

Offentlig innkalling

# Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 31.01.2022 10:00

Sted: Rom C314

# Saksliste

## Vedtaksaker

1/22 Godkjenning av protokoll fra møte 9/21, innkalling og saksliste møte 1/22	Vedlegg u.off. jf. Offl. § 5	3
2/22 Rektor orienterer om status og fremdrift – møte 1/22		5
3/22 Strategiprosess - strategi 2022-2025	Vedlegg u.off. jf. Offl. § 13 jf. fv. § 13. 1 pkt. 2	6
4/22 Internkontroll: System og rapportering for 2021 – Områder for internkontroll 2022		7
5/22 Vurdering av behovet for internrevisjon ved NHH		13
6/22 Endring i forskrift om fulltidsstudiene		50
7/22 Investeringsplan for NHH	Vedlegg u.off. jf. Offl. § 5	61
8/22 Eventuelt - møte 1/22		68

## Orienteringssaker

1/22 Tildelingsbrev for 2022 - Norges Handelshøyskole		69
---	--	----

## Meldingssaker

2/22 Justering av styregodtgjersler for statlege universitet og høgskolar med verknad frå 1. januar 2022		84
--	--	----

## **GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 9/21, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 1/22**

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03483-6

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
31.01.2022

Utvalgsnr  
1/22

### **Forslag til vedtak:**

Protokoll fra møte 9/21 godkjennes. Innkalling og saksliste til møte 1/22 godkjennes.

### **Bakgrunn:**

Vedlagt protokoll fra møte 9/21 til godkjenning.

### **Vedlegg:**

Protokoll fra styremøte 9/21 (U.off. jf. Offl. § 5)

## Sak 1/22 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Protokoll fra møte 9/21

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl. § 5

## REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT – MØTE 1/22

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03484-6

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
31.01.2022

Utvalgsnr  
2/22

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar redegjørelsen til orientering.

## **Sak 3/22**

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Strategiproses - strategi 2022-2025

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

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

## INTERNKONTROLL: SYSTEM OG RAPPORTERING FOR 2021 – OMRÅDER FOR INTERNKONTROLL 2022

Saksbehandler Anita Jensen  
Arkivreferanse 16/02165-12

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	31.01.2022	4/22

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar saken til etterretning.

### **Bakgrunn:**

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene om internkontroll pkt. 2.4 gjennomfører NHH årlig kontroller av utvalgte administrative prosesser. Disse egenkontrollene er en viktig del av NHHs samlede internkontroll. Egenkontrollene av administrative prosesser er utformet for å sikre måloppnåelse med hensyn til målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. I henhold til etablert praksis fremmer enhetsledere forslag til områder for kontroll, og rektor er ansvarlig for å velge ut områder.

System for egenkontroller er nedfelt i et eget rammeverk. Det er utarbeidet maler for gjennomføring og dokumentasjon, og det utarbeides sluttrapport for alle gjennomførte egenkontroller. Rapportene sendes til rektor for godkjenning, og deretter til Riksrevisjonen. Rapportene inneholder mål for prosessen, aktuelle lover, forskrifter og interne retningslinjer, prosessmodeller med innebygde kontrollpunkter, risikoanalyse og tiltak.

Det gjennomføres jevnlig evaluering av selve systemet og av de gjennomførte egenkontrollene. Dette for å sikre at systemet fungerer hensiktsmessig mht. omfang, nytteverdi o.l. Tilbakemeldingene fra de berørte enhetene er generelt gode. Blant annet gis det tilbakemelding om at det er nyttig å ha en systematisk gjennomgang av prosessene, risikoanalysene bidrar til prioritering og kontrollene fører ofte til utarbeidelse av nye rutiner og forbedring av prosessene.

Nedenfor følger en nærmere orientering om gjennomførte internkontroller (egenkontroller) i 2021, og områder for kontroll i 2022. Vedlagt følger en oversikt over alle internkontroller som har vært gjennomført, siden systemet ble etablert i 2015.

## Gjennomførte internkontroller i 2021

- **Reverse charge**

Bakgrunn for internkontrollen:

*I forbindelse med revisjonen for regnskapet for 2018 ble det avdekket at NHH har noen mangler i rutinene som skal sørge for at riktig reverse charge blir beregnet og rapportert. Det er derfor ønskelig med en gjennomgang og vurdering av arbeidsrutiner for prosessen for å sikre effektiv drift, pålitelig rapportering og betaling av reverse charge i samsvar med gjeldene lover og regler.*

Ansvarlig: Økonomiavdelingen

Status:

Internkontrollen synliggjorde at det var manglende kjennskap på institutter/avdelinger til reverse charge, som gjorde at det i mange tilfeller ikke ble beregnet merverdiavgift for fjernleverbare tjenester fra utlandet. Konkrete tiltak er gjennomført, blant annet har økonomiavdelingen som er fagansvarlig, etablert ekstra kontrollpunkt og forbedret opplæringen på institutter/avdelinger. Prosessen har blitt mer effektiv og målrettet.

- **Tilgangsstyring i økonomi- og lønssystemet**

Bakgrunn for internkontrollen:

*I forbindelse med Riksrevisjonens generelle IKT-kontroller i 2018, 2019 og 2020 er det avdekket at NHHs rutiner for tilgangsstyring i økonomisystemet bør forbedres. Noen av de viktigste forbedringspunktene er:*

- *Formatet på dokumentasjon knyttet til hvem som er gitt hvilke tilganger er variabelt og innholdet ofte ikke presist nok*
- *Dokumentasjonen er ikke lagret på et felles område som er tilgjengelig for alle som trenger det*
- *Det er ikke gode nok rutiner for å sikre at ansatte som er sluttet blir slettet fra brukerregisteret i systemet*

*Det er utarbeidet nye rutiner, og som en del av de nye rutinene vil det blant annet bli tatt i bruk en elektronisk skjemasløsning som innebærer at den enkelte leder kan logge seg på for å gi nye tilganger og endre tilganger til en ansatt.*

*Økonomiavdelingen ønsker derfor å gjennomføre en internkontroll basert på ny rutine for å vurdere hvor godt denne lykkes i å løse forbedringspunktene som er nevnt ovenfor.*

Ansvarlig: Økonomiavdelingen

Status:

Ved slutten av 2020 ble det satt i gang et arbeid hvor man kartla prosessen med å tildele tilganger i UNIT4 ERP (NHHs økonomi- og lønssystem, tidl. Agresso). Målet var å standardisere og strukturere inndata som igjen skulle gi økt kvalitet på datafangsten for å kunne tildele korrekte tilganger til riktige ressurser. Et annet mål var å robotisere tildelingen av standardtilgangene i UNIT4 ERP og at kun utvidede tilganger skulle håndteres manuelt.

NHHs rutiner for tilgangsstyring er forbedret, og løser forbedringspunktene påpekt av Riksrevisjonen. Digital skjemasløsning er på plass, og brukes i dag. Robotløsningen vil bli implementert i løpet av våren 2022. Det har vært gjennomført opplæring, for å sikre backup for den som har hovedansvaret for tilgangsstyringen.



- **Onboarding av nyansatte**

Bakgrunn for internkontrollen:

*Prosessen rundt Onboarding av nyansatte berører mange ulike enheter, og ansvars- og rollefordelingen er fragmentert. Arbeidet er godt i gang, men en del rutiner er ikke på plass eller ikke godt nok dokumentert. Det er ønskelig med en gjennomgang og vurdering av NHHs rutiner for introduksjon og integrering av nyansatte – alt fra bestilling av pc, ID-kort o.l. til rutiner for opplæring mm. En gjennomgang av prosessen anses å kunne bidra til effektivisering og kvalitetsforbedring. Berørte enheter vil bli involvert i internkontrollen.*

Ansvarlig: Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt v/Servicesenteret

Status:

Internkontrollen har vært avgrenset til å gjelde teknisk/administrativt ansatte, og man har sett på tidsrommet fra kontraktsignering til første arbeidsdag. Det foreslås at prosessen blir digitalisert, med den hensikt å få en forbedret opplevelse for den nyansatte samtidig som man kvalitetssikrer at alle nyansatte får en lik behandling som nyansatt ved NHH. Gjennom en digital løsning vil man bla. hente inn all relevant informasjon (persondata, stillingsdata, lønnsinformasjon, startdato etc.) gjennom en digital arbeidskontrakt og et digitalt skjema som den nyansatte fyller ut. Det vil utvikles nytt informasjonsmaterieell til nyansatte, og digitale verktøy vil automatisere informasjonsflyten og fordele arbeidsoppgaver til de relevante ressursene ved NHH. Det vil bli utarbeidet nye rutinebeskrivelser for onboardingprosessen, rollefordeling skal tydelig defineres og det vil bli utarbeidet interninformasjon for å sikre at alle med personalansvar får informasjon om endrede rutiner. Arbeidet med teknisk løsning er godt i gang og vil bli jobbet videre med denne våren.

#### Områder for internkontroll i 2022

- **Rutine for utgående fakturering** (overført fra 2021)

Bakgrunn for internkontrollen:

*I 2019 ble det innført ny web-basert rutine for utfakturering og elektronisk arbeidsflyt. Ila høsten ble også utfakturering fra NHHE overført fra FS til UBW og innlemmet i samme rutine. Det er noen problemstillinger knyttet til utfaktureringen for NHHE som kan være nyttig å få belyst gjennom en internkontroll. NHHE må også være involvert i internkontrollen.*

Ansvarlig: Økonomiavdelingen

- **Helhetlig gjennomgang av NHHs prosesser for registrering/rapportering til Cristin** (overført fra 2021)

Bakgrunn for internkontrollen:

*Registrering av data til Cristin-systemet skjer i utgangspunktet i regi av den enkelte forsker, men er gjerne støttet og fulgt opp på ulik vis av instituttene. Det har vært tilfeller der NHH har mistet publikasjonspoeng grunnet mangler ved registreringene. Dette har igjen økonomiske konsekvenser for NHHs finansiering. Videre bør en vurdere om en bør utarbeide rutiner for registrering av andre data til Cristin, jf. eksempelvis informasjon som hentes ut fra Cristin-systemet til ulike akkrediteringsprosesser. Til slutt synes det som om de formelle kanalene ikke fanger opp alle ABS-publikasjonene, noe som er viktig for intern evaluering (i tillegg til at også dette kan ha betydning for publikasjonspoeng). På denne bakgrunn foreslås en internkontroll med en helhetlig gjennomgang av prosessene på NHH (FAA, samt instituttene) for registrering/rapportering til Cristin.*

Ansvarlig: Forskningsadministrativ avdeling (FAA)

- **GDPR regler/rutiner i NHHE administrative prosesser**

Bakgrunn for internkontrollen:

*NHHE opererer og har ansvar for hele studentens kundereise – fra markedsføring av studier til opptak – studieadministrativ drift – vurdering og alumni. Dette innebærer store mengder persondata som behandles og lagres.*

*NHHE jobber svært selvstendig innenfor sine aktiviteter, noe som kan være en utfordring både mht å være tilstrekkelig påkoblet alle NHH-funksjoner og tilstrekkelig oppdatert på regelverk. I tillegg har vi studier i samarbeid med en rekke eksterne aktører.*

Ansvarlig: NHH Executive (NHHE)

## **Vedlegg**

Oversikt over alle internkontroller, fra systemet ble etablert i 2015

## Sak 4/22 - Vedlegg

### Vedlegg

#### Oversikt over alle internkontroller, fra systemet ble etablert i 2015

Nr	Prosess	Tidspunkt	Avd.	Ansvarlig
1	Overføring av persondata til Cristin (pilot)	Vår 2015 Rapport ferdig: Mars 2015	FAA	Avd. leder: Linda Rud Prosesseier: Fredrik Kavli
2	Refusjoner fra NAV	Vår 2015 / Høst 2015 Rapport ferdig: Aug. 2015	HR	Prosesseier: Odd A. Storetvedt Prosessleder: Marianne Stople
3	Utdanningsdata til DBH	Vår 2015 / Høst 2015 Rapport ferdig: Aug. 2015	STU	Prosesseier: Jorun Gunnerud Prosessleder: Kjetil S. Larssen
4	Variabel lønn	Høst 2015 / Vår 2016 Rapport ferdig: Mars 2016	ØK	Prosesseier: Kari Blom Prosessleder: Natalia Wold
5	B-tillegg for forskningsprosjekter	Høst 2015 / Vår 2016 Rapport ferdig: April 2016	FAA	Prosesseier: Linda Rud Prosessleder: Bente H. Ulvestad
6	Opptak NHHE	Vår 2016 Rapport ferdig: Juni 2016	NHHE	Prosesseier: Birthe Kåfjord Lange/ Inger Stensaker (dekan) Prosessleder: Gro Tufte
7	Etterlevelse av offentlighetsloven	Høst 2016 / Vår 2017 Rapport ferdig: Febr. 2017	HR	Prosesseier: Odd A. Storetvedt/ Elise Kongsvik Prosessleder: Linda Midtkandal/ Elise Kongsvik
8	Rapportering av data til FT-rangering	Vår 2017 Rapport ferdig: Mai 2017	FAA	Prosesseier: Linda Rud Prosessleder: James Hosea
9	Eksamensprosessen ved NHHE	Høst 2017 Rapport ferdig: Des. 2017	NHHE	Prosesseier: Birthe Kåfjord Lange Prosessleder: Gro Tufte
10	Sensorkommisjon og sensorhonorar	Høst 2017 / Vår 2018 Rapport ferdig: Mars 2018	STU	Prosesseier: Linda Nøstbakken Prosessleder: Inger Dagestad
11	Rapportering og analyse av opptaks- og søkertall	Høst 2018 Rapport ferdig: Des. 2018	STU	Prosesseier: Linda Nøstbakken Prosessleder: Heidi M. Sund
12	Lønnsforhandlingsprosessen	Høst 2018/Vår 2019 Rapport ferdig: Juni 2019	HR	Prosesseier: Gunnar E. Christensen Prosessleder: Elise Kongsvik
13	Relasjonen NHH-SNF	2019/2020 Rapport ferdig: April 2021	FAA / ØK	Prosesseier: Øystein Thøgersen Prosessleder: Linda Rud
14	Evalueringsrutiner NHHE	Høst 2019 Rapport ferdig: Des. 2019	NHHE	Prosesseier: Tore I. Hellebø Prosessleder: Gro Tufte
15	Opphavsrett og undervisning	Høst 2019 Rapport ferdig: Jan. 2020	FAA	Prosesseier: Linda Rud Prosessleder: Kari Fjose
16	Reverse charge	Høst 2020 / Vår 2021 Rapport ferdig: Febr. 2021	ØK	Prosesseier: Kari Blom Prosessleder: Marianne Kallestad
17	Tilgangsstyring i økonomi- og lønnsystemet	Høst 2020 / Vår 2021 Rapport ferdig: Mars 2021	ØK	Prosesseier: Kari Blom Prosessleder: Morten Tobiassen
18	Onboarding av nyansatte	Vår 2021 / Høst 2021 Rapport ferdig: Jan. 2022	KOM	Prosesseier: Geir Mikalsen Prosessleder: Endre Adolfsen

<b>Nr</b>	<b>Prosess</b>	<b>Tidspunkt</b>	<b>Avd.</b>	<b>Ansvarlig</b>
19	Rutine for utgående fakturering	2022	ØK	Prosesseier: Kari Blom Prosessleder: Vigdis Skjævestad
20	Helhetlig gjennomgang av NHHs prosesser for registrering/rapportering til Cristin	2022	FAA	Prosesseier: Linda Rud Prosessleder: Fredrik Kavli
21	GDPR regler/rutiner i NHHE administrative prosesser	2022	NHHE	Prosesseier: Tore Hillestad Prosessleder: Gro Tufte

## VURDERING AV BEHOVET FOR INTERNREVISJON VED NHH

Saksbehandler Kari Blom  
Arkivreferanse 14/00812-14

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
31.01.2022

Utvalgsnr  
5/22

### **Forslag til vedtak:**

Styret vurderer at virksomheten på NHH er av et omfang og en karakter som tilsier at det ikke er behov for en egen internrevisjon.

Styret gir rektor fullmakt til å utarbeide et svar til Kunnskapsdepartementet i tråd med notatet fremlagt for styret. Innspill og kommentarer i møtet tas hensyn til i svarbrevet.

### **Bakgrunn:**

Finansdepartementet har utarbeidet et rundskriv om bruk av internrevisjon i staten (R117, se vedlegg 3). Rundskrivet omfatter krav om å vurdere bruk av internrevisjon og krav til innretning ved eventuell innføring. En vurdering ble første gang foretatt i 2016, og en ny vurdering er nå foretatt i tråd med intensjonen i rundskrivet. Vurderingen må behandles av NHHs styre og skal sendes til Kunnskapsdepartementet, med kopi til Riksrevisjonen og Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ).

Rektors ledergruppe har behandlet vedlagte notat og sjekklister der behovet for en egen internrevisjon ved NHH er vurdert. NHH må i denne sammenheng kategoriseres som en relativt liten og oversiktlig virksomhet, selv om høyskolen på mange områder har til dels komplekse rapporteringskrav. Samlet sett vurderes imidlertid styring og kontroll å være på et tilfredsstillende nivå, og konklusjonen er at det pr. i dag ikke er behov for en egen internrevisjon.

I tråd med Finansdepartementets rundskriv, skal ny vurdering foretas senest innen utgangen av 2024.

### **Vedlegg:**

Vedlegg 1 – Notat, Krav om å innføre internrevisjon  
Vedlegg 2 – Sjekklister  
Vedlegg 3 – Rundskriv 117 fra Finansdepartementet

# Sak 5/22 Vedlegg 1

## Notat

**Til:** Styret

**Fra:** Anita Jensen, Kari Blom

**Dato:** 31.01.2022

---

**Vedlegg:** Rundskriv R117 og sjekkliste

## Krav om å vurdere innføring av internrevisjon

### Del 1 Bakgrunn

#### 1.1. Krav til vurdering av innføring av internrevisjon

Finansdepartementet har utarbeidet et rundskriv om bruk av internrevisjon, sist oppdatert versjon datert 11.12.2020 (R117, se vedlegg). Rundskrivet omfatter krav om å vurdere bruk av internrevisjon og krav til innretning ved evt. innføring. Alle statlige virksomheter som har samlede utgifter eller inntekter over 300 mill. kroner skal vurdere om de bør bruke internrevisjon.

Høgskolen foretok en vurdering våren 2016, og konkluderte den gang med at det ikke var behov for å innføre internrevisjon. I samsvar med rundskriv R117 er det nå foretatt en ny vurdering. Vurderingen skal sendes til KD, med kopi til Riksrevisjonen og Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ).

#### 1.2. Metodikk - Veileder fra DFØ om vurderingsprosessen

DFØ er gitt myndighet og ansvar for å forvalte kravene i rundskrivet fra Finansdepartementet. DFØ har utarbeidet en veileder<sup>1</sup> som beskriver fremgangsmåte for vurderingen. Innholdet i dette notatet bygger i hovedsak på DFØs veileder. Vurderingen består av en fem stegs kartleggingsprosess.

Steg 1 skal munne ut i en bevisstgjøring om og identifisering av behov og utfordringer virksomheten har når det gjelder styring og kontroll. Til hjelp i denne bevisstgjøringen, og som dokumentasjonsverktøy i vurderingen, har DFØ utviklet en sjekkliste man kan benytte underveis i vurderingen. Fokuset er på:

1. Hvor stor, kompleks, risikoutsatt og vesentlig er virksomheten?
2. Hvordan er modenheten og kvaliteten på virksomhetens styring og kontroll?

Steg 2 Relevante tiltak: Institusjonen skal skissere tiltak som gjenspeiler behov og utfordringer man har identifisert i sjekklisten i steg 1.

Steg 3 Nytte- og kostnadsvurderinger: Virksomheten må vurdere nytteverdi og kostnader ved internrevisjon.

Steg 4 Usikkerhet knyttet til tiltak: Virksomheten bør vurdere usikkerhetsfaktorer knyttet til relevante tiltak, jamfør steg 2 og 3.

