



Handelshøyskolen BI

Årsrapport 2024

Oslo 15.03.2025



Innholdsfortegnelse

1 Styrets beretning	4
1.1 BI-året 2024	4
1.1.1 Høy kvalitet i utdanning og forskning	4
1.1.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon	6
1.1.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet	7
1.2 Organisasjon	7
1.2.1 Organisatoriske endringer	7
1.2.2 Midlertidige ansatte	8
1.2.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet	8
1.2.4 Arbeidsmiljø	9
1.2.5 Risikostyring og internkontroll	9
1.2.6 Bærekraft	10
1.2.7 Åpenhetsloven	10
1.2.8 Erklæring om markedsmessige vilkår	11
1.3 Måloppnåelse og resultater	11
1.3.1 Årsresultat og styrets tiltak	11
1.4 Fremtidsutsikter	12
1.4.1 Strategi 2030	14
1.5 Styret i 2024	14
1.5.1 Styreleder	15
1.5.2 Styrets medlemmer pr 31.12.2024	15
1.6 Disponering av årsresultatet for 2024	15
1.7 Egenkapital 2024	16
1.8 Relevante lenker	16
2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall	17
2.1 Virksomheten	17
2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur	17
2.3 Organisasjonskart Handelshøyskolen BI	19
2.4 Hovedtall	20
2.5 Redegjørelse for økonomiske forhold	20
3 Årets aktiviteter og resultater	21
3.1 Strategi	21
3.1.1 Strategiske prioriteringer og virksomhetsmål 2019 – 2025	21
3.2 Virksomhetsmål	23
3.2.1 Forskning og faglig aktivitet	23
3.2.2 Studier og studenter	24
3.2.3 Partnerskap, samfunn og næringsliv	25
3.2.4 Akkrediteringer og rangeringer	26
3.3 Fokusområder	28
3.3.1 Bærekraft	28
3.3.2 Internasjonal	29
3.3.3 Digital	30
3.4 Resultatrapportering på sektormål	31

3.4.1 Høy kvalitet i forskning og utdanning	31
3.4.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon	32
3.4.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet.....	33
4 Styring og kontroll i virksomheten	34
4.1 Intern styring og kontroll	34
4.1.1 Organisering av arbeidet med intern styring og kontroll	34
4.1.2 Etablering av målsettinger	34
4.1.3 Intern- og etterlevelsesrevisjoner.....	35
4.1.4 Informasjon og kommunikasjon	35
4.2 Risikostyring	35
4.2.1 Organisering av arbeidet med risikostyring.....	35
4.2.2 Risikovurdering og oppfølging	36
4.3 Andre vesentlige forhold	36
5 Vurdering av fremtidsutsikter	37
5.1 Omtale av fremtidsutsikter	37
5.1.1 Markedsutsikter og konkurransesituasjonen	37
5.1.2 Forskning.....	38
5.1.3 Akkrediteringer	38
5.1.4 Overordnet risikovurdering	39
5.2 Budsjett 2025	40
5.2.1 Nøkkeltall	40
5.2.2 Resultatbudsjett.....	41
5.2.3 Inntektsprognose.....	41
5.2.4 Kostnadsprognose	44
5.2.5 Likviditetsbudsjett, investeringer og større prosjekter	45
5.2.6 Stresstest	47
5.2.7 Budsjett 2026 – 2028.....	47
6 Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommentarer)	49
6.1 Ledelseskommentarer	49
6.1.1 Innledning	49
6.1.2 Regnskapsrapportering for 2024	50
6.2 Årsregnskap 2024.....	53
6.2.1 Generelle regnskapsprinsipper	53
6.2.2 Anvendte regnskapsprinsipper	53
6.2.3 Resultatregnskap	55
6.2.4 Balanseregnskap	56
6.2.5 Kontantstrøm.....	58
6.2.6 Noter til regnskapet.....	59

1 Styrets beretning

1.1 BI-året 2024

2024 var nok et år med høy aktivitet på BI. Styret og hele organisasjonen har brukt mye tid på å stake ut kursen for de neste fem årene med utviklingen av BIs nye Strategi 2030.

Med slagordet «*Kunnskap som forandrer*» legger strategien klare føringer for hvordan BI skal beholde og videreutvikle sin posisjon som en ledende europeisk handelshøyskole. Gjennom undervisning og forskning skal BI gjøre en forskjell, og bidra med å løse samfunnets største utfordringer. Sammen med organisasjonsutvikling er disse to områdene BIs viktigste prioriteter i årene som kommer.

I november 2024 ble en ny organisasjonsstruktur presentert for alle ansatte. I en verden i endring og utvikling må også BI tilpasse og fornye seg for å være relevant. Den nye organisasjonsstrukturen er godt tilpasset BIs strategiske ambisjoner, og styret er trygge på at BI er godt rustet for fremtidens krav og forventninger som utdannings- og forskningsinstitusjon.

BI leverer et overskudd på 65,7 millioner kroner, et resultat av gode strategiske prioriteringer og gode opptakstall. I fjor høst startet et rekordstort studentkull på heltidsstudiene. Styret er stolte av at BI tok imot over 5000 nye bachelorstudenter og nesten 900 masterstudenter til skolens fire campuser, og anerkjenner det solide arbeidet som ligger bak disse tallene. Til tross for et noe svakere opptak blant studenter på etter- og videreutdanning, var det en positiv vekst i kurs rettet mot bedriftsmarkedet.

Styret gleder seg stort over at Financial Times i deres europeiske skolerangering for 2024 rangerer BI som landets beste handelshøyskole, og som nummer to i Norden. I tillegg ble BI reakkreditert av akkrediteringsorganet AACSB, som bekrefter BIs posisjon som en av de beste handelshøyskolene i verden. BI fortsetter å være en såkalt «*Triple Crown*»-akkreditert handelshøyskole, i selskap med 1 % av verdens handelshøyskoler, et solid kvalitetsstempel på at skolen leverer undervisning og forskning av høy kvalitet.

Styret vil gjerne takke ansatte, studenter, studentorganisasjonen BISO, alumni og andre samarbeidspartnere, som på hver sine måter bidrar til at BI er en utdannings- og forskningsinstitusjon i verdensklasse.

1.1.1 Høy kvalitet i utdanning og forskning

Akkrediteringer og internasjonale rangeringer er et viktig kvalitetsstempel og betyr mye for BIs omdømme, rekruttering av studenter og arbeid med kontinuerlig forbedring. Akkrediteringer og rangeringer er også en viktig bekreftelse på at BI leverer undervisning og forskning av god kvalitet, betydelig samfunnspåvirkning og høy relevans. I 2024 vedtok styret at Financial Times sin skolerangering fortsatt skal være en prioritert satsning. Styret mener at rangeringer er et nyttig verktøy som kan bidra til å nå strategiske mål, samtidig er det viktig at ambisjonsnivået forankres i organisasjonen og støttes med tilstrekkelige ressurser.

For at BI skal levere relevant utdanning og forskning som imøtekommer arbeidslivets behov og adresserer samfunnsutfordringer, er styret opptatt av at BI skal ha den riktige sammensetningen av faglig ansatte. Et sentralt poeng i utviklingen av en slik fagstab er å sikre en god balanse mellom dyktige pedagoger og dyktige forskere. De siste årene har BI i sin rekruttering av forskere og forelesere prioritert å øke skolens undervisningskapasitet, blant annet grunnet etableringen av flere nye studieprogrammer. Styret anerkjenner det viktige arbeidet som er lagt ned i 2024 med å øke undervisningskapasiteten på BI,

og understreker at dette arbeidet også må prioriteres i tiden fremover. Dette er viktig for å redusere sårbarhet, sørge for høy kvalitet i undervisningen, samt sikre pedagogisk utvikling og innovasjon.

At studenter får jobb etter endte studier, sier mye om hvor attraktive de oppfattes å være i arbeidsmarkedet og i hvilken grad BIs studieprogrammer er relevante for arbeidslivets behov. Styret er godt fornøyd med at arbeidsmarkedsundersøkelsen fra 2024 viser at 83 % av BIs bachelorstudenter og 92 % av masterstudentene var i jobb 6 måneder etter graduerings.

The Future Programme Delivery Project (FPD) har pågått siden høsten 2023. Prosjektets hovedmål har vært å utvikle innovative løsninger for gode læringsopplevelser. Flere nye initiativ ble lansert i 2024. Blant annet ble det gjennomført en pilot i komprimert levering av heltidskurs ved campus Bergen som gir studentene muligheten til å fokusere fullt på ett kurs om gangen. Prosjektets videre retning vil tilpasses i tråd med Strategi 2030.

Dyktige forelesere som formidler pensum på en engasjerende måte, er viktig for studentene. I 2024 fullførte et nytt kull med BIs faglige undervisningskurset «*The Art and Practice of Executive Teaching*». Kurset gir deltakerne spesialiserte undervisningsferdigheter skreddersydd for executive-målgruppen og er viktig for å sikre tilstrekkelig pedagogisk kapasitet i tiden fremover.

En viktig strategisk satsing er at forskning fra BI publiseres i anerkjente internasjonale vitenskapelige tidsskrifter. I april 2024 ble publiseringspoengene for 2023 offentliggjort. Styret er svært fornøyd med de solide resultatene, som viser at 2023 var et rekordår, både når det gjelder antall vitenskapelige artikler som ble publisert, antall publiseringspoeng og antall publikasjoner på nivå 2, det mest anerkjente vitenskapelige nivået. Publiseringspoengene for 2024 offentliggjøres i april 2025.

I tråd med Strategi 2030 er styret opptatt av at forskningen som utvikles på BI skal kommuniseres bredt, både i vitenskapelige tidsskrifter og i andre kanaler der denne kunnskapen kan komme allmenheten til nytte. Forskningsformidling er en viktig del av BIs samfunnsoppdrag, og et verktøy for å fremheve skolen og de fagliges kompetanse og samfunnsrelevans. Styret forventer at BI øker satsningen på dette fremover.

Det jobbes kontinuerlig med å øke andelen eksterntfinansiert forskning. Styret vektlegger dette arbeidet, fordi eksterntfinansiering av prosjekter er en viktig bekreftelse på at BIs forskning er relevant for samfunn og næringsliv. I 2024 hadde BIs eksterntfinansierte forskningsprosjekter en omsetning på 42,2 millioner kroner, mot 41,4 i 2023. Fortsatt prioriteres midler fra EU og Norsk Forskningsråd, samtidig som administrasjonen støtter arbeid med å søke midler fra alle interessante finansieringskilder. I fjor var det spesielt gledelig at BI fikk gjennomslag for mange søknader fra Finansmarkedsfondet. I tillegg fikk BI for første gang tildelt to Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) postdoctoral fellows. MSCA er et prestisjefyllt program i det europeiske rammeprogrammet for forskning, Horisont Europa.

Styret understreker at det er viktig å jobbe målbevisst med forskningsmiljøet på BI for å motivere forskere til å søke eksterntfinansiering av forskningsprosjekter. BIs Research Talent Program er et eksempel på dette. Programmet er rettet mot forskere som er tidlig i sin karriere, og som har ambisjoner om å søke forskningsstipender og videreutvikle sine forskningsnettverk og ideer.

En viktig milepæl for BIs doktorgradsprogram var den nye PhD-spesialiseringen i revisjon og regnskap som hadde sitt første inntak av stipendiater i fjor. I tillegg ble en ny spesialisering i kommunikasjon godkjent, og vil ha sitt første inntak av PhD-studenter sommeren 2025. Styret er også positive til at BI utreder muligheten for å etablere en PhD i rettsvitenskap.

I 2024 ble det gjennomført en evaluering av BIs ti forskningssentre. Prosessen resulterte i at åtte sentre ble utpekt som «*flaggskip-forskningssentre*». Disse vil være spesielt viktige i gjennomføringen av BIs

Strategi 2030. Forskningscentrene skal utvikle forskning av særlig høy kvalitet som bidrar med stor samfunnspåvirkning og relevans.

1.1.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

På BI har man som mål å gi studentene de verdiene og ferdighetene de trenger for å bidra til å løse samfunnets store utfordringer og for å ta bærekraftige beslutninger i arbeidslivet. Gjennom undervisning og forskning har man både et stort ansvar, men også store muligheter til å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Derfor er bærekraft integrert i kurs og programmer i både bachelor- og masterporteføljen, samt i ulike kurs innen etter- og videreutdanning.

Et viktig arbeid gjennom 2024 har vært å utvikle kurset «*Doing Sustainable Business*». En pilot av dette kurset ble lansert på nyåret i 2025. Kurset vil være obligatorisk fra 2026 for alle studenter det siste semesteret av deres bachelorgrad, og vil da omfatte 3500 studenter. Kurset er viktig fordi alle sektorer i samfunnet vil trenge ansatte som har kunnskap om tverrfaglig samarbeid og kompleks problemløsning for å møte kritiske samfunnsutfordringer, spesielt knyttet til bærekraft og digital transformasjon i et internasjonalt landskap.

Med mer enn 250.000 alumni, der 3 av 10 toppledere har sin utdanning fra skolen, bidrar BI med viktig kompetanse til Norge. Samfunnspåvirkning skjer ikke i et vakuum, men i samspill med andre samarbeidspartnere. Gjennom 2024 ble det gjennomført en rekke aktiviteter ved BI som bidrar til kunnskapsformidling og en positiv samfunnsutvikling, som åpne foredrag og arrangementer i regi av BI, der samfunnsaktuelle problemstillinger ble satt på dagsorden. Forskningsformidling i forskjellige medier og kanaler er også viktig for å sette relevante temaer på dagsorden.

BI kartlegger jevnlig studiemiljøet og innhenter tilbakemeldinger fra studentene. Undersøkelser viser at studentene generelt er fornøyd med BIs læringsmiljø. Samtidig synes mange studenter det er krevende å tilpasse seg studenthverdagen, særlig trekkes utenforskap og mestring frem som utfordrende. Styret er opptatt av at BI skal tilrettelegge for et godt studentmiljø som skaper trivsel og gode helsemessige rammer blant studentene. Et tett samarbeid med studentorganisasjonen BISO er en forutsetning for å lykkes med dette arbeidet, der BI vektlegger å få innspill fra studentene og samarbeide rundt konkrete aktiviteter. Gjennom året tilrettelegger BI for en rekke tiltak, både sosiale og faglige, som dekker studentenes ulike behov. Styret kan her trekke frem arrangementer i forbindelse med studiestart, Coffee Hour på studentkroa og diverse former for øvingsgrupper, lesegrupper og veiledninger. I tillegg er den nye helseklubben, som Studentsamskipnaden i Oslo åpnet i BIs lokaler i november 2024, et godt tilskudd til studentvelferden.

Det er en viktig prioritet å sikre studieprogresjon hos studentene. For bachelorstudentene var fullføringsgraden i 2024 på 45 %. Blant masterstudentene var fullføringsgraden på 78 %, og for PhD-studentene var fullføringsgraden 57 %. For sistnevnte er det viktig å merke seg at tallgrunnlaget er svært begrenset, og at små endringer får store utslag. Styret registrerer at det er en liten nedgang fra fjoråret, og understreker viktigheten av at BI fortsetter å prioritere dette arbeidet høyt.

