiing (MØST) vart i 2021 starta som det første studiet i ny studiestruktur på 90 studiepoeng. Studiet vart ikkje fullteikna, medan MBA i strategisk leiing (MASTRA) vart fullteikna. Som følgje 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 følgje av få søkjarar.

Samarbeidsstudia med Norske Finansanalytikeres Forening (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 følgje 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 forventa, 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 klyngesamarbeid.





## 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 NHHE 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, Forskingsrådet 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, vitskaplege assistentar, samt «Andre stillingar, undervisning, forskning og formidling» er utelatt. Faglege årsverk er inkl. stipendiatar.



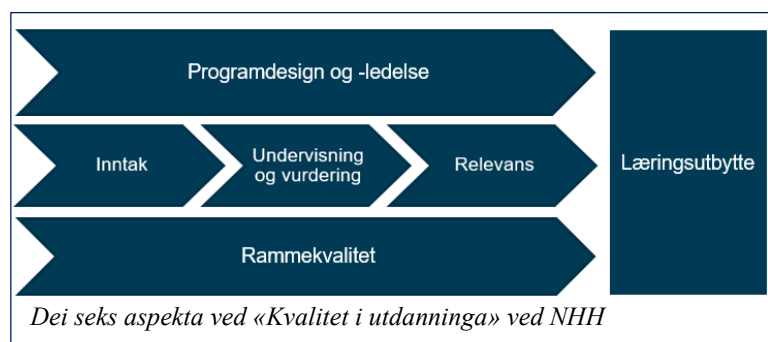
## Kvalitet i utdanninga

### *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 studiekvalitetsforskrifta. 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 gong 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 innvandrare eller norskfødde med innvandrarbakgrunn frå land i gruppe 1 <sup>46</sup> (UA)	73	86	94	87	N/A	-
Studentar som er innvandrare 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-timarsprogrammet 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 slitasjen 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 resultatata 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 vrimeareal 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 søkjer 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 søkjer 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 fulltidsstudiane fleksible i den forstand at studentar i ein normalsituasjon skal kunne gjennomføre programma utan å vere til stades på campus. Sjølv om digitale tilbod gjev moglegheit 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 arbeidsgjevar, 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 gjer 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 kun 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 kun 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 eksternt 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 følge 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 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 instituttledermøter, med hensikt å øke fokus hos forskerne.

### *Bærekraft*

NHHs forskning bidrar både direkte og indirekte til bærekraftig verdiskapning. Forskningen dekker hele spekteret av FN's 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)	148,5	193,0	243,8	150,7	219,65	-
Bidragsinntekter fra NFR per faglig årsverk (KD) (UA)	103,2	136,2	166,0	102,1	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)	8,2	26,3	36,4	37,4	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 forskningssentre 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 instituttvise 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. Det var 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.



## SAMSPEL 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 bidrege 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 forrentingsmodellar 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 følgjer 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 lage 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 grøne 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 følgje 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 cirka 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, syntte 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 forfatarar sjølve. Talet på forskingssaker i media held seg stabilt. Av dei 20 forskarane med flest medieklipp er det to kvinner. Målsetnaden om å få større breidde 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.

Enkeltsaker med NHH-forskarar som gav brei dekning i 2021 var oppslag om oppkjøp av S-banken, artikkel 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 ga 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 leiing og tek føre seg utfordringar og problemstillingar innanfor leiing. 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 søkarar, 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 alumn-nettverket 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 medium 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 (64 %)	41 (51 %)	33 (41 %)	34 (45 %)	N/A	-
Custom Programme	79 (93 %)	86 (96 %)	-	-	N/A	-
Masters in Management	65 (68 %)	72 (72 %)	70 (70 %)	-	87 (87 %)	-
Executive MBA	88 (88 %)	98 (98 %)	86 (86 %)	98 (98 %)	-	-
European Business Schools	35 (37 %)	39 (41 %)	39 (41 %)	62 (69 %)	55 (58 %)	-

### Vurdering av resultat og måloppnåing

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 gangen på rad. Dette vert utfylt 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 megatrender, 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 vært 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 academia. 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 (lærlinger)	1,6	1,7	2,1	2,9	2,0	-
<b>Totalt</b>	<b>403,0</b>	<b>397,3</b>	<b>399,5</b>	<b>434,7</b>	<b>460,2</b>	<b>-</b>

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 lykket 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 lykket 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 3. 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 eksterntfinansiert 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 budsjettet 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 eksterntfinansierte 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 budsjettet, 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 eksterntfinansierte 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 eksterntfinansierte 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.



### *Rehabiliteret bygningsmasse*

#### Samfunns mål:

Samfunnsmålene beskriver hvilken samfunnsutvikling prosjektet skal bygge opp under, og er derfor knyttet til prosjektets virkning på samfunnet. Samfunns mål 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:

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

For rehabiliteret bygningsmasse gjelder følgende effekt mål:

- I det rehabiliterete 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.
- Rehabiliteret, 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 rehabiliteret 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 rehabiliteret 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 ivare tatt 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 eksistenserklæring (*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 på 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 Styret hvert tertial samtidig med eksternregnskapet.

### *Overholdelse av lover og regler*

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

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

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

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





interne rutiner og kompetanse relatert til TDI-modellen i forskningsprosjektene. Blant annet 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 make å omstille ressurser som blir fristilt, til nye prioriterte oppgaver. Digitalisering, samt kompetanseutvikling står derfor sentralt. Like viktig er utviklingen av organisasjonen for å sikre nødvendig styrings- og endringskapasitet samtidig som den organisatoriske forankringen er tilfredsstillende. Organisatoriske justeringer og omstillinger må 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 organisasjonsutviklingen 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. I tillegg gjennomføres det evalueringer av internkontrollsystemet og de gjennomførte kontrollene. Resultatene oppsummeres i en rapport, som også 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 vitenskapleg nivå og uteksaminere kandidatar som når opp i konkurransen om vitenskaplege stillingar ved anerkjende internasjonale institusjonar. For å levere på dette må NHH også framover klare å tiltrekke 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 søkartal 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 «kontaktimar», 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 ein leiarutdanning. AMBA-akkreditering er forankra i NHH Styret, som del av målsetjing om å oppnå «Triple Crown».
- iii) Oppretting av Executive Master i Leing, 90 studiepoeng. Dette er ei viktig utvikling for å kunne integrere ein stadig veksande portefølje av enkeltmodular i fagområda leing, 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 internasjonalisering i studiane. 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 incentivordninger.

## 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 satsningsområder, 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 skjema-løsninger. 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 oss, 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 ivarettatt.

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, ansvars plassering, 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 Sikkerhetsmåned 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 11.3.2020 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 smittevern faglig 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 samspeilet 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 redegjøringsplikten 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 i tillegg fokus på å utjevne likestilling mellom kjønnene i sin rekruttering til høyskolen. 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 området i Læringsmiljøutvalgets arbeid i 2022.

NHH flyttet i januar 2021 inn igjen i de delene av bygningsmassen som har vært under rehabilitering, noe som gav en betydelig forbedring av lokalene for studenter og ansatte med fysisk funksjonsbegrensning sammenliknet 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 dekkes 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 helhetlig 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 om 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 de 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 kapitlet 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 kapitlet 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

Målsettingene i høyskolens strategi 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 strategien, samt KD sine sektormål.

Utkast til strategi for NHH 2022-2025 presenteres nedenfor.

#### 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 eksterntfinansierte 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

Høyskolen har tre satsingsområder i strategiperioden 2022-2025 som skal gjennomsyre kjerneaktiviteten og driften:

1. Bærekraft
2. Internasjonalisering
3. Organisasjonsutvikling og -kultur





## 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 innstegstillinger 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

Høgskolen har et betydelig internasjonalt nettverk og forsknings- og utdannings samarbeid 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 universitetet.