Steg 5 Samlet totalvurdering og konklusjon

---

<sup>1</sup> <https://dfo.no/fagomrader/internrevisjon/veileder-trenger-vi-internrevisjon/innledning>

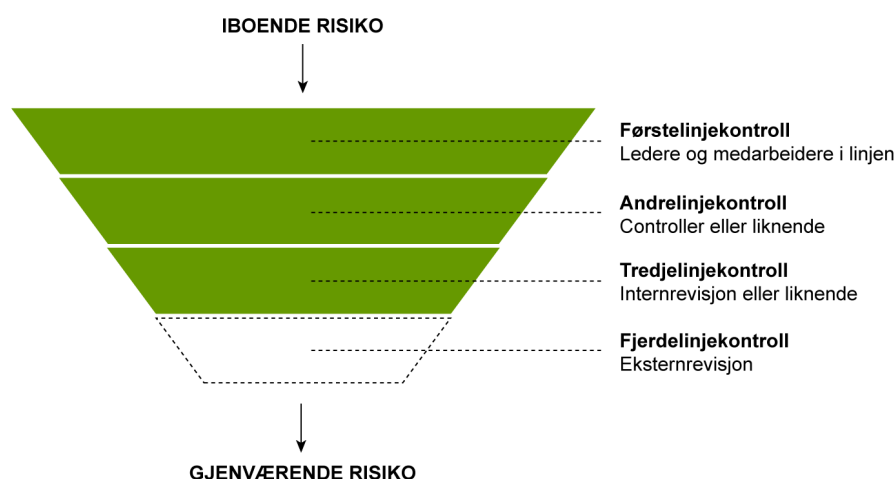
I veilederen under steg 1, pekes det på at behovet for en internrevisjon normalt er større jo større og mer kompleks, risikoutsatt og vesentlig virksomheten er fordi kravene og utfordringene knyttet til styring og kontroll da er betydelig høyere. Kompleksitet, risiko og vesentlighet vurderes i sjekklstens del 1, og er basert på relativt objektive kriterier. Dersom virksomheten i stor grad har svart «høy» og «svært høy» på spørsmålene i denne delen av sjekklstens, peker det i retning av at internrevisjon er et aktuelt tiltak. Virksomhetens størrelse vil også kunne forsvare kostnaden med å opprette en slik funksjon. For NHH sin del, er svarene «lav/moderat» i sjekklstens del 1. I sjekklstens del 2 er styring og kontroll vurdert. NHH har til dels komplekse rapporteringskrav på mange områder, samtidig som virksomheten er relativt liten og oversiktlig. Basert på dette, vurderes styring og kontroll å være på et tilfredsstillende nivå.

NHH mener derfor at vurderingene i steg 1 gir et tilstrekkelig grunnlag for å ta stilling til innføring av internrevisjon (se del 2 i dette dokumentet), og har derfor valgt å hoppe over steg 2-4. Steg 5 er NHHs oppsummering og konklusjon (se del 3 til slutt i dette dokumentet).

### 1.3. Internrevisjon i staten

Internrevisjon er en organisatorisk enhet i virksomheten, eller en enhet som kjøpes fra eksterne fagmiljøer. Internrevisjonen skal rapportere til øverste ledelse og gi uavhengige vurderinger og råd. Den skal være objektiv og uavhengig av resten av organisasjonen og områdene den reviderer. Et hovedområde i internrevisjonens arbeid er å vurdere om den etablerte internkontrollen er hensiktsmessig. I tillegg skal den også vurdere institusjonens risikostyring og governance.

Det er viktig å merke seg at en internrevisjon ikke er en erstatning for virksomhetens internkontroll. Internrevisjonen kan ikke pålegges oppgaver som innebærer at den får ansvar for etablering, gjennomføring og implementering av tiltak knyttet til styring og kontroll. Dette fordi internrevisjonen ikke skal revidere noe den selv har vært med på å etablere eller implementere. Figuren under illustrerer de forskjellige kontrollnivåene i virksomheten.



Tredjelinjen omfatter internrevisjonen. Det er innføring av denne tredjelinjen høyskolen er pålagt å vurdere. Denne skiller seg fra første- og andrelinjen, ettersom internrevisjonen på objektivt og uavhengig grunnlag vurderer hvor effektiv og hensiktsmessig den etablerte og gjennomførte styringen og kontrollen i første- og andrelinjen er. Et av hovedområdene en internrevisjon skal vurdere er internkontrollfunksjonen på institusjonen.

### 1.4. Alternative modeller for internrevisjon

Om virksomheten velger å innføre internrevisjon, kan man ifølge DFØ velge mellom fem ulike modeller for internrevisjon. Felles for alle modellene er at internrevisjonen skal ledes av en revisjonssjef med

nødvendig kompetanse. Videre må det utarbeides en instruks som bl.a. sikrer internrevisjonens uavhengighet.

Modell 1 – ansatt revisjonssjef - og revisorer i egen organisatorisk enhet

Modell 2 – ansatt revisjonssjef - med midlertidige team fra enheter i virksomheten

Modell 3 – ansatt revisjonssjef - som kjøper eksterne tjenester

Modell 4 – ansatt revisjonssjef - og samarbeid om internrevisjon med andre institusjoner

Modell 5 – full outsourcing - innkjøp av alle internrevisjonstjenester, inklusiv revisjonssjef

I tillegg til de fem modellene kan man etablere en kombinasjon av disse.

## Del 2 NHHs vurdering

Innholdet i denne delen er strukturert i henhold til DFØs sjekkliste.

### 2.1. Hovedspørsmål 1: Hvor stor, kompleks, risikoutsatt og vesentlig er virksomheten?

#### Størrelse

NHH er en av de minste statlige institusjonene innenfor høyere utdanning i Norge – både mht. antall ansatte, studenter og budsjett.

Antall fulltidsstudenter innen bachelor- og masterstudiet er ca. 3 300, og innen etter- og videreutdanningen ca. 500. I 2020 var høyskolens samlede driftsinntekter 616,5 mill. kr. Ca. 80% av inntektene kommer fra statsbevilgningen, og øvrige inntekter fra Bidrags- og oppdragsaktivitet (BOA). De økonomiske rammebetingelsene vurderes derfor som stabile. NHH har totalt ca. 435 årsverk. Av disse er ca. 280 i faglige stillinger fordelt på seks institutter. Administrasjonen er organisert i åtte avdelinger.

#### Kompleksitet

Sammenlignet med andre til dels vesentlig større statlige institusjoner og andre statlige utdanningsinstitusjoner er NHH en lite kompleks institusjon.

NHH har et relativt lite spenn i oppgaveporteføljen. Høyskolen driver forskning, utdanning og formidling innenfor det økonomisk-administrative fagområdet. Utdanningstilbudet består hovedsakelig av ett bachelorprogram, to masterprogrammer, PhD-utdanning og etter- og videreutdanning. Høyskolen er i all hovedsak samlet på én campus i Bergen. Fra leide lokaler i Oslo foregår det undervisning innen Master i regnskap og revisjon for ca. 50 studenter, samt noen etter- og videreutdanningsaktiviteter.

NHH har generelt gode IKT-systemer for høyskolens studenter og ansatte. NHH drifter selv sine kjernetjenester, men har noen integrerte IKT-systemer som driftes av eksterne samarbeidspartnere.

Graden av avhengighet og samhandling med andre statlige virksomheter og andre aktører for leveranser av produkter og tjenester er på et moderat nivå. Utdanningen er regulert gjennom lover og forskrifter fra departementet og egne forskrifter. Det er derfor lite rom for selvstendige komplekse vurderinger innenfor dette området.

#### Risiko

Institusjonene i UH-sektoren er relativt lite risikoutsatt. Høyskolens eksterne rammebetingelser er stabile. Resultatene innenfor utdanning og forskning er jevne og viser ingen tegn til nedgang i aktivitetsnivået.

NHH har i liten grad opplevd misligheter innenfor utdanning og forskning. Transaksjonsvolumet i virksomheten er lite, og en sentralisert økonomifunksjon gjør at kontroll med antall inn- og utbetalinger er



oversiktlig og transparent. Det er dessuten iverksatt forebyggende tiltak for å unngå økonomiske misligheter.

NHH har sikringsverdig informasjon i form av digital og fysisk lagret informasjon. Dette dreier seg f.eks. om personopplysninger og data knyttet til forskning. NHH har utarbeidet et styringssystem for informasjonssikkerhet som blant annet består av IT-reglement, sikkerhetsorganisasjon, passordpolicy og policy for informasjonssikkerhet og personvern. Risiki knyttet til informasjonssikkerhet har økt over tid som følge av det eksterne trusselbildet, og NHH har i tråd med dette prioritert arbeidet med å håndtere dette.

NHH har relativt få sikringsverdige fysiske objekter.

Størstedelen av NHHs inntekter kommer fra et begrenset antall kilder. På kostnadssiden er det meste bundet opp til utbetaling av lønn og utgifter i forbindelse med drift av bygg og organisasjonen.

### **Vesentlighet**

NHH har ikke tilskuddsordninger. Inntekter fra EU/EØS er økende, men det arbeides kontinuerlig med forbedring av prosjektoppfølgingsrutinene for tilpasning til håndtering av EU/EØS-midler.

NHH produserer ikke samfunnskritiske produkter eller tjenester, men har utarbeidet egen plan for kriseberedskap.

Vedtak med store konsekvenser for enkeltindivider omfatter i første rekke studenter. UH-loven, Forvaltningsloven og NHHs interne forskrifter skal sikre betryggende saksbehandling for studentene. I tilfeller der studentene ønsker å klage på vedtak, har NHH den lovpålagte Klagenemnda. I tillegg har NHH Studentombud for å veilede og hjelpe i saker som gjelder forholdet mellom studenten og NHH. For å sikre at studentene blir inkludert i beslutningsprosesser, er studentene, i samsvar med UH-loven, representert i alle sentrale utvalg ved høyskolen. NHH legger så langt det er mulig og rimelig, studiesituasjonen til rette for studenter med særskilte behov. Læringsmiljøutvalget (LMU) ved NHH holdes orientert om klager fra studenter vedrørende læringsmiljøet. LMU kan gi uttalelser om disse forholdene.

## **2.2. Hovedspørsmål 2: Hvordan er modenheten og kvaliteten på virksomhetens styring og kontroll?**

### **Mål og resultatkrav**

NHH stiller høye kvalitetskrav og oppnår gode resultater innen forskning og undervisning. NHH har som mål å være blant de ledende handelshøyskoler i Europa og på internasjonalt toppnivå på utvalgte områder.

NHH rapporterer årlig på mål fastsatt av KD og NHH selv - og oppnår i stor grad fastsatte mål og resultatkrav. Resultatene for NHHs virksomhet rapporteres bla. i årsrapporten til KD og i forbindelse med internasjonale akkrediteringer, drøftes i etatsstyringsmøter etc.

### **Styret på NHH**

NHH er et statlig forvaltningsorgan med særskilte fullmakter, og har et eget styre. Styret 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.

## Risikostyring og internkontroll

Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet system for internkontroll som omfatter risikovurderinger på både virksomhets- og operativt nivå. 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, samt maler for gjennomføring og dokumentasjon av internkontroller. Det utarbeides sluttrapporter for alle gjennomførte internkontroller, som oversendes til Riksrevisjonen.

NHH gjennomfører årlig risikovurderinger for hovedområdene i høyskolens strategi, som i perioden 2018-2021 her vært: *Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser*. Høyskolens ledelse er ansvarlig for de overordnede risikovurderingene og disse rapporteres til KD i Årsrapport for NHH. Innenfor området Organisasjon og ressurser i høyskolens strategi, velges det årlig ut konkrete områder for oppfølging og kontroll. Dette omfatter administrative prosesser.

Satsingsområdene i høyskolens strategi blir fulgt opp gjennom halvårlig rapportering til styret, og i rapporteringen inngår risikovurderinger og risikoreduserende tiltak.

NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at NHHs studieprogrammer holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet omfatter sentrale prosesser og rutiner, og er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder. Som del av kvalitetssystemet evalueres alle kurs på bachelor- og masternivå hver gang de går.

Internt gjennomfører NHH jevnlig evalueringer av studieprogrammene, og NHH gjennomfører på eget initiativ instituttevalueringer med fokus på forskning.

For å sikre høy kvalitet i utdanning og forskning har NHH blant annet søkt om og oppnådd internasjonale akkrediteringer. Et viktig element i disse akkrediterings-prosessene, er utarbeidelse av selvevalueringsrapporter der høyskolen må evaluere status opp mot internasjonale standarder, og identifisere forbedringspotensial. Høyskolen ble Equis-akkreditert for første gang i 2001, og har blitt reakkreditert hvert femte år siden da. NHH ble i 2021 Equis-reakkreditert for nye fem år. I 2020 ble NHH også AMBA-akkreditert for første gang. Videre arbeider høyskolen inn mot å oppnå en AACSB-akkreditering, med ambisjon om å oppnå dette i 2022.

NHH har vært medlem i CEMS - the Global Alliance in Management Education - siden 1992, og NHH har også status som European University som medlem av alliansen ENGAGE.EU.

## Dokumentasjon

NHH har utarbeidet styrende dokumenter for alle vesentlige områder. Blant annet kan nevnes mandater for rektors ledergruppe og alle sentrale råd og utvalg, personalhåndbok, HMS-håndbok, økonomihåndbok, kvalitetssystem for utdanning, rammeverk for internkontroll etc.

NHH mener å ha god dokumentasjon av gjennomførte kontrollhandlinger. Høyskolen har siden 2015 hatt et formalisert system for internkontroller (egenkontroller). Det er utarbeidet et rammeverk for internkontrollen på NHH, og det er utarbeidet maler for gjennomføring og dokumentasjon av internkontrollene. Det utarbeides sluttrapporter for alle gjennomførte internkontroller, som oversendes til Riksrevisjonen.

Mht. kontrollhandlinger innenfor økonomiområdet, blir dokumentasjon fremlagt for Riksrevisjonen minimum en gang årlig. NHHs ERP- og lønssystem oppfyller økonomireglementets krav til sporbarhet.

NHH har på plass gode, dokumenterte rutiner for overføring av DBH-data, inkludert kontrollrutiner.

Sensur registreres av sensor i WISEflow. Protokoller fra WISEflow arkiveres.

### **Informasjon og kommunikasjon**

NHH følger Statens kommunikasjonspolitikk. Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt har det overordnede ansvaret for NHHs kommunikasjonsstrategi, og høyskolen har etablerte kommunikasjonskanaler internt og eksternt. NHH har lagt ned store ressurser i å utvikle nye og brukerorienterte nettsider for å effektivisere og styrke NHHs kommunikasjons- og formidlingsarbeid mot de fleste eksterne målgrupper.

Når det gjelder internkommunikasjon, har NHH de siste årene arbeidet systematisk med internkommunikasjon som et strategisk verktøy for å nå høyskolens mål. Blant annet har det fra 2017 vært avholdt regelmessige allmøter for alle ansatte, informasjon fra utvalgsarbeid har blitt lettere tilgjengelig og mer informasjon gis på engelsk for å nå ansatte som ikke kan norsk.

### **Kompetanse, roller, ansvar og myndighet**

Høyskolen har kontinuerlig fokus på de ansattes kompetanse, og på intern ansvars- og rollefordeling. Høsten 2017 gikk man over fra valgt til ansatt rektor og enhetlig ledelse ved NHH. Det har i hele perioden etterpå vært arbeidet med å tilpasse og utvikle organisasjonen, og å plassere rett kompetanse på rett sted. Det gjennomføres jevnlig tematisk lederopplæring internt, og det er nylig opprettet en stilling med ansvar for opplæring og kompetanseutvikling.

### **Verdigrunnlag**

NHH mener å ha en kultur som gjenspeiler fastsatte etiske verdier. NHHs verdigrunnlag fokuserer på kvalitet, høy etisk standard og innsats for felles mål. NHHs verdier, etiske retningslinjer og hvilke konsekvenser disse skal ha for vår atferd, er fremstilt i dokumentet *Ansvarlig atferd*.

## **Del 3 Oppsummering og konklusjon**

Behovet for en internrevisjon er normalt større jo større og mer kompleks, risikoutsatt og vesentlig virksomheten er. Kravene og utfordringene knyttet til styring og kontroll vil da være betydelig høyere. For NHH sin del viser gjennomgangen at organisasjonen er relativt liten og oversiktlig. Intern styring og kontroll er på et tilfredsstillende nivå.

NHH svarer «lav/moderat» på de objektive kriteriene i hovedspørsmål 1, samt «ja» på hovedspørsmål 2, dvs. høy modenhet og kvalitet på styring og kontroll.

Rammebetingelsene for NHH har vært stabile. De årlige risikoanalysene har ikke avdekket forhold som kan få alvorlige konsekvenser for høyskolen. Uavhengige og objektive bekreftelser på det samme har blitt gitt fra eksterne evalueringskomiteer. På NHH omfatter fjerdelinjen, i tillegg til Riksrevisjonen, også nasjonale og internasjonale evaluerings- og akkrediteringsorganer som f.eks. NOKUT, EQUIS, AACSB etc.

Ved forrige vurdering, ble det konkludert med at enkelte områder kunne styrkes mht. styring og kontroll. Siden den gang er det blant annet etablert system for internkontroll, enhetlig ledelse er innført og oppfølgingen av strategiske tiltak er forbedret.

NHH har siden 2015 hatt et etablert system for internkontroll av administrative prosesser. Systemet evalueres jevnlig, og tilbakemeldingene er generelt gode. Egenkontrollene avdekker feil og mangler, som mangelfulle rutiner, uklar ansvars- og rollefordeling, manglende kompetanse om lovverk mm.

Egenkontrollene bidrar til prioritering, utarbeidelse av nye rutiner og forbedring av prosesser. I egenkontrollene skisseres konkrete tiltak for oppfølging.

NHH vurderer at feil og mangler i all hovedsak fanges opp i NHHs egne styrings- og kontrollsystemer, blant annet gjennom høyskolens kvalitetssystem for utdanning, gjennom system for internkontroll, gjennom selvevaluering i forbindelse med internasjonale akkrediteringer etc.

DFØs veileder påpeker at internrevisjon er et mulig tiltak for å styrke styring og kontroll, men at det eksisterer alternativer som kan tenkes å dekke virksomhetens behov på kort eller lengre sikt dersom en virksomhet f.eks. bare har svakheter på enkeltområder. NHH har god erfaring med å kjøpe inn enkelttjenester ved behov. Det har bidratt til ekstern kvalitetssikring og dekket midlertidig behov for spisskompetanse For NHH, som en relativt liten og lite kompleks organisasjon anses dette som en effektiv måte å organisere deler av arbeidet på.

NHH ser at internrevisjon kan være et nyttig redskap i større, komplekse organisasjoner. En samlet vurdering tilsier at NHH pr i dag ikke ser behov for å etablere en internrevisjon.

# Sak 5/22 Vedlegg 2

Direktoratet for forvaltning  
og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

## Sjekkliste for vurdering av behovet for en internrevisjonsfunksjon

Denne sjekklisten er et hjelpemiddel for å komme gjennom [steg 1 i vurderingen i veiledningsmateriellet på nett](#).

Sjekklisten er delt inn i to hovedspørsmål:

**Hovedspørsmål 1** er knyttet til mer eller mindre objektive kriterier og kjennetegn ved virksomhetens størrelse, kompleksitet, risiko og vesentlighet.

**Hovedspørsmål 2** handler om modenheten og kvaliteten på styring og kontroll.

Hvert av de to hovedspørsmålene avsluttes med et felt for «Samlet vurdering», der virksomheten bør gi en sammenstilt vurdering og ev. begrunnelse knyttet til det enkelte hovedspørsmål.

- Innledningsvis får du tips om hvilke dokumenter som kan være aktuelle å gjennomgå, og hvilke aktiviteter som kan gjennomføres for å besvare spørsmålene i sjekklisten.
- For hvert underspørsmål kan virksomheten vurdere ulike graderinger, for eksempel medium / høy / svært høy eller ja/nei.
- I kolonne for vurdering/kommentar kan virksomheten gi utfyllende forklaring i fritekst.