Det foregår til enhver tid en rekke innovative utviklingsprosjekter som på hver sine måter sørger for at BI leverer undervisning og forskning av høy kvalitet.

Kunstig intelligens (KI) fortsetter å prege utdanningssektoren. Med alle muligheter og utfordringer som følger med bruk av KI i undervisning og eksamen, var 2024 var et år hvor det ble prioritert å utarbeide retningslinjer for bruk av KI, samt sørge for kompetanseheving blant ansatte. Styret er opptatt av at BI har en viktig rolle i å gi studentene den kunnskapen som trengs for at de skal kunne benytte seg av forskjellige KI-verktøy på en ansvarlig og innovativ måte når de etter hvert skal ut i arbeidslivet.

Etter flere år med omfattende utviklingsarbeid, gleder styret seg over at BIs nye søke- og opptakssystem, BIAx, ble lansert høsten 2024. Systemet er enklere og mer intuitivt for søkeren, og gjør arbeidshverdagen til ansatte som jobber med opptak enklere og mer effektiv.

Antall masterprogrammer på BI har økt betydelig de siste årene. Dette har ført til en kompleks og kostnadskrevende masterportefølje. Styret støtter arbeidet med den nye masterreformen, som har som mål å redusere kompleksiteten, og samtidig styrke evnen til innovasjon og fleksibilitet i masterporteføljen. En viktig milepæl i prosjektet ble nådd da nytt styringsrammeverk for masterporteføljen ble vedtatt i november 2024.

1.1.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

Styret er godt fornøyd med den høye aktiviteten gjennom 2024 på alle BIs campuser. Det er stor etterspørsel etter økonomisk-administrative studier i heltidsmarkedet, spesielt i de fire campusbyene Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim. På det nasjonale bachelormarkedet innenfor økonomi og administrasjon har BI en markedsandel på 37 %, og det tilsvarende for Master of Science er 24 %.

Som en utdanningsinstitusjon med tilstedeværelse i de største byene i Norge bidrar BI med forskning og kompetanse til store deler av landet.

BI er en stor tilbyder av nettstudier- og kurs, noe styret ser som viktig for å kunne tilby undervisning til mennesker i forskjellige livssituasjoner og med forskjellige behov, uavhengig av hvor de bor. Markedet er preget av stor konkurranse, men det har samtidig betydelig vekstpotensial, og styret understreker at det er viktig for BI å være i førerretet i dette segmentet.

1.2 Organisasjon

1.2.1 Organisatoriske endringer

Handelshøyskolen BI har ikke gjennomført organisatoriske endringer som vil påvirke stiftelsens rettslige eller økonomiske stilling. Det er heller ikke noen nåværende planer om slike endringer.

I 2024 ble det utført en omfattende organisasjonsanalyse som dannet grunnlaget for å innføre en ny organisasjonsstruktur, presentert for alle ansatte i november samme år. Hensikten med disse endringene var å skape en struktur som støtter de strategiske prioriteringene i Strategi 2030. BIs to divisjoner for henholdsvis heltidsstudier og etter- og videreutdanning ble slått sammen til én forretningsenhet. Den nye enheten for «*Strategy, governance and finance*» ble opprettet, som inkluderer økonomi, virksomhetsstyring (GRC), innkjøp, akkrediteringer og rangeringer, strategi og bærekraft, samt juridisk rådgivning. I tillegg ble avdelingene for HR og kommunikasjon fusjonert til én samlet avdeling.

For å etablere tydelige ansvarsområder, sikre en struktur i tråd med BIs strategiske ambisjoner og redusere overlappende mandater, ble ansvarsområder hos prorektorene justert. BIs prorektorteam består nå av prorektor for utdanning, prorektor for forskning og samfunnspåvirkning, samt prorektor for fagressurser.

1.2.2 Midlertidige ansatte

Utover de kvalifiserende åremålsstillingene og II-stillingene, har BI på faglig side kun 6 midlertidige ansatte, noe som utgjør 1,2 % av totalt antall faglig ansatte. Fire personer er i midlertidige vikariater og to i åremålsstillinger som eksternfinansiert stilling og instituttleder.

Blant administrativt ansatte hadde BI ved utgangen av 2024 23 midlertidig ansatte, dette utgjorde 4,4 % av totalt antall administrative. Av disse var 19 personer i midlertidige vikariater for ansatte i permisjon og fire i midlertidige engasjementer. Midlertidige engasjementer utgjorde 0,8 % av totalt antall administrativt ansatte og skyldes kortvarig kapasitetsbehov knyttet til utviklingsprosjekter.

Studentmedarbeidere er studenter som jobber på BI ved siden av studiene. I 2024 hadde BI 161 slike studentmedarbeidere i midlertidige stillinger. Dette utgjorde 48 % av totalt antall studentmedarbeidere. De resterende 52 % er fast ansatte studentmedarbeidere.

1.2.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

BIs politikk for mangfold og likeverd stadfester at alle ansatte skal ha samme rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av kjønn, alder, etnisitet, nasjonal opprinnelse, funksjonsevne, livssyn og/eller seksuell legning. BI har en plan for likestilling og tilstreber en kjønnsfordeling innenfor 60-40-intervallet, og at systematiske lønnsforskjeller skal utjevnes. BIs likestillingsarbeid rapporteres jevnlig til styret og beskrives mer utførlig i BIs årlige likestillingsredegjørelse.

BI har tydelige ambisjoner for å styrke satsningen på mangfold, inkludering, likhet og tilhørighet, både for studenter og ansatte. Dette arbeidet omtales internasjonalt som DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging). Gjennom året jobbes det målrettet med forskjellige aktiviteter knyttet til mangfold.

Strategi 2030 fremhever mangfold (DEIB) som ett av de strategiske områdene BI skal jobbe med i årene fremover.

BI gjennomfører årlige kartlegginger av kjønnsbalanse og lønnsfordeling i ulike stillinger. Dette, samt arbeidet med likestilling- og mangfold, rapporteres i tråd med aktivitets- og redegjørelsesplikten som følger av likestillings- og diskrimineringsloven.

Andelen kvinner totalt i faglige stillinger har økt fra 36,5 % i 2023 til 37,4 % i 2024. Ved utgangen av 2024 hadde BI 35 kvinnelige professorer som alle jobbet i 100%-stillinger. Kvinneandelen blant professorer har økt fra 25 % til 27,5 %.

Det er fortsatt store variasjoner på tvers av stillingskategorier og institutter. Andelen menn i administrative stillinger er stabilt på nesten 35 %. Andelen menn i administrative lederstillinger på direktørnivå har hatt en nedgang fra 42 % i 2023 til 37,5 % i 2024.

BI gjennomfører årlige likelønnskartlegginger og har ikke registrert noen systematiske skjevheter som ikke kan forklares. Blant administrativt ansatte ligger kvinners fastlønn i prosent av menns lønn på mellom 93 %-102 %. Den største differansen (93 %) finner vi i stillingskategori 5 (seniorrådgivere og mellomledere). Dette skyldes i hovedsak at det i denne kategorien er flere mannlige medarbeidere i Digital avdeling der markedslønn ligger høyere enn tilsvarende kategorier ellers i organisasjonen.

På faglig side er kvinners fastlønn i prosent av menns innenfor intervallet 90 % - 100 % i permanente stillinger. Dette kan delvis tilskrives at det er flere menn som har vært professorer lenge. Det er en tendens til at det jevner seg noe ut etter hvert som det blir bedre kjønnsbalanse blant professorer. Det

er svært få kvinnelige professorer innen fagområdene som tradisjonelt er mannsdominerte og der lønnsnivået generelt er høyere.

I Bls styre er kvinneandelen 50 %. I Kollegiet er kvinneandelen 33 %. Kvinner utgjør 50 % av toppledelsen, 22 % av instituttlederne og 25 % av deanene.

I 2024 var 52 nasjonaliteter representert blant de ansatte. Ved utgangen av 2024 hadde drøyt 20 % av Bls ansatte et annet statsborgerskap enn norsk. Andelen internasjonalt ansatte var 7,5 % for administrativt ansatte og 36 % for alle i faglige stillinger.

Gjennomsnittsalder for fratredden med pensjon er 68,2 år for alle ansatte på BI. Seniorer i faglige stillinger står i gjennomsnitt i arbeid til oppnådde 68,5 år. Administrative seniorer står i arbeid til gjennomsnittlig 67,9 år.

Bl's campuser er utviklet i tråd med de lover og retningslinjer som var gjeldende da de ble bygget. Bygningsmassen er i henhold til lovpålagte krav, og det arbeides kontinuerlig med å utbedre mangler ved ombygginger og tilpasninger av bygningsmassen.

1.2.4 Arbeidsmiljø

Styret og BI vektlegger at skolens arbeidsmiljø skal preges av mangfold, likeverd og omtanke, samt respektfull og åpen kommunikasjon. BI tilrettelegger for et inspirerende arbeidsmiljø som fremmer trivsel, helse, læring og utvikling for den enkelte. Skolen har nulltoleranse for enhver form for maktmisbruk og trakassering.

Det totale legemeldte sykefraværet blant Bls ansatte ligger fortsatt relativt lavt, selv om det i 2024 økte til 3.8 % fra 3.3 % i 2023. Dette tallet er lavt både i forhold til vår egen sektor, og det norske samfunnet generelt.

I 2023 ble Bls etiske retningslinjer vedtatt av styret. Som en del av implementeringen av de etiske retningslinjene har det gjennom våren 2024 blitt gjennomført etisk dilemmatrening i hele organisasjonen. 70 % av de ansatte i organisasjonen har deltatt, og dilemmatreningen er en del av introduksjonsprogrammet for nyansatte.

Retningslinjene for hjemmekontor og hybride arbeidsformer som ble innført etter COVID-19 ble evaluert i 2023. Våren 2024 ble retningslinjene ytterligere adressert og forankret i organisasjonen.

Annethvert år gjennomføres det vernerunder og arbeidsmiljøundersøkelse. Disse to går ulike år, slik at man sikres kontinuerlig innsikt som utgangspunkt for arbeidsmiljøtiltak. Sist vernerunde var i 2023, og gjennomføres på nytt i 2025. I 2024 gjennomførte BI sin arbeidsmiljøundersøkelse. Resultatene fra denne undersøkelsen viste at enkelte områder bør forbedres, men overordnet var resultatene gode og viser at det er et trygt og godt arbeidsmiljø på BI.

I 2024 er det registrert én arbeidsulykke med personskade. På bakgrunn av dette ble det bestilt en ekstern gjennomgang av Bls rutiner for arbeid som kan medføre fysiske skader, og det ble implementert nye rutiner for denne typen arbeid.

1.2.5 Risikostyring og internkontroll

Styret følger jevnlig opp Bls innsats for å styrke og profesjonalisere arbeidet med risikostyring og internkontroll. Det er etablert en systematisk tilnærming som bidrar til å identifisere, håndtere og følge

opp eventuelle hendelser som kan påvirke måloppnåelse negativt, samt fremme etterlevelse av eksternt og internt regelverk. Den selvstendige enheten for områdene Governance, Risk and Compliance (GRC) rapporterer sitt arbeid til styret og har ansvar for både forebyggende og kontrollerende aktiviteter. GRC ivaretar Personvernombudet og Studentombudet, og legger til rette for at disse rollene er tilstrekkelig uavhengig av øvrig ledelse.

I 2024 er det gjennomført internrevisjon og etterlevelseskontroll innenfor områdene fusk, personvern, studiekvalitet og risikoreducerende tiltak. Det er ikke avdekket kritiske forhold. Funn og resultater er rapportert til styret, som også er orientert om planlagt oppfølging. BI har avtale med en ekstern internrevisor om bistand til gjennomføring av revisjoner og kontroller.

Overordnet vurdering av risiko er knyttet til virksomhetsmålene som følger av BIs strategi. Operative risikoer inngår i risikovurderingen dersom de kan påvirke strategisk måloppnåelse negativt. Styret har behandlet sak om BIs overordnede risikobilde slik det ble vurdert i juni 2024.

1.2.6 Bærekraft

BI er forpliktet til bærekraftig drift av sine campuser. Alle campuser er i dag Miljøfyrtårnsertifisert, og oppfyller Stiftelsen Miljøfyrtårns krav knyttet til HMS, transport, innkjøp, avfallshåndtering, energiforbruk og grønne konferanser.

Styret støtter BIs forpliktelse til 1.5-gradersmålet ved å jobbe mot 50 % reduksjon i utslipp innen 2030. Skolen utarbeider årlige klimaregnskap, som viser at de fire største utslippskildene er fra pendling, reiser, mat og drikke og energi. Disse fire utgjorde i 2023 94 % av BIs utslipp, hvor reising og pendling alene sto for 82 %. Tall for 2024 foreligger 1. april 2025.

BI bidrar til bærekraftig utvikling gjennom partnerskap og dialog med ulike nettverk, som Global Business School Network (GBSN), United Nations Global Compact (UNGC) og Nordic Chapter av FN-organisasjonen Principles of Responsible Management Education (PRME).

BI og studentorganisasjon BISO deltok i 2024 for andre gang i Positive Impact Rating (PIR), en internasjonal undersøkelse om hvordan studentene oppfatter at egen skole leverer «*positive impact*» i undervisning og drift.

BI stiller krav til sine leverandører og samarbeidspartnere knyttet til miljø og sosial bærekraft. Skolens virksomhet utgjør ikke en betydelig forurensning av det ytre miljø.

1.2.7 Åpenhetsloven

BI gjennomfører tiltak i tråd med kravene i den norske Åpenhetsloven som har til hensikt å fremme anstendige arbeidsforhold og grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden. En redegjørelse publiseres årlig innen utgangen av juni på BIs nettsider.

Innkjøpsprosedyrer er oppdatert for å ivareta sosiale forhold i tillegg til eksisterende miljøkrav. I 2024 har BI innarbeidet innsynsrevisjonsklausul i kravspesifikasjoner og kontraktsmaler for å sikre rett til å utføre stedlig kontroll hos leverandører. Risikobasert tilnærming og egenerklæringsskjemaer er utgangspunktet for oppfølging av utvalgte leverandører. Rutiner, etiske retningslinjer og opplæring skal øke bevissthet og kompetanse blant ansatte om ansvar og roller i etterlevelsen av loven.

1.2.8 Erklæring om markedsmessige vilkår

Styret bekrefter at alle transaksjoner mellom Handelshøyskolen BI og nærstående enheter, samt transaksjoner internt i konsernet, er priset og gjennomført etter markedsmessige vilkår.

1.3 Måloppnåelse og resultater

1.3.1 Årsresultat og styrets tiltak

BI er en selveiende stiftelse hvis formål ene og alene er undervisning og forskning. Alt overskudd skal brukes til å styrke dette formålet og studentenes læring.

1.3.1.1 Konsernet

Konsernets omsetning var i 2024 2.099 millioner kroner. Årets resultat ble 76 millioner kroner. Den bokførte egenkapitalen for konsernet per 31. desember 2024 var 1.090 millioner kroner. Konsernets eiendomsinvesteringer, som utgjør 1.676 millioner kroner, er finansiert gjennom et pantelån i DNB Bank ASA. Pantelån utgjør på balansetidspunktet 358 millioner kroner. Reell verdi på bygningsmassen i Nydalen forventes å ligge godt over bokført verdi.