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 institusjonsgrensener 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 avsnittet *Internasjonalisering* 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 eksterntfinansierte 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 budsjettet 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 ubrukte 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 ubrukte 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 ubrukte 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- finansiert virksomhet (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><u>Inndecking av overforbruk:</u></b>			
Ubrukte midler KD	103 583		
Bevilgning fra KD, ombygg. arb.plasser studenter	2 500		
Overskuddsmidler NHHE	17 389		
<b>Inndecking overforbruk 2022</b>	<b>123 472</b>		
Ubrukte midler KD	7 050		
Overskuddsmidler NHHE	15 954		
Fri virksomhetskapital 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 ledelseskommentarer 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.

## STATUSRAPPORT - KJØNNSLIKESTILLING I VITENSKAPELIGE STILLINGER 2021

Saksbehandler Ingebjørg Tyssedal  
Arkivreferanse 22/00799-1

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
09.03.2022

Utvalgsnr  
14/22

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar Statusrapport – Kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger 2021 til etterretning.

### **Bakgrunn:**

Vedlagt følger Statusrapport for kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger 2021 ved NHH. Rapporten tilstreber å tilfredsstille redegjøringsplikten som NHH har etter likestillings- og diskrimineringsloven mht. kjønnlikestilling samt krav fra EU gjeldende f.o.m. 2021.

Rapporten er en del av NHHs Årsrapport. Kapittel 2 dokumenterer status for kjønnsbalanse gjennom utvalgte nøkkeltall. Kapittel 3 redegjør for gjennomførte tiltak etter handlingsplanen i 2021. Kapittel 4 presenterer planer for 2022.

### **Vedlegg:**

Statusrapport – Kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger 2021

# STATUSRAPPORT - KJØNNSLIKESTILLING I VITENSKAPELIGE STILLINGER 2021



## 1 INNLEDNING

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

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

## 2 STATUS 2021

Alle statlige virksomheter skal arbeide målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Gjennom statistikk og kommentarer redegjør dette kapitlet for kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger ved NHH i 2021. Et hovedfokus er å belyse kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger, noe som gjenspeiler hovedmålet om å øke andel kvinner i vitenskapelige stillinger.

### 2.1 Kjønnsbalanse i fagstaben

Tabell 1 viser andel kvinnelige ansatte i fagstaben, fordelt på stillingskategorier. 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 %.

Stillingskategoriene professor og førsteamanuensis (inkl. førsteamanuensis II) 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.

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

	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 %	-

Kilde: DBH

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.

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

Høgskolens fagstab er organisert i seks institutter, Institutt for finans (FIN), Institutt for foretaksøkonomi (FOR), Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon (FSK), Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap (RRR), Institutt for samfunnsøkonomi (SAM) og Institutt for strategi og ledelse (SOL). Siden det er et lavt antall ansatte i hver kategori på instituttene, vil små endringer kunne gi store utslag på andeler. Tabell 2 viser årsverk utført av kvinner og totale årsverk i ulike vitenskapelige stillinger på hvert institutt i 2020 og 2021.

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



Tabell 2

Årsverk kvinnelige ansatte og totale årsverk i vitenskapelige stillinger per institutt 2021 og 2020.

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL	SUM	% kv
<b>Stipendiat</b>	4,6 av 11,5	11 av 25	3 av 5	2 av 12	10 av 24	10,8 av 24,8	41,4 av 102,3	40 %
2020	1,6 av 8,55	8 av 19	2 av 4	2 av 14	11 av 22,8	10,8 av 20,8	35,4 av 89,15	40 %
<b>Postdoktor</b>	2 av 5	4 av 8	0,8 av 0,8	1 av 5	6 av 13	3 av 3	16,8 av 34,8	48 %
2020	2 av 5	3 av 7	1 av 1	0 av 3	4 av 14	1 av 3	11 av 33	33 %
<b>Første-amanuensis</b>	1 av 7,05	1,95 av 12,1	4 av 4,1	3,55 av 11,45	3,2 av 9,2	3,6 av 10,4	17,3 av 54,3	32 %
2020	1 av 10,25	1,8 av 11,45	5 av 5,1	3,6 av 13,2	3,2 av 8,95	2,2 av 9,25	16,8 av 58,2	29 %
<b>Professor 1013</b>	1 av 5,17	1 av 17	2,25 av 3,25	2 av 9,09	4 av 19,19	4 av 19	14,25 av 72,7	20 %
2020	1 av 4,17	1 av 20	2,25 av 3,25	3 av 7,84	3,2 av 20,05	4 av 21	14,45 av 76,31	19 %
<b>Professor 1404</b>	-	-	-	-	0 av 2	-	0 av 2	0 %
2020	-	-	-	-	0 av 2	-	0 av 2	0 %
<b>Professor II</b>	0 av 1,1	0,2 av 0,9	-	0,6 av 2,45	1,4 av 3,7	0,6 av 2,1	2,8 av 10,25	27 %
2020	0 av 1,2	0,2 av 0,9	-	0,85 av 3,05	1,2 av 3,7	0,4 av 1,65	2,65 av 10,5	25 %
<b>Instituttleder</b>	0 av 1	0 av 1	1 av 1	0 av 1	0 av 1	0 av 1	1 av 6	17 %
<b>Prorektor</b>	-	1 av 2	-	-	0 av 1	-	1 av 3	33 %
2020	-	1 av 1	-	0 av 1	-	1 av 2	2 av 4	50 %
<b>Rektor</b>	-	-	-	-	0 av 1	-	0 av 1	0 %
2020	-	-	-	-	0 av 1	-	0 av 1	0 %
<b>Forsker</b>	-	0 av 1	0 av 0,45	-	0,18 av 0,18	1 av 1	1,18 av 2,63	45 %
2020	-	0 av 2	-	-	0,18 av 0,18	-	0,18 av 2,18	8 %
<b>Univ.lektor og høyskolelærer mv.</b>	-	0 av 0,2	2,45 av 3,85	0,1 av 0,8	-	0 av 1,2	2,55 av 6,05	42 %
2020	-	0,7 av 2,21	1,65 av 3,05	0,2 av 1,1	-	0 av 0,2	2,55 av 6,56	39 %
<b>Sum</b>	8,6 av 30,82	19,15 av 67,2	13,5 av 18,45	9,25 av 41,79	24,78 av 74,27	23 av 62,5	98,28 av 295,03	33 %
2020	5,6 av 29,17	15,7 av 63,56	11,9 av 16,4	9,65 av 43,19	22,78 av 72,68	19,4 av 57,9	85,03 av 282,9	30 %

Kilde: DBH.

Gruppen universitetslektor, høyskolelærer mv. inkluderer høyskolelærer, universitetslektor og undervisningspersonell uten godkjent ped. utd.

## 2.2 Rekruttering

Tabell 3 viser andel kvinner av *nyansatte* i fagstaben. Måltallet for rekruttering av kvinner til stipendiat-, postdoktor- og bistillinger, samt faste stillinger som førsteamanuensis og professor innenfor hvert institutt er 50 % eller mer. Dette har en oppnådd for kategoriene stipendiater og postdoktorer, men ikke for førsteamanuenser. 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. Kvinneandelen av nyansatte i postdoktorstillinger var på 56 % i 2021, mot 9 % i 2020 og 55 % i 2019. Prosenttallene baserer seg på et relativt lavt antall personer i hver kategori, noe som innebærer at små endringer kan få store utslag på prosentvise andeler. Totalt fire personer fikk opprykk til professor i 2021, herav en kvinne.

NHH har sterkt fokus på rekruttering av kvinner i innstegstillinger. Tanken er at en økt kvinneandel her på sikt vil bidra til økt rekruttering av kvinnelige førsteamanuenser og professorer. Både i 2019, 2020 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.