**Slik kan du gå frem for å få et bedre grunnlag for å besvare spørsmålene i sjekklisten:**

- a) Identifisere og gjennomgå relevant dokumentasjon som belyser virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. Slike dokumenter kan eksempelvis være
- Prop. 1 S (statsbudsjettet, fagproposisjonen)
  - instruks, tildelingsbrev, budsjett, årsrapport
  - virksomhetens risikovurderinger og evt. SWOT-analyse (styrker, svakheter, muligheter og trusler)
  - organisasjonsmodell
  - styringsmodell
- b) Identifisere og gjennomgå relevant dokumentasjon og benytte relevante verktøy som belyser virksomhetens kvalitet og modenhet på styring og kontroll. I arbeidet med å utarbeide årsrapport vil virksomheten allerede ha vurdert og dokumentert status på styring og kontroll. Relevante dokumenter eller verktøy benyttet i dette arbeidet kan for eksempel være
- dokumentasjon eller beskrivelse av virksomhetens styrings- og kontrollsystem (vedtatte dokumenter som beskriver systemer og strukturer, styringsmodell, etiske retningslinjer e.l.)
  - styringsdokumenter med mål og resultatkrav, eksempelvis Prop. 1 S, strategi, resultatindikatorer, tildelingsbrev, årsrapport mv.
  - dokumentasjon på gjennomført oppfølging knyttet til styrings- og kontrollsystemet, for eksempel oppfølging av virksomhetsplan, avdelingsplaner, aktivitetsplaner, styringsparameterer, resultatrapporter og rapporterte avvik (effekt og etterlevelse)
  - virksomhetens risikovurderinger
  - rapporter fra Riksrevisjonen, tilsyn, resultat av evalueringer og granskninger

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

- relevante referat fra styringsdialogen med departementet eller andre møtereferat eller dokumentasjon som inneholder informasjon om ledelsens oppfølging og vurdering av internkontrollen, for eksempel lederbekreftelser. [Link til DFØs verktøy for lederbekreftelser](#)
  - dokumentasjon på gjennomført egenevaluering av internkontrollen, modenhetsvurdering av internkontrollen e.l. [Link til DFØs verktøy for egenevaluering av internkontrollen](#)
  - dokumentasjon på gjennomført egenevaluering ved bruk av *Common assessment framework (CAF)* ([link til rammeverk](#))
- c) Identifisere og gjennomføre samtaler med interne og eksterne interessenter etter behov. Dette kan være medarbeidere som har god kjennskap til virksomheten, for eksempel personer som er sentrale i oppfølgingen av virksomhetens styring og kontroll. Det kan også være eksterne som personer i overordnet departement eller sentrale representanter for brukere av virksomhetens produkter/tjenester, for eksempel
- virksomhetsleder
  - ledere i linje og stab
  - controller og sentrale økonomi-/regnskapsmedarbeidere
  - fagansvarlig internkontroll, leder risikostyring eller andre 2. linjefunksjoner
  - systemansvarlige
  - juridisk ansvarlige
  - prosessansvarlige
  - personer med særlig ansvar for sikkerhet og beredskap
  - etatsstyrer
  - Riksrevisjonen
  - representanter for sentrale brukergrupper

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interntrevisjon?](#)

**Vi foreslår å bruke tall fra siste årsrapport. Dette er entydige og endelig tall som er sammenlignbare over tid, og de er lett tilgjengelige.**

Det er noe overlapping mellom forholdene som er omtalt i sjekklisten. Med størrelse følger også kompleksitet. Både størrelse, kompleksitet og vesentlighet påvirker risiko, og med størrelse og kompleksitet følger for eksempel betydelige krav og utfordringer knyttet til styring og kontroll. Videre er det ingen entydig sammenheng mellom en virksomhets behov for interntrevisjon og kvaliteten på styring og kontroll, som vurderes under hovedspørsmål 2. Vurderingen i tilknytning til dette hovedspørsmålet bør derfor settes i sammenheng med hovedspørsmål 1 og sees i forhold til hvor krevende det er for virksomhetslederen å skaffe seg tilstrekkelig oversikt og informasjon om tilstanden på styring og kontroll og hva som må til for å sikre forsvarlig styring og kontroll.

Vi understreker at sjekklisten *ikke* er ment å være en uttømmende liste over elementer dere bør vurdere, og at heller ikke alle spørsmål vil være relevante for virksomheten å vurdere. Sjekklisten er kun ment som en veiledning og inspirasjon i arbeidet med å vurdere og dokumentere denne vurderingen.



## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interrevisjon?](#)

<b>Hovedspørsmål 1: Hvor stor, kompleks, risikoutsatt og vesentlig er virksomheten?</b>				
<b>Størrelse</b>	<b>Medium</b>	<b>Stor</b>	<b>Svært stor</b>	<b>Vurdering/ kommentar</b>
Budsjett  <i>Tall for samlede utgifter (kostnader) eller inntekter i siste årsrapport.</i>  <i>Bruttobudsjetterte virksomheter tar utgangspunkt i oppstilling av bevilgningsrapporteringen.</i> <i>Nettobudsjetterte virksomheter tar utgangspunkt i oppstilling av virksomhetsregnskapet.</i>	300 mill. kr– 1 mrd. kr  <b>X</b>	1–10 mrd. kr	Over 10 mrd. kr	Årsrapport 2020: Sum driftsinntekter 616,5 mill.  NHH er en av de minste statlige institusjonene innenfor høyere utdanning i Norge mht antall ansatte, studenter og budsjett.
Antall årsverk/ansatte i siste årsrapport	0–500 årsverk  <b>X</b>	500–2000 årsverk	Over 2000 årsverk	Årsrapport 2020: 435 årsverk
Transaksjonsvolum  <i>Et representativt volumtall fra siste årsrapport del II «Introduksjon til virksomheten og hovedtall».</i> <i>Volumtall kan for eksempel være antall brukere av en tjeneste, antall vedtak, søknader mv.</i>  <i>Virksomheten må velge det volumtallet som synliggjør størrelse, og deretter vurdere om virksomheten har medium, stort, eller svært stort volum.</i>	<b>X</b>			Årsrapport 2020: Antall studenter bachelor og master: 3 315 Utvekslingsstudenter: 610  Jfr. inntekter og årsverk ovenfor
Balanse	0–1 mrd. kr  <b>X</b>	1–10 mrd. kr	Over 10 mrd. kr	Årsrapport 2020: 454,8 mill. kr.

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interrevisjon?](#)

Kompleksitet	Lav/ moderat	Høy	Svært høy	Vurdering/kommentar
Spenn i oppgaveportefølje og ansvarsområder	X			<p>NHH har relativt lite spenn i oppgaveportefølje og ansvarsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NHH driver forskning, formidling og utdanning innenfor det økonomisk-administrative fagområdet</li> <li>NHH tilbyr ett bachelorprogram, to masterprogrammer (fulltid), PhD-utdanning og etter- og videreutdanning</li> </ul>
Geografisk spredning / antall lokasjoner og styringsnivå eller styringslinjer	X			<p>Hele høyskolen er samlet på én campus i Bergen. Gjennom en forvaltningsoverføring til Statsbygg fra og med 2019 eier de hele eiendomsmassen – 33 667 kvm.</p> <p>I tillegg leier NHH sammen med AFF lokaler i Oslo til kurs- og seminarvirksomhet – 1 023 kvm.</p> <p>Eiendomsavdelingen har ansvar for forvaltning av bygningsmassen og alle kontrakter som er relatert til denne. Eiendomssjef rapporterer til Direktør for organisasjon og virksomhetsstyring som er direkte underlagt virksomhetsleder (rektor).</p>
Grad av kompliserte vurderinger eller beregninger knyttet til produkter eller tjenester	X			<p>NHHs produkter og tjenester omfatter forskning, formidling og utdanning.</p> <p>Utdanningen er regulert gjennom lover og forskrifter fra departementet og egne forskrifter. Det er derfor lite rom for selvstendige, komplekse vurderinger innenfor dette området.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interrevisjon?](#)

				Mht forskning og formidling er dette spørsmålet mindre relevant i denne sammenhengen.
Grad av kvalitetskrav knyttet til tjenester og produkter	X			<p>NHH har som mål å være en ledende internasjonal handelshøyskole som viser vei i utvikling og formidling av kunnskap og kompetanse.</p> <p>Høyskolen stiller derfor høye kvalitetskrav til forskning, formidling og undervisning.</p> <p>For å sikre høy kvalitet i utdanning og forskning har NHH blant annet søkt om og oppnådd internasjonale akkrediteringer. Høyskolen ble Equis-akkreditert for første gang i 2001, og har blitt reakkreditert hvert femte år siden da. NHH ble i 2021 Equis-reakkreditert for nye fem år. I 2020 ble NHH også AMBA-akkreditert for første gang. Videre arbeider høyskolen inn mot å oppnå en AACSB-akkreditering, og ambisjonen er å oppnå dette i 2022.</p> <p>NHH har vært medlem i CEMS - the Global Alliance in Management Education - siden 1992. CEMS er en allianse av 34 handelshøyskoler, kun én fra hvert land, 69 bedriftspartnere og åtte ideelle organisasjoner. NHH har også status som European University som medlem av alliansen ENGAGE.EU. ENGAGE.EU består av syv ledende, forskningsintensive universitet i Europa innenfor fagområdene økonomi, administrasjon og samfunnsvitenskap.</p> <p>NHH har i flere runder fått godkjent sitt kvalitetssystem for utdanning av NOKUT. Som del av kvalitetssystemet</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internerisjion?](#)

				<p>evalueres alle kurs på bachelor- og masternivå hver gang de går.</p> <p>Internt gjennomfører NHH jevnlig evalueringer av studieprogrammene og NHH gjennomfører på eget initiativ instituttevalueringer med fokus på forskning.</p>
Grad av kompleksitet i IKT-systemer, eksempelvis integrerte IKT-systemer internt eller med eksterne	X			<p>NHH drifter selv sine kjernetjenester, men har også integrerte IKT-systemer som driftes av eksterne samarbeidspartnere. Har en lav programportefølje men stor serverpark for å sikre redundans.</p>
Grad av påvirkning fra og endringer i eksterne rammebetingelser (EU, EØS, markeder, politisk uro mv.)	X			<p>På kort sikt er NHH i liten grad påvirket av endringer i eksterne rammebetingelser.</p> <p>NHHs ambisjon er at all utdanning, forskning og formidling skal være preget av faglig substans og relevans for næringslivet og samfunnet forøvrig. Dette krever kontinuerlig faglig fornyelse i takt med observerte megatrender og nye utviklingstrekk som oppstår.</p> <p>Finansiell risiko er svært lav, da 80% av årlige inntekter er bevilgning over statsbudsjettet.</p>
Underlagt komplekst regelverk (nasjonalt eller internasjonalt)	X			<p>NHH er underlagt nasjonale regelverk som styrer f.eks. utdanningen, forskningsprosjekter, ansettelsesforhold og anskaffelser.</p> <p>I tillegg har NHH forskningsprosjekter finansiert av EU, som følger regelverket her. NHH var våren 2021 gjennom en revisjon av et av EU-prosjektene, og fikk dette godkjent.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interntrevisjon?](#)

Risiko (iboende/restrisiko)	Lav/ moderat	Høy	Svært høy	Vurdering/kommentar
Grad av produkter eller tjenester med høy iboende/potensiell risiko for misligheter (kunder eller medarbeidere)	X			<p>NHHs hovedaktiviteter er utdanning og forskning.</p> <p>Når det gjelder utdanning, er det størst sannsynlighet for misligheter mht. uriktige opplysninger fra studentens side i en søknadsprosess, plagiering i selvstendige arbeider, fusk ved eksamen og forfalskning av vitnemål.</p> <p>Som på andre institusjoner blir det jevnlig oppdaget uregelmessigheter fra studentenes side mht. innleveringer eller eksamen. NHH har derfor i lang tid gjennomført plagiatkontroll av besvarelser innlevert i Canvas og WISEflow. NHH har også etablerte rutiner for kontroll av hjelpemidler på skoleeksamener. Videre deltar NHH i felles vitnemålsdatabase.</p> <p>Ved NHH har det ikke vært avdekket tilfeller av forskningsjuks. NHH har likevel fokus på problemstillingen. Høyskolen har utarbeidet «Ansvarlig Atferd», som bl.a. inkluderer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retningslinjer for forskningsetikk</li> <li>• Redelighetsreglement</li> <li>• Policy for sidegjøremål</li> </ul> <p>NHH har ikke avdekket tilfeller av økonomiske misligheter blant egne ansatte, men erfarer at graden av forsøk på økonomisk svindel fra eksterne kilder er økende. Risikoreducerende tiltak er satt i verk bl.a. knyttet til anskaffelses-/innkjøps-/fakturaprosessen, håndtering av</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interntrevisjon?](#)

				<p>leverandører og kontroll av tilgangsstyring i økonomi-/lønnssystem og bank.</p> <p>I tillegg har NHH etablert et system for internkontroll (egenkontroller) av administrative prosesser.</p>
Grad av skjønsmessige vurderinger	<b>X</b>			<p>Det er ved NHH lite rom for skjønsmessige vurderinger, da virksomheten i stor grad blir styrt av lover, bestemmelser og interne retningslinjer.</p>
Grad av avhengighet og samhandling med andre statlige virksomheter eller private aktører for leveranser av produkter eller tjenester	<b>X</b>			<p>NHHS samhandling med andre statlige virksomheter omfatter bl.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagelse i Universitets- og høyskolerådet (UHR)</li> <li>• Leveranse av tjenester fra Samordna opptak, Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir), UNINETT, FSAT, Sammen o.l.</li> <li>• Prosjekter finansiert av NFR og Diku</li> <li>• Kunnskapsdepartementet, Riksrevisjonen, NOKUT</li> </ul> <p>I tillegg har NHH samhandling med private aktører:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felles forskningsprosjekter med datterselskap Senter for næringslivsforskning (SNF)</li> <li>• Administrativt forskningsfond (AFF) er underleverandør til noen etter- og videreutdanningsprogram i regi av NHH Executive</li> <li>• NHH mottar gaver fra noen private aktører i næringslivet</li> </ul>
Grad av store investeringer i forhold til budsjett, jf. også Finansdepartementets Prosjektmodell for store investeringer med tilhørende terskelverdier	<b>X</b>			<p>I perioden 2019-2020 gjennomførte Statsbygg (SB) en rehabilitering av NHHs eldste bygningsmasse, og i overtok samtidig eierskapet til hele bygningsmassen på campus Bergen. Store bygningsmessige investeringer vil derfor være SBs ansvar.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interrevisjon?](#)

				<p>Investering i eget brukerstyr (møbler, AV-utstyr, IT-utstyr, låssystemer o.l.) vil være NHHs ansvar. I tillegg vil også NHH selv kunne foreta ombygging og oppgraderinger i leide lokaler etter godkjenning fra SB.</p> <p>Basert på innspill fra IT- og eiendomsavdelingen vil styret godkjenne en årlig rullerende investeringsplan. Årlige samlede investeringer forventes å ligge innenfor 5-10% av årlig bevilgning. NHH har fokus på å sikre at investeringene følger Lov om offentlige anskaffelser.</p> <p>Investeringer knyttet til oppgradering/ombygging av lokaler vil i hovedsak skje i regi av SB.</p> <p>For øvrige anskaffelser vil i stor grad allerede inngåtte rammekontrakter i regi av HK-dir (gjennom UNIT) eller Statens innkjøpscenter bli benyttet.</p>
Grad av sikringsverdig informasjon og eller objekter, jf. bl.a. Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven)	X			<p>På NHH omfatter sikringsverdig informasjon i hovedsak digital og fysisk lagret informasjon. Dette dreier seg f.eks. om personopplysninger og data knyttet til forskning. NHH har styringssystem for informasjonssikkerhet som består av bl.a. IT-reglement, passordpolicy, sikkerhetsorganisasjon og policy for informasjonssikkerhet og personvern.</p> <p>NHH har relativt få sikringsverdige fysiske objekter. Det meste er knyttet til AV-utstyr i undervisningsrom og auditorier samt kunst.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internerisjion?](#)

<p>Grad av transaksjonsvolum eller aktiviteter <i>antall inn- eller utbetalinger fra eller til virksomheten i forhold til økt risiko for bevisste eller ubevisste menneskelige eller automatiserte feil eller svikt</i></p>	<p><b>X</b></p>		<p>NHHs inntekter kommer i hovedsak fra følgende eksterne kilder: KD, NFR, EU, Diku, refusjoner fra NAV, deltakere på konferanser og deltakere på etter- og videreutdanningen. I tillegg kommer noen innbetalinger på Vipps knyttet til salg av profileringsartikler og kompendier. Innbetalinger fra konferansedeltakere og studenter på etter-/videreutdanning skjer på grunnlag av hhv deltakerpåmelding og utgående fakturaer. Øvrige innbetalinger overføres direkte til bank-konto og registreres manuelt i regnskapet. Antall innbetalinger til NHHs arbeidskonto (målt i antall bilag) i 2020 var 765, hvorav 365 var OCR-innbetalinger.</p> <p>Målt i beløp, er mesteparten av kostnadene knyttet til utbetaling av lønn, husleie og andre driftskostnader relatert til bygg. Antall utbetalinger fra NHHs arbeidskonto (målt i antall bilag) i 2020 var 508. Alle utbetalinger skjer via generert remitteringsforslag og betalingsfil til banken.</p> <p>Transaksjonsvolumet vurderes som lite, og NHH har en sentralisert økonomifunksjon som medfører at antall medarbeidere som håndterer inn- og utbetalinger er svært få. Risikoen for feil eller svikt vurderes derfor som liten og håndterbar.</p>
---	-----------------	--	---



## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interrevisjon?](#)

Vesentlighet	Lav/ moderat	Høy	Svært høy	Vurdering/kommentar
Forvaltning av tilskuddsordninger av en viss størrelse	X			NHH har ikke tilskuddsordninger.
Håndtering av EU/EØS-midler	X			NHH har siden 2016 hatt en økning i inntekt fra EU/EØS-midler fra 3,3 mill. kr. fordelt på to prosjekter til 7 mill. kr. fordelt på fem prosjekter i 2020. Det er et betydelig satsningsområde for NHH, og antall ansatte som bidrar med administrativ støtte til prosjektakvisisjon og prosjekt drift har hatt en betydelig økning i perioden. Det arbeides kontinuerlig med forbedring og revidering av NHHs prosjektoppfølgingsrutiner, tilpasset håndtering av EU/EØS-midler.
Vedtak med store konsekvenser for <ul style="list-style-type: none"> <li>o enkeltindivider og grupper av brukere</li> <li>o mange brukere</li> <li>o utsatte brukere</li> </ul>	X			<p>Vedtak med store konsekvenser for enkeltindivider omfatter i første rekke studenter.</p> <p>UH-loven, nasjonale forskrifter, forvaltningsloven og NHHs interne forskrifter mv. skal sikre betryggende saksbehandling for studentene. I tilfeller der studentene ønsker å klage på vedtak, har NHH den lovpålagte Klagenemnda. I tillegg har NHH studentombud (p.t. kjøp av tjeneste fra UiB) for å veilede og hjelpe til med å løse problemer for studentene.</p> <p>Når det gjelder vedtak som gjelder studieprogrammene, kan dette få konsekvenser for større grupper av studenter. For å sikre at studentene blir inkludert i beslutningsprosesser, er studentene, i samsvar med UH-loven, representert i alle sentrale utvalg ved høyskolen.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interrevisjon?](#)

				NHH legger så langt det er mulig og rimelig, studiesituasjonen til rette for studenter med særskilte behov. Læringsmiljøutvalget (LMU) ved NHH holdes orientert om klager fra studenter vedrørende læringsmiljøet. LMU kan gi uttalelser om disse forholdene. LMU skal gjøres kjent med pålegg og andre enkeltvedtak som Arbeidstilsynet treffer.
Produksjon av samfunnskritiske produkter/ tjenester <sup>1</sup> eller beredskap. Enten direkte eller indirekte i form av tjenester til kunders samfunnskritiske produkter/tjenester eller beredskap	X			I følge def. fra <i>Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap</i> produserer NHH ingen samfunnskritiske produkter eller tjenester.  NHH har utarbeidet plan for kriseberedskap. Denne inneholder bl.a. informasjon om roller og ansvar og varslingslister.
Grad av politisk oppmerksomhet knyttet til produkter eller tjenester	X			Det har vært lite politisk oppmerksomhet på NHH som enkeltstående institusjon.

<sup>1</sup> Rapport «Sikkerhet i kritisk infrastruktur og kritiske samfunnsfunksjoner – modell for overordnet risikostyring.» Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap definerer åtte kritiske samfunnsfunksjoner: varmforsyning, matforsyning, vannforsyning, nasjonal sikkerhet, lov og orden, liv og helse, kriseledelse og finansiell trygghet.