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter og investeringer var 61 millioner kroner. Ved utgangen av året var det benyttet 160 millioner kroner av konsernets trekkrettighet på 250 millioner kroner.

Alle selskapene har forretningsadresse i Nydalsveien 37, Oslo.

1.3.1.2 Stiftelsen Handelshøyskolen BI

Stiftelsen Handelshøyskolen BI hadde i 2024 et overskudd på 66 millioner kroner. Dette er 132 millioner svakere enn 2023. Differansen skyldes at det i 2023 var store tilbakeføringer knyttet til avviklingen av en lukket ytelsesbasert pensjonsordning for en gruppe ansatte.

Stiftelsen Handelshøyskolen BI oppnådde en inntektsvekst på 133 millioner kroner fra 2023 til 2024, og dette resulterte i en total omsetning på 2.075 millioner kroner.

Kontantstrømmen fra operasjonelle aktiviteter utgjorde 168 millioner kroner i 2024 mot 30 i 2023. Innbetalingene til pensjonsordninger er i 2024 redusert med 90 millioner kroner til 95 millioner kroner.

INNTEKTER mkr	2024	2023	'24 vs '23
Studieavgifter	1 535	1 403	9 %
Heltid	1 106	982	13 %
Executive	430	421	2 %
Statsstøtte	456	461	-1 %
Eksternfinansiert forskning	42	41	2 %
Andre inntekter	41	36	13 %
Sum inntekter	2 075	1 942	7 %

OPPTAK første år	2024	2023	'24 vs '23
Bachelor	5 098	4 860	238
MSc	896	830	66

I egenskap av å være finansiert av studentbetaling, og i konkurranse med offentlige aktører som tilbyr gratis studier, er det en betydelig markedsrisiko. BI er avhengig av en jevn tilstrømming av studenter, hvor et stort volum av studenter på bachelornivå er spesielt viktig. Ledelsen adresserer markedseksposeringen løpende, og styret er trygge på at stiftelsen er rustet til å håndtere svingninger i resultatene. De foreløpige søkertallene for heltidsstudier til høsten 2025 er per utgangen av januar bedre enn på samme tid i 2024.

Selskapets finansielle risiko blir overvåket og analysert fortløpende. Finansiell risiko omfatter kredittrisiko, likviditetsrisiko og renterisiko. Kredittrisiko er i hovedsak kundefordringer, og denne risiko vurderes som liten da selskapet har gode rutiner for å drive inn utestående krav. Netto tap på krav har vært stabil over en årrekke. Likviditetsrisiko vurderes som lav da likviditetsstrømmen til selskapet er stabil og forutsigbar. Det var på balansedagen benyttet 160 millioner kroner av trekkrettigheten pålydende 250 millioner kroner. Det oppleves ikke vanskelig å finne hverken kortsiktig eller langsiktig finansiering. På balansetidspunktet oppfyller stiftelsen långivers betingelser for lånet (covenant-krav). Stiftelsen følger en finansiell sikringsstrategi som innebærer at minimum 33 % av pantelånet til enhver tid skal være sikret gjennom fastrenteavtaler. Sikringsgraden er på balansedagen 90 %. Fastrenteavtalene løper ut i perioden 2026 til 2028.

I samsvar med regnskapsloven §3-3 a bekreftes det at forutsetningene for fortsatt drift er til stede. Styret har per 2024 ikke tegnet en egen styreansvarsforsikring.

1.4 Fremtidsutsikter

Verden preges av klimakrise, økonomisk usikkerhet og krevende geopolitiske konflikter. Demokratiske verdier utfordres og ytringsfrihet settes under press. Som en akademisk institusjon understreker styret at BI har et viktig samfunnsansvar ved å bidra til forskningsbasert kunnskap og kandidater med et ansvarlig tankesett.

Som en internasjonal handelshøyskole samarbeider BI med utdanningsinstitusjoner over hele verden. Styret anerkjenner at disse samarbeidene er viktige for BI av flere grunner, blant annet for å styrke studenters internasjonale læringsopplevelser og for å sikre at BI er godt rustet for å håndtere internasjonale forhold som kan påvirke skolen.

Det langvarige samarbeidet med Fudan University i Kina er et eksempel på BIs internasjonale tilstedeværelse. BI-Fudan MBA-programmet har over tid gjort det svært godt på Financial Times-rangeringen over verdens beste Executive MBA-programmer. De siste årene har imidlertid en svakere økonomi i Kina gjort det vanskeligere å rekruttere et tilfredsstillende antall studenter. Andre faktorer har også gjort samarbeidet krevende, både når det gjelder utfordringer underveis og i kjølvannet av pandemien, samt politiske forhold i Kina. Styret understreker at BI forholder seg til norske myndigheters råd om aktivitet og samarbeid med kinesiske institusjoner. I 2025 vil flere tiltak gjennomføres for å øke attraktiviteten til studieprogrammet, og sammen med ledelsen ved Fudan University vil BI løpende evaluere om antall studenter er tilstrekkelig for oppstart av nye klasser.

I det norske heltidsmarkedet er ambisjonen å opprettholde posisjonen i bachelormarkedet, og vokse i markedet for masterstudier.

Nasjonalt fortsetter økonomisk-administrative fag å være den største utdanningskategorien målt i antall søkere. Etterspørselen etter plasser til disse studiene er større enn tilbudet fra det offentlige, og ved å

utvide kapasiteten har BI kunnet tilby studieplass til flere. Det er forventet at interessen for økonomisk-administrative heltidsstudier vil være stor også i 2025.

For å sikre en god studentopplevelse med store studentkull, må BI fremover investere i fasiliteter som gir flere plasser til selvstudier. BI bør også utforske hvordan digitale verktøy kan heve læringsopplevelsen, uten å legge ytterligere press på fysiske arealer på campus.

Etter et opphold i 2023, ble det i 2024 endelig klart at BI igjen kan tilby stipender til studenter utenfor EU, EØS og Sveits med virkning fra 2025. Styret understreker at dette er en svært positiv utvikling, da det er viktig at BI er konkurransedyktig overfor de akademisk sterkeste studentene. Videre preges det internasjonale utdanningsmarkedet av endrede betingelser fra myndighetene, mye drevet av et behov for å kutte kostnader.

Perspektivmeldingen for 2024 og Kompetansebehovsutvalgets rapporter viser at det blir færre til å løse oppgavene i samfunnet samtidig med at store samfunnsutfordringer og raske omstillinger krever at arbeidstakerne må forvente å tilegne seg ny kompetanse.

Kompetansebehovsutvalgets arbeid viser at selv om myndighetene har innført flere tiltak for å fremme kompetanseutvikling i arbeidslivet har antallet personer som deltar i etter- og videreutdanning holdt seg relativt stabilt, eller vist en svak nedgang over tid.

BI opplever at arbeidsgivere har blitt mer tilbakeholdne med å finansiere formell utdanning. Samtidig ser styret et økende behov for etter- og videreutdanning i årene som kommer.

BI opplever økende konkurranse fra blant annet offentlige tilbydere, men forventer likevel å opprettholde posisjonen som den største tilbyderen av etter- og videreutdanning fremover. Samarbeid og dialog mellom utdanningssektoren og arbeidslivet er avgjørende for å identifisere kompetansebehov og tilrettelegge for relevante utdanningstilbud både på kort og lang sikt. Styret understreker viktigheten av å styrke dette samarbeidet for å stimulere etterspørselen etter formelle kompetansetilbud og forbedre BIs konkurranseevne.

Styret mener at BI har et solid fundament i markedet for etter- og videreutdanning, og den nødvendige evnen til å imøtekomme både næringslivet og samfunnets behov. BI har prioriterte forretningsmessige satsningsområder med fokus på styrking av regionale campuser og tilbudet av nettstudier, samt å øke leveransene av studieprogrammer til bedrifter i det private næringslivet.

I august 2024 trådte den nye loven om Universiteter og Høyskoler (UH-loven) i kraft. Loven setter nye krav til hvordan akademiske institusjoner skal styrke og anvende norsk som fagspråk. Det er ikke til å stikke under en stol at disse språkravene medfører enkelte negative konsekvenser for BI, som har en ambisjon om å være en internasjonal høyskole.

For å hevde seg i et internasjonalt undervisnings- og forskningsmiljø er BI avhengig av å rekruttere faglige fra hele verden. Dette styrker både undervisningsmiljøet og forskningsmiljøet. I 2024 var 52 nasjonaliteter representert blant BIs ansatte. Blant de faglige utgjorde internasjonalt ansatte 36 % av de ansatte. Etter innføringen av de nye språkravene har BI allerede opplevd utfordringer med å rekruttere faglige fra utlandet, og styret frykter at Norge kan bli et mindre attraktivt land for internasjonalt ansatte å søke seg til.

Styret mener at en svekkelse av det internasjonale fagmiljøet i utdanningssektoren i Norge ikke er i tråd med næringslivets forventninger og behov. Styret opplever at næringslivet både trenger og verdsetter studenter med et globalt perspektiv, som besitter kompetanse som kan anvendes på tvers av landegrensene.

Regjeringen forventer at universitetene og høyskolene følger opp regjeringens strategi for å øke næringslivets investeringer i forskning og utvikling. Regjeringens ambisjon er at næringslivet skal investere mer i forskning og utvikling, med mål om at 3 % av BNP skal gå til FoU, hvorav 2 % skal komme fra næringslivet.

De private høyskolene oppfordres til å styrke samarbeidet med næringslivet og arbeidslivets parter for å etablere og videreutvikle arenaer for mobilitet, kontakt og samspill.

BI har fulgt opp dette gjennom Strategi 2030 der eksternfinansiering er en viktig strategisk satsning.

I 2024 er det etablert en egen avdeling for næringsliv- og samfunnskontakt som har som mandat å legge til rette for samarbeid mellom BI og næringslivet når det gjelder støtte til forskning- og studentaktiviteter. Videre er det etablert komiteer og råd med eksterne støttespillere som skal fungere som brobyggere og ambassadører for dette arbeidet.

1.4.1 Strategi 2030

Som en ledende europeisk handelshøyskole er BIs ambisjon å bidra med utdanning og forskning som utgjør en forskjell. Gjennom 2024 har hele organisasjonen og styret vært involvert i det viktige arbeidet med BIs Strategi 2030, som definerer hva skolen skal prioritere i årene fremover.

I arbeidet med den nye strategien ble det fokusert på BIs kjerneoppgaver og ambisjoner innen utdanning og forskning. I tillegg er de viktigste organisatoriske ressurser fremhevet. BIs strategiske ambisjon er å utdanne attraktive kandidater, med kunnskap og ferdigheter til å bygge meningsfylte karrierer og fremme positiv endring. BIs forskning skal bidra til å forbedre praksis i næringslivet og til å løse samfunnets største utfordringer. Et sterkt akademisk miljø og forskning av høy internasjonal kvalitet er et fundament for dette.

På undervisningssiden vil BI prioritere å utdanne attraktive og ansvarlige kandidater, levere enestående læringsopplevelser og sikre et mangfoldig og inkluderende læringsmiljø.

På forskningsfronten skal BI blant annet jobbe med å utvikle og etablere forskningssentre og styrke relevansen og samfunnspåvirkningen av BIs forskning, samt øke eksternfinansiert forskning.

For å nå de strategiske målene er det også viktig at organisasjonen sikrer finansiell bærekraft, digital kapasitet, strategisk bemanning og god kultur og ledelse.

Styret ser lyst på fremtiden, og er trygge på at BI gjennom sine strategiske prioriteringer vil bidra med utdanning og forskning som utgjør en forskjell.

1.5 Styret i 2024

Styret består av åtte medlemmer, hvorav fire er eksterne, to er representanter valgt av de faglige ansatte, en er representant valgt av de administrativt ansatte og en er valgt av studentene. Inger Askehave og Andreas Torsheim er nyvalgte styremedlemmer fra 1. august 2024.

1.5.1 Styreleder

Egil Hogna tiltrådte som nyvalgt styreleder 1. august 2024. Hogna har sittet som både styremedlem og nestleder i BIs styre, og har bred nasjonal og internasjonal erfaring fra både industri og næringsliv.

1.5.2 Styrets medlemmer pr 31.12.2024

Egil Hogna - Styreleder

Hilde Tonne - Eksternt styremedlem og styrets nestleder

Inger Askehave - Eksternt styremedlem

Andreas Thorsheim - Eksternt styremedlem

Hilde C. Bjørnland - Representant valgt av faglig ansatte

Dagfinn Rime - Representant valgt av faglig ansatte

Anine C. Hansen - Representant valgt av administrativt ansatte

Sindre Aamodt - Student valgt av BISO

Monica Viken - Vararepresentant valgt av faglig ansatte

John Christian Langli - Vararepresentant valgt av faglig ansatte

Nicole Ebbing - Vararepresentant valgt av administrativt ansatte

Martin Henrik Andresen - Vararepresentant valgt av administrativt ansatte

David Sagen - Observatør valgt av administrativt ansatte

Kristoffer Bjordal - Studentobservatør valgt av BISO

1.6 Disponering av årsresultatet for 2024

Styret foreslår følgende disponering av årsresultatet for 2024:

DISPONERING AV ÅRSRESULTAT mkr

Årets tilførsel/(bruk) av egenkapital med eksternt pålagte restriksjoner	1,7 mkr
Årets tilførsel/(bruk) av egenkapital med selvpålagte restriksjoner	-0,1 mkr
Overførsel til annen egenkapital	64,1 mkr
Sum disponert	65,7 mkr

1.7 Egenkapital 2024

Stiftelsens egenkapital per 31.12.2024

STIFTELSENS EGENKAPITAL mkr	
Stiftelseskapital	1,3 mkr
Egenkapital med eksternt pålagte restriksjoner	2,6 mkr
Egenkapital med selvpålagte restriksjoner	25,9 mkr
Annen egenkapital	998,5 mkr
Sum egenkapital	1 028,2 mkr

1.8 Relevante lenker

- [Bls Strategi 2030](#)
- Bls likestillingsredegjørelse (publiseres på Bls nettsider i mars)
- Redegjørelse åpenhetsloven (kommer innen utgangen av juni 2024)
- [Bls bærekraftssider](#)

Oslo, 6. mars 2025


Egil Hogna
Styreleder


Hilde Tonne
Styremedlem


Inger Askehave
Styremedlem


Andreas Thorsheim
Styremedlem


Hilde Bjørnland
Styremedlem


Dagfinn Rime
Styremedlem


Anine Cecilie Hansen
Styremedlem


Kristoffer Bjørdal
Styremedlem

2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Virksomheten

Siden etableringen i 1943 har Handelshøyskolen BI vokst til å bli en av Europas største handelshøyskoler med rundt 20.000 studenter, og har i dag befestet sin posisjon som en hovedleverandør av økonomisk og administrativ kompetanse i Norge. Etter en langsiktig og målrettet oppbygging av et fagmiljø innenfor rettsvitenskap, fikk Handelshøyskolen i 2022 fikk godkjent et masterstudium i rettsvitenskap og er nå i ferd med å etablere seg som en betydelig aktør også innenfor dette fagfeltet. Virksomheten er organisert i en ikke-kommersiell stiftelse hvis formål er utdanning og forskning på høyt internasjonalt nivå innen ledelse, administrasjon, økonomi og markedsføring. Det ligger i organisasjonsformens natur at alt økonomisk overskudd tilbakeføres til stiftelsen for å styrke dennes formål og kommer derigjennom studentene og samfunnet til gode.