Tabell 3 Andel kvinner av nyansatte i fagstaben

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

Kilde: NHH

Tabell 4 viser søkere til vitenskapelige stillinger og innkalte til intervju i 2021, der prosentene er oppgitt som prosent av totalen. Tabellen indikerer, sett i forhold til andel søkere, at en større andel kvinner enn menn ble innkalt til intervju, med unntak av førsteamanuensisstillinger og universitetslektor.

Tabell 4 Søkere til vitenskapelige stillinger og innkalte til intervju

	Søkere				Innkalte til intervju			
	Menn		Kvinner		Menn		Kvinner	
Stipendiat	<b>721</b>	68 %	<b>338</b>	32 %	<b>34</b>	55 %	<b>28</b>	45 %
Postdoktor - ordinære	<b>135</b>	63 %	<b>81</b>	38 %	<b>28</b>	49 %	<b>29</b>	51 %
Postdoktor/førsteamanuensis - innsteg	<b>26</b>	54 %	<b>22</b>	46 %	<b>17</b>	49 %	<b>18</b>	51 %
Førsteamanuensis	<b>30</b>	71 %	<b>12</b>	29 %	<b>7</b>	78 %	<b>2</b>	22 %
Universitetslektor - 1-årig vikariat	<b>2</b>	20 %	<b>8</b>	80 %	<b>1</b>	25 %	<b>3</b>	75 %
<b>Totalt</b>	<b>914</b>	66 %	<b>461</b>	34 %	<b>87</b>	52 %	<b>80</b>	48 %

Kilde: NHH

I noen stillingstyper ansettes det også uten kunngjøring. Det ble tilsatt totalt 11 nye professor II i 2021, av disse var 2 kvinner, 18,2%.

Tabell 5 Ansatte uten kunngjøring 2021

	Ansettelser uten kunngjøring			
	Menn	Kvinner	Andel kv	Totalt
Professor II	9	2	18 %	11
Førsteamanuensis II	6	4	40 %	10
<b>Totalt</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>29 %</b>	<b>21</b>

Kilde: NHH

## 2.3 Lønn

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

Tabell 6 Gjennomsnittslønn totalt og kvinners gjennomsnittlige lønn angitt som andel av menns gjennomsnittlige lønn 2021 (2020-tall i parentes for prosentandelen)

Stillings	Menn Gj.sn.lønn	Kvinner Gj.sn.lønn	Gj.sn.lønn kvinner i % av gj.sn.lønn menn	
Stipendiat	507380	503575	99,25 %	(99,88 %)
Postdoktor	685495	662585	96,66 %	(96,28 %)
Førsteamanuensis	718697	734894	102,25 %	(100,78 %)
Professor 1013	944073	923217	97,79 %	(97,56 %)
Professor II	897985	867767	96,63 %	(98,43 %)
<b>Totalt (*)</b>	<b>3753630</b>	<b>3692038</b>	<b>98,36 %</b>	<b>(98,5%)</b>

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

Kilde NHH

## 2.4 Midlertidighet, Deltid, Sykefravær og Aldersfordeling

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

### 2.4.1 Midlertidige stillinger

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

Tabell 7 Årsverk kvinner i midlertidige vitenskapelige stillinger (unntatt bistillinger) per institutt 2021 og 2020

		FSK		FIN		FOR		RRR		SAM		SOL		Totalt	
		2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Førsteamanuensis	Totale årsverk	4,1	5,1	7	10	10,75	9,6	9,7	11,7	9	8,2	9	9	49,6	53,6
	Midl. årsverk totalt	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	2,1	3	2	0,0	0,0	5,2	4,2
	Midl. årsverk kvinner	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1	0	0,0	0,0	1,0	0,0
Professor 1013	Totale årsverk	3,3	3,3	5,2	4,2	17	20	9,09	7,84	19,2	20,1	19	21	72,7	76,3
	Midl. årsverk totalt	0,3	0,3	0,2	0,2	0,0	0,0	1,09	0,84	0,9	0,9	0,0	0,0	2,4	2,1
	Midl. Årsverk kvinner	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3

Tall begge år er eks. rektor, prorektor. For 2021 også eks. instituttleder

Kilde: DBH

#### 2.4.2 Deltid

Fra og med 2021 skal det rapporteres om ufrivillig deltid. Med ufrivillig deltid menes deltidsarbeid der den ansatte ønsker og er tilgjengelig for å jobbe mer. På bakgrunn av definisjonen har vi for rapportering av deltidsarbeid i vitenskapelige stillinger tatt utgangspunkt i deltidsarbeid i faste vitenskapelige stillinger. Ved NHH er en person tilsatt i frivillig deltidsstilling som førsteamanuensis. Vedkommende kombinerer deltidsstillingen med egen praksis.

#### 2.4.3 Fravær (sykdom og foreldrepermisjoner)

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

Tabell 8 Fravær (dagsverk) etter fraværstype

	Foreldrepermisjon		Syke Barn		Sykefravær egenmeldt		Sykefravær legemeldt	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
Stipendiat	106	146	2	12	23	21	307	575
Postdoktor	303	183	0	0	0	0	0	0
Førsteamanuensis	337	186	13	0	2	15	120	66
Professor 1013	278	69	0	0	0	2	15	50
Professor 1404	0	0	0	0	0	0	0	0
Professor II	0	0	0	0	0	0	0	0

Kilde: NHH

#### 2.4.4 Aldersfordeling

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

Tabell 9 Årsverk på NHH i vitenskapelige stillinger fordelt på aldersgrupper og kjønn. Antall årsverk kvinner av totalt, avrundede tall

Stilling\aldersgrupper	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-
Stipendiater	0 av 4	23,8 av 52,4	8,6 av 28,2	7 av 15	1 av 1,8		1 av 1			
Postdoktor		2 av 4	8 av 20	4,8 av 6,8	0 av 2	2 av 2				
Førsteamanuensis			0,1 av 2,7	3,5 av 13,6	4,6 av 14,8	3,2 av 8,9	3,2 av 5,1	1,8 av 6	1 av 1	0 av 2,4
Professor 1013			0 av 1	1 av 3	1 av 3	1 av 7	4 av 14	4 av 20	1 av 13	2,3 av 13,7
Professor 1404								0 av 1		0 av 1
Professor II				0 av 0,1	0,4 av 0,8	0,9 av 1,9	1 av 2,3	0,2 av 2,5	0,3 av 1,3	0,1 av 1,5
Totalt	0 av 4	25,8 av 56,4	16,7 av 51,9	16,3 av 38,5	7 av 22,3	7,1 av 19,7	9,2 av 22,4	6 av 29,5	2,3 av 15,3	2,4 av 18,6

Kilde: NHH

## 2.5 Oppsummering status 2021

NHH har i en årrekke iverksatt omfattende tiltak for rekruttering av og kompetanseheving for kvinner (jf. kapittel 3). Kvinneandelen i faste stillingskategorier som førsteamanuensis og professor holder seg tross dette relativt stabilt og fortsatt lavt - hovedsakelig grunnet lav turnover og få nyansettelser, kombinert med hard konkurranse nasjonalt og internasjonalt om godt kvalifiserte kvinner. For

postdoktor- og førsteamanuensisstillinger viser 2021 en økning i andel kvinnelige ansatte. Andelen kvinner av nyansatte stipendiater og postdoktorer er i 2021 over ambisjonen, mens andelen nyansatte førsteamanuenser er under ambisjonen. NHH opprettholder sitt ambisiøse, langsiktige mål om at 50 % eller mer av alle nyrekrutterte til fagstillinger innenfor hvert institutt skal være kvinner.