<p><b>Samlet vurdering av virksomhetens størrelse, kompleksitet, risiko og vesentlighet</b></p>	<p>NHH er en av de minste statlige institusjonene innenfor høyere utdanning i Norge – både mht. antall studenter, ansatte og budsjett. I 2020 var antall bachelor- og masterstudenter innen fulltidsstudiene ca. 3 300, og ca. 500 studenter innen etter- og videreutdanningen. NHH har totalt ca. 435 årsverk, hvorav ca. 280 vitenskapelige årsverk fordelt på seks institutter og 155 administrative årsverk fordelt på åtte avdelinger og instituttene. Samlet driftsinntekt i 2020 var 616,5 mill. kr. Ca. 80% av samlede inntekter kommer som tildelinger fra Kunnskapsdepartementet (KD). Øvrige inntekter kommer fra Bidrags- og oppdragsaktivitet (BOA).</p> <p>Sammenlignet med andre til dels vesentlig større statlige institusjoner og andre statlige utdanningsinstitusjoner er NHH en liten og lite kompleks institusjon. NHH har et relativt lite spenn i oppgaveporteføljen. Høyskolen driver forskning, utdanning og formidling innenfor det økonomisk-administrative fagområdet. Utdanningstilbudet består hovedsakelig av ett bachelorprogram, to masterprogrammer, PhD-utdanning og etter- og videreutdanning. Høyskolens aktivitet foregår i all hovedsak på én campus i Bergen. Fra leide lokaler i Oslo foregår det undervisning innen Master i regnskap og revisjon for ca. 50 studenter, samt noen etter- og videreutdanningsaktiviteter.</p> <p>Graden av avhengighet og samhandling med andre statlige virksomheter og andre aktører for leveranser av produkter og tjenester er på et moderat nivå. Utdanningen er regulert gjennom lover og forskrifter fra departementet og egne forskrifter. Det er derfor lite rom for selvstendige, komplekse vurderinger innenfor dette området. For å sikre høy kvalitet i utdanning og forskning har man søkt og oppnådd internasjonale akkrediteringer. I tillegg har NHH i flere runder fått godkjent sitt kvalitetssystem for utdanning av NOKUT.</p> <p>Høyskolen vurderes å være lite risikoutsatt. NHH opplever i liten grad misligheter innenfor utdanningen og har ikke avdekket tilfeller av forskningsjuks. NHH har sikringsverdig informasjon i form av digital og fysisk lagret informasjon og har et styringssystem for informasjonssikkerhet som blant annet består av IT-reglement, sikkerhetsorganisasjon, passordpolicy og policy for informasjonssikkerhet og personvern. NHH drifter selv sine kjernetjenester, men har noen integrerte IKT-systemer som driftes av eksterne samarbeidspartnere</p> <p>Transaksjonsvolumet i virksomheten er lite, og en sentralisert økonomifunksjon gjør at kontroll med antall inn- og utbetalinger er oversiktlig og transparent. NHHs inntekter kommer fra et begrenset</p>
---	--

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

	<p>antall kilder. Inntekter fra EU/EØS er økende, men det arbeides kontinuerlig med forbedring av prosjektoppfølgingsrutinene for tilpasning til håndtering av EU/EØS-midler. På kostnadssiden er det meste bundet opp til utbetaling av lønn og utgifter i forbindelse med husleie og drift av bygg, samt drift av organisasjonen forøvrig.</p> <p>UH-loven, Forvaltningsloven og NHHs interne forskrifter skal sikre betryggende saksbehandling for studentene. I tilfeller der studentene ønsker å klage på vedtak, har NHH den lovpålagte Klagenemnda. I tillegg har NHH Studentombud for å veilede og hjelpe i saker som gjelder forholdet mellom studenten og NHH. For å sikre at studentene blir inkludert i beslutningsprosesser, er studentene, i samsvar med UH-loven, representert i alle sentrale utvalg ved høyskolen.</p>
--	---

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

<b>Hovedspørsmål 2: Hvordan er modenheten og kvaliteten på virksomhetens styring og kontroll?</b>			
<b>Spørsmål</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Vurdering/kommentar</b>
Oppnår virksomheten i stor grad fastsatte mål og resultatkrav?	<b>X</b>		NHH oppnår i stor grad fastsatte mål og resultatkrav, fastsatt av KD og NHH selv. Resultatene for NHHs virksomhet rapporteres årlig, bla. i Årsrapport til KD, og drøftes i etatsstyringsmøter.
Har virksomheten et godt opplegg for å identifisere, vurdere, håndtere og følge opp risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>• på virksomhetsnivå?</li> <li>• på lavere og operativt nivå (vesentlige områder eller prosesser)?</li> </ul>	<b>X</b>		<p>Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet system for internkontroll. Dette omfatter risikovurderinger på både virksomhets- og operativt nivå. Internkontrollen er utformet for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innenfor områdene målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler.</p> <p>Overordnede risikovurderinger NHH gjennomfører årlig risikovurderinger for hovedområdene i høyskolens strategi: Utdanning, Forskning, Samspill med nærings- og samfunnsliv og Organisasjon og ressurser. Høyskolens ledelse er ansvarlig for de overordnede risikovurderingene og disse rapporteres til KD i Årsrapport for NHH.</p> <p>Risikovurderinger for administrative prosesser (egenkontroller) Innenfor området Organisasjon og ressurser i høyskolens strategi, velges det årlig ut konkrete områder for oppfølging og kontroll. Dette omfatter administrative prosesser.</p> <p>Det gjennomføres jevnlig evaluering av systemet for internkontroll og av de gjennomførte kontrollene.</p> <p>NHHs strategi for 2018-2021 angir fem strategiske satsingsområder. Det gjøres halvårlig rapportering til styret av tiltak og resultater. Rapporteringen omfatter også gap-analyser samt risikovurderinger med tilhørende risikoreducerende grep.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internerisjion?](#)

		NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at NHHs studieprogrammer holder et høyt nivå. Kvalitetssystemet omfatter sentrale prosesser og rutiner, og er evaluert og godkjent av NOKUT i flere runder.
<p>Har virksomheten etablert styrende dokumenter for alle vesentlige/risikofylte områder som tydeliggjør</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvem som har ansvaret for hva?</li> <li>• hvordan risikoutsatte og vesentlige oppgaver skal gjennomføres?</li> </ul>	X	<p>NHH har etablert styrende dokumenter for alle vesentlige områder. Nedenfor følger et utvalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personhåndbok</li> <li>• HMS-håndbok</li> <li>• Retningslinjer og rutiner for beredskapsarbeid</li> <li>• Stillingsbeskrivelser for ansatte</li> <li>• Mandater for rektors ledergruppe</li> <li>• Mandater for alle sentrale råd og utvalg</li> <li>• Kvalitetssystem for utdanning</li> <li>• Styringssystem for informasjonssikkerhet</li> <li>• Rammeverk for internkontroll (egenkontroll av administrative prosesser)</li> <li>• Økonomihåndbok med rutinebeskrivelser</li> <li>• Ansvarlig atferd</li> </ul>
<p>Har virksomheten god nok dokumentasjon av gjennomførte kontrollhandlinger?</p>	X	<p>NHH mener å ha god dokumentasjon av gjennomførte kontrollhandlinger. Høyskolen har siden høsten 2015 hatt et formalisert system for internkontroller (egenkontroller). Det er utarbeidet et rammeverk for internkontrollen på NHH, og det er utarbeidet maler for gjennomføring og dokumentasjon av internkontrollene. Det utarbeides sluttreporter for alle gjennomførte internkontroller, 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.</p> <p>Mht. kontrollhandlinger innenfor økonomiområdet, blir dokumentasjon fremlagt for Riksrevisjonen minimum en gang årlig. Relevante områder for kontroll er: lønnsutbetaling, oppretting av nye leverandører, prosessen fra bestilling til betaling, etterlevelse av Lov om offentlige anskaffelser, kontrakter knyttet til eksternfinansiert virksomhet og tilgangsstyring i ERP- og lønssystemet.</p>

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interrevisjon?](#)

		<p>NHHs ERP- og lønnsystem oppfylder økonomireglementets krav til sporbarhet. Endringer i utvalgte tabeller blir logget, og loggene kontrollert månedlig.</p> <p>NHH har på plass gode, dokumenterte rutiner for overføring av DBH-data, inkludert kontrollrutiner.</p> <p>Forskningsdata, bla. fra Cristin, blir årlig gjennomgått og kontrollert internt – og i noen tilfeller i samarbeid med andre institusjoner i Norge.</p> <p>Sensur registrerer sensur i WISEflow. Dersom det er flere sensorer, varsler systemet ved avvik, og prosessen stopper. Sensur overføres maskinelt til FS og kan ikke endres av en enkelt saksbehandler. All manuell registrering krever behandling fra to saksbehandlere, og stopper ved avvik. Protokoller fra WISEflow og FS arkiveres. Sensur kan endres gjennom klagebehandling, som dokumenteres gjennom egne, tilsvarende rutiner.</p>
Har virksomheten god oppfølging av etterlevelse av interne styrende dokumenter og eksterne lover og regler? Klarer virksomheten å benytte resultatene fra oppfølgingen til læring og forbedring?	X	Etterlevelse av interne styrende dokumenter og eksterne lover og regler inngår som fast moment i internkontrollene (egenkontrollene) som gjennomføres.
Har virksomheten gode IKT-systemer som understøtter oppgaveløsningen?  • Hvordan opplever brukerne og de ansatte dette?	X	<p>NHH benytter i stor grad fellesløsninger for UH-sektoren for både studenter og ansatte. IKT-systemene oppleves i hovedsak som gode av både studenter og ansatte.</p> <p>Det er høyt fokus på digitalisering i organisasjonen, og det er opprettet en egen prosjektgruppe som arbeider med digitalisering og robotisering av arbeidsprosesser.</p>
Er det etablert et hensiktsmessig opplegg for informasjon og kommunikasjon tilpasset virksomhetens organisering og behov?	X	NHH følger Statens kommunikasjonspolitikk. Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt har det overordnede ansvaret for NHHs kommunikasjonsstrategi og støtter det interne og eksterne kommunikasjonsarbeidet ved høyskolen. Høyskolen har etablerte kommunikasjonskanaler internt og eksternt, og videreutvikler disse i tråd med relevante behov. NHH har lagt ned store ressurser i å utvikle nye og brukerorienterte

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internerisjion?](#)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan oppleves dette av brukerne og de ansatte?</li> </ul>		<p>nettsider for å effektivisere og styrke NHHs kommunikasjons- og formidlingsarbeid mot de fleste eksterne målgrupper. Når det gjelder internkommunikasjon har NHH de siste årene arbeidet systematisk med internkommunikasjon som et strategisk verktøy for å nå høyskolens mål. Blant annet har det fra 2017 vært avholdt regelmessige allmøter for alle ansatte, informasjon fra utvalgsarbeid har blitt lettere tilgjengelig og mer informasjon gis på engelsk for å nå ansatte som ikke kan norsk</p>
<p>Er styringsinformasjonen god (relevant, tilstrekkelig, pålitelig og rettidig)?</p>	<p><b>X</b></p>	<p>Høyskolens ledelse anser styringsinformasjonen til å være tilfredsstillende.</p>
<p>Er det godt samsvar mellom kompetanse og roller, ansvar og myndighet?</p>	<p><b>X</b></p>	<p>Høyskolen har kontinuerlig fokus på de ansattes kompetanse, og på intern ansvars- og rollefordeling. Høsten 2017 gikk man over fra valgt til ansatt rektor og enhetlig ledelse ved NHH. Det har i hele perioden etterpå vært arbeidet med å tilpasse og utvikle organisasjonen, og å plassere rett kompetanse på rett sted. Rektors ledergruppe består i dag av tre ansatte prorektorer og to direktører som har ansvar for hver sine respektive administrative enheter. Fra og med 2021 er man også gått over fra valgte til ansatte instituttledere. Instituttledere og direktør for NHHE rapporterer direkte til rektor.</p> <p>På faglig side er det en klar ambisjon om å tiltrekke seg og beholde høyt kvalifiserte medarbeidere både innen forskning og undervisning. Det er opprettet meritterings- og bonusordninger for å stimulere til gode faglige prestasjoner.</p> <p>På administrativ side er det avsatt særskilte budsjettmidler til etter- og videreutdanning, og til øvrig oppgradering av kompetanse utover det som er nødvendig vedlikehold for å kunne gjennomføre de oppgavene som man har ansvar for.</p> <p>Det gjennomføres jevnlig tematisk lederopplæring internt i regi av HR-avdelingen der både toppledere og mellomledere blir invitert.</p> <p>Det er nylig opprettet en stilling i HR-avdelingen med ansvar for opplæring og kompetanseutvikling.</p>



## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en interrevisjon?](#)

<p>Har virksomheten en kultur og holdninger som gjenspeiler fastsatte etiske verdier?</p>	<p><b>X</b></p>	<p><i>Verdigrunnlag og utdyping er beskrevet på følgende måte i NHHs strategi:</i>  <i>NHHs Verdigrunnlag</i>  Høy kvalitet, solid etisk standard og innsats for felles mål preger all virksomhet ved NHH. Studenter, ansatte og alumni er <b>engasjerte, åpne og ambisiøse</b>, og brenner for å bidra til positiv endring i samfunnet rundt seg.</p> <p><i>Utdyping</i>  Ved NHH eksisterer det en sterk kvalitetskultur. NHH forventer at all virksomhet fremviser høy kvalitet. Dette innebærer at høyskolens forskning, undervisning og formidlingsvirksomhet er relevant holder et høyt faglig nivå, og at de administrative funksjoner er effektive og preget av høy kompetanse.</p> <p>Hver enkelt faglig og administrativt ansatt skal bidra til at NHH holder en høy etisk standard. Prinsippet om fri og uavhengig forskning skal ligge til grunn for NHHs virksomhet. Den akademiske friheten skal utøves innenfor etiske rammer og på en måte som tjener fagets, NHHs og samfunnets interesser. Høyskolens organisasjonskultur og arbeidsmiljø preges av evne og vilje til å fremme NHHs felles mål og ambisjoner.</p> <p>Høyskolens organisasjonskultur og arbeidsmiljø preges av evne og vilje til å fremme NHHs felles mål og ambisjoner. Dette bygger på studenters og ansattes innsats for å fremme fellesskapets interesser.</p> <p>NHHs verdier, etiske retningslinjer og hvilke konsekvenser disse skal ha for vår atferd, er fremstilt i dokumentet <i>Ansvarlig atferd</i>. Andre dokumenter som bygger opp under virksomheten etiske verdier er <i>Redelighetsreglementet</i> og <i>Retningslinjer for forskningsetikk</i>. NHH har dessuten et register for sidegjøremål med tilhørende retningslinjer og veiledning for godkjenning av sidegjøremål.</p> <p>I samarbeid med studentene er det utarbeidet et dokument, <i>NHH-kulturen</i>, som er et sett av kjøreregler som definerer hvordan vi vil ha det på NHH. Vurderingen er at disse kjørereglene har stor relevans for det generelle arbeidsmiljøet på NHH, og for interaksjonen mellom studenter og ansatte. <i>NHH-kulturen</i> er tilgjengelig på nettsiden og henger på flere vegger i høyskolens fellesområder.</p>
---	-----------------	---

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internerisjion?](#)

<p>Fanger virksomhetens etablerte styrings- og kontrollsystemer opp feil og mangler før virksomheten blir gjort oppmerksom på feil og mangler av departement eller etter eksterne gjennomganger (RR, tilsyn, evalueringer mv.)?</p>	<p><b>X</b></p>	<p>NHH vurderer at feil og mangler i all hovedsak fanges opp i NHHs egne styrings- og kontrollsystemer. I den grad f.eks. KD, Riksrevisjonen eller NOKUT påpeker områder som bør prioriteres sterkere, blir dette fulgt opp.</p> <p>I tillegg til nasjonale tilsyn og kontroller utført av KD, Riksrevisjonen og NOKUT, blir NHH evaluert av ulike internasjonale akkrediteringsorganer. Et viktig element i disse akkrediterings-prosessene, er utarbeidelse av selvevalueringsrapporter der høyskolen må evaluere status opp mot internasjonale standarder, og identifisere forbedringspotensiale. NHH ble i 2020 AMBA-akkreditert for første gang, og ble i 2021 Equis-reakkreditert for nye fem år. Høyskolen er i en prosess med målsetting om å oppnå AACSB-akkreditering i 2022.</p> <p>NHH har siden 2015 hatt et etablert system for internkontroll av administrative prosesser. Systemet evalueres jevnlig, og tilbakemeldingene er generelt gode. Egenkontrollene avdekker feil og mangler, som mangelfulle rutiner, uklar ansvars- og rollefordeling, manglende kompetanse om lovverk mm. Egenkontrollene bidrar til prioritering, utarbeidelse av nye rutiner og forbedring av prosesser. I egenkontrollene skisseres konkrete tiltak for oppfølging.</p>
<p><b>Samlet vurdering av kvaliteten og modenheten på styring og kontroll</b></p>	<p>NHH har som mål å være en ledende internasjonal handelshøyskole. Høyskolen stiller høye kvalitetskrav og oppnår gode resultater innen forskning og undervisning. NHH rapporterer årlig på mål fastsatt av KD og NHH selv, og oppnår i stor grad fastsatte mål og resultatkrav. Resultatene for NHHs virksomhet rapporteres bla. i årsrapport til KD og i forbindelse med internasjonale akkrediteringer, og drøftes i etatsstyringsmøter.</p> <p>Med utgangspunkt i Økonomireglementet §§ 4 og 14 og Bestemmelsene pkt. 2.4 om internkontroll har NHH utarbeidet system for internkontroll som omfatter risikovurderinger på både virksomhets- og operativt nivå. Internkontrollen er utformet for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innenfor områdene målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Satsingsområdene i høyskolens strategi blir fulgt opp gjennom halvårlig rapportering til styret, og i rapporteringen inngår</p>	

	<p>risikovurderinger og risikoreduserende tiltak. NHH har et etablert kvalitetssystem for utdanning som skal sikre at NHHs studieprogrammer holder et høyt nivå.</p> <p>NHH har utarbeidet styrende dokumenter for alle vesentlige områder. Blant annet kan nevnes mandater for rektors ledergruppe og alle sentrale råd og utvalg, personalhåndbok, HMS-håndbok, økonomihåndbok, kvalitetssystem for utdanning, rammeverk for internkontroll etc.</p> <p>NHH mener å ha god dokumentasjon av gjennomførte kontrollhandlinger. Høyskolen har siden 2015 hatt et formalisert system for internkontroller (egenkontroller). Det er utarbeidet et rammeverk for internkontrollen på NHH og det utarbeides sluttrapporter for alle gjennomførte internkontroller, som oversendes til Riksrevisjonen. Mht. kontrollhandlinger innenfor økonomiområdet, blir dokumentasjon fremlagt for Riksrevisjonen minimum en gang årlig. NHHs ERP- og lønnsystem oppfyller økonomireglementets krav til sporbarhet. NHH har på plass gode, dokumenterte rutiner for overføring av DBH-data, inkludert kontrollrutiner. Forskningsdata, bla. fra Cristin, blir årlig gjennomgått og kontrollert internt. Sensur registreres av sensor i WISEflow og sensur overføres maskinelt til FS. Protokoller fra WISEflow og FS arkiveres.</p> <p>NHH benytter i stor grad fellesløsninger for UH-sektoren for både studenter og ansatte. IKT-systemene oppleves i hovedsak som gode av både studenter og ansatte.</p> <p>NHH følger Statens kommunikasjonspolitikk. NHH arbeider systematisk med internkommunikasjon, og har fra 2017 avholdt regelmessige allmøter for alle ansatte. Informasjon fra utvalgsarbeid har blitt lettere tilgjengelig.</p> <p>Høyskolens ledelse anser styringsinformasjonen til å være tilfredsstillende.</p> <p>Høyskolen har kontinuerlig fokus på de ansattes kompetanse, og på intern ansvars- og rollefordeling. Høsten 2017 gikk man over fra valgt til ansatt rektor og enhetlig ledelse ved NHH. Det har i hele perioden etterpå vært arbeidet med å tilpasse og utvikle organisasjonen, og å plassere rett kompetanse på rett sted. Det gjennomføres jevnlig tematisk lederopplæring internt, og det er nylig opprettet en stilling med ansvar for opplæring og kompetanseutvikling.</p>
--	--

## Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Vedlegg til veiledningen [Trenger vi en internrevisjon?](#)

	<p>NHH mener å ha en kultur som gjenspeiler fastsatte etiske verdier. NHHs verdigrunnlag fokuserer på kvalitet, høy etisk standard og innsats for felles mål. NHHs verdier, etiske retningslinjer og hvilke konsekvenser disse skal ha for vår atferd, er fremstilt i dokumentet <i>Ansvarlig atferd</i>.</p> <p>NHH vurderer at feil og mangler i all hovedsak fanges opp i NHHs egne styrings- og kontrollsystemer, blant annet gjennom høyskolens kvalitetssystem for utdanning, gjennom system for internkontroll, gjennom selvevaluering i forbindelse med internasjonale akkrediteringer etc.</p>
--	---



## Rundskriv R

---

Samtlige departementer  
Statsministerens kontor

Nr.  
R-117

Vår ref  
14/3305

Dato  
11.12.2020

### Internrevisjon i statlige virksomheter

Rundskrivet er fastsatt av Finansdepartementet med hjemmel i reglement for økonomistyring i staten § 3.