Handelshøyskolen BI har en internasjonal profil. Stiftelsens forskere samarbeider og utveksler kunnskap og kompetanse med fagfolk fra mange land, og studieprogrammene samarbeider med omkring 240 skoler i mer enn 40 land. Dette gir studentene gode muligheter til å få internasjonal erfaring både gjennom profilen på fagmiljø og studier i Norge, gjennom utveksling, og gjennom interaksjon med utenlandske studenter som kommer til Handelshøyskolen BI, både som gradsstudenter, som double-degree studenter, eller som innvekslingsstudenter.

I en tid der virkningene av klimaforandringene blir stadig mer synlig, har Handelshøyskolen BI også et sterkt fokus på og engasjement for bærekraft. Dette gjenspeiles både i operativ drift, i bygningsmasser, i forskningen, og i innholdet i studieprogrammene.

I tillegg til en omfattende portefølje av heltids- og deltidsstudier på både bachelor- og masternivå og et faglig solid PhD-program, skreddersyr og utvikler Handelshøyskolen BI kurs og programmer til en rekke virksomheter, bransjer og organisasjoner innenfor så vel offentlig som privat sektor. Programmene tilpasses slik at de møter både kollektive og individuelle kompetansebehov.

Handelshøyskolen BI er forskningsbasert, og forskningen er godt synlig gjennom omfattende publisering i internasjonalt anerkjente journaler. Forskningen er grunnlaget for studentenes læring, den gjenspeiles i alt Handelshøyskolen BI gjør som utdanningsinstitusjon, og den bidrar til å påvirke praksis i næringsliv og offentlig forvaltning.

2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur

Handelshøyskolen BI er en uavhengig privat vitenskapelig høyskole med fire læresteder i Norge: Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim. Hovedsetet er i Oslo der også største delen av fagmiljøet er lokalisert. Av den omfattende porteføljen av bachelorstudier og etter- og videreutdannings-programmer tilbys et bredt utvalgt ved alle lærestedene. Porteføljen av de noe mer krevende MSc-studiene tilbys i sin helhet i Oslo. I tillegg vurderes det løpende om det er godt nok faglig og markedsmessig grunnlag for å kunne tilby enkelte av disse studiene ved lærestedene utenfor Oslo. Pr 2024 og tilbys to MSc-studier i Bergen. De faglig tunge doktorgradsstudiene tilbys kun i Oslo.

Den faglige virksomheten ved Handelshøyskolen BI er delt inn i ni institutter og en rekke fag- og forskningssentre tilknyttet disse. Alle instituttene er lokalisert i Oslo, og de betydelige fagmiljøene ved lærestedene utenfor Oslo er tett integrert med disse. Forskningen dekker det brede spekteret av fagområder og disipliner som forventes av en moderne europeisk handelshøyskole. I tillegg har etter hvert også rettsvitenskap fått en stadig mer fremtredende plass.

Handelshøyskolen BI ledes av et styre bestående av åtte medlemmer, hvorav fire, deriblant styrets leder, er eksterne. De fire interne styremedlemmene består av to representanter valgt av og blant de faglig ansatte, én representant valgt av og blant de administrativt ansatte, og én representant valgt av studentorganisasjonene blant studentene. Styret har dessuten to observatører valgt av og blant hhv ansatte og studentene.

Handelshøyskolen BIs høyeste faglige organ er Kollegiet. Kollegiet fastsetter tilsettingsreglement og kompetanseprofil for faglige medarbeidere, det faglige innholdet i utdanningstilbudet, og regler for opptak, fritak, utfyllende regler om særegne forhold ved den enkelte eksamen, sensur og andre studieadministrative forhold. Rektor har endelig ansettelsesmyndighet, men Kollegiet skal fremme innstillinger i henhold til tilsettingsreglement for faglige stillinger. Rektor kan søke Kollegiets råd i faglige spørsmål. Ved tilsetting av rektor og prorektorer skal Kollegiet avgi uttalelse til styret.

Kollegiet kan delegere saker til underliggende organisasjonsenheter. Styret er Kollegiets ankeinstans. Kollegiet består av 15 medlemmer; rektor, to prorektorer, fire faglige medarbeidere, to administrative medarbeidere, to deaner, én instituttleder og tre studenter. Rektor er Kollegiets leder.

Som stiftelse har Handelshøyskolen BI ingen eiere. Det er derfor etablert et kontrollutvalg (jfr. Stiftl §36) som skal føre kontroll med at styrets forvaltning er i samsvar med lovbestemmelser, statutter og prinsippene for sunn foretaksstyring. Kontrollutvalget gjennomgår dessuten resultatregnskap og balanse, og forestår valg av revisor. Kontrollutvalget er selvoppnevnte, med unntak av ett medlem som skal oppnevnes av Kollegiet, og består av tre eksterne og uavhengige medlemmer, hvorav minst én skal være jurist og én skal ha sin hovedutdanning fra Handelshøyskolen BI.

Det har i 2023 ikke vært vesentlige endringer i lokalisering eller organisasjonsstruktur, og ingen slike endringer som påvirker stiftelsens rettslige stilling.

Mer detaljert informasjon om Handelshøyskolen BI og BIs aktivitet finnes på følgende steder:

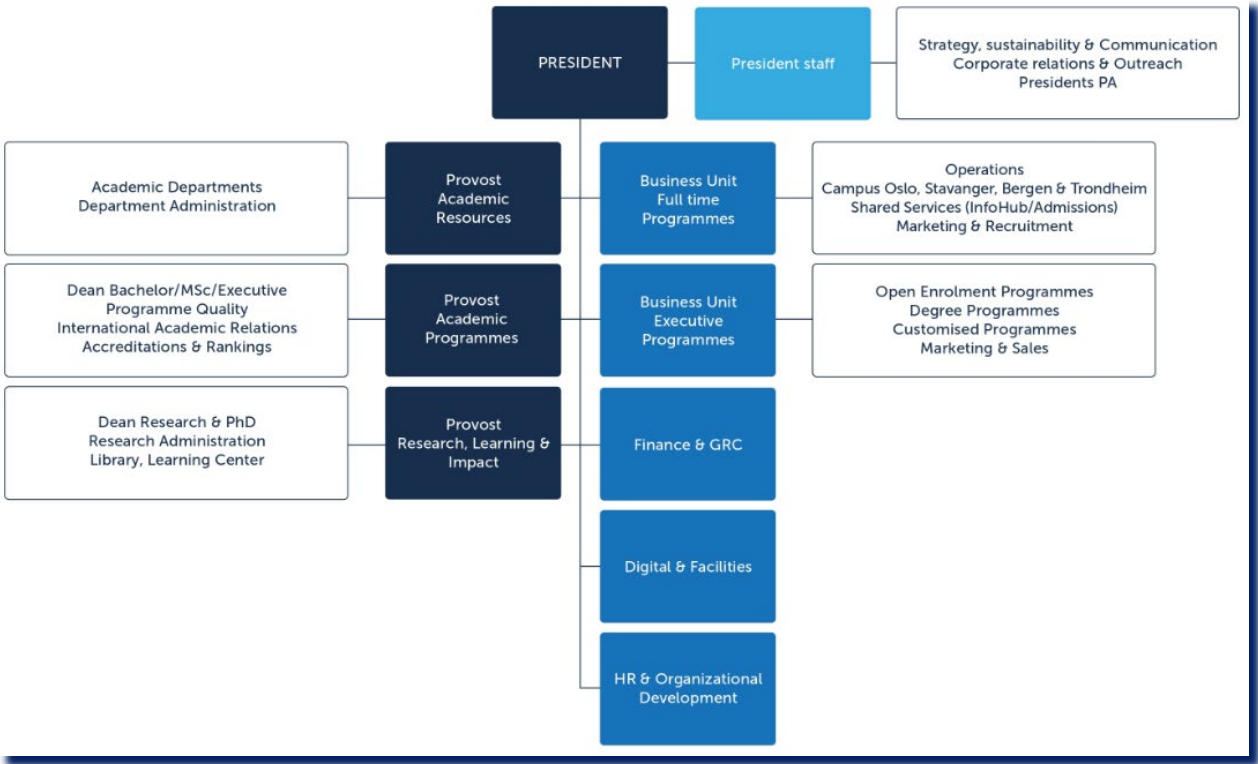
Handelshøyskolen BIs egne nettsider

www.bi.no

Database for høyere utdanning

dbh.nsd.uib.no

2.3 Organisasjonskart Handelshøyskolen BI



2.4 Hovedtall

Handelshøyskolen BI			
	2023	2024	% av total
Sum driftsinntekter (mkr)	1 942	2 075	
hvorav offentlige tilskudd	479	477	23,0 %
inntekt fra tilskudd og overføringer	6	6	0,3 %
salgsinntekter	1 421	1 551	74,8 %
andre driftsinntekter	36	41	2,0 %
Antall ansatte	1 001	1 013	
herav faglige	497	496	49,0 %
administrative	504	517	51,0 %
Antall årsverk	906	924	
herav faglige	410	413	44,7 %
administrative	497	511	55,3 %
Antall professorer	134	136	
herav fulltidsansatte	98	106	
ll'ere	36	30	
Antall studenter			
PhD-studier	104	87	
Antall disputaser	16	10	
Heltidsstudier			
Bachelor	13 183	15 798	
Master of Science	1 738	1 722	
Executive ¹			
Bachelor	4 395	3 737	
Short Learning Modules	277	221	
Master of Management ²	2 383	1 880	
Executive MBA ²	324	238	
Corporate ³	2 469	2 720	
Karbonavtrykk⁴			
Totalt utslipp tonn CO ₂	2 591	3 055	

¹ Inkluderer også enkeltkursdeltakere. En student kan følge kurs og programmer i flere programområder i løpet av et år og vil i disse tilfellene bli telt begge steder

² Inkluderer 76 studenter på Executive Master of Management in Energy

³ Inkluderer 181 studenter på vårt program i Fudan, Kina

⁴ Etter omforent standard inkluderer tallene ikke utslipp som følger av studentenes reiser og pendling. Disse utslippene var hhv 3.609 og 3.753 tonn

Mer detaljert informasjon om Handelshøyskolen BI og BIs aktivitet finnes på følgende steder:

Handelshøyskolen BIs egne nettsider www.bi.no
 Database for høyere utdanning dbh.nsd.uib.no

2.5 Redegjørelse for økonomiske forhold

Handelshøyskolen BI er et selvstendig rettssubjekt og har således intet å rapportere hva gjelder forhold, avtaler og transaksjoner mellom eier og tilskuddsmottaker, eller hva gjelder regnskapsmessig skille mellom aktiviteter og fordeling av kostnader.

3 Årets aktiviteter og resultater

3.1 Strategi

3.1.1 Strategiske prioriteringer og virksomhetsmål 2019 – 2025

Bærekraft, nye digitale teknologier og en stadig økende global avhengighet omdefinierer virksomheter og endrer bransjer. Foruten digitalisering av så vel menneskelige interaksjon og arbeidsprosesser som av distribusjon og produksjon, omfatter dette utnyttelse av grønnere energikilder, endringer av helsevesenet og omdefinering av arbeid. Nye arbeidsplasser skapes mens gamle arbeidsplasser vil forsvinne, og nye næringer utvikles mens gamle næringer vil smuldre bort. Handelshøyskolen BI har som mål å ha en sentral posisjon i denne transformasjonen.



«**Strategy 2025** – *Shaping people and businesses for a sustainable, international and digital future*»

svarer på denne transformasjonen samtidig som den plasserer Handelshøyskolen BI trygt innenfor rammen av de klassiske handelshøyskolefagene og viderefører ambisjonen om en virksomhet som leverer forskning av høy internasjonal standard og utdanning med høy kvalitet og relevans.

Å være forskningsbasert og læringsorientert er nærmest en selvfølge innenfor høyere utdanning. Handelshøyskolen BI har tydeliggjort hva stiftelsen legger i disse begrepene og hvordan dette skal være styrende for virksomheten. I tillegg ser stiftelsen viktigheten og verdien av et godt samspill mellom academia, næringsliv og offentlig sektor. Dette er en forutsetning for relevansen i forskning og utdanning, for evnen til å bidra i samfunnsutviklingen, og for den innovasjons- og omstillingsevnen som er nødvendig i en verden med stadig høyere endringstakt. Det er dette Handelshøyskolen BI mener med å være påkoblet.

På disse tre pilarene, forskningsbasert, læringsorientert og påkoblet, har Handelshøyskolen BI bygget visjonen om å være en internasjonal og ledende Europeisk handelshøyskole – et sted der studenter, forskere og næringsliv sammen skaper en mer bærekraftig fremtid ved å strekke seg etter førsteklasses

akademisk kvalitet og ved å forme fremtidige karrierer og bedrifter gjennom internasjonalt anerkjent forskning, utdanning av høy kvalitet og tett samhandling med næringsliv, forvaltning og samfunn.

Dette gir en tydelig retning for virksomheten:

AMBITIONS Be an international leading European business school through:	Research that: • Advances world leading research and generates knowledge that is recognized in the international academic community • Has impact on practice in business and society • Ties the school and society together professionally through a focus on alumni, external relations and the business community that is enriching research and programs • Significantly contributes to innovation and value creation through sustainable business practices Programs that: • Develop attractive and responsible graduates who combine the knowledge and skills to work effectively and successfully in an international and digital workplace • Provide candidates with the best opportunities to maximize their talents and reach their personal goals and aspirations regardless of the starting point • Ensure relevance for students and employers in a life-long learning perspective Connectedness that: • Provide professional ties between the school and society through focus on Alumni, External relations and the business community that substantially enrich research and programs • Significant contributions to innovation and value creation through sustainable business practices
---	---

Virksomheten skal drives i denne retningen med særlig hensyn på det Handelshøyskolen BI anser som de tre viktigste driverne i den transformasjonen samfunnet gjennomgår:

STRATEGIC FOCUS AREAS	Sustainable International Digital
------------------------------	--

Disse tre fokusområdene, bærekraft, internasjonalisering og digitalisering, samsvarer også med sentrale samfunnsutfordringer slik disse er identifisert i f.eks. Meld. St. 5 (2022-2023) «*Langtidsplan for forskning og høyere utdanning*», «*Strategi for Norges forskningsråd*», «*RAND Corporation Europes*» framsynsrapport om håndtering av samfunnsutfordringer i Norge, og EUs «*Horizon Pillar II*».

Sammen utgjør dette Handelshøyskolen BIs langsiktige virksomhetsmål og fokusområder.

3.2 Virksomhetsmål

3.2.1 Forskning og faglig aktivitet

Forskning og faglig kvalitet definerer troverdigheten og påvirkningskraften til utdanningsinstitusjoner som Handelshøyskolen BI. Handelshøyskolen BI har derfor ambisiøse ambisjoner om å videreutvikle sin akademiske dyktighet og sitt samfunnsengasjement.