### 3 Tiltak 2021

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

Det er avsatt et betydelig budsjett til likestillingstiltak, med et totalt budsjett for 2021 på nær kr 2,2 millioner fordelt på drøye kr 500 000 til sentrale tiltak og seminarer, kr 160 000 til kompensasjoner ved forskningstermin, kr 700 000 som incentivmidler til rekruttering (bistillinger og postdoktorer), og det resterende til annuumsmidler. Brukte midler utgjør ca kr 1,4 millioner, underforbruket skyldes dels lavere uttak av annuumsmidler, lavere kostnader til seminarer, og noe lavere uttak av midler til rekrutteringstiltak enn budsjettet. Noe av underforbruket skyldes effekter av pandemien. Nedenfor redegjøres for tiltak gjennomført i 2021.

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

Styret vedtok i mars 2020 Handlingsplan for kjønnlikestilling i vitenskapelige stillinger. Handlingsplanen er en revidering av tidligere handlingsplan. Hovedfokuset i handlingsplanen er:

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

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

##### 3.1.1 Leder- og styrerelatert

Det er i 2021 gjennomført årlige utviklingssamtaler mellom rektoratet og instituttledelsen der handlingsplan for bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger er et obligatorisk tema. I disse utviklingssamtalene ble instituttens likestillingstiltak etterspurt og drøftet. Likestilling har i 2021 også vært på dagsorden i forbindelse med ENGAGE-prosjektet. Det tilstrebes også at sammensetning av styrer, råd og utvalg skal sikre kvinner og menn lik innflytelse i sentrale beslutningsprosesser.

### 3.1.2 Nettverkstiltak og likestillingsseminarer

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

- Institutt for finans: Formidlingsveiledning til juniorfagstab og PhD-studenter, prosjektleder Jøril Mæland. Instituttet har gjennomført noen av de planlagte tiltakene, resten gjennomføres innen november 2022.
- Institutt for foretaksøkonomi: Prosjektet Extending the Balance to the Roots, prosjektleder Evelina Gavrilova-Zoutman. Prosjektet pågår og løper til november 2022.
- Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon: Kjønnlikestilling og mangfoldsledelse, prosjektleder Agnes Bamford. Tirsdag 8. mars arrangeres det likestillingsseminar og språkseminar på NHH med Helene Uri som hovedinnleder.

Grunnet koronasituasjonen er det ikke gjennomført sentrale likestillingsseminarer i 2021. Det er videre avsatt stillingsressurs til arbeid med likestilling og koordinering av sentrale likestillingstiltak.

Balanse-prosjektet «*Women in Economics Network*» (WomEN) ble startet i 2019 og ledes av professor Aline Butikofer. Hovedmålet med prosjektet er å fremme kjønnsbalanse i faglige toppstillinger gjennom å gi kvinner bedre muligheter til å bygge nettverk innenfor samfunnsøkonomifaget. Prosjektet har gjennomført følgende aktiviteter i 2021:

**Virtual networking meetings of female economists in Nordic countries.** I 2021 fortsatte WomEN med nettverks- og mentoring-møter via Zoom. Det virtuelle opplegget gir prosjektet mulighet å inkludere alle interesserte kvinner i Norden. Hver måned diskuterer en seniorforsker temaer som nettverksbygning, karriereplanlegging eller fagfelleevaluering i løpet av 15 minutter og leder en diskusjon på 15 minutter med deltakere etterpå. Noen møter er rettet mot PhD-studenter og unge forsker, mens andre møter er rettet mot kvinner i akademiske lederfunksjoner. Prosjektet har hatt mange deltakere på møtene i 2021 og skal fortsette med møter i 2022.

**Reisestipend for nettverksbygging.** WomEN tilbyr kvinner reisestipend for å dekke utgifter til nettverkingsopphold. Flere kvinner fikk støtte fra WomEN for deltagelse på en summer school og konferanser eller for nettverkingsopphold ved andre universiteter.

**Foredragstrening.** WomEN tilbyr kurs i presentasjonsteknikk til kvinner. Disse kursene er tilpasset individuelle behov og har i 2020 og 2021 også hatt fokus på virtuelle presentasjoner. Hver gang deltar 6 kvinner. Selskapet SpeakLab AS gjennomførte et kurs i september og desember 2021. Kurset har en varighet på to dager og kombinerer kunnskap og forskning fra journalistikk, dramaturgi, stemmetrening, bevegelseslære og toppidrett. Deltagerne får råd og tips som fungerer umiddelbart, samt lærer teknikker som krever mer trening for å oppnå full effekt. Hver deltager får individuell oppfølging underveis og blir bedt om å forberede en kort presentasjon i forkant av kurset.

**Podcast og undervisningsmaterial for VGS elever.** WomEN-teamet har vært med på en NHH podcast-serie som er rettet mot elever ved videregående skoler i Norge og har også hjulpet å bygge opp undervisningsmaterial. Deltagere var Siri Isaksson og Aline Bütikofer, og podcasten handler om forskning og om forskjellene mellom kvinner og menn i arbeidslivet. Alle podcast og undervisningsmaterial er tilgjengelig på NHH sine websider.

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

- **Meet each other**

Den første «meet each other» workshopen ble gjennomført og alle kvinner i fagstaben ble invitert. Målet med workshopen var å bygge nettverk internt og løfte frem utfordringer og erfaringer. Grunnet Covid-19 ble workshopen gjennomført digitalt på Zoom med totalt 15 deltagere.

- **Meet the mentors**

Etter den første «meet each other» workshopen etablertes det 9 mentorgrupper, bestående av en mentor, en kvinnelig adept og en mannlig adept. Grunnet frafall, ble antall grupper redusert til åtte etter den første runden med mentormøter. Det ble gjennomført et fellesmøte for alle mentorene i juni 2021 og selve gruppemøtene ble gjennomført i september/oktober 2021. Fellesmøtet for mentorene ble gjennomført digitalt grunnet Covid-19, mens mentormøtene stort sett ble gjennomført fysisk.

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

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

Tabell 10 viser kvinneandel for forelesere på ulike program og nivå for 2021. Data for kursansvarlige er hentet fra kursansvarlige angitt i FS. I de kursene som har flere kursansvarlige er hver av dem regnet med en andel i henhold til antall kursansvarlige (i et kurs med tre kursansvarlige teller hver med 0,33). Kurs som går to ganger i året er tatt med to ganger. Tallene viser en økning på alle nivå bortsett fra andelen kvinnelige hovedansvarlige og kursansvarlige på PhD. For MØA er andelen kvinnelige kursansvarlige uendret.

Tabell 10 Kvinneandel blant forelesere på ulike programmer og nivåer 2021 (2020 i parentes)

	BØA	MØA	MRR	PHD
Antall kurs totalt	71 (66)	166 (156)	17 (10)	39 (26)
Antall kvinnelige hovedansvarlige (*)	23,5 (16,9)	32,3 (29,3)	1,9 (1)	3,5 (4,33)
Andel kvinnelige kursansvarlige	33 % (26%)	19 % (19%)	11 % (10%)	9 % (17%)

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

Kilde: NHH

Økningen på MRR skyldes at Oslo-kursene teller som enkeltkurs. Noe av økning i antall kurs på PHD skyldes at noen kurs er delt (dvs. 7,5 studiepoeng er delt i to kurs på 5 og 2,5). I 2020

var det betydelig færre kurs på PhD-nivå, og en stor del av kursene ble gitt av kvinnelige hovedansvarlige. I 2021 ble det gitt et større antall kurs, og økningen i antall kurs ble i stor grad ivare tatt av mannlige hovedansvarlige.

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

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

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

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

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

NHH arrangerte ett kronikkurs i 2021. Her deltok sju kvinnelige forskere og åtte menn.

Av NHHs 50 mest siterte forskere i 2021, var det 10 kvinner.

43 prosent av oppslagene på NHH Bulletin og NHH.NO var i 2021 med og om kvinner.