#### 1. Innledning

Internrevisjon er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Statlige virksomheter kan bruke internrevisjon som en del av virksomhetens system for styring og kontroll, jf. krav til virksomhetenes interne styring i bestemmelser om økonomistyring i staten («bestemmelsene») punkt 2.2.

Finansdepartementet fastsetter i det foreliggende rundskrivet nærmere retningslinjer for internrevisjon i statlige virksomheter. Formålet med kravene er å etablere mer forutsigbare rammer for internrevisjon i staten og tilrettelegge for økt bruk av internrevisjon, i hovedsak basert på den enkelte virksomhets vurdering av eget behov.

Rundskrivet erstatter rundskriv R-117 av 29. september 2016. I den nye utgaven er punkt 5.1 tredje avsnitt justert for å tydeliggjøre hvem som normalt fastsetter internrevisjonsinstruksen. Videre er punkt 5.4 justert for å tydeliggjøre at det avklares i styringsdialogen om departementet skal ha tilgang til planer og rapporter fra internrevisjonen. Henvisninger i rundskrivet er også oppdatert i tråd med endringer i bestemmelser om økonomistyring i staten fastsatt av Finansdepartementet 23. september 2019.

## 2. Rundskrivets innhold

Rundskrivet inneholder nærmere retningslinjer for internrevisjon i statlige virksomheter. Det stilles krav om at alle virksomheter med samlede utgifter eller samlede inntekter over 300 mill. kroner, skal vurdere om de bør bruke internrevisjon (jf. punkt 4). Dette gjelder for virksomheter som ikke allerede har etablert, eller besluttet å etablere, en internrevisjon. Det stilles i tillegg krav til innrettingen av internrevisjon i statlige virksomheter (jf. punkt 5). Disse kravene skal ivaretas av alle virksomheter som har etablert eller velger å etablere internrevisjon.

## 3. Virkeområde

Rundskrivet gjelder for alle statlige forvaltningsorganer, jf. reglement for økonomistyring i staten § 2. Kravene i punkt 4 i rundskrivet gjelder ikke for departementene.

Forvaltningsorganer omfatter ordinære statlige forvaltningsorganer (“bruttobudsjetterte virksomheter”), forvaltningsorganer med særskilte fullmakter til bruttoføring utenfor statsbudsjettet (“nettobudsjetterte virksomheter”) og statens forvaltningsbedrifter. Disse er i rundskrivet kalt virksomheter.

## 4. Krav om å vurdere bruk av internrevisjon

Virksomhetens ledelse har ansvaret for at systemer og rutiner i virksomheten er tilpasset risiko og vesentlighet, jf. bestemmelsene pkt. 2.2. Bruk av internrevisjon er ett mulig tiltak i en slik tilpasning. Det fremgår av bestemmelsene at:

*Virksomheten kan bruke internrevisjon som en del av virksomhetens system for styring og kontroll. Virksomheter som har samlede utgifter eller samlede inntekter over 300 mill. kroner, skal vurdere om de bør bruke internrevisjon. Kravet om slik vurdering gjelder ikke for departementene.*

Kravet om å vurdere bruk av internrevisjon gjelder for alle virksomheter som har samlede utgifter eller samlede inntekter over 300 mill. kroner i henhold til siste publiserte årsrapport<sup>1</sup>. Vurderingen skal gjennomføres innen utgangen av året etter vedkommende regnskapsår. Kravet gjelder for virksomheter som ikke allerede har etablert, eller besluttet å etablere, en internrevisjon.

Vurderingen av om virksomheten bør bruke internrevisjon, skal gjøres regelmessig og minst hvert fjerde år. Ved vesentlige endringer i risikobildet eller i virksomheten for øvrig, skal en ny vurdering gjøres. Vurderingen skal dokumenteres.

I vurderingen av behovet for internrevisjon skal følgende vurderingskriterier inngå:

1. Virksomhetens kompleksitet og størrelse (inkludert samlede utgifter og inntekter)

---

<sup>1</sup> Bruttobudsjetterte virksomheter og statens forvaltningsbedrifter skal ta utgangspunkt i årsregnskapets oppstilling av bevilgningsrapporteringen. Nettobudsjetterte virksomheter skal ta utgangspunkt i årsregnskapets oppstilling av virksomhetsregnskapet.

2. Virksomhetens risiko og vesentlighet
3. Kvaliteten og modenheten på virksomhetens styring og kontroll

Virksomheten skal vurdere nytten og fordelene som etablering av en internrevisjon gir, opp mot kostnadene ved tiltaket.

Virksomhetslederen har myndighet til å bestemme om virksomheten skal bruke internrevisjon, med mindre overordnet departement har gitt andre instruksjoner.

Virksomhetens vurdering av bruk av internrevisjon skal sendes overordnet departement til orientering, med kopi til Riksrevisjonen og til Direktoratet for forvaltning og økonomistyring som forvalter av kravene i rundskrivet, jf. punkt 6.

## **5. Krav til innretting av internrevisjoner i statlige virksomheter**

### **5.1 Organisering**

Internrevisjonen skal organisatorisk være knyttet til og rapportere til virksomhetslederen, eller eventuelt til styret i virksomheter med dette. Plasseringen skal sikre internrevisjonens uavhengighet fra nivåene under virksomhetslederen og fra de områdene og prosessene som skal revideres.

I virksomheter med et styre, skal overordnet departement klargjøre de innbyrdes forholdene mellom departementet, styret og virksomhetslederen, jf. bestemmelsene pkt. 1.3. I departementets instruks til virksomheten skal fordeling av myndighet og ansvar beskrives. Der det i rundskrivet er brukt "virksomhetslederen", vil det kunne gjelde både virksomhetslederen og et eventuelt styre, avhengig av departementets instruks til virksomheten.

Internrevisjonens mandat skal være fastsatt i instruks fra virksomhetslederen. Internrevisjonsinstruksen skal legge til rette for funksjonens uavhengighet og avklare ansvar og myndighet.

Internrevisjonen skal ledes av en internrevisjonssjef.

Virksomhetslederen har innenfor rammene i dette rundskrivet og eventuelle instruksjoner fra overordnet departement, myndighet til å bestemme hvordan internrevisjonen skal organiseres.

### **5.2 Kompetanse og revisjonsplaner**

Den samlede internrevisjonsfunksjonen må inneha nødvendig kompetanse og ressurser for å kunne oppfylle sitt formål og ivareta sin rolle. Virksomheten skal sørge for at funksjonen og dens tjenester periodisk blir evaluert.

Virksomhetslederen skal gi internrevisjonssjefen faglig frihet, som understøtter den faglige uavhengigheten.

Internrevisjonen skal ha hele virksomheten som sitt virkeområde. Internrevisjonssjefen har ansvaret for å utarbeide en årlig risikobasert revisjonsplan med prioriteringene til internrevisjonens arbeid i samsvar med virksomhetens mål. Revisjonsplanen skal godkjennes av virksomhetslederen. Internrevisjonssjefen har også ansvaret for å utarbeide en årlig rapport om internrevisjonens virksomhet.

### **5.3 Bruk av anerkjente standarder**

Internrevisjon i statlige virksomheter skal basere seg på anerkjente standarder. Hvilke standarder som virksomheten velger å følge, skal omtales i internrevisjonsinstruksen.

IIA-standardene (fastsatt av The Institute of Internal Auditors) regnes i denne sammenheng som anerkjente standarder. Også andre anerkjente standarder kan brukes dersom de vurderes som mer hensiktsmessige. Begrunnelse for eventuelt valg av andre standarder skal fremgå av internrevisjonsinstruksen.

Praksis for internrevisjonen skal, uavhengig av valgt standard, være i samsvar med retningslinjene i dette rundskrivet.

### **5.4 Informasjon fra virksomheten**

Det avklares i styringsdialogen mellom departement og virksomhet om og hvordan planer og rapporter fra internrevisjonen skal tilgjengeliggjøres for departementet. Virksomhetslederen har ansvaret for at departementet får tilgang til informasjonen.

Virksomhetslederen har også ansvaret for at årlig revisjonsplan, årlig rapport om internrevisjonens virksomhet og enkeltrapporter fra internrevisjonen gjøres tilgjengelig for Riksrevisjonen.

## **6. Forvaltning**

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) er gitt myndighet til og ansvar for å forvalte kravene i dette rundskrivet om internrevisjon i statlige virksomheter.

Veiledningsmaterieell er tilgjengelig på nettsidene til DFØ ([www.dfo.no/fagomrader/internrevisjon](http://www.dfo.no/fagomrader/internrevisjon)).

## **7. Ikrafttredelse**

Dette rundskrivet gjelder fra 1. januar 2021.

Med hilsen

Øystein Schönberg-Grevbo e.f.  
ekspedisjonssjef

Jonas Kjærvik  
seniorrådgiver



*Dette dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskrevet signatur.*

Kopi:  
Stortingets administrasjon  
Riksrevisjonen  
Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

## ENDRING I FORSKRIFT OM FULLTIDSSTUDIENE

Saksbehandler Kjell Borlaug  
Arkivreferanse 18/01110-32

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	31.01.2022	6/22

### Forslag til vedtak:

Styret fastsetter forskrift om endring i forskrift om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH.

Forskriften trer i kraft straks.

### Bakgrunn:

Dagens forskrift ble fastsatt av styret den 29. april 2021.

Studieadministrativ avdeling ønsker, etter dialog med programlederne og de undervisningsansvarlige ved instituttene, å erstatte begrepet «emnegodkjenning» med «obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)» og fremmer derfor forslag om nødvendige endringer i forskrift om fulltidsstudiene.

Tilbakemeldinger fra fagstab og studenter tyder på at begrepet «emnegodkjenning» ligger for tett opp til «vurdering/vurderingsordning». Det er en reell fare for at begrepene blandes og misforstås. Dette søkes avhjulpet ved å gå over til en mer åpen og deskriptiv betegnelse, som også benyttes av andre institusjoner i sektoren.

I tillegg foreslås to endringer av rent språklig karakter, og en feilaktig henvisning internt i forskriften er fjernet.

Se vedlagte endringsforskrift (vedlegg 1). I vedlegg 2 fremkommer markeringer og kommentarer til endringene direkte i forskriften.

### Vedlegg:

1. Forskrift om endring i forskrift om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole
2. Forskrift om endring i forskrift om fulltidsstudiene (med markering og kommentarer)



# Forskrift om endring av forskrift om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH

Fastsatt av styret ved Norges Handelshøyskole 31.1.2022 med hjemmel i Lov av 1.4.2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler (uhl.) §§ 3-3, 3-5, 3-6, 3-7, 3-9, 3-10, 3-11, 4-2, 4-5 og 8-2.

## I

I forskrift 29. april 2021 nr. 1956 om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH gjøres følgende endringer:

### § 3-1 skal lyde:

#### § 3-1. Studieplan og emnebeskrivelser

(1) Alle studieprogram skal være beskrevet i en plan for det faglige innholdet i et studieprogram. Alle emner som inngår i en studieplan, skal være beskrevet i en emnebeskrivelse. Studenten må gjøre seg kjent med aktuell studieplan og aktuelle emnebeskrivelser.

(2) Etter universitets- og høyskoleloven § 3-3 er det styret som fastsetter nye studieplaner. Styret kan delegerer denne myndigheten. Prorektor for utdanning kan fastsette endringer i eksisterende studieplaner.

(3) En emnebeskrivelse utarbeides av den som er ansvarlig for emnet, og fastsettes av den som i henhold til mandat eller utfyllende bestemmelser har myndighet til det.

(4) Studieplanen skal minimum fastsette;

- a) forventet læringsutbytte
- b) hvilke emner som inngår
- c) omfang i studiepoeng
- d) mulighet for opphold i utlandet
- e) hvilke emner som til sammen utgjør fordypningen i aktuell grad
- f) oppbyggingen av studieprogrammet, hva som er obligatorisk og valgfritt, samt rekkefølgen på emner
- g) eventuelle betingelser til studieprogresjon

(5) Emnebeskrivelsen skal minimum inneholde;

- a) forventet læringsutbytte
- b) eventuelle krav til forkunnskaper/spesielle opptakskrav
- c) undervisningssemester og om vurdering tilbys utenfor undervisningssemesteret
- d) faginnhold

- e) læringsformer
- f) undervisningsspråk
- g) emnets omfang i studiepoeng
- h) eventuell obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)
- i) vurderingsordning, karakterskala og intern vekting mellom ulike delvurderinger som inngår i sluttkarakteren
- j) eventuell studiepoengsreduksjon ved overlapp
- k) eventuell plassbegrensing

### § 3-3 skal lyde:

#### § 3-3. *Innpass*

(1) En student med studierett kan søke om å få innpasset emne studenten har avlagt tidligere, jf. universitets- og høyskoleloven § 3-5 e. Søknad må sendes Studieadministrativ avdeling innen fastsatte frister. For å få innpass kreves det at studenten har gjenstående forsøk, jf. § 4-8, og at det aktuelle emnet tilsvarer et emne NHH tilbyr. Det omsøkte emnet må minst ha samme omfang målt i studiepoeng, minst være på samme nivå (bachelor/master) og ha tilsvarende innhold/læringsutbytte (bredde/dybde) som NHH-emnet.

(2) Det generelle kravet om tilknytning i § 6-1 og det spesielle kravet i relasjon til utstedelse av en ny grad i § 6-2 vil kunne begrense mulighetene etter første ledd.

(3) En student kan få godkjent inntil 30 studiepoeng på grunnlag av emner bestått ved utenlandsk lærested i forbindelse med utvekslingsopphold organisert av NHH. For dobbeltgrader gitt i samarbeid med internasjonale samarbeidsinstitusjoner gjelder egne regler.

(4) Student som har fått innpass for et emne, kan likevel velge å ta emnet ved NHH. Vedtaket om innpass faller da bort.

### Overskriften til kapittel 4 skal lyde:

#### Kapittel 4 – Vurdering (eksamen) og obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)

### § 4-2 skal lyde:

#### § 4-2. *Forkunnskaper og obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)*

(1) Eventuelle krav til forkunnskaper og obligatorisk aktivitet (arbeidskrav) som vilkår for vurdering skal være klart angitt i emnebeskrivelsen.

(2) En student som ikke gjennomfører oppgitt obligatorisk aktivitet (arbeidskrav), har ikke anledning til å gjennomføre vurdering i emnet. Se også § 4-5 *Semester for vurdering*.

### § 4-5 skal lyde:

#### **§ 4-5. Semester for vurdering**

(1) I alle emner gjennomføres det vurdering i undervisningssemesteret. Hvis programleder har bestemt at vurdering også tilbys utenfor undervisningssemesteret, skal dette være oppgitt i emnebeskrivelsen, jf. § 3-1, femte ledd.

(2) Vurdering skjer i henhold til det pensum, de krav til forkunnskaper, de krav til obligatorisk aktivitet (arbeidskrav) og den vurderingsordning som er fastsatt for emnet på tidspunktet for vurdering.

(3) Når et obligatorisk emne opphører, skal det normalt avholdes vurdering i de to påfølgende semester etter siste ordinære vurdering.

(4) Prorektor for utdanning kan i særlige tilfeller vedta at det skal tilbys vurdering utover det som følger av denne bestemmelsen.

#### **§ 4-8 skal lyde:**

##### **§ 4-8. Antall forsøk**

(1) Under forutsetning av at det gjennomføres vurdering, har en student to forsøk på å gjennomføre vurdering i samme emne. I emner som inngår i masterstudiet i regnskap og revisjon har man tre forsøk på å gjennomføre vurdering i samme emne. Beste resultat gjelder.

(2) Endring av krav til obligatorisk aktivitet (arbeidskrav) og endring av vurderingsordning kan medføre at studenten må ta hele emnet på nytt, jf. § 4-5, andre ledd.

(3) Består vurderingsordningen av flere vurderingsformer eller delvurderinger, er antall forsøk knyttet til vurderingsordningen under ett og ikke til de enkelte vurderingsformer eller delvurderinger. Selv om en student kun gjennomfører en av flere vurderingsformer (-deler) av vurderingsordningen telles det som ett forsøk.

(4) Begrensningen i antall vurderingsforsøk gjelder totalt for et emne. Tidligere forsøk teller selv om emnet har skiftet kode, inngår med ulik kode i flere studieprogrammer eller studenten har fått nytt opptak til det samme eller annet studieprogram hvor emnet inngår.

(5) I særlige tilfeller kan Studieadministrativ avdeling innvilge en student som har benyttet alle forsøk etter første ledd, uten å ha oppnådd bestått resultat, ytterligere ett forsøk på vurdering i samme emne.

(6) Masterstudent(er) kan kun levere masteroppgave ved NHH én gang i samme masterprogram, jf. § 6-3. Kun hvis oppgaven blir bedømt til ikke bestått, vil kandidaten(e) få mulighet til å levere en bearbeidet oppgave til bedømming.

(7) Student med særskilt forlenget studierett etter § 2-6, tredje ledd har ikke anledning til å gjennomføre ny vurdering etter første ledd.

## § 5-1 skal lyde:

### § 5-1. *Fusk*

(1) Fusk er et alvorlig tillitsbrudd overfor NHH, medstudenter og samfunnet for øvrig. NHH reagerer derfor strengt overfor alle former for fusk under gjennomføring av emner og vurderinger ved NHH.

(2) Som fusk regnes eksempelvis:

- a) å handle i strid med kapittel 5 i utfyllende bestemmelser gitt i medhold av forskriften
- b) å ha ulovlige hjelpemidler tilgjengelig under vurdering
- c) å presentere andres arbeid som sitt eget
- d) å presentere eget tidligere arbeid som noe nytt (selvplagiat)
- e) å sitere kilder eller på annen måte benytte kilder i skriftlige arbeider uten tilstrekkelige kildehenvisninger
- f) å ha skaffet seg adgang til vurdering ved å ha fusket på prøve eller lignende som er vilkår for å gjennomføre vurdering
- g) på uriktig grunnlag ha fått godkjenning for deltakelse i obligatorisk undervisning eller andre obligatoriske aktiviteter
- h) ureglementert samarbeid mellom kandidater eller grupper av kandidater
- i) manipulering av en besvarelse etter at den er levert
- j) uredelige handlinger eller forhold som tar sikte på å gi eller kan gi kandidaten et uberettiget fortrinn i tilknytning til oppfyllelse av obligatorisk aktivitet (arbeidskrav) eller ved en vurdering
- k) handlinger som på andre måter kan bidra til at kandidatens kunnskaper og ferdigheter ikke blir prøvet og vurdert på en upartisk og faglig betryggende måte (jf. § 4-1)

(3) Forsøk på og medvirkning til fusk kan sanksjoneres på samme måte som fusk.

## § 5-2 skal lyde:

### § 5-2. *Skyldkrav og sanksjoner*

Krav til skyld og sanksjonene ved fusk følger av universitets- og høyskoleloven §§ 4-7 (annullering) og 4-8 (utestengning).

## § 7-1 skal lyde:

### § 7-1. *Vitnemål*

(1) Vitnemål for oppnådd grad utstedes når kravene i aktuell studieplan er oppfylt. En student som oppnår aktuell grad før utløpet av det som er angitt som normert tid i aktuell studieplan kan velge å utsette utstedelsen av vitnemål til den ordinære studieretten etter § 2-4.

(2) Det enkelte vitnemål utstedes bare én gang. Ved tap av vitnemål kan NHH, etter søknad, utstede duplikat. NHH kan holde tilbake vitnemål til student som i forbindelse med kontroll ikke har lagt frem originaldokumentene som lå til grunn for opptak eller for utstedelse av vitnemålet.

## II

Endringene trer i kraft straks.

## Sak 6/22 Vedlegg 2

NHH



# Forskrift om endring av forskrift om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH

Fastsatt av styret ved Norges Handelshøyskole 31.1.2022 med hjemmel i Lov av 1.4.2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler (uhl.) §§ 3-3, 3-5, 3-6, 3-7, 3-9, 3-10, 3-11, 4-2, 4-5 og 8-2.