Forpliktelsen til fremragende forskning understøttes av stiftelsens strategiske prioriteringer, med særlig vekt på digitalisering, internasjonalisering og bærekraft. Dette er prioriteringer som svarer godt på de samfunnsmessige utfordringer som beskrives i ulike norske og europeiske rammeverk, og som samtidig sikrer Handelshøyskolen BIs relevans for samfunnets skiftende behov. I arbeidet med disse prioriteringene er stiftelsens forskningssentre, forskningsmiljø og samarbeidsprosjekter sentrale virkemidler.

Rekruttering og utvikling av fagressurser er en sentral prosess der det legges vekt på fremragende så vel undervisning som forskning. Prosessen er utformet for å sikre et fag- og forskningsmiljø av høy akademisk standard, og som er tilpasset Handelshøyskolen BIs samfunnsengasjement. I tråd med de strategiske ambisjonene blir det i rekrutteringen av fagressurser lagt særlig vekt på å tiltrekke dyktige internasjonale kandidater og på å bygge et mangfold som kan tilføre både fagmiljøet og stiftelsen nye perspektiver. Over de siste ti årene har den internasjonale andelen av faglig ansatte ved Handelshøyskolen BI økt fra vel 20% til snaut 40%, noe som med all tydelighet viser stiftelsens innsats for å skape et globalt akademisk fellesskap.

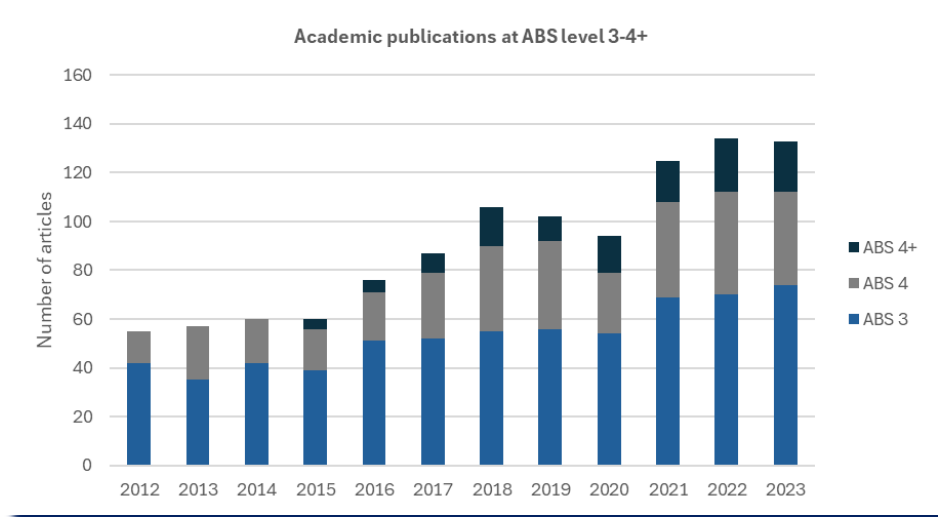
Rekrutteringsprosessen prioriterer kandidater som viser gode forskningsevner og undervisningsferdigheter. Unge og ambisiøse akademikere som kan gå inn i «*tenure-track*»-stillinger er særlig attraktive for Handelshøyskolen BI. Dette er spesielt relevant for disipliner som finans og samfunnsøkonomi hvor konkurransen om de største talentene er tøff.

Parallelt med målrettet rekrutteringsarbeid, er det helt avgjørende å lykkes med å beholde de som rekrutteres. Dette forutsetter et arbeidsmiljø og et fagmiljø som det er attraktivt å være en del av. Handelshøyskolen BI har utviklet et introduksjonsprogram for nyansatte for å lette deres tilpassing til Norges og Handelshøyskolen BIs akademiske kultur og forskningsmiljø. For forskere som er tidlig i sin karriere tilbyr Handelshøyskolen BI også programmer som tilrettelegger for å bygge egen forskningskapasitet og å utvikle pedagogisk kvalifikasjoner. Til sistnevnte er Handelshøyskolen BIs «*Teaching Excellence*»-program og «*Excellent Teacher Practitioner*»-system både en inspirasjon til og en anerkjennelse av undervisningsinnovasjon og pedagogisk fortreffelighet. Ledelsen ved de enkelte instituttene er også gitt tydelige retningslinjer for hvordan de kan styre den enkeltes arbeidsbelastning, hvordan faglige og pedagogiske prestasjoner skal evalueres, og hvordan etterlevelse av akademiske standarder skal sikres.

Handelshøyskolen BI må likevel erkjenner visse utfordringer når det gjelder rekruttering, særlig når det gjelder spesifikke disipliner og evnen til å konkurrere på lønn i det globale akademiske markedet. For å redusere effekten av disse utfordringene har Handelshøyskolen BI prioritert å skape konkurransedyktige rekrutteringsbetingelser for «*tenure-track*»-stillinger og vektlegger stiftelsens positive omdømme for å tiltrekke talenter.

Fremtidig rekruttering kan møte ytterligere utfordringer som en følge av nye språkkrav i Universitets- og høyskoleloven. For å møte disse utfordringene vurderer Handelshøyskolen BI både å øke antall bistillinger og å styrke instituttenes støttesystemer.

Forskningskvalitet og -omfang ved Handelshøyskolen BI måles både i form av publiseringer og i form av påvirkningskraft. Antall publiserte artikler har økt kontinuerlig det siste tiåret, og ligger nå på et nivå som kan sammenlignes med andre europeiske handelshøyskoler av tilsvarende rangering og størrelse. Handelshøyskolen BI ser derfor ikke noe behov for å øke antallet publiseringer. Dette er i tråd med den nasjonale strategien for vitenskapelig publisering som vektlegger kvalitet fremfor kvantitet. Handelshøyskolen BI prioriterer nå publiseringer i internasjonale topptidsskrifter med stort og relevant nedslagsfelt og stor påvirkningskraft. Publisering i denne kategorien tidsskrifter viser en oppadgående trend og dokumenterer at stiftelsens prioriteringer gir resultater.



Når det gjelder påvirkningskraften i forskningen ved Handelshøyskolen BI, kommer dette særlig til syne gjennom ulike samarbeidsinitiativ og stiftelsens forskningssentre. Noen gode eksempler er prosjekter rundt temaer som helsetjenester, skoleledelse, miljømessig bærekraft og digitalisering der inkluderingen av samfunnsinteressenter i forskningsinitiativene understreker ambisjonen om å bygge bro mellom academia og samfunn for å sikre at forskningsresultater på en meningsfull måte bidrar til å møte reelle samfunnsutfordringer.

Ekstern finansiering av forskningsaktiviteter er et annet virkemiddel for å sikre relevans og kvalitet i forskningen. Slik finansiering er viktig fordi dette fremmer tverrfaglige prosjekter, prosjekter som skjer i samarbeid med andre institusjoner og organisasjoner, og forutsetter forskning av høy kvalitet. I tiden som kommer vil evnen til å generere ekstern finansiering av forskningen få betydelig økt oppmerksomhet ved Handelshøyskolen BI.

3.2.2 Studier og studenter

Handelshøyskolen BI tilbyr et bredt utvalg av utdanningsprogrammer fra bachelor- til PhD-nivå og et visst omfang av spesialtilpassede ikke-poengngivende emner. I løpet av de siste årene har Handelshøyskolen BI lansert en rekke studier i tråd med de strategiske fokusområdene bærekraft, internasjonalisering og digitalisering. Dette er en målrettet utvikling for å sikre at utdanningsprogrammene forblir relevante i et globalt marked i rask endring.

På bachelornivå har Handelshøyskolen BI gjennomført en revisjon av studiemodellen for å skape fleksible læringsreiser som gjør studentene godt rustet for ulike karriereveier. På masternivå er det introdusert nye spesialiseringer, som f.eks. «*MSc in sustainable business*». Executive Master of

Management-programmet har ny studiemodell som skal styrke utdanningens verdi gjennom oppdatert læringsutbytte og inkludering av digital og bærekraftig forretningspraksis i kursene. Utviklingen i studieprogrammene er en kontinuerlig prosess som bidrar til å skape et læringsmiljø som er både aktuelt, relevant og fremtidsrettet, og som gir studentene kompetansen som kreves i fremtidens næringsliv og forvaltning. Dette gjenspeiler også Handelshøyskolen BIs årvåkenhet overfor endrede krav som følge av utvikling i det globale markedet og i arbeidsgiveres behov.

Handelshøyskolen BI rekrutterer et bredt spekter av studenter. Slagordet er «*BI bryr seg om hvor du skal, ikke hvor du kommer fra*». Formålet er å gi en bred tilgang til kvalitetsutdanning, spesielt på bachelornivå. Studentmassen på Handelshøyskolen BI er i kontinuerlig utvikling og blir påvirket av både globale forhold og nasjonale endringer i utdanningspolitikken. Andelen internasjonale studenter har vært økende, noe som understreker Handelshøyskolen BIs posisjon i det globale markedet og stiftelsens internasjonale ambisjoner. De nylig innførte begrensningene i adgangen til å ta skolepenger for studenter utenfor EU/EØS byr på utfordringer i så måte, men Handelshøyskolen BI har et bevisst forhold til dette gjennom bruk av rekrutteringsinitiativer og stipendmuligheter.

Kjønnsbalanse i studentmassen ved Handelshøyskolen BI er god og vitner om stiftelsens målrettede arbeid med å fremme likestilling. Et eksempel på dette er bruk av stipender, som f.eks. «*Women in Finance and Tech*», for å støtte kvinnelige studenter på tradisjonelt mannsdominerte områder.

Kvalitetssikring av studieprogrammer er forankret i Handelshøyskolen BIs «*Program Quality System*» (PQS) som inkluderer strukturerte prosesser for den samlede læringsreisen og for kontinuerlig forbedring. En integrert del av PQS er «*Assurance of Learning*» (AoL)-prosessen som gjennom ulike målinger evaluere studentenes kompetanse. I tillegg gir AoL indikasjoner på både mulige og nødvendige programforbedringer for bedre å møte behovene fra så vel studenter som fremtidige arbeidsgivere.

Handelshøyskolen BI bruker også teknologi for å forbedre studieprogrammene og læringsreisen. Avansert læringsanalyse og digitale verktøy gir studentene mer personlige og engasjerende pedagogiske opplevelser, og bruk av hybride og virtuelle læringsmiljøer gir en fleksibel og tilgjengelig utdanning som imøtekommer en studentmasse preget av stort mangfold.

Som støtte for læringsaktivitetene skreddersys tilbud for faglig og personlig utvikling for ulike studentgrupper. Slike tilbud kan være veiledning student-til-student, problemløsningsøker og dedikerte rådgivningstjenester. I tillegg mener Handelshøyskolen BI det er viktig å forberede studentene på yrkeslivet gjennom tiltak som «*BI Internship*» og «*BI Career Portal*». Handelshøyskolen BI har også et sterkt engasjement for livslang læring og entreprenørskap. «*BI StartUp*» er et virkningsfullt verktøy for å fremme innovasjon og gründerferdigheter blant studenter. Ved å dyrke en gründertankegang styrkes studentenes forutsetninger for å lykkes i et arbeidsmarked i stadig endring. I sum er dette et tiltak som gjennom praktisk erfaring og et nettverk av mulige arbeidsgivere gir studentene betydelig bedre jobbutsikter og er sterkt medvirkende til den svært høye sysselsettingsgraden blant uteksaminerte kandidater.

3.2.3 Partnerskap, samfunn og næringsliv

Handelshøyskolen BIs partnerskap og andre engasjementer med ulike interessenter spiller en sentral rolle i å styrke institusjonens påvirkningskraft på tvers av akademiske, forretningsmessige og samfunnsmessige domener. Partnerskap med bedrifter, bransjer og offentlige organisasjoner sikrer at Handelshøyskolen BI er en relevant og virkningsfull aktør når det gjelder å løse sentrale samfunnsmessige og økonomiske problemstillinger, samtidig som stiftelsens utdannings- og forskningsaktivitet tilpasses samfunnets behov.

Samarbeid med næringsliv og offentlig forvaltning kommer tydelig til uttrykk gjennom initiativer som f.eks. «Partner Forum» og «Norwegian Artificial Intelligence Research Consortium» (NORA), som gir en arenaer for dialog og kunnskapsdeling. Slike arenaer legger til rette for samarbeid på tvers av sektorer og styrker Handelshøyskolen BIs rolle som intellektuell brobygger mellom ulike samfunnsaktører.

Det er en uttalt målsetting for Handelshøyskolen BI at akademisk innsikt skal komme til nytte og påvirke næringslivet og samfunnet for øvrig. For Handelshøyskolen BI er det viktig at forskningsinitiativene er relevante, både faglig og samfunnsmessig. Derfor har forskning av høy kvalitet og som adresserer betydelige samfunnsutfordringer, som klimaendringer og økonomisk bærekraft, en sentral plass i stiftelsens strategi.

Et godt eksempel på dette er prosjektet «Centre for Connected Care» (C3) som tar for seg samfunnsmessige helseutfordringer ved å fremme pasientsentrerte digitale løsninger. Denne typen prosjekter styrker Handelshøyskolen BIs forskningsprofil samtidig som de bidrar til samfunnets velferd ved å adressere kritiske folkehelse spørsmål. På samme måte viser Handelshøyskolen BIs initiativer innen miljømessig bærekraft, slik som forpliktelsen til grønnere campuser, stiftelsens engasjement for å bidra positivt til den globale bærekraftsagendaen. Et annet utslag av dette engasjementet er en aktiv deltakelse i «Nordic Chapter» av «FNs prinsipper for ansvarlig lederutdanning» (PRME). PRME er et organ som styrker samarbeidet mellom handelshøyskoler og fremmer integrering av bærekraft i handelshøyskoledanning og en kultur for etisk og ansvarlig ledelsespraksis som skal påvirke neste generasjon bedriftsledere. Handelshøyskolen BI jobber også aktivt med å bygge bærekraft og etiske hensyn inn i kjerneaktivitetene gjennom tilpasning til «FNs bærekraftsmål» (SDG).

Formidling av forskningsfunn gjennom lett tilgjengelige plattformer som «BI Business Review» er et sentralt virkemiddel for Handelshøyskolen BIs samfunnsmessige påvirkning. Ved å oversette kompleks akademisk forskning til praktisk innsikt for et bredere publikum, legger Handelshøyskolen BI til rette for kunnskapsoverføring, og bidrar til at det treffes informerte beslutninger i så vel virksomheter som politiske arenaer.

Samfunnsengasjement kommer også til uttrykk i et mangfold av arrangementer og seminarer som er åpne for publikum, som «Oslo Big Data Day» og «Lederens verktøykasse»-serien. Disse arrangementene er viktige arenaer for dialog, men også en mulighet for kontinuerlig læring og faglig utvikling som fremmer et samarbeidsmiljø der det bygges bro mellom akademisk kunnskap og praktisk anvendelse. Deltakelsen på disse arrangementer viser et stort engasjement blant et bredt spekter av interessenter, fra bedrifter til myndighetspersoner.