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

Tabell 11 Kvinneandeler studentassistenter 2021 (2020 i parentes)

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL
Studentassistenter antall kvinner og totalt <sup>2</sup>	4 av 15 (3 av 20)	15 av 60 (18 av 53)	6 av 14 (6 av 15)	5 av 9 (6 av 20)	8 av 15 (15 av 28)	13 av 42 (14 av 65)
Studentassistenter kvinneandel	26,7% (15%)	25 % (34%)	42,9% (40%)	55,6% (30%)	53,3 % (54%)	31 % (22%)

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

### 3.2 Tiltak for rekruttering av kvinner i vitenskapelige stillinger

Ved ansettelse i vitenskapelige stillinger, er det stor bevissthet mht. betydningen av rekruttering av kvinner i vitenskapelige stillinger. Avsnitt 2.2 redegjorde for rekrutteringen av kvinner i vitenskapelige stillinger i 2021. Dette avsnittet gjengir kort tiltak som er gjennomført.



### 3.2.1 Generelle tiltak ved tilsetning og rekruttering

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

### 3.2.2 Økonomiske tiltak ved ansettelse og rekruttering

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

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

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

### 3.3.1 Halv opptjeningstid for første forskningstermin

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

### 3.3.2 Årlig kvalifiseringsannuum for kvinnelige postdoktorer og kvinnelige førsteamanuenser

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

### 3.3.3 Tiltak for likestilling i fondsreglementet

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

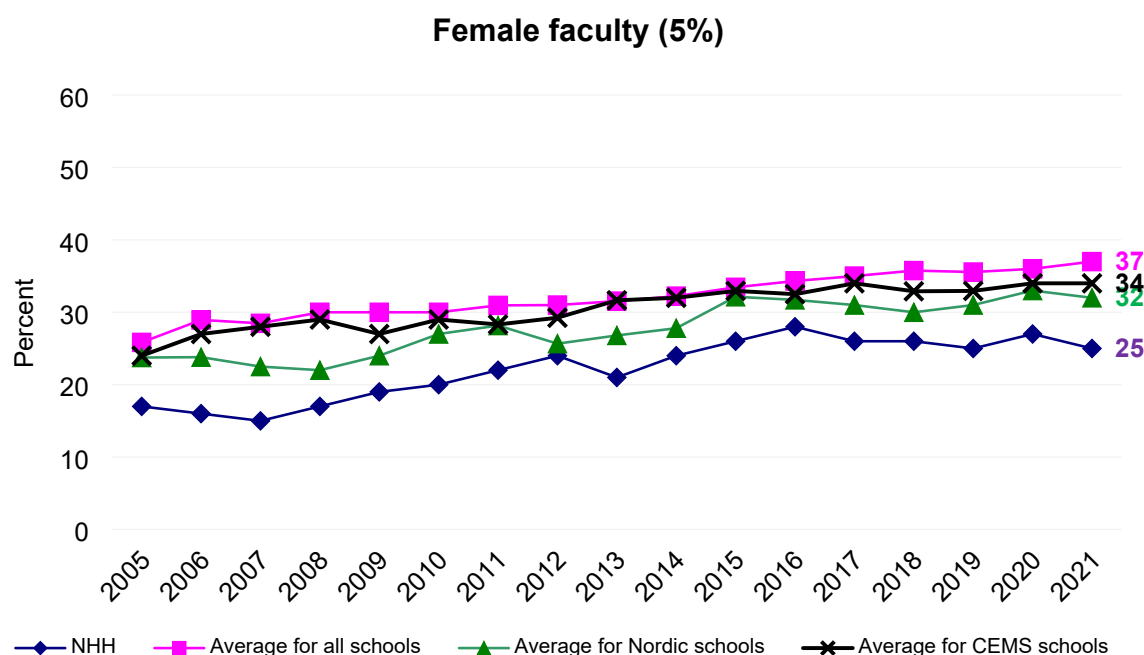
## 3.4 Strategisk prosjekt for kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger

Styret ønsket å sette likestillingsarbeidet høyere på dagsorden, og vedtok i mars 2021 at det skulle etableres et strategisk prosjekt for å sette inn et ekstra trykk på arbeidet med kjønnslikestilling i vitenskapelige stillinger. Rektor oppnevnte prosjektgruppen som fikk i mandat å utrede hvilke muligheter og konkrete handlingsrom som finnes for å påvirke tempoet i utviklingen mot en bedre kjønnsbalanse. Gruppen består av alle instituttlederne, samt lederne for NHHs to BALANSE-prosjekter: Aline Butikofer fra WomEN – Women in Economics Network og Malin Arve fra CHALLENGE. Prorektor for fagressurer Frode Sættem er prosjekteier og likestillingsrådgiver Ingebjørg Tyssedal er prosjektleder. Prosjektet har en strategisk begrunnelse og vil kunne gi verdifull innsikt for arbeidet med ny NHH strategi.

Prosjektet har et særegent format med vektlegging av læring på tvers av instituttene i prosjektperioden.

Som del av prosjektet har gruppen diskutert utfordringene NHH står overfor både i et nasjonalt og i et internasjonalt perspektiv. I internasjonal sammenheng har en vektlagt å se på institusjoner som det er naturlig for NHH å sammenligne seg med.

### Comparison of percentage female faculty for schools participating in the Financial Times Master in Management ranking 2005-2021



Kilde: FT, NHH/James Hosea

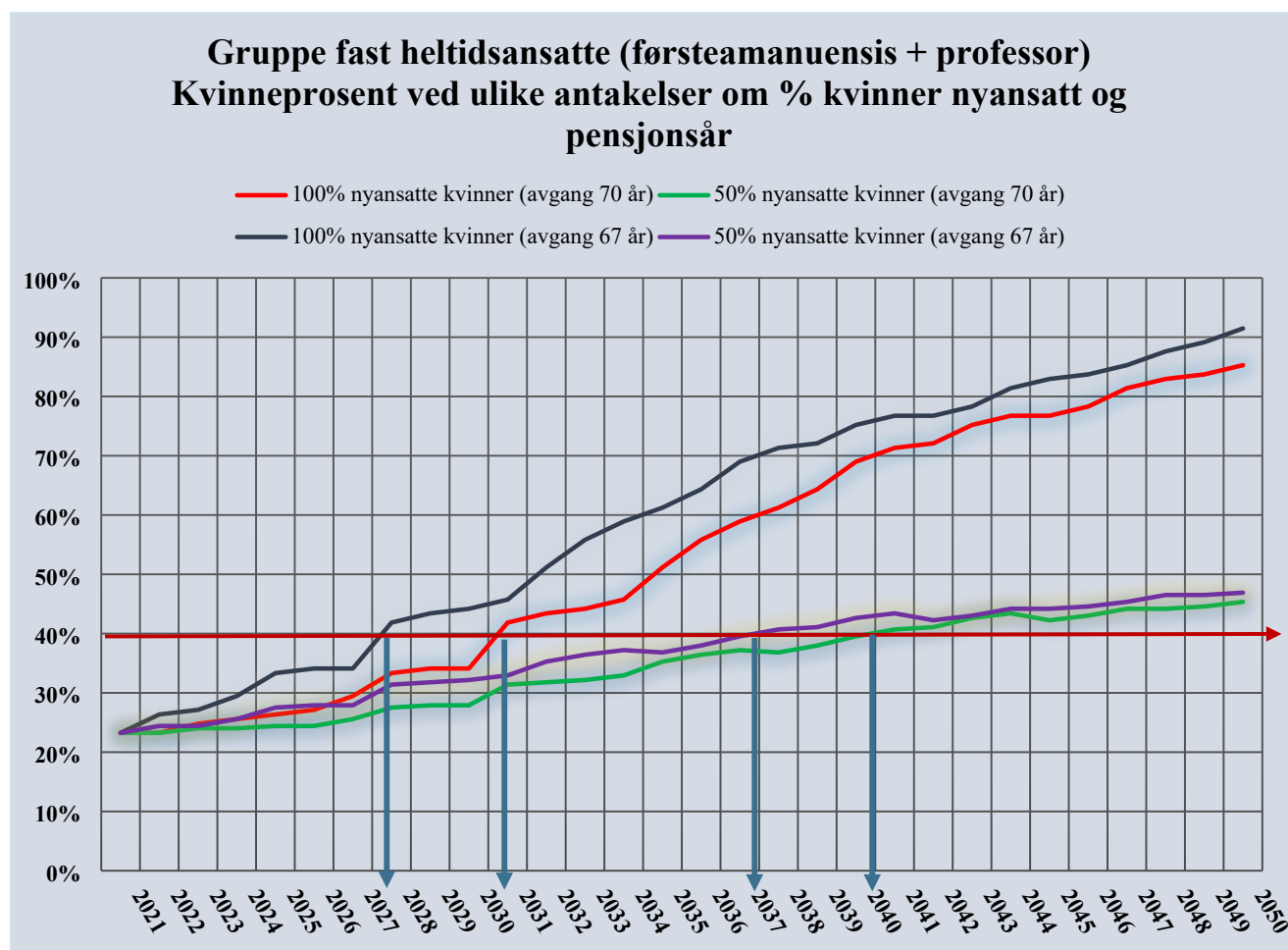
Oversikten viser utvikling i kvinneandel i fagstaben fra 2005 til 2021 for:

- NHH
- gjennomsnitt for alle skoler som deltar i Financial times sin Masters in Management rangering
- gjennomsnitt for alle CEMS-skoler som deltar i Financial times sin Masters in Management rangering
- gjennomsnitt for alle nordiske skoler som deltar i Financial times sin Masters in Management rangering

Videre har gruppen sett på ulike framtidsscenarier ved NHH for å avklare mulighetsområdet og ta stilling til treffsikre tiltak.

Se presentasjon under for framskrivning av ansattdata ved NHH. Med utgangspunkt i noe bearbejdede data fra HR-avdelingen H2021 er det utarbejdet en presentasjon for framskrivning av ansattdata ved NHH som forutsetter at alle ansatte står i stillingen til de er hhv 67 år eller 70 år, dvs ingen avgang underveis. Det er heller ikke lagt inn nye stillinger (vekst).

Gitt at dagens medarbeidere arbeider til de er 67 år og at 100 % av nyansatte er kvinner, vil målet om kvinneandel på 40 % nås i 2028. Dersom dagens medarbeidere arbeider til de er 70 år og 50 % av nyansatte er kvinner, vil målet om kvinneandel på 40 % nås i 2040.



Utgangspunktet for beregningen er data fra HR-avdelingen H2021 som er noe bearbeidet. Kort sagt:

### Ansatte ved NHH - Fakta



Stilling:	Totalt	Herav kvinner	% kvinner
Antall førsteamanuenser (FA)	49	16	32,7 %
Antall professorer inkl. 1404 (P)	80	14	17,5 %
Antall postdoktorer inkl. innsteg (PD)	41	19	46,3 %
Antall professor II (P2)	62	16	25,8 %
Antall førsteamanuensis II (FA2)	31	8	25,8 %

Kilde: Ansattdata fra HR-avdelingen H2021, noe bearbeidet.

### 3.5 Likestillingsarbeidet på instituttene

Instituttlederne er ansvarlige for at arbeidet med likestilling integreres og forankres i fagmiljøene og for at målene nås innen sine fagområder. Utfordringene varierer fra institutt til institutt, og instituttene setter i verk de tiltak de ser som formålstjenlige for å nå målene. For denne rapporteringen er det for andre år på rad benyttet en skjemaløsning for innhenting av informasjon. Dette gir standardisert informasjon, som bidrar til en samlet og helhetlig fremstilling. Løsningen gir samtidig mindre detaljert informasjon om de enkelte institutt. Nedenfor gis en oversikt over likestillingsarbeid på instituttene i 2021 og planer for 2022.

#### 3.5.1 Rekruttering og likestilling

Tabell 12 Tiltak for ansettelse av kvinner i vitenskapelige stillinger. Oversikten viser hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene i 2021 og/eller planlegger de aktuelle tiltakene i 2022.

Tiltak for ansettelse av kvinner i vitenskapelige stillinger:	NHH	
	2021 Iverksatt	2022 Planlagt
Tiltak for økt bevissthet i rekrutteringsarbeidet, f.eks. bruk av IAT-tester	3	2
Tydelig mål om bedre kjønnsbalanse i utlysningstekster	6	4
Kartlegging av potensielle interne og eksterne kandidater	6	4
Aktiv oppsøking av aktuelle interne og eksterne kandidater	5	3
Bevisst timing av utlysninger	4	4
Lyse ut og ansette i flere stillinger samtidig	4	1
Ansettelse av kvinner uten kunngjøring i faste stillinger	0	1
Ansettelse av kvinner uten kunngjøring i bistillinger	4	3
Åpning i utlysningsteksten for midlertidig ansettelse for kvalifisering	2	1
Kvinnelige studentassistenter i kortvarige ansettelsesforhold	5	3
Aktiv familierpolitikk (tilrettelegging for partnere og barn)	5	4
Andre rekrutteringstiltak	0	0

#### 3.5.2 Kvalifiserings- og tilretteleggingstiltak

Tabell 13 Tiltak for å beholde kvinner i vitenskapelige stillinger og tiltak for å tilrettelegge for kvalifisering. Oversikten viser hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene og/eller planlegger å gjennomføre disse i 2022.

Kvalifiserings- og tilretteleggingstiltak:	NHH	
	2021 Iverksatt	2022 Planlagt
Opprykk/kvalifisering som tema i medarbeidersamtaler	5	5
Individuelle planer for opprykk	5	5
Mentorordning på instituttet	5	4
Aktiv bruk av bistillinger	3	2
Ekstra ressurser til kvinner på instituttet	5	4
Administrativ forskningsstøtte	2	3
Arbeidstidsorganisering med vekt på tid til kvalifiserende oppgaver	5	4
Forskningsopphold i utlandet	2	3
Nettverkstiltak	3	2
Tilrettelegging ved foreldrepermisjon	5	3
Tiltak for et inkluderende arbeidsmiljø	6	4
Kulturtiltak, f.eks. synliggjøring av talenter, markeringer/feiringer	6	4
Tiltak for økt bevissthet om ubevisste fordommer	1	2
Andre tiltak for kvalifisering og tilrettelegging	0	0

### 3.5.3 Kvinnelige rollemodeller

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

Tiltak for å fremme kvinnelige rollemodeller:	NHH	
	2021 Iverksatt	2022 Planlagt
Kvinnelige forelesere på bachelornivå	5	3
Kvinnelige forelesere på masternivå	6	4
Kvinnelige forelesere på ph.d.-nivå	4	2
Kvinner som foredragsholdere på instituttseminarer	6	4
Fremmet/foreslått kvinner til viktige internasjonale roller/verv	3	2
Fremmet/foreslått kvinner til viktige nasjonale råd og utvalg o.l.	5	3
Fremmet/foreslått kvinner til ledende roller/verv ved NHH	6	4
Kvinner i ledende roller/verv ved instituttet	4	4
Tiltak for å øke kvinnelig deltakelse i og ledelse av eksternt finansierte prosjekter	3	2
Kvinnelige rollemodeller - Annet:	0	0

### 3.5.4 Likestillingsarbeid på instituttet – lokale tiltak

Tabell 15 Oversikt over andre tiltak og hvor mange institutt som har iverksatt de ulike tiltakene i 2021 og/eller planlegger ulike tiltak i 2022 (Lokale tiltak)

Andre tiltak som instituttet har iverksatt i 2021 eller planlagt i 2022:	NHH	
	2021 Iverksatt	2022 Planlagt
Gjennomgang av oppgavefordeling på instituttet	5	3
Ledergruppen har satt likestilling på dagsorden	4	3
Kurs i forskningsformidling	1	4
Avsetting av lokale midler	3	2
Nettverkstiltak	4	3
Sosiale tiltak / arbeidsmiljøtiltak / kulturelle tiltak	3	4
Tiltak rettet mot kvinnelige studenter	4	5
Tiltak for karriereveiledning og placement	5	4
Andre tiltak på instituttet	0	0

### 3.5.5 Tiltak med integrering og forankring i fagmiljøene

Tabell 16 Tiltak for integrering og forankring av likestillingsarbeidet på de respektive instituttet. Oversikten viser i hvilken grad ulike tiltak er benyttet ved de ulike institutt.