## I

I forskrift 29. april 2021 nr. 1956 om fulltidsstudiene ved Norges Handelshøyskole, NHH gjøres følgende endringer:

### § 3-1 skal lyde:

#### § 3-1. *Studieplan og emnebeskrivelser*

(1) Alle studieprogram skal være beskrevet i en plan for det faglige innholdet i et studieprogram. Alle emner som inngår i en studieplan, skal være beskrevet i en emnebeskrivelse. Studenten må gjøre seg kjent med aktuell studieplan og aktuelle emnebeskrivelser.

(2) Etter universitets- og høyskoleloven § 3-3 er det styret som fastsetter nye studieplaner. Styret kan delegerer denne myndigheten. Prorektor for utdanning kan fastsette endringer i eksisterende studieplaner.

(3) En emnebeskrivelse utarbeides av den som er ansvarlig for emnet, og fastsettes av den som i henhold til mandat eller utfyllende bestemmelser har myndighet til det.

(4) Studieplanen skal minimum fastsette;

- a) forventet læringsutbytte
- b) hvilke emner som inngår
- c) omfang i studiepoeng
- d) mulighet for opphold i utlandet
- e) hvilke emner som til sammen utgjør fordypningen i aktuell grad
- f) oppbyggingen av studieprogrammet, hva som er obligatorisk og valgfritt, samt rekkefølgen på emner
- g) eventuelle betingelser til studieprogresjon

(5) Emnebeskrivelsen skal minimum inneholde;

- a) forventet læringsutbytte
- b) eventuelle krav til forkunnskaper/spesielle opptakskrav



- c) undervisningssemester og om vurdering tilbys utenfor undervisningssemesteret
- d) faginnhold
- e) læringsformer
- f) undervisningsspråk
- g) emnets omfang i studiepoeng
- h) eventuell obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)
- i) vurderingsordning, karakterskala og intern vektning mellom ulike delvurderinger som inngår i sluttkarakteren
- j) eventuell studiepoengsreduksjon ved overlapp
- k) eventuell plassbegrensing

**Commented [KJB1]:** Tidligere formulering: «eventuelle obligatoriske aktiviteter».

**Commented [KJB2]:** Tidligere bokstav i, fjernet og disse tre bokstavene «rykker opp» ett nivå.

### § 3-3 skal lyde:

#### § 3-3. *Innpass*

(1) En student med studierett kan søke om å få innpasset emne studenten har avlagt tidligere, jf. universitets- og høyskoleloven § 3-5 e. Søknad må sendes Studieadministrativ avdeling innen fastsatte frister. For å få innpass kreves det at studenten har gjenstående forsøk, jf. § 4-8, og at det at det aktuelle emnet tilsvarer et emne NHH tilbyr. Det omsøkte emnet må minst ha samme omfang målt i studiepoeng, minst være på samme nivå (bachelor/master) og ha tilsvarende innhold/læringsutbytte (bredde/dybde) som NHH-emnet.

**Commented [KJB3]:** Språklig forenkling. Tidligere formulering: «...må fremmes overfor Studieadministrativ avdeling...»

(2) Det generelle kravet om tilknytning i § 6-1 og det spesielle kravet i relasjon til utstedelse av en ny grad i § 6-2 vil kunne begrense mulighetene etter første ledd.

(3) En student kan få godkjent inntil 30 studiepoeng på grunnlag av emner bestått ved utenlandsk lærested i forbindelse med utvekslingsopphold organisert av NHH. For dobbeltgrader gitt i samarbeid med internasjonale samarbeidsinstitusjoner gjelder egne regler.

(4) Student som har fått innpass for et emne, kan likevel velge å ta emnet ved NHH. Vedtaket om innpass faller da bort.

### Overskriften til kapittel 4 skal lyde:

#### Kapittel 4 – Vurdering (eksamen) og obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)

**Commented [KJB4]:** Tidligere formulering: «...emnegodkjenning»

### § 4-2 skal lyde:

#### § 4-2. *Forkunnskaper og obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)*

(1) Eventuelle krav til forkunnskaper og obligatorisk aktivitet (arbeidskrav) som vilkår for vurdering skal være klart angitt i emnebeskrivelsen.

**Commented [KJB5]:** Tidligere formulering: «...emnegodkjenning...»

(2) En student som ikke gjennomfører oppgitt obligatorisk aktivitet (arbeidskrav), har ikke anledning til å gjennomføre vurdering i emnet. Se også § 4-5 Semester for vurdering.

**Commented [KJB6]:** Tidligere formulering: «...får emnegodkjenning på angitt måte, ...»

#### § 4-5 skal lyde:

##### § 4-5. Semester for vurdering

(1) I alle emner gjennomføres det vurdering i undervisningssemesteret. Hvis programleder har bestemt at vurdering også tilbys utenfor undervisningssemesteret, skal dette være oppgitt i emnebeskrivelsen, jf. § 3-1, femte ledd.

(2) Vurdering skjer i henhold til det pensum, de krav til forkunnskaper, **de krav til obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)** og den vurderingsordning som er fastsatt for emnet på tidspunktet for vurdering.

**Commented [KJB7]:** Tidligere formulering: «...den emnegodkjenning...»

(3) Når et obligatorisk emne opphører, skal det normalt avholdes vurdering i de to påfølgende semester etter siste ordinære vurdering.

(4) Prorektor for utdanning kan i særlige tilfeller vedta at det skal tilbys vurdering utover det som følger av denne bestemmelsen.

#### § 4-8 skal lyde:

##### § 4-8. Antall forsøk

(1) Under forutsetning av at det gjennomføres vurdering, har en student to forsøk på å gjennomføre vurdering i samme emne. I emner som inngår i masterstudiet i regnskap og revisjon har man tre forsøk på å gjennomføre vurdering i samme emne. Beste resultat gjelder.

(2) Endring av **krav til obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)** og endring av vurderingsordning kan medføre at studenten må ta hele emnet på nytt, jf. § 4-5, andre ledd.

**Commented [KJB8]:** Tidligere formulering: «...vilkår for emnegodkjenning og vurderingsordningen...»

(3) Består vurderingsordningen av flere vurderingsformer eller delvurderinger, er antall forsøk knyttet til vurderingsordningen under ett og ikke til de enkelte vurderingsformer eller delvurderinger. Selv om en student kun gjennomfører en av flere vurderingsformer (-deler) av vurderingsordningen telles det som ett forsøk.

(4) Begrensningen i antall vurderingsforsøk gjelder totalt for et emne. Tidligere forsøk teller selv om emnet har skiftet kode, inngår med ulik kode i flere studieprogrammer eller studenten har fått nytt opptak til det samme eller annet studieprogram hvor emnet inngår.

(5) I særlige tilfeller kan Studieadministrativ avdeling innvilge en student som har benyttet alle forsøk etter første ledd, uten å ha oppnådd bestått resultat, ytterligere ett forsøk på vurdering i samme emne.

(6) Masterstudent(er) kan kun levere masteroppgave ved NHH én gang i samme masterprogram, jf. § 6-3. Kun hvis oppgaven blir bedømt til ikke bestått, vil kandidaten(e) få mulighet til å levere en bearbeidet oppgave til bedømming.

(7) Student med særskilt forlenget studierett etter § 2-6, tredje ledd har ikke anledning til å gjennomføre ny vurdering etter første ledd.

## § 5-1 skal lyde:

### § 5-1. Fusk

(1) Fusk er et alvorlig tillitsbrudd overfor NHH, medstudenter og samfunnet for øvrig. NHH reagerer derfor strengt overfor alle former for fusk **under gjennomføring av emner og vurderinger** ved NHH.

**Commented [KJB9]:** Tidligere formulering: «...under arbeid, emnegodkjenning og vurdering som inngår i gjennomføringen av emner...»

(2) Som fusk regnes eksempelvis:

- å handle i strid med kapittel 5 i utfyllende bestemmelser gitt i medhold av forskriften
- å ha ulovlige hjelpemidler tilgjengelig under vurdering
- å presentere andres arbeid som sitt eget
- å presentere eget tidligere arbeid som noe nytt (selvplagiat)
- å sitere kilder eller på annen måte benytte kilder i skriftlige arbeider uten tilstrekkelige kildehenvisninger
- å ha skaffet seg adgang til vurdering ved å ha fusket på prøve eller lignende som er vilkår for å gjennomføre vurdering
- på uriktig grunnlag ha fått godkjenning for deltakelse i obligatorisk undervisning eller andre obligatoriske aktiviteter
- ureglementert samarbeid mellom kandidater eller grupper av kandidater
- manipulering av en besvarelse etter at den er levert
- uredelige handlinger eller forhold som tar sikte på å gi eller kan gi kandidaten et uberettiget fortrinn i tilknytning til oppfyllelse **av obligatorisk aktivitet (arbeidskrav)** eller ved en vurdering
- handling som på andre måter kan bidra til at kandidatens kunnskaper og ferdigheter ikke blir prøvet og vurdert på en upartisk og faglig betryggende måte (jf. § 4-1)

**Commented [KJB10]:** Tidligere formulering: «...vilkår for emnegodkjenning...»

(3) Forsøk på og medvirkning til fusk kan sanksjoneres på samme måte som fusk.

## § 5-2 skal lyde:

### § 5-2. Skyldkrav og sanksjoner

Krav til skyld **og sanksjonene ved fusk** følger av universitets- og høyskoleloven §§ 4-7 (annullering) og 4-8 (utestengning).

**Commented [KJB11]:** Språklig forenkling. Tidligere formulering: «Krav til skyld ved fusk og sanksjonene overfor fusk...».

## § 7-1 skal lyde:

### § 7-1. Vitnemål

(1) Vitnemål for oppnådd grad utstedes når kravene i aktuell studieplan er oppfylt. En student som oppnår aktuell grad før utløpet av det som er angitt som normert tid i aktuell studieplan kan velge å utsette utstedelsen av vitnemål til den ordinære studieretten **etter § 2-4**.

**Commented [KJB12]:** Her hang det igjen en henvisning til § 8-2 i forskriften. § 8-2 ble opphevet ved forrige hovedrevisjon (29.4.2021).

(2) Det enkelte vitnemål utstedes bare én gang. Ved tap av vitnemål kan NHH, etter søknad, utstede duplikat. NHH kan holde tilbake vitnemål til student som i forbindelse med kontroll ikke har lagt frem originaldokumentene som lå til grunn for opptak eller for utstedelse av vitnemålet.

## II

Endringene trer i kraft straks.

## INVESTERINGSPLAN FOR NHH

Saksbehandler Kari Blom  
Arkivreferanse 21/04375-8

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	31.01.2022	7/22

### Forslag til vedtak:

Styret godkjenner fremlagt plan for langsiktige investeringer på 57,6 mill. kr. og plan for løpende investeringer for året 2022 på 14,7 mill. kr. Investeringskostnaden skal dekkes av høyskolens avsetninger relatert til ubrukt bevilgning.

Rektor, i samråd med styreleder, får fullmakt til å slutføre investeringsplanen frem til fristen 10.02.2022.

### Bakgrunn:

Det vises til rundskriv F-05-20 *Reglement for statlig universiteter og høyskolers oppbygging og anvendelse av ubenyttede bevilgninger (avsetninger)* fra Kunnskapsdepartementet (se vedlegg 1).

I rundskrivets pkt. B omtales retningslinjer for avsetninger fra bevilgningsfinansiert aktivitet. Avsetningene skal deles inn i kategoriene avsetning til investeringer og avsetning til andre formål.

Størrelsen på avsetninger til andre formål kan ikke være større enn 5% av årets bevilgning.

Størrelsen på avsetning til investeringer er det ingen øvre grense på, men følgende vilkår må oppfylles:

- Avsetningen kan kun omfatte anskaffelser av anleggsmidler som skal balanseføres i henhold til statlige regnskapsstandarder
- Det må dokumenteres hva det skal investeres i
- Det må fremgå hvilket år det er planlagt gjennomføre investeringen
- Det må fremgå hvilket beløp som er avsatt til den konkrete investeringen

I rundskrivets pkt. C blir det slått fast at *Styret skal beslutte hvor mye som skal avsettes til fremtidige investeringer i forbindelse med fastsettelse av institusjonens årsregnskap. Beslutningen skal dokumenteres i form av en investeringsplan som spesifiserer hva det skal*

*investeres i, hvilket år det er planlagt å gjennomføre investeringen og hvilket beløp som er avsatt til den konkrete investeringen.*

Som nevnt i forbindelse med behandling av høyskolens budsjett for 2022, forventes høyskolens avsetninger relatert til bevilgningen ved utgangen av 2021 å være betydelig høyere enn 5% av årets bevilgning. Med forbehold om mindre justeringer som kan forekomme frem til endelig rapportering av årsregnskapet 10. februar, ser avsetningene fra bevilgningsfinansiert aktivitet ut for å bli ca. 113 mill. kr.

Investeringsplanen som fremlegges (se vedlegg 2), er utarbeidet av Eiendoms- og IT-avdelingen og har en samlet ramme på 72,3 mill. kr. Første del består av en langsiktig investeringsplan på 57,6 mill. kr. som inneholder de samme tiltakene som ble presentert i desember, med tillegg av kostnader knyttet til etablering av arbeidsplasser for studenter i leide arealer. Andre del består av tiltak som er nødvendige for å opprettholde eksisterende nivå på eiendeler som for eksempel møbler, IT-utstyr, innredning og maskiner. Dette er i hovedsak samme tiltak som ble presentert i styresaken under punktet investeringer, men med tillegg av en ny avfallskomprimator og en kompaktlaster til eiendomsdriften. I tillegg er to poster på IT-budsjettet redusert som følge av at anskaffelser planlagt i 2022 er blitt foretatt i 2021 på grunn av gunstige leverings- og prisvilkår.

Når det gjelder kostnadsestimatene for eiendom, er tiltak 1-6 beregnet i henhold til Statsbyggs metodikk. Eiendomsavdelingen har valgt å budsjettere med P50, også kalt *Styringsramme*. I tillegg til å være den rammen utfører skal forholde seg til, regnes P50 for å være det mest sannsynlige utfallet for et tiltaks samlede kostnad. I tillegg oppgis P10 og P90 som er henholdsvis det optimistiske og det pessimistiske anslaget for et tiltaks kostnad. I store offentlige prosjekter bruker man ofte P85 som *Kostnadsramme*, og som grunnlag for budsjettering. Dette for å sikre finansiering hvis tiltak går ut over *Styringsrammen*. Da investeringstiltakene i vedlagte plan er relativt begrensede, forventes kostnadsstyring og eventuelle kostnadsoverskridelser lettere å håndtere. En budsjettering innenfor P50 anses derfor som forsvarlig.

Kostnader relatert til øvrige tiltak er, utover de kommentarene som er gitt til hvert enkelt tiltak, i all hovedsak basert på relasjonsvurderinger, som innebærer at man bruker erfaring fra lignende tiltak, anerkjente gjennomsnittskostnader pr. m<sup>2</sup> for ulike typer arbeid, justert for tiltaks særegenheter som kan gi antatt kostnadsøkning eller kostnadsreduksjon

#### **Vedlegg:**

Vedlegg 1 – Rundskriv F-05-20 fra Kunnskapsdepartementet

Vedlegg 2 – Investeringsplan – U.off. jf. Offl. § 5

# Sak 7/22 Vedlegg 1



## Rundskriv

Statlige universiteter og høyskoler

Nr.

F-05-20

Vår ref

Dato

28. oktober 2020

### **Reglement for statlige universiteter og høyskolars oppbygging og anvendelse av ubenyttede bevilgninger (avsetninger)**

Kunnskapsdepartementet har fastsatt reglement for statlige universiteter og høyskolars oppbygging og anvendelse av ubenyttede bevilgninger (avsetninger).

#### **A. Virkeområde**

Reglementet er fastsatt av Kunnskapsdepartementet og trer i kraft 1. januar 2021.

Reglementet gjelder for statlige universiteter og høyskoler og regulerer institusjonenes adgang til å utsette aktivitet og overføre ubenyttet bevilgning fra Kunnskapsdepartementet fra ett budsjettår til et annet. Ubenyttede bevilgninger betegnes som avsetninger. Avsetningene skal spesifiseres i note til regnskapet. Reglementet setter en øvre grense for hvor store avsetningene kan være per 31. desember i regnskapsåret.

#### **B. Retningslinjer for avsetninger fra bevilgningsfinansiert aktivitet**

Avsetningene deles inn i to hovedkategorier:

- Avsetninger til investeringer
- Avsetninger til andre formål

Regnskapsmessige definisjoner er beskrevet i vedlegg.

Postadresse  
Postboks 8119 Dep  
0032 Oslo  
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse  
Kirkeg. 18  
www.kd.dep.no

Telefon\*  
22 24 90 90  
Org no.  
872 417 842

Avdeling

Saksbehandler  
Morten Haugom  
22 24 73 52

**Avsetninger til investeringer**

Med investeringer menes anskaffelser av anleggsmidler (eiendeler) som skal balanseføres i henhold til de statlige regnskapsstandardene. Avsetninger til vedlikehold av eiendom for de selvforvaltende institusjonene regnes også som avsetninger til investeringer.

Det er ingen øvre grense for hvor mye institusjonen kan avsette til investeringer. Dersom institusjonen ønsker å avsette midler til fremtidige investeringer, må det dokumenteres hva det skal investeres i, hvilket år det er planlagt å gjennomføre investeringen og hvilket beløp som er avsatt til den konkrete investeringen.

**Avsetninger til andre formål**

Med avsetninger til andre formål menes avsetninger av bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet som ikke er avsetninger til investeringer.

Avsetninger til andre formål skal ikke overstige 5 % av bevilgningene gitt i tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet per 31. desember i regnskapsåret.

**C. Styrets ansvar**

Styret har ansvaret for at aktiviteten ved institusjonen gjennomføres innenfor de finansielle rammer og målsetninger som er gitt i tildelingsbrev eller på annen måte fra departementet.

Styret skal beslutte hvor mye som skal avsettes til fremtidige investeringer i forbindelse med fastsettelse av institusjonens årsregnskap. Beslutningen skal dokumenteres i form av en investeringsplan som spesifiserer hva det skal investeres i, hvilket år det er planlagt å gjennomføre investeringen og hvilket beløp som er avsatt til den konkrete investeringen.

**D. Rapportering**

Institusjonene skal rapportere størrelsen på avsetningene i regnskapet ved tertial- og årsavslutning. I regnskapet skal det fremgå hvor store avsetninger institusjonene har gjort til investeringer og til andre formål.

I årsrapporten skal institusjonene kort omtale årsakene til avsetningene og om størrelsen på avsetningene har påvirket måloppnåelsen. Institusjonene skal i ledelseskomentarene til regnskapet kommentere størrelsen på avsetningene, og hva avsetningene planlegges brukt til. Dette gjelder både avsetninger til investeringer og avsetninger til andre formål.

Hvis institusjonen har avsetninger til andre formål på mer enn 5 % av bevilgningene fra Kunnskapsdepartementet per 31. desember i regnskapsåret skal avsetningene utover maksimalgrensen tilbakeføres statskassen. Institusjoner som har avsetninger som overstiger 5 % skal uoppfordret redegjøre for dette i brev til Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet kan i samråd med Finansdepartementet i særskilte tilfeller innvilge søknad om høyere avsetninger.



### **E. Overgangsordning i 2021**

For 2021 gjelder en overgangsordning der institusjoner som har avsetninger til andre formål utover maksimalgrensen skal redegjøre for årsakene til dette i brev til Kunnskapsdepartementet. Departementet tar deretter stilling til eventuelle budsjettmessige konsekvenser.

Med hilsen

Knut Børve (e.f.)  
ekspedisjonssjef

Peter Olgyai  
avdelingsdirektør

*Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer*

## **VEDLEGG – Regnskapsmessige definisjoner**

### *Avsetninger av bevilgningsfinansiert aktivitet fra Kunnskapsdepartementet*

Avsetninger av bevilgningsfinansiert aktivitet fra Kunnskapsdepartementet skal fremgå på egne linjer i note 15 til årsregnskapet pr. 31. desember i regnskapsåret. Mer- eller mindreforbruk fra avsluttede bidragsprosjekter skal også klassifiseres som avsetning fra bevilgningsfinansiert aktivitet og presenteres i note 15 del I.

Avsetninger i avsnittet "Andre departementer" i note 15 del I og del III skal ikke tas med når institusjonene vurderer størrelsen på avsetningene i henhold til dette reglementet.