3.2.4 Akkrediteringer og rangeringer

3.2.4.1 Rangeringer

Financial Times rangerer Handelshøyskolen BI som Norges beste og en av Europas ledende handelshøyskoler. Sammen med prestisjefylte internasjonale akkrediteringer er dette et viktig kvalitetsstempel for Handelshøyskolen BI og stiftelsens omdømme, nasjonalt så vel som internasjonalt.

Financial Times rangeringer av de beste handelshøyskolene i Europa er toneangivende innen utdanningssektoren og viktige for rekruttering, spesielt av internasjonale studenter og forskere. Handelshøyskolen BIs plasseringer på disse rangeringene gjenspeiler kvaliteten på stiftelsens kandidater og studieprogrammer.

- Financial Times rangerte Handelshøyskolen BI på 42. plass blant de 90 beste handelshøyskolene i Europa i «*European Business Schools Rankings*»
- Financial Times Master in Finance ranking: 59. plass av 65 rangerte programmer
- Financial Times Executive MBA ranking
 - BI Fudan MBA rangert på 30. plass av 100 rangerte programmer
- Financial Times Executive Education ranking:
 - Executive Open ranking: 58. plass av 80 rangerte skoler
 - Executive Custom ranking: 59. plass av 90 rangerte skoler

QS-rangeringene er en kåring av de beste master- og MBA-programmene i verden.

- QS Business Master in Management ranking: 38. plass av 206 rangerte programmer
- QS Master in Finance ranking: 50. plass av 222 rangerte programmer
- QS Master in Marketing ranking: 29. plass av 140 rangerte programmer
- QS Master in Business Analytics ranking: 49. plass av 104 rangerte programmer

- QS EMBA Europe ranking: BI EMBA ranger på 30. plass av 66 rangerte programmer
- QS EMBA Global ranking: BI-Fudan MBA rangert som nr. 80 av 194 rangerte programmer
- QS EMBA Joint ranking: BI-Fudan ranger som nr. 17 av 28 rangerte programmer

3.2.4.2 Akkrediteringer

Akkrediteringer er en viktig del av Handelshøyskolen BIs kontinuerlige arbeid med studiekvalitet. De bidrar til å bygge et godt omdømme, og øker verdien av et vitnemål fra Handelshøyskolen BI. Siden 2014 har Handelshøyskolen BI vært en såkalt «*Triple Crown-skole*». Dette vil si at Handelshøyskolen BI har oppnådd de tre fremste internasjonale akkrediteringene:

- **EQUIS** (European Quality Improvement Systems)
- **AACSB** (The Association to Advance Collegiate Schools of Business)
- **AMBA** (The Association of MBAs)

På verdensbasis er det kun 1 % av alle handelshøyskoler som har oppnådd trippel akkreditering. Handelshøyskolen BI var den første skolen i Norge med alle tre akkrediteringer.

I 2024 ble Handelshøyskolen BI re-akkreditert av AACSB for en ny seksårsperiode, en bekreftelse på stiftelsens evne til å møte strenge internasjonale krav. anbefalingene fra denne prosessen, sammen med innsikten fra AMBAs re-akkreditering i 2023, er sentrale for Handelshøyskolen BIs forbedringsarbeid i 2025 og fremover. Neste store milepæl er EQUIS-re-akkrediteringen, med institusjonsbesøk planlagt til januar 2026. Forberedelsene er godt i gang, og store deler av organisasjonen vil bli involvert i 2025.

3.3 Fokusområder

3.3.1 Bærekraft

Handelshøyskolen BI har et dypt engasjement for å skape en bærekraftig fremtid for bedrifter og samfunn. Dette er den første av de tre tematiske prioriteringer, bærekraft, internasjonalisering og digitalisering, i «*Strategi 2025*». Målet er å innarbeide bærekraft i all studieprogrammer, i all forskningsaktivitet og i alle deler av den operasjonelle driften.

Integrering av bærekraft som tema i studieprogrammene er en sentral del av dette arbeidet. Dette sikrer at nyutdannede er utrustet med den kunnskapen og de ferdigheter som trengs for å møte utfordringene knyttet til bærekraft. Programmer som «*MSc in sustainable finance*» og introduksjonen av kurset «*Doing Sustainable Business*» på tvers av alle bachelorstudiene illustrerer Handelshøyskolen BIs forpliktelse til å forberede studentene på karriereveier som prioriterer bærekraftig økonomisk praksis og ansvarlige beslutninger. Ved å integrere bærekraft i studieprogrammene bidrar Handelshøyskolen BI til å skape miljø- og samfunnsbevisste bedriftsledere som forstår viktigheten av bærekraftig utvikling.

Handelshøyskolen BI posisjonerer seg som forskningsleder innen bærekraft med særlig vekt på prosjekter som adresserer kritiske miljømessige og sosiale utfordringer. Prosjekter som «*Tiltak for forbedret tilgjengelighet av legemidler og vaksiner*» (MIA) tar for seg problemer som spenner fra bærekraft i helsevesenet til effektiv forsyningskjedestyring, og illustrerer stiftelsens mangefasetterte tilnærming til å løse globale bærekraftsutfordringer. Handelshøyskolen BI søker aktivt å påvirke offentlig politikk og praksis i næringslivet gjennom forskning, og gir kunnskapsbaserte anbefalinger som fremmer bærekraftig praksis gjennom formidling til bredt sammensatte målgrupper.

Forpliktelsen til bærekraft preger også den operative driften av Handelshøyskolen BIs fire læresteder. Stiftelsens klimaforpliktelser innebærer å redusere karbonavtrykket med 50 % innen 2030, og støtter både «*FNs Agenda 2030*» og «*Parisavtalens*» klimamål. Tiltak som installasjon av solcellepaneler på campus Oslo og integrering av grønn infrastruktur på tvers av alle campuser viser konkrete skritt for å nå disse klimamålene. Klimakampen er også en kamp for biologisk mangfold. Handelshøyskolen BI har derfor etablert bikuber på campus Oslo for å støtte urbant biologisk mangfold og fremme bevissthet om økologiske spørsmål. Til sammen bidrar slike tiltak ikke bare til å redusere miljøpåvirkningen, men de fungerer også som pedagogiske verktøy som inspirerer og engasjerer til bærekraftig praksis.

Klimakampen kan ikke vinnes av noen organisasjon eller nasjon alene. Handelshøyskolen BI engasjerer seg derfor aktivt med eksterne partnere, inkludert bedrifter, offentlige etater og internasjonale organisasjoner, for å fremme kollektiv handling i bærekraftsspørsmål. For eksempel deltar stiftelsen aktivt i «*FNs prinsipper for ansvarlig lederutdanning*» (PRME), blant annet gjennom «*PRME Nordic Chapter*», og har partnerskap med så vel næringsliv som akademiske institusjoner for å drive bærekraftig innovasjon og i fellesskap skape løsninger på sentrale miljøutfordringer. Gjennom disse samarbeidene styrker Handelshøyskolen BI sin påvirkningskraft utover academia, påvirker bransjepraksis og bidrar til bærekraftig utvikling i en bredere skala.

Handelshøyskolen BIs bærekraftsarbeid er ikke begrenset til det institusjonelle, men omfatter også et generelt samfunnsengasjement. Stiftelsen er vertskap for en rekke så vel egne som eksterne arrangementer som øker bevisstheten og stimulerer til dialog om bærekraftstemaer, som «Oslo Big Data Day» og bærekraftsfokuserte konferanser som «Inspire2Impact». Disse arrangementene samler opinionsledere, bransjeeksperter og BI-fellesskapet for å dele perspektiver og utforske handlingsrettede løsninger på bærekraftsproblemer.

Videre oppmunttrer initiativer som «BI Startup»-inkubatoren studentene til å forfølge gründervirksomheter med bærekraftsfokus, og fremmer en innovasjonskultur for å møte miljømessige og sosiale utfordringer. En slik dyrking av gründertalenter er nok en måte Handelshøyskolen BI bidrar til utvikling av bærekraftige virksomheter og den bredere agendaen for økonomisk bærekraft.

Handelshøyskolen BI måler resultatene av arbeidene med bærekraftsmål systematisk gjennom ytelsesmålinger og rapporteringsmekanismer. Stiftelsens klimaregnskap gir full åpenhet omkring fremdriften mot målene for reduksjon av klimautslipp og sikrer ansvarlighet og kontinuerlig forbedring av tiltakene.

3.3.2 Internasjonal

Handelshøyskolen BIs tilnærming til internasjonalisering handler om å styrke globale tilstedeværelse og akademiske innflytelse. Dette er den andre av de tre tematiske prioriteringer, bærekraft, internasjonalisering og digitalisering, i Strategi 2025. Formålet er å sikre at institusjonen forblir relevant i et raskt globaliserende utdanningslandskap.

Denne prioriteringen kommer til syne ved at Handelshøyskolen BI har lagt stor vekt på å inkludere internasjonale perspektiver og samarbeid i programporteføljen. Dette innebærer blant annet at flere programmer undervises på engelsk for å legge til rette for et flerkulturelt læringsmiljø som tiltrekker seg en mangfoldig studentmasse med ulik internasjonal bakgrunn. I MSc-porteføljen gjennomføres 12 av 14 studier på engelsk, noe som illustrerer stiftelsens forpliktelser til globale akademiske normer og standarder. Initiativer som «BI-LUISS Joint Master of Science in Marketing» er et godt eksempel på hvordan Handelshøyskolen BI jobber, og lykkes, med internasjonale akademiske partnerskap, samarbeid og forskningsmuligheter.

Handelshøyskolen BI jobber aktivt med internasjonale partnerskap og nettverk som fremmer samarbeid og utveksling. Ved å delta i konsortier som «Peder Sather Centre for Advanced Study» og «European Institute for Advanced Studies in Management» (EIASM), posisjonerer stiftelsen seg i fronten av internasjonale utdannings- og forskningsinitiativer gjennom felles forskningsprosjekter, programutvikling og vitenskapelig utveksling.

Prioriteringen av internasjonalisering setter også sitt preg på hvordan Handelshøyskolen BI jobber med rekruttering av vitenskapelige medarbeidere. Gjennom målrettet rekruttering er den internasjonale andelen av faglig ansatte, og derigjennom mangfoldet og det globale perspektivet i fagmiljøet, økt. Et mangfoldig og internasjonalt fagmiljø er en akademisk styrke, og det støtter oppunder ambisjonen om å fremme et inkluderende og flerkulturelt læringsmiljø.

Forskningen ved Handelshøyskolen BI er i økende grad preget av internasjonalt samarbeid og formidling. For å utvide rekkevidden og betydningen av det vitenskapelige arbeidet oppfordrer stiftelsen de vitenskapelige ansatte til å publisere i internasjonale tidsskrifter med stor innflytelse og til å søke internasjonal forskningsfinansiering. Dette har gitt resultater i form av en jevn økning av publikasjoner på engelsk og deltakelse på internasjonale konferanser og forskningssymposier.

Et inkluderende og flerkulturelt læringsmiljø forutsetter også en mangfoldig studentmasse. Handelshøyskolen BI jobber målrettet for å tiltrekke internasjonale studenter på toppnivå gjennom stipender og deltakelse på internasjonale rekrutteringsmesser og initiativer, som f.eks. «*African Initiative*». Internasjonalisering handler også om å gi norske studenter muligheten til å studere i utlandet. Handelshøyskolen BIs mange partnerskap med ledende globale utdanningsinstitusjoner representerer et bredt tilbud av utvekslingsprogrammer der studentene får global eksponering, forbedrer sin interkulturelle kompetanse og forbereder seg på en karriere i en stadig mer sammenkoblet verden.

Handelshøyskolen BI fremmer kulturell kompetanse og globalt medborgerskap blant sine studenter og ansatte. Stiftelsens vekt på undervisning og forskning knyttet til internasjonal virksomhet, globale markeder og tverrkulturell kommunikasjon utrustet studentene med de ferdighetene som er nødvendige for å navigere og lykkes i ulike internasjonale sammenhenger.

Internasjonale rangeringer og akkrediteringer fungerer som målestokk for Handelshøyskolen BIs suksess innen internasjonalisering. Ved å tilpasse virksomheten til globale standarder og beste praksis internasjonalt, forbedrer Handelshøyskolen BI ikke bare sitt akademiske omdømme, men sikrer også at studietilbudene møter forventningene i et globalt marked.

3.3.3 Digital

Handelshøyskolen BI bestreber seg på å utnytte digitalisering som en kjernekomponent i morgendagens utdanning. Dette er den tredje av de tre tematiske prioriteringer, bærekraft, internasjonalisering og digitalisering, i Strategi 2025. Målet er å innarbeide digitale verktøy og metoder i stiftelsens undervisnings-, forskningsvirksomhet, men også i operasjonelle drift.

Handelshøyskolen BI har programmer og kurs som er spesielt utviklet for å utruste studentene med de ferdigheter som er nødvendig for den digitale tidsalderen. Et eksempel på dette er programmet «*Bachelor of Digital Communication and Marketing*». I tillegg benyttes avanserte digitale verktøy og plattformer aktivt som en del av læringsmiljøet. Utviklingen av standardiserte kursmalen i «*Learning Management System*» (LMS) sammen med bruk av digitale laboratorier og «*hy-flex*»-klasserom, støtter fleksible, hybride læringsprosesser. Denne teknologien er designet for å maksimere studentenes engasjement, legger til rette for interaktiv læring, og sikrer at studentene tilegner seg ferdigheter i digital kommunikasjon og samarbeid.

Digitalisering setter også sitt preg på arbeidet med kontinuerlig utvikling av faglig stab. Gjennom «*BI Læringsressurssenter*» gir Handelshøyskolen BI omfattende støtte og opplæring til faglig ansatte, og oppmuntrer til bruk av innovative digitale undervisningsmetoder og verktøy. Initiativer som «*Back to Campus*»-seminarene gir faglig ansatte innsikt i bruk av teknologier som kunstig intelligens (AI) i undervisningen. Disse opplæringsprogrammene tar sikte på å fremme en kultur for kontinuerlig pedagogisk innovasjon, slik at faglig personell effektivt kan innarbeide digitale verktøy i sin undervisningsmetode.

BI Læringsressurssenter jobber også med å utvikle kurs og læringsressurser der utnyttelse av dataanalyse står i sentrum. Handelshøyskolen BI oppfordrer faglig ansatte til å utforske det potensialet læringsanalyse gir for å øke studentengasjementet og forbedre læringsutbyttet. Denne datadrevne tilnærmingen gjør det mulig å skreddersy pedagogiske opplevelser basert på analyse av studentenes aktiviteter og prestasjoner.

Digitaliseringsambisjonene omfatter også til forskningsaktiviteten. Handelshøyskolen BI bidrar aktivt til forskning på digital transformasjon gjennom engasjement i tverrfaglige prosjekter og samarbeid. Stiftelsen er for eksempel partner i ulike digitale innovasjonskonsortier som legger til rette for utvikling og anvendelse av banebrytende digitale teknologier. Disse partnerskapene gir faglig ansatte og studentene tilgang til toppmoderne ressurser og muligheter til å engasjere seg i virkningsfull digital forskning.

Videre utforsker forskningssentrene ved Handelshøyskolen BI anvendelsen av digitale løsninger på kritiske samfunnsområder, slik f.eks. «*Centre for Connected Care*» (C3) tar for seg samfunnsmessige helseutfordringer ved å fremme pasientsentrerte digitale løsninger. Disse prosjektene fremmer ikke bare digital innovasjon, men adresserer også relevante samfunnsutfordringer.