	FOR	SOL	RRR	FSK	FIN	SAM
Tema på strategimøter eller andre møter	I noen grad	I stor grad	I noen grad	-	-	I noen grad
Tema ved mottak av nyansatte	I noen grad	I stor grad	I noen grad	-	-	I stor grad
Likestillingsstrategi/-handlingsplan på instituttet	-	I stor grad	I noen grad	-	.	I noen grad
Tema er integrert i instituttets strategier, planer, rapporter, rutiner	I stor grad	I stor grad	I stor grad	-	I noen grad	I stor grad
Integrering og forankring 2021 - Annet	-	-	-	-	-	-

### 3.5.6 Avsluttende kommentarer om likestillingsarbeidet ved instituttene, og videre arbeid

Instituttene har følgende kommentarer til rapporteringen, og til hva som fungerer bra og hva som skal til for at instituttet og NHH skal bli bedre på kjønnslikestilling:

**FSK:**

FSK skiller seg fra de andre instituttene ved at det er klar overvekt av kvinnelige ansatte. Det er kun to mannlige ansatte i fast stilling. Det har derfor ikke vært en relevant problemstilling for instituttet å ha aktive tiltak for å øke kvinneandelen på instituttet.

NHH har flere gode tiltak for kvalifisering av kvinnelige ansatte, som f. eks. halv opptjeningstid for å oppnå rett til forskningstermin, egne kvinnemidler og at man kan få dekket en høyere beløpsgrense til konferanser fra NHHs interne fond.

Det er også viktig at studentene får kvinnelige rollemodeller i fag der kvinneandelen er lav.

**FIN:**

I et langsiktig perspektiv er det viktig å få vist yngre kvinnelige studenter den allmenne relevansen av finans faget. Det vil legge grunnlaget for flere kvinner i finans på alle nivå, eksempelvis i bachelor undervisningen i finans. Det er viktig å fremheve gode kvinnelige rollemodeller i finans.

**FOR:**

Institutt for foretak stiller spørsmål ved verdien av testen som komitemedlemmer skal gjennomføre for å avdekke ubevisste kjønnsdiskriminerende holdninger.

Det oppleves videre underlig at lønnsstøtte til bistillinger under professornivå gikk ut av handlingsplanene, da det er på det nivået det går an å utrette noe.

Utfordringen er å holde et kontinuerlig fokus. Og skal tempoet i kvinnerekrutteringen virkelig skrus opp, sier det seg selv at vi må gjøre andre faglige prioriteringer enn vi ville gjort i fravær av fokus på kjønnsbalanse.

**RRR:**

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap opplever at den største utfordring er mangel på kvinnelige kvalifiserte søkere.

**SAM:**

Institutt for samfunnsøkonomi erfarer at kvalifiseringsmidler og ekstra fondsmidler er attraktive.

Hovedutfordringene er konkurranse med andre institusjoner om flinke kvinner og å finne en godt passende jobb til partner.

**SOL:**

Institutt for Strategi og ledelse opplever at NHH er endret fra det de beskriver som en mannsbastion der menn bestemte og i alt for stor grad rekrutterte sine egne kandidater. Instituttet opplever at situasjonen i dag er betydelig bedre, men fremdeles er kvinneandelen på NHH altfor lav. Dette er en stor og vanskelig utfordring. Likevel gjøres det mange positive initiativ og tiltak:

- Vi har dedikerte kvinnemidler – Bra
- Vi har raskere opptjening av sabbatsår – Bra

Det betyr, slik instituttet ser det, at dersom man først klarer å rekruttere en kvinne til en vitenskapelig stilling har vi mange og gode virkemidler.

Den største utfordringen er å få gode kvinnelige søkere til utlyste faste stillinger.

For å få til dette må vi se på kvinnerekrutteringen til vårt eget PhD program. På Institutt for strategi og ledelse er kvinneandelen ca. 50 % blant PhD-ene. Det er bra, men det må hele tiden følges opp for at vi skal rekruttere de beste kvinnene inn i PhD programmet og inn i en akademisk karriere.

## **VIDERE ARBEID**

Ledelsen ved NHH vil bruke tilbakemeldingene fra instituttene i den videre dialogen om implementering og oppfølging av Handlingsplan for bedre kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger.

Instituttlederne har et særlig ansvar for at arbeidet integreres og forankres i fagmiljøet. Basert på tilbakemeldingene fra instituttene vil NHH sentralt følge opp arbeidet med integrering og forankring i fagmiljøene.

## **4 Planer 2022**

NHH vil også i 2021 ha stort fokus på målet om å bedre kvinneandelen på alle nivå i vitenskapelige stillinger, både i den grad det er mulig på kortere sikt, og i et mer langsiktig perspektiv.

Videre arbeid med Strategisk prosjekt for kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger og generell iverksetting av Handlingsplan for bedre kjønnsligestilling i vitenskapelige stillinger prioriteres, herunder oppfølging av prioriterte tiltak og organisering av likestillingsarbeidet.

Spesielt fremheves følgende:

- Informasjonsarbeid/seminarer om likestilling og kjønnsperspektiver i forskning
- Rekrutteringsarbeid og tilrettelegging for kvalifisering til høyere stillinger
- Arbeid for en mer inkluderende arbeids- og organisasjonskultur
- Et kontinuerlig fokus på kjønnsligestilling på alle nivå i organisasjonen

Strategisk prosjekt leverer sin sluttrapport i juni 2022.

# ÅRLIG RAPPORTERING OM VARSLING FOR STUDENTER

Saksbehandler Jorun Gunnerud  
Arkivreferanse 20/03838-3

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	09.03.2022	15/22

## **Forslag til vedtak:**

Styret tar redegjørelsen til orientering.

## **Bakgrunn:**

Dagens [system for varsling](#) ved NHH ble etablert våren 2018 og var resultatet av et samarbeid mellom Studieadministrativ avdeling og HR-avdelingen.

Etter hvert som NHH fikk erfaring med bruk av systemet, ønsket studentene å kunne melde fra kryptert. Et kryptert nettskjema ble derfor lansert som et alternativ i tillegg til de øvrige kanalene; stud.varsel@nhh.no, telefon eller brev til to navngitte personer. Senere er det gjort enda en endring i varslingssystemet for studenter for ytterligere å sikre personvernet. Nettskjemaet blir nå (fra 2022) overført direkte til arkivsystemet vårt, Public 360, via en sikker kanal, og det lagres ikke andre steder.

Varslingssaker er unntatt offentlighet, hjemlet i offentleglova § 13. Opplysninger som er underlagde teieplikt og forvaltningsloven § 13 (taushetsplikt). De behandles konfidensielt, og tilgangen til disse sakene er strengt begrenset.

Proseduren for dokumentasjon i P360 er gjennomgått på nytt og revidert i 2021 for bedre å sikre dokumentfangst og standardisering av journalpliktig informasjon ved varslingssaker for studenter.

I desember 2020 ble Styret orientert om arbeidet med varsler og varslingskanaler for studenter (sak 64/20). Foruten hensynet til personvern, var styret opptatt av tilgjengelighet, kjennskap til varslingssystemet og at det måtte være en lav terskel for å melde fra.