### *Avsetninger til investeringer*

Med investeringer menes anskaffelser av anleggsmidler (eiendeler) som skal balanseføres i henhold til SRS17 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 eller grupper av eiendeler med anskaffelseskost på 50 000 kroner eller mer. Anleggsmidler omfatter fysiske eiendeler som bygninger og utstyr og immaterielle eiendeler som programvare eller lignende. Planlagte påkostninger av leide lokaler som skal dekkes av institusjonenes bevilgning fra Kunnskapsdepartementet regnes også som avsetninger til investeringer. Avsetninger til vedlikehold av eiendom for de selvforvaltende institusjonene regnes også som avsetninger til investeringer.

Avsetninger til investeringer fremgår på egne linjer i note 15.

### *Avsetninger til andre formål*

Med avsetninger til andre formål menes avsetninger av bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet som ikke er avsetninger til investeringer.

Avsetninger til andre formål skal ikke overstige 5 % av bevilgningene gitt i tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet per 31. desember i regnskapsåret. Avsetninger til andre formål fremgår på egne linjer i note 15.

## **Sak 7/22 Vedlegg 2**

Dokumentet er unntatt offentlighet.

Tittel: Investeringsplan

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl. § 5

## EVENTUELT - MØTE 1/22

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03485-6

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
31.01.2022

Utvalgsnr  
8/22

### **Forslag til vedtak:**

Vedtak til saker under eventuelt behandles i møtet.

## Orienteringssak 1/22



Norges Handelshøyskole  
Helleveien 30  
5045 BERGEN

Deres ref

Vår ref

Dato

21/4886-29

21. desember 2021

### Tildelingsbrev for 2022 - Norges Handelshøyskole

På bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2022, jf. Innst. 12 S (2021-2022), Prop. 1 S Tillegg 1 (2021–2022) og Prop. 1 S (2021-2022), sender Kunnskapsdepartementet med dette tildelingsbrev til institusjonen. Tildelingsbrevet er Kunnskapsdepartementets årlige styringsdokument og skal distribueres til alle medlemmer av institusjonens styre. Eventuelle endringer eller ytterligere tildelinger blir formidlet gjennom supplerende tildelingsbrev i løpet av 2022.

#### Tildelingsbrevet for 2022 består av følgende deler:

1 Regjeringens prioriteringer og forventninger .....	2
2 Mål.....	5
3 Tildeling .....	10
4 Andre forutsetninger og krav.....	11
5 Rapportering og resultatoppfølging .....	13

Postadresse  
Postboks 8119 Dep  
0032 Oslo  
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse  
Kirkeg. 18  
www.kd.dep.no

Telefon\*  
22 24 90 90  
Org.nr.  
872 417 842

Avdeling  
Avdeling for eierskap i  
høyere utdanning og  
forskning

Saksbehandler  
Linda Johansen  
Elmrhari  
22 24 74 82

## 1 Regjeringens prioriteringer og forventninger

Forskning, utdanning og innovasjon av høy kvalitet er viktig for at Norge skal hevde seg internasjonalt og nå de ambisiøse bærekraftsmålene. Godt internasjonalt samarbeid er avgjørende for å møte de globale samfunnsutfordringene. Universitetene og høyskolene er, i tett samarbeid med andre sektorer, sentrale i arbeidet med å ruste hele landet for en bærekraftig framtid, og skape morgendagens grønne arbeidsplasser.

Universiteter og høyskoler har en nøkkelrolle i arbeidet med å utvikle det norske samfunnet ved å bidra med den kunnskap og kompetanse som samfunnet trenger. For å lykkes i dette må forskningen også svare ut norske utfordringer og institusjonene må ha dialog med samfunns- og arbeidsliv, og andre forskningsutførende sektorer. Kunnskap, kompetanse og kultur for innovasjons- og kommersialiseringsaktiviteter i universitets- og høyskolesektoren er avgjørende for å lykkes med verdiskaping fra forskningen. Dette må ha oppmerksomhet innenfor alle fag og disipliner.

For at studentene skal bli bedre i stand til å møte et samfunn og arbeidsliv som endrer seg raskt, må høyskolene og universitetene samarbeide mer systematisk med arbeidslivet om hva studentene lærer og hvordan de lærer. Regjeringen forventer at arbeidslivsrelevansmeldingen<sup>1</sup> følges opp. Universitetene og høyskolene må utdanne kandidater som er i stand til å delta i – og selv bidra til å utvikle – framtidens arbeidsliv, gjennom faglig kompetanse, kunnskap om innovasjon og entreprenørskap. Institusjoner som samarbeider godt med arbeidslivet og øvrige samfunnsaktører, vet best hvilken kompetanse som trengs. Samarbeid gjør det lettere å skape attraktive og relevante studietilbud i hele landet.

Regjeringen forventer at universiteter og høyskoler samarbeider med fylkeskommunene og andre relevante aktører for å styrke det desentraliserte tilbudet og møte regionale kompetansebehov. Universiteter og høyskoler skal prioritere livslang læring og fleksible og desentraliserte tilbud. Dette er en sentral del av institusjonenes samfunnsoppdrag. Digital teknologi og digitale undervisningsmetoder må brukes til å tilpasse studietilbud til regionale kompetansebehov for å gi økt tilgjengelighet.

Den digitale omstillingen i samfunnet driver fram endringer i studievaner og læringspreferanser som utdanningsinstitusjonene må møte for å være relevante i fremtiden. Framtidens utdanninger bør kombinere fysisk tilstedeværelse og digital undervisning på en måte som fremmer studentenes læringsutbytte, læringsmiljø og fleksibilitet i utdanningstilbudet. Den digitale utviklingen gjør det mulig å tilby mer fleksible studietilbud, som gjør at flere vil kunne gjennomføre en utdanning uavhengig av livssituasjon. Kunnskapsdepartementet forventer at universiteter og høyskoler følger opp digitaliseringsstrategien for universitets- og høyskolesektoren<sup>2</sup> i sitt eget omstillings- og utviklingsarbeid.

Profesjonsutdanningene er viktige for å sikre en velfungerende velferdsstat som ivaretar demografiske endringer i hele landet. Utdanningene skal holde høy kvalitet, være

<sup>1</sup> Meld. St. 16 (2020–2021) Utdanning for omstilling – Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning.

<sup>2</sup> Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025

forskningsbaserte, praksisnære og rette seg mot arbeidslivets behov. Regjeringen vil legge fram en stortingsmelding om profesjonsutdanningene.

Styringsmeldingen<sup>3</sup> slo fast at målene for dimensjonering av utdanningskapasiteten er å dekke studentenes etterspørsel etter utdanning og arbeidslivets behov for kvalifisert arbeidskraft. Institusjonene har ansvar for å dimensjonere i tråd med begge målene. Regjeringen forventer at universitetene og høyskolene gjør løpende vurderinger av regionale og nasjonale kompetansebehov og ser på hvordan kapasitet og innretning på studieporteføljen kan møte disse behovene. Regjeringen understreker at framtidig vekst i utdanningskapasitet innenfor prioriterte områder ikke bare vil kunne finansieres med økte tildelinger. Det forventes også at institusjonene selv bidrar ved å gjøre nødvendige omprioriteringer innenfor egen ramme. Regjeringen vil gjennom styringsdialogen og utviklingsavtalene følge opp den enkelte institusjonens ansvar for utdanningskapasiteten.

Regjeringen viser til at det er behov for å øke antall kandidater med helse- og sosialfaglig kompetanse. Med forbehold om Stortingets vedtak foreslår regjeringen å øke opptaket i sykepleierutdanning med 500 plasser fra og med høsten 2022. Kunnskapsdepartementet ber om at institusjonene øker opptaket med 200 plasser innenfor uendret bevilgning, se omtale i del 3 for de institusjonene det gjelder. Regjeringen vil i januar foreslå for Stortinget at det bevilges midler til 300 nye plasser i sykepleierutdanning fra høsten 2022. Med forbehold om Stortingets tilslutning vil Kunnskapsdepartementet komme tilbake med fordeling av disse i supplerende tildelingsbrev, og vil prioritere videreutdanninger i sykepleierutdanning i den grad det er mulig.

Regjeringen vil jobbe for å styrke bredden av utdanningstilbud over hele landet, samtidig som at vi skal ha internasjonalt ledende utdanningsinstitusjoner. Norges utdannings- og forskningssamarbeid med Europa og prioriterte partnerland utenfor EU skal videreføres og utvikles. Aktiv deltakelse i de europeiske programmene er av stor betydning, jf. strategiene for norsk deltakelse i Horisont Europa<sup>4</sup> og Erasmus+<sup>5</sup>. Utdannings- og forskningssamarbeidet bør sees i sammenheng for å gjensidig styrke hverandre. Universitetene og høyskolene har ansvar for å utforme studieprogrammer som fremmer mobilitet og internasjonalt utdanningssamarbeid, jf. mobilitetsmeldingen<sup>6</sup>.

Det er for mange ansatte i midlertidige stillinger i universitets- og høgskolesektoren (UH-sektoren). Høy midlertidighet skaper økte forskjeller og utrygghet for den enkelte, og institusjonene kan miste verdifull kompetanse når ansatte søker seg til faste stillinger utenfor sektoren. Regjeringen forventer at institusjonene arbeider målrettet med å redusere antall midlertidige stillinger, og at styrene har økt oppmerksomhet på utviklingen i de ulike stillingskategoriene. Midlertidigheten i UH-sektoren skal ikke være høyere enn i arbeidslivet ellers, og med utgangspunkt i institusjonenes rapportering vil dette følges opp i styringsdialogen framover. Regjeringen vil vurdere UH-lovens bestemmelser om midlertidighet.

<sup>3</sup> Meld. St. 19 (2020-2021) Styring av statlige universiteter og høyskoler

<sup>4</sup> Strategi for norsk deltakelse i Horisont Europa og Det europeiske forskningsområdet 2021-2027

<sup>5</sup> Strategi for norsk deltakelse i Erasmus+ og Det europeiske utdanningsområdet 2021-2027

<sup>6</sup> Meld. St. 7 (2020-2021) En verden av muligheter – Internasjonal studentmobilitet i høyere utdanning.

Det er avgjørende å rekruttere, beholde og videreutvikle forskertalentene for å få mest mulig ut av ressursene vi investerer i høyere utdanning og forskning. Det må finnes forutsigbare rammer som gir gode muligheter for videre karriereutvikling. Regjeringen forventer at institusjonene arbeider målrettet for å sikre at prinsippene for karriereveiledning<sup>7</sup> følges opp lokalt, at hele stillingsstrukturen benyttes ved tilsetting, og at postdoktorstillingen brukes i henhold til formålet.

Internasjonal rekruttering til norsk forskning og høyere utdanning er viktig, men rekrutteringsmønstrene viser at det må arbeides for å oppnå bedre kjønnsbalanse og øke interessen for en forskerkarriere blant studenter ved norske institusjoner.

Når institusjonene ansetter utenlandske forskere og undervisere, skal det stilles krav til opplæring i norsk språk. Regjeringen forventer at institusjonene sørger for norskopplæring av tilsatte som trenger det, og sikrer at norskkompetansen hos de tilsatte er tilstrekkelig til å ivareta norsk fagspråk. Det bør som en hovedregel stilles krav om at ansatte behersker norsk språk innen to år. For stillinger hvor kompetanse i norsk er viktig bør det i større grad stilles krav om norskkompetanse ved utlysning.

Norskspråklig undervisning, formidling og vitenskapelig publisering henger tett sammen med forskningens samfunnsrelevans, og at studentene skal forberedes på et norskspråklig arbeidsliv. Universitets- og høyskoleloven § 1-7 slår fast at institusjonene har et ansvar for å vedlikeholde og videreutvikle norsk fagspråk. Institusjonene er videre pålagt å ha egne språkstrategier som skal være tydelig forankret i overordnede strategier. Regjeringen forventer at institusjonene følger godt med på språksituasjonen i både forskning og undervisning, og setter inn tiltak dersom det er nødvendig. Arbeidet i perioden skal omtales i årsrapporten. Det forventes også at alle bachelor- og masteroppgaver og ph.d.-avhandlinger som er skrevet på et annet språk har et sammendrag på norsk.

Den nye språkloven trer i kraft 1.1.2022. Universiteter og høyskoler er pålagt å følge språkloven. Språkrådet har i flere år pekt på at et flertall av UH-institusjonene ikke innfrir kravene om at begge målformene skal være representert med minst 25 prosent. Regjeringen forventer at institusjonene følger opp dette og setter inn nødvendige tiltak.

Regjeringen vil gjennomføre en tillitsreform i universitets- og høyskolesektoren. For å redusere byråkratiet i sektoren skal det gjøres en gjennomgang av oppgaver staten opp gjennom årene har pålagt institusjonene. Regjeringen vil invitere universiteter og høyskoler til å komme med innspill til hvilke krav og føringer som kan forenkles.

For budsjettprioriteringer for 2022 vises det til Prop. 1 S Tillegg 1 (2021–2022) og Prop. 1 S (2021–2022): kap. 4 om programkategori 07.60 Høyere utdanning og forskning og kap. 5 om oppfølging av langtidsplanen for forskning og høyere utdanning.

Kunnskapsdepartementet har fastsatt følgende visjon som er presentert i Prop. 1 S (2021–2022):

- Kunnskap og kompetanse for et bærekraftig Norge.

<sup>7</sup> Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling



Visjonen danner grunnlaget for tre overordnede mål for kunnskapssektoren:

- Alle deltar i arbeids- og samfunnsliv.
- Alle har den kompetansen som de selv og samfunnet trenger.
- Samfunnet har tilgang til oppdatert kunnskap av høy kvalitet.

Målene ligger til grunn for kunnskapspolitikken. Virksomhetene spiller en viktig rolle for å realisere visjonen og nå målene. Det fordrer også godt samspill mellom virksomhetene og at alle bidrar til hverandres måloppnåelse.

## 2 Mål

### 2.1 Om målstrukturen

Universiteter og høyskoler har tidligere gitt sine synspunkter på hvordan målstrukturen kan gjøres enklere og bedre. Kunnskapsdepartementet vil forenkle målstrukturen for universiteter og høyskoler. Departementet vil styre på overordnede nasjonale sektormål, og videreutvikle den dialogbaserte styringen med institusjonsvise mål og styringsparametere og gå bort fra nasjonale styringsparametere. Utviklingsavtalene vil med dette få en mer sentral plass i styringsdialogen. Endringene vil gjelde fra og med statsbudsjettet for 2023. For 2022 gjelder følgende fire overordnede og langsiktige mål for høyere utdanning og forskning:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning
2. Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
3. God tilgang til utdanning
4. Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

I tillegg til målene har departementet fastsatt styringsparametere for høyere utdanning og forskning, jf. tabellen nedenfor. Departementet forventer at institusjonen vurderer egne resultater og ambisjoner ut fra de nasjonale styringsparametere.

Tabell 1: Overordnede mål og nasjonale styringsparametere

Mål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning	Mål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling	Mål 3: God tilgang til utdanning
<ul style="list-style-type: none"> <li>• andelen studenter på bachelor-utdanning som gjennomfører på normert tid</li> <li>• andelen studenter på master-utdanning som gjennomfører på normert tid</li> <li>• andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år</li> <li>• skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten</li> <li>• faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter</li> <li>• antall publikasjonspoeng per faglig årsverk</li> <li>• verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk</li> <li>• andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• andel mastergrads-kandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning</li> <li>• bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk</li> <li>• andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk</li> <li>• andel forskningsinnsats i MNT-fag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kandidattall på helse- og lærerutdanningene<sup>8</sup></li> </ul>
<b>Mål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• antall studiepoeng per faglig årsverk<sup>9</sup></li> <li>• andel kvinner i dosent- og professorstillinger</li> <li>• andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger</li> <li>• andel av samlingene og objektene ved universitetsmuseene som er tilstrekkelig sikret og bevart</li> </ul>		

Dataspesifikasjon er tilgjengelig på nettsiden til Database for statistikk om høgre utdanning (DBH).

Kunnskapsdepartementet har i samarbeid med institusjonene definert samfunns- og effektmål for større bygge- og rehabiliteringsprosjekter i sektoren. Aktuelle institusjoner må ta hensyn til disse målene i planer og i styringen av virksomheten.

Kunnskapsdepartementet har fastsatt måltall per institusjon for enkelte utdanninger, jf. *Orientering om statsbudsjettet 2022 for universitet og høyskular etter vedtak i Stortinget 20. desember 2021*, kap 2.3. Det er viktig å nå kandidatmåltallene for å sikre arbeidslivet tilstrekkelig kompetanse på utvalgte fagområder.

<sup>8</sup> Kandidatmåltall fremgår av *Orientering om statsbudsjettet 2022 for universitet og høyskular etter vedtak i Stortinget 20. desember 2021*.

<sup>9</sup> Sammen med de andre styringsparametrene under mål 1 og 2 gir denne styringsparameteren indikasjoner på utviklingen i effektiviteten ved den enkelte institusjonen.

## 2.2 Om utviklingsavtaler

Kunnskapsdepartementet legger opp til at utviklingsavtalene skal få en mer sentral plass i styringsdialogen med universiteter og høyskoler, se også omtale i *Orientering om statsbudsjettet 2022 for universitet og høgskular etter vedtak i Stortinget 20. desember 2021*.

Utviklingsavtalene skal bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og bedre arbeidsdeling. Alle gjeldende utviklingsavtaler utløper 31.12.2022. Endelig rapport om måloppnåelse skal dermed inngå i Årsrapport for 2022.

Departementet legger opp til en prosess i 2022 med sikte på at nye utviklingsavtaler vil inngå i tildelingsbrevene for 2023. Vi viser til brev av 2. desember 2021 med utkast til rammeverk for utviklingsavtaler for universiteter og høyskoler, frist for innspill til rammeverket 21. januar 2022, og til invitasjon til digitalt oppstartsseminar i mars 2022.

Departementet ber med dette Norges Handelshøyskole (NHH) om å foreslå mål som kan inngå i utviklingsavtalen.

Forslaget skal begrunnes ut fra institusjonens strategiske fortrinn, utviklingspotensial og utviklingsbehov fremover, og ut fra samfunnets behov for en god utvikling av sektoren regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Institusjonen bes også foreslå styringsparametere (kvalitative og kvantitative) som kan vise om utviklingen i avtaleperioden er i samsvar med målene i utviklingsavtalen.

Fristen for å levere forslag til utviklingsavtale er 10. september 2022. Vi vil be institusjonene om å dele foreløpige utkast innen 1. mai 2022. Departementet vil invitere styreleder, rektor og direktør til dialogmøter om innholdet i avtalene.

## 2.3 Utviklingsavtale med NHH

NHH inngikk utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet fra og med 2019 gjennom en prosess med innspill fra institusjonen og dialog med departementet.

Målene i avtalene skal kunne realiseres innenfor eksisterende økonomiske rammer.

Institusjonen skal omtale status for oppfølging av utviklingsavtalen i årsrapporten hvert år. Her skal det fremgå hva som er status på måleparametere/milepæler sammenlignet med utgangspunktet for avtalen.

### Utviklingsmål for NHH

Som handelshøyskole dekker Norges handelshøyskole et bredt felt av fagområder i undervisning og forskning, i stor grad knyttet til beslutningstaking i nærings- og samfunnsliv. Dette gjenspeiles også i NHHs forskning og forskningsbaserte undervisning. Målene i utviklingsavtalen skal bidra til å styrke NHHs posisjon og særtrekk som en internasjonalt anerkjent handelshøyskole med et sterkt kvalitetsfokus og et omfattende samspill med næringsliv og samfunnsinstitusjoner, jf. NHHs visjon: «NHH skal være en drivkraft for

samfunns- og næringsutvikling og utdanne mennesker for verdiskaping og bærekraftig utvikling. NHH skal være en ledende internasjonal handelshøyskole som viser vei i utvikling og formidling av kunnskap og kompetanse». På basis av dette er det tre mål i NHHs utviklingsavtale. Disse har alle en nær sammenheng med de utvalgte satsingsområdene i NHHs strategi 2018-2021, og er områder hvor NHH ønsker å ha et særlig trykk på gjennomføring.

### **1) Faglig fornyelse og relevans**

Som handelshøyskole kjennetegnes NHH av et studietilbud som utvikler seg i tråd med utvikling og trender i nærings- og samfunnsliv. Samfunnet møter nå spesielt store omstillingsutfordringer, og en viktig del av NHHs pågående utvikling er å gjenspeile dette i forskning og undervisning, og gjennom dette bistå til verdiskaping og en bærekraftig utvikling.