En robust digital infrastruktur er også en forutsetning for effektiv operasjonell drift. Handelshøyskolen BI investerer kontinuerlig i å forbedre og styrke den digitale kapasitet for å støtte undervisning, forskning og administrativ drift. Det er gjort betydelige investeringer i oppgradering av IT-infrastruktur og utvidelse av digitale ressurser for å legge til rette for sømløs hybrid læring og samarbeid i operasjonell drift.

Integrasjonen av avanserte digitale plattformer, inkludert Zoom og dataanalyseverktøy, har hatt stor betydning for Handelshøyskolen BIs driftsmodell. Disse verktøyene har både effektivisert driften og gjort det mulig å reagere smidig og hurtig på eksterne markedsmessige og geopolitiske hendelser.

Handelshøyskolen BI legger vekt på å styrke studentene gjennom digitale tjenester og initiativer som forbedrer deres læring og faglige utvikling. Et eksempel er «*BI Career Portal*» som er en digital arbeidsmarkedsplattform. Denne portalen bygger bro mellom academia og næringslivet, og letter studentenes tilgang til arbeidsmarkedet. Vektleggingen av digital kompetanse gjenspeiles også i tilbudet av nettkurs og digitale workshops som utruker studentene med essensielle digitale ferdigheter. Disse tilbudene sikrer at BI-kandidater ikke bare er faglig dyktige, men også dyktige til å navigere i det digitale arbeidsområdet.

Handelshøyskolen BI måler suksessen i digitaliseringsinitiativene gjennom klart definerte måltall og vurderer kontinuerlig effektiviteten i digitale verktøy og plattformer mht. å forbedre studentenes læringsreise og å bedre egen driftseffektivitet. Disse vurderingene gir viktige føringer i både utforming og operasjonalisering av digitale strategier og sikrer at disse er tilpasset både utdanningsmål og bransjestandarder. Dette sikrer at Handelshøyskolen BI forblir en ledende institusjon på sitt felt som står godt rustet til å møte kravene i den digitale økonomien og gi virkningsfulle bidrag til samfunnet.

3.4 Resultatrapportering på sektormål

3.4.1 Høy kvalitet i forskning og utdanning

Handelshøyskolen BI fokuserer sterkt på å opprettholde en høy kvalitet i både forskning og utdanning, noe som er avgjørende for skolens troverdighet og innflytelse. Skolens strategiske prioriteringer, med vekt på digitalisering, internasjonalisering og bærekraft, sikrer at BI forblir relevant i møte med både norske og internasjonale samfunnsutfordringer. Disse prioriteringene er integrert i alt fra forskningsinitiativer til undervisning, for å møte fremtidens krav i næringslivet og samfunnet.

For å oppnå faglig og forskningsmessig dyktighet, legger Handelshøyskolen BI stor vekt på rekruttering og utvikling av høyt kvalifiserte fagressurser, med spesielt fokus på å tiltrekke seg internasjonale talenter og bygge en mangfoldig stab. Denne innsatsen har resultert i at andelen internasjonale faglige ansatte har steget betydelig, fra drøyt 20% til snaut 40% i løpet av de siste ti årene. Rekruttering fokuserer på

kandidater med gode forsknings- og undervisningsevner, og stiftelsen tilbyr målrettet støtte og programmer for å utvikle disse ferdighetene videre, som «*Teaching Excellence*»-programmet og «*Excellent Teacher Practitioner*»-systemet. Dette sikrer både faglig kvalitet og pedagogisk innovasjon.

Handelshøyskolen BI er opptatt av å sikre at forskningen har stor påvirkningskraft og høy relevans. Derfor prioriteres publisering i internasjonalt anerkjente tidsskrifter med stor innflytelse. Stiftelsen har hatt en god utvikling i denne typen publiseringer, noe som dokumenterer effekten av de strategiske prioriteringene som løfter frem tverrfaglige initiativer og samarbeid med ulike institusjoner og organisasjoner, som styrker forskningsarbeidets relevans for samfunnets behov.

Parallelt med målrettet rekrutteringsarbeid, er det helt avgjørende å lykkes med å beholde de som rekrutteres. Dette forutsetter et arbeidsmiljø og et fagmiljø det er attraktivt å være en del av. Handelshøyskolen BI vekt på å videreutvikle det gode arbeidsmiljøet, blant annet gjennom introduksjonsprogrammer for nyansatte, programmer som fremmer akademisk og pedagogisk utvikling, og initiativer som «*BI Læringsressurssenter*» som støtter faglig ansatte i å levere undervisning og forskning av høy kvalitet.

3.4.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

Handelshøyskolen BI er sterkt engasjert i å bidra til bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon. Dette materialiserer seg gjennom en rekke initiativer, samarbeid og partnerskap, og ved at bærekraft og innovasjon integreres i både forsknings- og utdanningsprogrammer.

Partnerskap med næringsliv, offentlige etater og andre samfunnsaktører fremmer en tverrsektoriell tilnærming som sikrer at Handelshøyskolen BIs aktiviteter er relevante for både dagens og morgendagens utfordringer. «*Partner Forum*» og «*Norwegian Artificial Intelligence Research Consortium*» (NORA) er eksempler på arenaer som skaper en plattform for dialog og kunnskapsutveksling på tvers av sektorer og der Handelshøyskolen BI fungerer som en brobygger mellom academia og samfunnet for øvrig.

Forskningen ved Handelshøyskolen BI adresserer sentrale samfunnsfunksjoner og problemstillinger som helse, skoleledelse og bærekraftig forretningspraksis. Et eksempel på dette er prosjektet «*Centre for Connected Care*» (C3) som utvikler pasientsentrerte digitale løsninger for helsevesenet. Prosjekter som dette viser hvordan Handelshøyskolen BI anvender forskningskompetanse for å fremme samfunnets velferd gjennom å utvikle innovative løsninger på reelle problemstillinger. Tilsvarende viser stiftelsens arbeid med miljømessig og økonomisk bærekraft, som for eksempel gjennom grønne campuser og deltakelse i det «*Nordic Chapter*» av «*FNs Prinsipper for Ansvarlig Lederutdanning*» (PRME)-initiativ, et sterkt engasjement for bærekraftsmålet. Handelshøyskolen BI støtter innovasjon og sosialt ansvar også gjennom «*BI StartUp*»-inkubatoren der studenter med entreprenørånd oppfordres til å utvikle virksomheter med fokus på bærekraft og forberedes på å lede i en verden som krever miljøbevissthet og sosialt ansvar.

For å sikre bred samfunnspåvirkning gjøres forskningsfunn tilgjengelig blant annet gjennom «*BI Business Review*» og andre populærvitenskapelige publikasjoner som oversetter akademisk innsikt til praktiske anbefalinger for virksomheter og offentlig forvaltning. Handelshøyskolen BI arrangerer også seminarer og konferanser, som f.eks. «*Oslo Big Data Day*», som fremmer dialog og læring om viktige og relevante samfunnsmessige problemstillinger.

Gjennom et robust nettverk av samarbeid og partnerskap, og ved å fremme en inkluderende og bærekraftig økonomisk utvikling, påvirker Handelshøyskolen BI samfunnets velferd og

innovasjonskapasitet på en positiv måte. Dette arbeidet er en klar refleksjon av stiftelsens engasjement for bærekraftige endringer og utvikling av fremtidige ledere med en sterk etisk og sosial ansvarlighet.

3.4.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

Handelshøyskolen BI har som mål å sikre bred og fleksibel tilgang til utdanning, forskning og kompetanse for studenter over hele landet. Gjennom et variert spekter av programmer, fra bachelor- til PhD-nivå, og spesialtilpassede emner utenfor tradisjonelle grader, jobber Handelshøyskolen BI aktivt for å imøtekomme kravene i det globale markedet og tilpasse seg ulike studentbehov.

Handelshøyskolen BIs arbeider kontinuerlig med tilpasning og oppdatering av studiemodeller for å gjøre dem mer fleksible og relevante. Tilgjengelighet og like muligheter står sentralt, med initiativer som fokuserer på å rekruttere et bredt spekter av studenter, uavhengig av deres tidligere bakgrunn slik det populære slagordet *«BI bryr seg om hvor du skal, ikke hvor du kommer fra»* understreker. For å opprettholde en mangfoldig studentmasse og en inkluderende læringsopplevelse legges det vekt på stipender og støtteordninger, som f.eks. *«Women in Finance and Tech»*, som tiltrekker flere kvinner til tradisjonelt mannsdominerte fagfelt.

Teknologi spiller en betydelig rolle i å forbedre tilgjengeligheten til utdanning og læringsopplevelser. Handelshøyskolen BI har tatt i bruk avanserte digitale verktøy og hybride læringsformer for å skape et engasjerende og fleksibelt læringsmiljø. Dette gir studentene muligheten til å delta uansett geografisk lokasjon, og det sikrer at utdanningen er tilgjengelig for en større og mer mangfoldig studentgruppe.

Handelshøyskolen BIs forpliktelse til livslang læring og faglig utvikling styrker også studentenes karrieremuligheter. Tiltak som *«BI Internship»* og *«BI Career Portal»* gir studenter praktisk erfaring og nettverksmuligheter som bringer dem tettere på arbeidsmarkedet. Videre støtter Handelshøyskolen BI studentinnovasjon gjennom *«BI StartUp»*-programmet, som utvikler gründerevner og oppmuntrer til å tenke nytt omkring utfordringene i dagens samfunn.

Gjennom disse tiltakene gjør Handelshøyskolen BI sitt for å sikre at studentene, uansett bakgrunn eller bosted, har mulighet til å oppnå høyere utdanning av kvalitet, utvikle nødvendig kompetanse og dra nytte av forskningsmuligheter. Dette styrker ikke bare skolens rolle som utdanningsinstitusjon med nasjonalt nedslagsfelt, men bidrar også til å sikre at hele Norge kan dra nytte av en kvalifisert og kompetent arbeidsstyrke.

4 Styling og kontroll i virksomheten

4.1 Intern styling og kontroll

4.1.1 Organisering av arbeidet med intern styling og kontroll

Stiftelsens øverste organ er Styret med har ekstern styreleder. I tillegg har stiftelsen et Kontrollutvalg med eksterne, uavhengige representanter hvorav minst én skal være jurist. Kontrollutvalgets hovedformål er å føre kontroll med at Styrets forvaltning er i samsvar med lovbestemmelser, statutter og styreinstruksen. Kontrollutvalget velger dessuten revisor etter innstilling fra Styret, fastsetter styrehonorarer, og er varslingsmottak for saker knyttet til Styret.

Handelshøyskolen BI har etablert en selvstendig avdeling, Governance, Risk and Compliance (GRC), som jobber systematisk med styling og kontroll i virksomheten, herunder risikostyling. GRC har sitt mandat fra styret og rapporterer sitt arbeid direkte til styret. Formålet med GRC er å styrke stiftelsens forutsetninger for å nå sine virksomhetsmål med effektiv ressursbruk, å sikre at eventuelle hendelser som kan påvirke måloppnåelse negativt blir identifisert, håndtert og fulgt opp, og at eksternt og internt regelverk blir etterlevd. Avdelingen jobber med forebyggende, avdekkende og responderende aktiviteter, herunder;

Forebyggende arbeid	- Tydeliggjøring og dokumentering av roller og ansvar - Styrende dokumenter - Risikovurderinger
Kontrollerende aktiviteter	- Etablering av løpende kontrollaktiviteter - Intern- og etterlevelserevisjoner med rapportering til Styret
Responderende aktiviteter	- Hendelseshåndtering - Rapportering og oppfølging av tiltak

Handelshøyskolen BI har også Personvernombud og Studentombud. Disse funksjonene skal være selvstendige og uavhengige og er derfor organisatorisk lagt til GRC for å sikre og ivareta en tilstrekkelig uavhengighet fra øvrig ledelse.

4.1.2 Etablering av målsettinger

Gjennom arbeidet med operasjonalisering og oppfølging av virksomhetens strategi har Handelshøyskolen BI etablert tydelige mål som sikrer en målrettet drift. 2024 markerte utløpet av én strategiperiode, og neste periode innledes i 2025. I denne overgangen pågår det et arbeid med å redefinere virksomhetsmålene. Parallelt med dette har stiftelsen systemer og rutiner for vurdering av effektiviteten i drift og ressursutnyttelse sett i sammenheng med de mål som skal nås. Her vil det alltid være avveininger mellom kortsiktige og langsiktige behov og mellom høy økonomisk effektivitet og mer ressurskrevende og ikke-økonomiske langsiktige virksomhetsmål. Handelshøyskolen BI har et bevisst forhold til disse avveiningene, blant annet gjennom mekanismer i rutine for innovasjonsinitiativer og i porteføljestylingen av driftsprosjekter.

4.1.3 Intern- og etterlevelserevisjoner

Internrevisjonen ved Handelshøyskolen BI er organisert som et samarbeid med Advisense. Bruken av en ekstern samarbeidspartner sikrer tilstrekkelig bredde i kompetanse til de mer omfattende revisjonene og underbygger dessuten internrevisjonens uavhengighet. Samarbeidet forvaltes av GRC, noe som innebærer at det er GRC som legger de årlige revisjonsplanene frem for Styret og derigjennom også foreslår hvilke revisjoner avdelingen selv skal gjennomføre og hvilke som skal gjennomføres i samarbeid med Advisense.

GRC la forslag til revisjons- og oppfølgingsplan for 2024 frem for stiftelsens styre i januar. Styret ga sin tilslutning til denne. I 2024 ble det gjennomført følgende revisjoner:

- Academic dishonesty – Internal audit, Advisense
- GDPR – Internal audit, Advisense
- Risk mitigating measures China – Compliance audit, GRC
- Course evaluations – Internal audit, Advisense

Alle revisjonene er rapportert til styret. Det ble ikke avdekket forhold av kritisk viktighet, men det ble gitt flere anbefalinger som alle er gjennomgått og drøftet med relevante ledere som også har ansvaret for at disse blir fulgt opp. GRC overvåker og følger opp at dette skjer.

4.1.4 Informasjon og kommunikasjon

Måltrettet og effektiv drift forutsetter pålitelig rapportering av styringsinformasjon. Finansiell styringsinformasjon sikres gjennom veletablerte økonomiske rapporteringsrutiner, budsjettoppfølging og et godt samarbeid med stiftelsens revisor. For programporteføljen utarbeides det årlige porteføljerapporter for de ulike programområdene. Disse rapportene er en grundig gjennomgang av alle sider ved porteføljen av studieprogrammer, fra ulike faglige forhold til markedsmessige og økonomiske forhold. I tillegg utløser stiftelsens ulike akkrediteringer en rapporteringsplikt av varierende omfang til akkrediteringsorganene. Handelshøyskolen BI benytter en datavarehusløsning i Discover for bla. å bygge oppunder rapporteringsrutinene gjennom et bredt tilfang av styringsdata med høy grad av tilgjengelighet, etterrettelighet, anvendelighet og sporbarhet.