## **Kjennskap til varslingssystemet:**

Det arbeides målrettet med å informere om varsling og varslingskanaler. Alle nye studenter får informasjon om dette i Velkomstuken ved studiestart. Temaet blir tatt opp av rektoratet i deres orientering og i informasjonsmøter som arrangeres av Studieadministrativ avdeling.



Si Fra-kort deles ut av til alle nye studenter i forbindelse med Velkomstuken, og er tilgjengelig i Servicesenteret. Kortet oppgir varslingskanalene og hvem som mottar varselmeldingene.

NHH promoterer også [sikresiden.no](https://www.nhh.no/sikresiden) (en webapplikasjon) som er ment å gi studenter (og ansatte) handlingskompetanse i uønskede situasjoner; hva de selv kan gjøre og hvor de kan få hjelp. NHH-spesifikk informasjon er lagt inn flere steder, bl.a. under Si fra, seksuell trakassering og trusler.

NHHs varslingsrutiner og sikresiden.no framgår på NHHs nettside for studenter. De tas også opp med ansvarlige studenter i NHHS, for eksempel i forbindelse med skifte av representanter (KS) og som en del av beredskapen ved arrangementer.

Utover selve systemet for varsling har NHH også rutiner og retningslinjer for hva som skal gjøres når ansatte møter studenter som har det vanskelig. Dette gjelder for sentralt ansatte, som studieveiledere, men dekker også instituttene.

### **Oversikt over saker 2021:**

*Studenter skal varsle dersom de opplever, observerer eller mistenker alvorlige, kritikkverdige forhold ved NHH.* Denne instruksjonen om å si fra er svært omfattende. Både studenter, ansatte og andre kan si fra om slike forhold hvor NHH-studenter er involvert. Alvorlige, kritikkverdige forhold kan være brudd på lovregler eller etiske normer, for eksempel mobbing, trakassering, diskriminering eller uredelighet. Begrepet *ved NHH* omfatter både studie- og utenom-faglig sammenheng, men også utenfor campus om det er en studierelatert setting.

I 2021 mottok vi åtte varsler; to via kryptert nettskjema, fire via e-posten [stud.varsler@nhh.no](mailto:stud.varsler@nhh.no) og to via personlige e-poster. I noen tilfeller tok melder kontakt på telefon i forkant. Antallet er på samme nivå som tidligere år. Sakene varierer i alvorlighetsgrad, fra uenighet og misforståelser, til ungdommelig ubetenksomhet og uønsket atferd, til svært alvorlige forhold som mobbing, seksuell trakassering og truende atferd. Det har skjedd fysisk, verbalt og digitalt.

Basert på en kategorisering som gjøres i forbindelse med behandlingen, er fire å anse som bekymringsmeldinger (utfordringer som må følges opp) og fire er alvorlige, brudd på lovregler eller etiske normer (kritikkverdige forhold som krever tiltak). I de fleste sakene var det studenter som varslet om studenter, men det var også studenter som varslet om ansatte og ansatte/andre som varslet om studenter. De alvorlige sakene har ført til både skriftlige advarsler og anmeldelser.

Sakene blir behandlet raskt. I løpet av få dager blir relevante personer invitert til samtaler, både de som har meldt fra om, de som skal være utsatt for, og de som blir beskyldt for å ha utøvd de kritikkverdige forholdene. Andre som kan bidra til å opplyse om det som har skjedd, vil også kunne bli innkalt til samtale. Disse er gjerne nevnt under samtalene med melder/offer og/eller utøver, er vitner eller kan av andre grunner belyse forholdene.

Noen saker er enkle å behandle, mens andre er mer kompliserte, involverer mange personer og resulterer i omfattende dokumentasjon. De fleste sakene avsluttes i løpet av noen uker. Skulle noen av de involverte ha behov for oppfølging fra profesjonelt hjelpeapparat, får de tilbud om bistand. Samarbeidet med studentsamskipnaden Sammen fungerer godt.

**Avslutning:**

NHH må sørge for at studentene er godt kjent med våre forventinger til deres atferd som student, til NHH-miljøet og til varslingskanalene. Dette er et kontinuerlig arbeid som har blitt intensivert de siste årene, men det er alltid rom for forbedring og for flere tiltak for å sikre at studentene kjenner til og har tillit til ordningen.

Det er få personer som følger opp studentvarslene, og kravet til rask og korrekt saksbehandling er absolutt. Når et varsel kommer, gis det høyeste prioritet og andre arbeidsoppgaver kommer i andre rekke. Hittil har dette latt seg gjennomføre med en stor grad av fleksibilitet fra de som håndterer sakene, men det er grunn til å stille spørsmål om systemets sårbarhet. En sikter derfor mot å styrke varslingsystemets robusthet på dette området.

## ÅRLIG RAPPORTERING OM VARSLING FOR ANSATTE

Saksbehandler Sylvi Larsen  
Arkivreferanse 22/00816-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	09.03.2022	16/22

### Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen til orientering.

### Bakgrunn:

I arbeidsmiljøloven er virksomheter med mer enn fem ansatte pålagt å ha interne rutiner for varsling av kritikkverdige forhold, jfr. arbeidsmiljølovens § 2A – 6. NHH har hatt varslingsrutiner for sine ansatte i mange år.

I tillegg til rutiner for varsling har høyskolen også overordnede retningslinjer for ansvarlig adferd («Code of Conduct») i tillegg til mer spesifikke retningslinjer knyttet til håndtering av mobbing og trakassering, forskningsetikk og tiltaksplan mot seksuell trakassering.

Ansatte skal varsle dersom de opplever, observerer eller mistenker alvorlige, kritikkverdige forhold ved NHH.

### Hva er kritikkverdige forhold og hvordan kan ansatte varsle om slike forhold?

Begrepet «kritikkverdige forhold» favner relativt vidt. Det omfatter bl.a. forhold som er lovstridige så som økonomisk kriminalitet eller miljøkriminalitet, og forhold i strid med etiske normer som for eksempel korrupsjon, forhold som setter eller kan sette personers liv og helse i fare, mobbing eller trakassering og lignende. Hver virksomhet oppfordres til å spesifisere hva som skal regnes som kritikkverdige forhold i egen virksomhet, blant annet med utgangspunkt i egne etiske retningslinjer. Hva som skal regnes som mobbing og/eller trakassering, herunder seksuell trakassering ved NHH, er nærmere beskrevet i Retningslinjer for mobbing og trakassering.

Ansatte kan varsle ved å sende skriftlig varsel til [varsel@nhh.no](mailto:varsel@nhh.no). Varsler på denne eposten håndteres av HR-sjef og/eller prorektor for fagressurser. Det kan også varsles anonymt til prorektor for fagressurser. Videre kan ansatte varsle direkte til nærmeste leder, verneombud, tillitsvalgt, prorektor for fagressurser eller HR-sjef.

Alle varsler skal håndteres umiddelbart på laveste mulige organisasjonsnivå.

**Varsler i 2021:**

Det er registrert ett varsel mot en ansatt på NHH i 2021. Varselet er håndtert etter NHHs interne retningslinjer og håndteringen av varselet ble avsluttet i 2021.

**Avslutning:**

Det mottas få varsler fra ansatte ved NHH. Det kan naturligvis betyr at ansatte ikke opplever kritikkverdige forhold på NHH. Men det kan også bety at ansatte vegrer seg for å varsle til lokal eller sentral ledelse. NHHs varslingsrutiner skal revideres i løpet av 2022. Det vil bli lagt vekt på å sikre at ansatte kan varsle om kritikkverdige forhold på en trygg måte og at varslingssaker blir håndtert på best mulig måte for den det varsles for, den som varsler og den eller de det varsles mot.

## EVENTUELT - MØTE 2/22

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03485-8

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
09.03.2022

Utvalgsnr  
17/22

### **Forslag til vedtak:**

Vedtak til saker under Eventuelt behandles i møtet.