Omstillingsutfordringene følger av både særtrekk i norsk næringsstruktur og av globale megatrender som rask teknologisk utvikling og bærekraftutfordringer knyttet til miljø, naturressurser og klima. Dette innebærer at bl.a. teknologiforståelse, innovasjon og bærekraft i økende grad integreres i høyskolens fagområder, i forskning og undervisning.

I undervisningen vil det eksempelvis på kursnivå være behov for fornyelse av ordinære kurs med vekt på å forstå sammenhenger mellom digital transformasjon, innovasjon, ledelse, økonomi og bærekraft, samt et balansert tilbud av kurs med direkte teknologisk innretning (eksempelvis programmering, robotisering, maskinlæring og kunstig intelligens). På programnivå vil det være behov for å vurdere nye sammensetninger av masterprofiler og studieprogram, også innenfor etter- og videreutdanningen.

Utviklingsavtalen skal bidra til å utvikle studietilbudet i takt med omstillingsbehov i nærings- og samfunnsliv. Det kan tilsi økt samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt. Tiltak som her blir vurdert, er blant annet lokalt samarbeid om spesialiserte mastergradskurs innenfor økonomisk-administrative fag, nasjonalt tverrfaglig samarbeid innen teknologi, og nasjonalt og internasjonalt samarbeid på ph.d.-nivå. NHH skal samtidig tilstrebe et godt læringsmiljø og pedagogikk som gir størst mulig læringseffekt.

Måleparametere:

- 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**

NHH anser at mangfold i studentmassen legger til rette for høy inntakskvalitet og et godt læringsmiljø, noe som i sin tur øker kvaliteten i utdanningen. Mangfold oppnås gjennom en balansert kjønnsfordeling, en jevnere fordeling av norske studenter med hensyn til geografiske regioner og andre karakteristika, og et større innslag av gode internasjonale studenter. NHHs ambisjon er at NHHs studieprogram skal være et klart førstevalg innenfor økonomisk-administrative fag blant et mangfold av norske studenter, og tiltrekke seg høyt kvalifiserte internasjonale studenter.

Et mål om økt mangfold har viktige implikasjoner for hvordan NHH profilerer seg både internt og eksternt i rekrutteringssammenheng og generelt. NHH tilstreber også økt mangfold blant fagstab. Et svært viktig mål er her å øke kvinneandelen i fagstab. I utviklingsperioden vil høyskolen rette spesiell oppmerksomhet mot å øke kvinneandelen i innstegsstillinger, som er et tiltak for å øke kvinneandelen i høyere stillingskategorier på sikt. NHH ønsker også å øke andelen tilsatte med internasjonal bakgrunn i fagstaben. NHH vil dessuten søke å bruke knappe kvinnelige ressurser i fagstab på en strategisk klok måte slik at flest mulig av NHHs studenter møter kvinnelige rollemodeller i auditoriene. Dette har særlig høy prioritet på bachelorstudiet.

Måleparametere:

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

## **3) Forskning på topp nivå**

NHH skal være en ledende internasjonal handelshøyskole som viser vei i utvikling og formidling av kunnskap og kompetanse. En handelshøyskole kjennetegnes av fagområder og forskning som er nært knyttet til beslutningstaking i nærings- og samfunnsliv. NHH tilstreber eksellent forskning i møte med samfunnets utfordringer. Fra før gjennomsyrrer kvalitetsaspektet alle NHHs forskningsstrategier. Førrige strategiperiode frembrakte tematiske og spissede forskningsentre innen utvalgte fagområder. Kommende strategiperiode bygger videre på dette, med et mål om eksellent forskning innen alle sentrale tema for en handelshøyskole på topp internasjonalt nivå. Gjennom utviklingsavtalen ønsker NHH en videreutvikling for å sikre kvalitet og balanse langs dimensjonene eksellent forskning og bidraget til å møte samfunnsutfordringene.

Måleparametere:

- 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.

Måleparameterne er satt opp iht. «tradisjonelle» mål på kvalitet. Usikkerhet mht. utviklingen i incentivstrukturen i sektoren, inkludert virkninger av «plan S», kan innebære et behov for en senere justering av måleparameterne.

## 2.4 Om campusutviklingsplaner

En campusutviklingsplan er en helhetlig og langsiktig plan for god bruk og utvikling av bygg, uteområder og annen infrastruktur som støtter opp om institusjonens faglige og strategiske mål. Universiteter og høyskoler skal ha campusutviklingsplaner som legger grunnlag for prioritering av oppgraderings- og byggeprosjekter på den enkelte institusjon. Flercampusinstitusjoner bør ha en overordnet campusstrategi i tillegg til campusutviklingsplaner for de ulike studiestedene. Departementet forutsetter at planene styrebehandles. Departementet tar sikte på en ekstern evaluering av institusjonenes campusutviklingsplaner i løpet av 2022, ref. Meld. St. 4 (2018–2019) – Langtidsplan for forskning og høyere utdanning.

## 3 Tildeling

### 3.1 Tildeling for 2022

#### Tildeling over kap. 260, post 50

Stortinget har bevilget 39,4 mrd. kroner over kap. 260, post 50 til universiteter og statlige høyskoler. Det ligger til grunn en prisjustering på 2,6 pst. og et kutt som følge av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen på 0,5 pst. fra 2021 til 2022.

Kunnskapsdepartementet tildeler med dette **580 794 000 kroner** til Norges Handelshøyskole. Tabellen nedenfor viser rammebevilgningen for 2021, endringen fra 2021 til 2022 og rammebevilgningen for 2022.

	Beløp i kroner
Rammebevilgning for 2021	573 093 000
Endring	7 701 000
Rammebevilgning for 2022	580 794 000

For en forklaring av endringene viser vi til *Orientering om statsbudsjettet 2022 for universitet og høyskular etter vedtak i Stortinget 20. desember 2021*.

Bevilgningen er økt med 591 000 kroner til grønn forskning.

## 3.2 Utbetaling

Kunnskapsdepartementet utbetaler midlene over kap. 260, post 50 i tre rater, hhv. i januar, mai og september.

## 3.3 Fullmakter

Stortinget har gitt de statlige universitetene og høyskolene fullmakter som fornyes for ett år av gangen i forbindelse med Stortingets behandling av statsbudsjettet. I tillegg har departementet delegert en rekke administrative fullmakter til institusjonene. En fullstendig oversikt over delegerte fullmakter finnes vedlagt.

## 4 Andre forutsetninger og krav

### 4.1 Fellesføringer fra regjeringen

#### 4.1.1 Effektivisere konsulentbruken

Arbeidet med effektivisering utgjør en integrert del av den ordinære styringsdialogen mellom departementet og virksomhet, og følger de allmenne prinsippene for styring i staten. I 2022 skal institusjonene arbeide for å redusere konsulentbruken på områder der det ligger til rette for å benytte interne ressurser og kompetanse. Utover informasjons- og holdningskampanjer skal tjenester fra kommunikasjonsbransjen som hovedregel ikke benyttes. Institusjonene skal rapportere om konsulentbruken i årsrapporten for 2022.

#### 4.1.2 Lærlinger

Statlige virksomheter skal ha lærlinger tilknyttet seg, der antallet lærlinger skal stå i et rimelig forhold til virksomhetens størrelse. Virksomheter med mer enn 75 ansatte skal til enhver tid ha minst en lærling, og større virksomheter bør ha ambisjon om flere enn en lærling. NHH skal også hvert år vurdere om det er mulig å tilby opplæring i nye lærefag og om antall lærlinger kan økes. Alle statlige virksomheter skal knytte seg til opplæringskontoret OK stat eller et annet opplæringskontor.

I årsrapporten for 2022 skal NHH rapportere følgende:

Antall lærlinger, om det er vurdert å øke antall lærlinger og eventuelt innenfor hvilke fag samt hvilket opplæringskontor virksomheten er tilknyttet. Virksomheter som ikke har oppfylt kravene, må redegjøre for årsaken til dette og for hva de har gjort for å oppfylle kravene.

### 4.2 Andre krav til universiteter og høyskoler

#### 4.2.1 Forskningsetikk

Kunnskapsdepartementet viser til [Dokument 1 \(2021–2022\)](#) der Riksrevisjonen peker på at de statlige universitetene og høyskolene ikke har etablert systemer som legger til rette for at alle ansatte som arbeider med forskning, får tilstrekkelig opplæring, og at institusjonene ikke

har gode nok systemer for å sikre at mulige brudd på anerkjente forskningsetiske normer blir oppdaget, behandlet og rapportert. Departementet understreker institusjonenes ansvar for å sikre at forskningen ved institusjonen skjer etter anerkjente forskningsetiske normer i henhold til [forskningsetikkloven](#) og forventer at institusjonene eventuelt raskt etablerer systemene som er fastsatt i loven. Se også rapporteringskrav 4.2.1.

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

Styringsdokument for arbeidet med sikkerhet i Kunnskapsdepartementets sektor (revidert i 2021) skal ligge til grunn for arbeidet med sikkerhet, herunder samfunnssikkerhet, nasjonal sikkerhet og informasjonssikkerhet og personvern. Med et skjerpet digitalt risikobilde forutsettes det at institusjonene holder seg oppdatert om risiko- og trusselvurderinger fra de nasjonale etterretnings- og sikkerhetstjenestene.

Policy for informasjonssikkerhet og personvern skal ligge til grunn for NHH sitt arbeid innen disse forvaltningsområdene. HK-dir har ansvaret for å følge opp etterlevelsen av policyen. NHH skal følge opp de anbefalinger som HK-dir gir for arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern. Departementet har gitt HK-dir tilbakemelding om at vi ser alvorlig på at mange virksomheter fortsatt ikke har tilfredsstillende kontinuitets- og beredskapsplaner for å håndtere alvorlige IKT-sikkerhetshendelser, og har bedt direktoratet følge opp dette.

Institusjonene skal i årsrapporten for 2022 rapportere om følgende:

1. Når reviderte institusjonen sist sin ROS-analyse? Hvilke områder er identifisert som de med høyest risiko for virksomheten?
2. Når reviderte institusjonen sist sitt krise- og beredskapsplanverk? Beskriv kort hva planverket omfatter.
3. Når gjennomførte institusjonen sist kriseøvelse? Beskriv kort de viktigste læringspunktene fra evalueringen av øvelsen.

Med hensyn til nasjonal sikkerhet rapporterer virksomhetene årlig på status for sikkerhetstilstanden til Nasjonal sikkerhetsmyndighet.

#### Håndtering av covid-19-pandemien

Institusjonene bør fortsette å evaluere egen håndtering av covid-19-pandemien og påse at læringspunkter fra evalueringen følges opp. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap sin mal for evaluering av covid-19 kan gi inspirasjon til arbeidet. Institusjonene skal i årsrapporten for 2022 orientere kort om hvordan evalueringen ble gjennomført og de viktigste læringspunktene.

#### **4.2.3 Rammeverk for nasjonale evalueringer av forskning og høyere utdanning**

Det skal etableres et rammeverk for nasjonale evalueringer av forskning og høyere utdanning<sup>10</sup> for å bidra til at evalueringssjessene blir mer forutsigbare. Forskningsrådets og NOKUTs ansvar for henholdsvis forsknings- og utdanningsevalueringer skal videreføres, men rammeverket skal bidra til tettere samordning.

<sup>10</sup> [Forslag til nytt rammeverk \(regjeringen.no\)](#)



#### 4.2.4 Likestilling og mangfold

Kunnskapsdepartementet forventer at virksomhetene arbeider aktivt for å fremme like karrieremuligheter for kvinner og menn i norsk akademia og tilrettelegger for et større etnisk mangfold. Funnene i en kartlegging<sup>11</sup> gjennomført av Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning (Kif)<sup>12</sup> tyder på at det er behov for en styrking av dette arbeidet. Kunnskapsdepartementet understreker viktigheten av at dette gis ressurser og prioriteres i et langtidsperspektiv. Det vises også til Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling.

Departementet ber om at virksomhetene fortsetter å følge med på hvordan koronapandemien har påvirket menns og kvinners forskerkarrierer og at arbeidet mot trakassering og seksuell trakassering må ha fortsatt fokus og videreføres. Departementet gjør også oppmerksom på at EU-kommisjonen har innført krav om at mottakere av forskningsmidler fra Horizon Europe må ha en handlingsplan for likestilling.

Departementet minner om endringer i likestillings- og diskrimineringsloven mv. (universell utforming av IKT-løsninger) og innlemmelse av direktiv (EU) 2016/2102 om tilgjengeligheten av offentlige organers nettsteder og mobilapplikasjoner (WAD-direktivet)<sup>13</sup>. Endringene trer i kraft 1. januar 2022, og pliktsubjektene vil få 1 år på å etterleve kravene, dvs. fra 1. januar 2023. Departementet vil samarbeide med HK-dir for å utrede hvordan WAD-direktivet best kan gjennomføres i UH-sektoren.

### 5 Rapportering og resultatoppfølging

#### 5.1 Rapportering om resultater

Departementet minner om at universiteter og høyskoler skal sende årsrapport for 2021 innen 15. mars 2022 til postmottak@kd.dep.no, med kopi til Riksrevisjonen og Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). Nærmere krav til denne årsrapporten fremgår av dokumentet *Rapporteringskrav for årsrapport 2021* som var vedlagt fjorårets tildelingsbrev. Departementet gjør oppmerksom på at årsrapporten for 2021 skal publiseres på virksomhetens nettside innen 1. mai 2022.

Årsrapport for 2022 skal sendes inn innen 15. mars 2023. Rapporteringskravene følger av vedlagte dokument *Rapporteringskrav for årsrapport 2022*. Dokumentet er også tilgjengelig i DBH. Årsrapporten skal gi et dekkende bilde av virksomhetens resultater og gi departementet grunnlag for å vurdere måloppnåelse og ressursbruk, jf. *Bestemmelser om økonomistyring i staten*.

Universiteter og høyskoler skal rapportere data til HK-dir ved DBH. Krav til datarapporteringen og fristene gjennom året finnes på DBHs nettsider:

[Database for statistikk om høyere utdanning - DBH \(hkdir.no\)](#)

<sup>11</sup> [Rapport - Fra visjon til praksis \(kifinfo.no\)](#)

<sup>12</sup> Kif-komiteen har i sitt mandat å bistå sektoren i sitt arbeid med kjønnsbalanse og mangfold. Komiteen drifter en [ressursside](#) og sekretariatet kan kontaktes for rådgivning.

<sup>13</sup> [Prop. 141 LS \(2020–2021\) \(regjeringen.no\)](#)

Institusjonen skal avlegge delårsregnskap og årsregnskap for 2022. Departementet vil i egne brev angi hvilke frister og krav som gjelder for delårsregnskapene og årsregnskapet. Departementet viser til Finansdepartementets rundskriv R-10/2021 når det gjelder rapportering av regnskapsopplysninger til statsregnskapet for 2022.

En oversikt over hovedtrekkene i styringsdialogen mellom departementet og institusjonene er vedlagt.

## 5.2 Satsingsforslag for 2024

Institusjonene kan melde inn behov for større satsinger utenfor gjeldende rammebevilgning. Departementet bruker satsingsforslagene til å identifisere de viktigste behovene i universitets- og høyskolesektoren. Institusjonene må utarbeide eventuelle satsingsforslag i tråd med vedlagte veiledning.

Frist for innsendelse av satsingsforslag for 2024 er 1. november 2022. Forslagene sendes til postmottak@kd.dep.no. Se vedlegget *Veiledning for fremstilling av satsingsforslag for 2024*.

## 5.3 Styringsdialogen i 2022

Etatsstyringsmøtene skal være en strategisk dialog mellom departementet og institusjonens styre om institusjonens utvikling. Sentralt i møtet er utviklingsavtalen mellom departementet og institusjonen, regjeringens prioriteringer, særskilte føringer og institusjonens utfordringer.

Norges Handelshøyskole blir ikke innkalt til etatsstyringsmøte i 2022, men får en skriftlig tilbakemelding fra departementet i løpet av 1. halvår 2022 på bakgrunn av blant annet årsrapporten for 2021, tilstandsrapporten for høyere utdanning 2022 og resultatrapporteringen til DBH.

Med hilsen

Maria Tagmatarchi Storeng (e.f)  
ekspedisjonssjef

Sidsel Aarnæs Arbo  
fung. avdelingsdirektør

*Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer*

Vedlegg oppgitt nedenfor finnes på [Kunnskapsdepartementets nettside](#):

- Orientering om statsbudsjettet 2022 for universitet og høyskular
- Fullmakter
- Hovedtrekk styringsdialogen
- Rapporteringskrav for årsrapport 2022
- Veiledning for fremstilling av satsingsforslag for 2024

Kopi

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse  
Riksrevisjonen  
Statsforvaltaren i Vestland  
Studentsamskipnaden på Vestlandet

## Meldingssak 2/22



Ifølgje liste

Dykkar ref

Vår ref

Dato

16/3902-66

4. januar 2022

### Justering av styregodtgjersler for statlege universitet og høgskolar med verknad frå 1. januar 2022

Vi syner til brev av 5. januar 2021 vedr. styrehonorara ved dei statlege universiteta og høgskolane.

Departementet har no gjort ei regulering av honorarsatsane, som vil vera gjeldande frå 1.januar 2022. Dei nye honorarsatsane er som følgjande:

Styreverv	Grunngodtgjersle pr.år	Honorar pr. styremøte der ein deltar	
		Styremøte inntil 4 timar	Heildagsmøte
Eksterne styreleiarar	kr. 124.400	kr. 11.300	kr. 17.000
Ekstern styreleiar NTNU	kr. 169.600	kr. 11.300	kr. 17.000
Øvrige styremedlemmer	kr. 67.800	kr. 7.900	kr. 11.300
Varamedlemmer	kr. 0	kr. 7.900	kr. 11.300

Møtehonorar for det einskilde styremøte vert utbetalt til styremedlemmer som har vore til stades på styremøtet.

Det vert presisert at det ikkje vert utbetalt eiga godtgjersle for møte utover den fast oppsette møteplanen for styremøter og evt. styreseminar. Evt. ekstraordinær kontakt mellom styret på kortare varsel, til dømes i form av telefon-/video- eller skriftlig møte, utløyser ikkje krav på

Postadresse  
Postboks 8119 Dep  
0032 Oslo  
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse  
Kirkeg. 18  
www.kd.dep.no

Telefon\*  
22 24 90 90  
Org.nr.  
872 417 842

Avdeling  
Eierskap høyere  
utdanning og  
forskning

Saksbehandlar  
Gunnar Havnerås  
22 24 75 32

møtehonorar. Deltaking i og førebuingar til denne form for kommunikasjon/ kontakt, vert rekna som dekkja av grunngodtgjersla.

For øvrig syner vi til departementet sitt brev av 8. desember 2016.

Med helsing

Sander Tufte (e.f.)  
avdelingsdirektør

Gunnar Havnerås  
seniorrådgjevar

*Dokumentet er signert elektronisk og har derfor ikkje handskrivne signaturar*

## Adresseliste

Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	Postboks 6768 St. Olavs plass	0130	OSLO
Høgskolen i Innlandet	Postboks 400	2418	ELVERUM
Høgskolen i Molde vitenskapelig høgskole i logistikk	Postboks 2110	6402	MOLDE
Høgskolen i Østfold		1757	HALDEN
Høgskulen i Volda	Postboks 500	6101	VOLDA
Høgskulen på Vestlandet	Postboks 7030	5020	BERGEN
Kunsthøgskolen i Oslo	Postboks 6853 St Olavsplass	0130	OSLO
Nord universitet	Postboks 1490	8049	BODØ
Norges Handelshøyskole	Helleveien 30	5045	BERGEN
Norges idrettshøgskole	Postboks 4014 Ullevål Stadion	0806	OSLO
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	Postboks 5003	1432	ÅS
Norges musikkhøgskole	Postboks 5190 Majorstua	0302	OSLO
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet		7491	TRONDHEIM
OsloMet – storbyuniversitetet			
Samisk høgskole	Hánnoluohkká 45	9520	KAUTOKEINO
Universitetet i Agder	Serviceboks 422	4604	KRISTIANSAND S
Universitetet i Bergen	Postboks 7800	5020	BERGEN
Universitetet i Oslo	Postboks 1072 Blindern	0316	OSLO
Universitetet i Stavanger		4036	STAVANGER
Universitetet i Sørøst-Norge	Postboks 235	3603	KONGSBERG
Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet		9019	TROMSØ