I den grad avdelingen har kapasitet til det bidrar GRC også med å utrede konkrete henvendelser fra virksomheten for øvrig vedrørende problemstillinger knyttet til intern styring og kontroll. Slike utredninger avgis i form av formelle GRC-rapporter.

4.2 Risikostyring

4.2.1 Organisering av arbeidet med risikostyring

Det er avgjørende at ledelsen og styret er godt informert om den samlede risikoen Handelshøyskolen BI står overfor og hvordan disse risikoene kan påvirke evnen til å nå virksomhetsmål. Den overordnede risikovurderingen, virksomhetsrisikoen, danner grunnlaget for BIs revisjonsplan, og gir innspill til prosesser og aktiviteter knyttet til strategi, organisasjon, akkreditering mv.

GRC har det overordnede ansvaret for å drive prosessene knyttet til virksomhetsrisiko, herunder overvåking av risikoreduserende tiltak og rapportering til styret, men det er den enkelte risikoeier som er ansvarlig for å detaljere, iverksette og gjennomføre risikoreduserende tiltak. Denne tilnærmingen til virksomhetsrisiko har stor grad av lederinvolvering på flere nivåer og øker dermed forståelsen for den samlede risikoeksponeringen og for behovet for risikoreduserende tiltak. I tillegg har GRC et ansvar for å tilrettelegge for hensiktsmessig risikostyring i operasjonell drift og påse at slik risikostyring utøves. Dette omfatter også prosjektstyring og informasjonssikkerhet.

4.2.2 Risikovurdering og oppfølging

Den overordnede risikoeksponeringen vurderes, oppdateres og rapporteres til styret årlig. Dette ble sist gjort i juni 2024 og vil bli gjort neste gang i juni 2025. Denne årlige rapporteringen omfatter også en oversikt over risikoreduserende tiltak. De detaljerte handlingsplanene for disse tiltakene eies av risikoeier og disse blir overvåket og oppdatert løpende av GRC.

For detaljer knyttet til gjeldende risikovurdering vises det til kapittel 5.1.4.

4.3 Andre vesentlige forhold

Handelshøyskolen BI utarbeidet i 2024 en ny strategi for den neste femårsperioden. «*Strategi 2025*» ble avsluttet i 2024 og «*Strategi 2030*» iverksettes fra 2025. Dette vil medføre justeringen i så vel målbildet som risikobildet. Første del av 2025 vil bli brukt til å konkretisere og operasjonalisere målbildet, og til å gjøre en helhetlig risikovurdering av «*Strategi 2030*».

5 Vurdering av fremtidsutsikter

5.1 Omtale av fremtidsutsikter

5.1.1 Markedsutsikter og konkurransesituasjonen

Ettersom Handelshøyskolen BI i stor grad finansieres av egenbetaling fra studentene og konkurrerer med offentlige aktører som tilbyr gratis studier, står stiftelsen overfor betydelig markedsrisiko.

Handelshøyskolen BI er avhengig av en jevn tilstrømming av studenter, hvor et stort volum av studenter på bachelornivå er spesielt viktig. Markedseksponeringen adresseres kontinuerlig, og organisasjonen er rustet til å håndtere svingninger i resultatene.

I det norske heltidsmarkedet har Handelshøyskolen BI ambisjoner om å beholde posisjonen i bachelormarkedet, og vokse i markedet for masterstudier. Det er høy etterspørsel etter studier innen økonomi og administrasjon på heltidsmarkedet. Handelshøyskolen BI har p.t. en markedsandel på 37 % i det nasjonale bachelormarkedet innenfor økonomi og administrasjon, og 24 % i Master of Science-markedet.

Store samfunnsutfordringer, raske omstillinger og det faktum at vi blir stadig færre til å løse oppgavene samfunnet står ovenfor, innebærer at arbeidstakere fremover må omstille seg og tilegne seg ny kompetanse. Til tross for et økende behov for etter- og videreutdanning, opplever Handelshøyskolen BI at arbeidsgivere har blitt mer tilbakeholdne med å finansiere formell utdanning. I tillegg er det en økende konkurranse i dette markedet, blant annet fra offentlige tilbydere. Handelshøyskolen BI forventer likevel å opprettholde posisjonen som den største tilbyderen av etter- og videreutdanning fremover.

Evnen til å imøtekomme både næringslivets og samfunnets behov har gitt Handelshøyskolen BI et solid fundament i markedet for etter- og videreutdanning. I dette markedet vil Handelshøyskolen BI i tiden fremover prioritere styrking av regionale campuser og tilbudet av nettstudier, i tillegg til å øke leveransene av studieprogrammer levert til bedrifter i det private næringslivet.

For Handelshøyskolen BI er også den internasjonale arenaen viktig. Stiftelsens studenter skal utvikle et globalt perspektiv gjennom internasjonale læringsopplevelser. Derfor legges det vekt på å tilrettelegge for at studentene kan reise på utveksling og på at internasjonale studenter skal kunne studere ved Handelshøyskolen BI i Norge, enten som innvekslingsstudenter, som double degree-studenter, eller som gradsstudenter. Av den grunn har det stor betydning at Handelshøyskolen igjen kan tilby stipender til studenter utenfor EU, EØS og Sveits med virkning fra 2025. Dette er en svært positiv utvikling som gjør Handelshøyskolen BI mer attraktiv blant internasjonale studenter og mer konkurransedyktige i kampen om de akademisk sterkeste studentene.

I 2024 lanserte Handelshøyskolen BI sin nye strategi for de neste fem årene, Strategi 2030, gjeldende fra 1. januar 2025. Her defineres de strategiske prioriteringene som skal legges til rette for at Handelshøyskolen BI skal være en ledende europeisk handelshøyskole som bidrar med utdanning og forskning som gjør en forskjell.

De strategiske ambisjoner er å utdanne attraktive kandidater, med kunnskap og ferdigheter til å bygge meningsfylte karrierer og fremme positiv endring. Disse ambisjonene forutsetter finansiell bærekraft, digital kapasitet, riktig bemanning og god kultur og ledelse.

5.1.2 Forskning

I tiden fremover vil Handelshøyskolen BI styrke innsatsen med å utvikle og etablere forskningssentre og med å styrke relevansen og samfunnspåvirkningen av forskningen. Som et ledd i dette arbeidet skal andelen eksterntfinansiert forskning økes. Handelshøyskolen BIs forskning skal bidra til å forbedre praksis i næringslivet og være med å løse samfunnets største utfordringer. Et sterkt akademisk miljø og forskning av høy internasjonal kvalitet er avgjørende for å lykkes med dette.

I 2024 gjennomførte Handelshøyskolen BI en evaluering av stiftelsens ti forskningssentre. Evalueringen førte til at åtte sentre ble utpekt som «flaggskip-forskningssentre» som vil være spesielt viktige i implementeringen av «Strategi 2030».

2022/2023 ble det gjennomført en ekstern evaluering av Handelshøyskolen BIs doktorgradsprogram. Som en oppfølging av anbefalingene fra denne evalueringen pågår nå et arbeid med å revidere hele strukturen på doktorgradsprogrammet. Endringene vil gi mer fleksibilitet i kursporteføljen for studentene, og styrke prosessen med å veilede studentene mot valg av forskningstema. I tillegg gjøres det tiltak for å redusere fullføringstiden fra predoc til disputas, øke antall med-veiledere for stipendiatene og å igangsette prosessen med å innføre 3 studiepoeng (ECTS) for programmets etikk-kurs.

Regjeringen har vært tydelige på at de forventer at universitetene og høyskolene følger opp regjeringens strategi for å øke næringslivets investeringer i forskning og utvikling. Handelshøyskolen BI har fulgt opp dette i sin «Strategi 2030» ved blant annet styrket fokus på ekstern finansiering av forskningen.

For å styrke samarbeidet med næringslivet og arbeidslivets parter etablerte Handelshøyskolen BI i 2024 en egen avdeling for næringsliv- og samfunnskontakt. Denne avdelingen skal legge til rette for samarbeid mellom Handelshøyskolen BI og næringslivet når det gjelder støtte til forskning- og studentaktiviteter. Det er også etablert komiteer og råd med eksterne støttespillere som skal fungere som brobyggere og ambassadører for dette arbeidet.

5.1.3 Akkrediteringer

Det er helt avgjørende for Handelshøyskolen BI å levere utdanning og forskning av høy kvalitet. I denne sammenheng er akkrediteringer, både nasjonale og internasjonale, viktig for å sikre et systematisk og kontinuerlig kvalitetsarbeid og å bygge tillit til utdanningene. Sammen styrker dette verdien av et vitnemål utstedt av Handelshøyskolen BI. I tillegg gir de ulike akkrediteringene viktig innsikt i trender og bidrar positivt til arbeidet med rekruttering av internasjonale studenter og ansatte.

Handelshøyskolen BI er «Triple Crown» akkreditert, det vil si at stiftelsen har oppnådd de tre viktigste internasjonale akkrediteringene for handelshøyskoler; AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), EQUIS (European Quality Improvement Systems) og AMBA (The Association of Master in Business Administrations). Handelshøyskolen BI er med dette i eksklusivt selskap med de kun 1% av handelshøyskolene på verdensbasis som er «Triple Crown» akkreditert. De internasjonale akkrediteringene gjennomføres med 5 års sykluser. Programakkrediteringen AMBA ble fornyet for fem nye år høsten 2023 og institusjonsakkrediteringen AACSB ble fornyet i 2024, mens institusjonsakkrediteringen EQUIS skal fornyes i 2025. Grunnmuren i Handelshøyskolen BIs virksomhet er likevel institusjonsakkrediteringen fra NOKUT som gjennomførte sitt siste tilsyn med stiftelsen i 2021. Handelshøyskolen BI følger nøye opp de utviklingspåleggene som gis, og har løpende søkelys på nødvendige tilpassinger til endringer og revisjoner i akkrediteringsorganenes standarder.

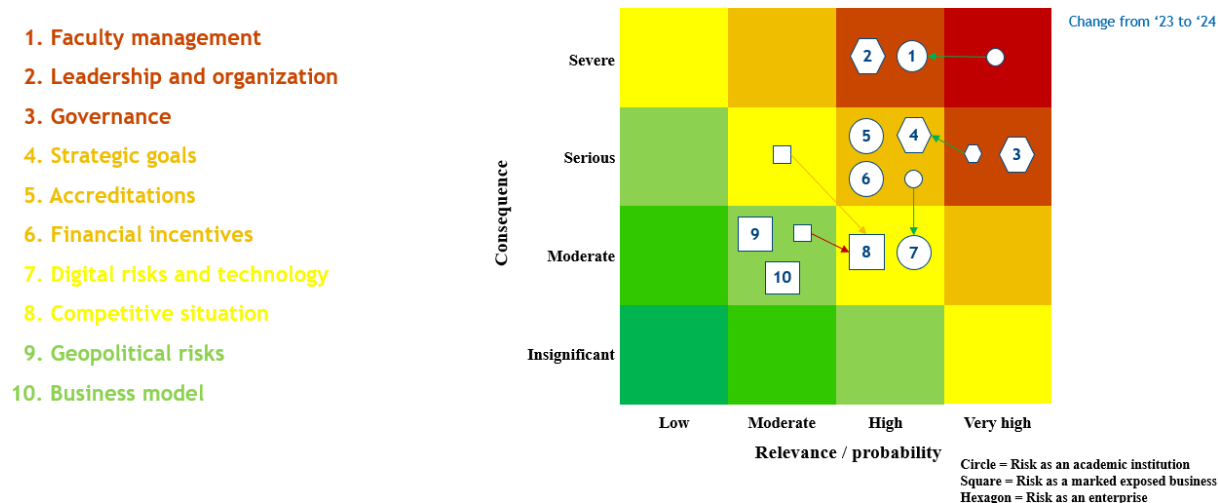
Som en ledd i det kontinuerlige kvalitetsarbeidet har Handelshøyskolen BI samlet ansvaret for akkreditering og programkvalitetssystem i en egen avdeling som skal jobbe systematisk med tilbakemeldingene fra de ulike akkrediteringsorganene, inkludert NOKUT, og bidra til at organisasjonen jobber strukturert, målrettet og kontinuerlig med kvalitetsutvikling.

5.1.4 Overordnet risikovurdering

Den overordnede risikovurderingen ved Handelshøyskolen BI er knyttet til «*Strategy 2025*» og de virksomhetsmål som følger av denne. I tillegg vurderes operative risikoer som er av en slik karakter at de kan komme til å stå i veien for måloppnåelsen hvis de ikke håndteres. Det er Governance, Risk and Compliance (GRC) som fasiliterer og følger opp den overordnede risikovurderingen, men det er Rektor og hennes ledergruppe som eier den.

Risikobildet og fremdrift i arbeid med risikoreduserende tiltak overvåkes kontinuerlig med en årlig statusrapportering til styret. På grunnlag av dette utarbeides en revisjonsplan for kommende år. Det er GRC som utarbeider planen og styret som godkjenner den.

Figuren under viser de 10 mest sentrale risikoområdene listet opp etter kritikalitet. Hvert risikoområde består av flere underliggende risikoer som alle tas i betraktning ved vurderingen av risikoens kritikalitet. Konsekvensene av risikoene er vurdert opp mot Handelshøyskolen BIs evne til å nå de strategiske målsettingene. Den viktigste funksjonen med risikokartet er den relative rangeringen av de identifiserte risikoene og den betydningen dette har for prioriteringer av risikoreduserende tiltak. Risikokartet viser også hvordan risikoene har utviklet seg siden forrige rapportering.



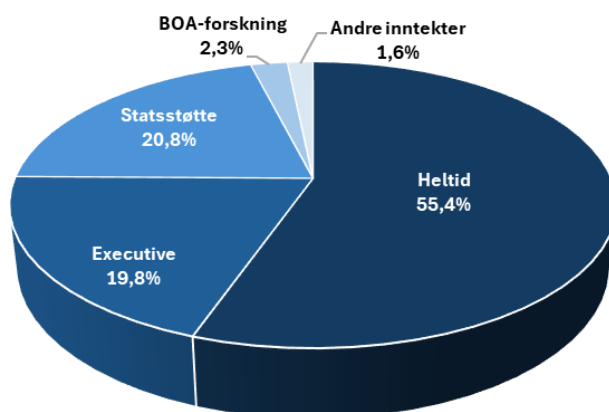
Risikovurderingen er uløselig knyttet til strategien. «*Strategi 2025*» utløper ved utgangen av 2024 og «*Startegi 2030*» implenteres fra januar 2025. Selv om «*Startegi 2030*» ikke på noen måte markerer noe dramatisk nytt for Handelshøyskolen BI så innebærer den naturlig nok noen endrede prioriteringer og andre justeringer i målbildet. Dette får konsekvenser for risikobildet. Handelshøyskolen BI vil derfor gjøre en grundig risikovurdering knyttet til målbildet i «*Strategi 2030*» i forkant av den årlige rapporteringen til styret i juni. Denne risikovurderingen vil også kunne medføre justeringer i revisjonplanen for 2025.

5.2 Budsjett 2025

5.2.1 Nøkkeltall

		2022	Regnskap 2023	2024 ¹	Budsjett 2025	
Handelshøyskolen BI						
Studieavgifter	mkr	1 383,7	1 403,0	1 529,4	1 611,0	5,3 %
Heltid	mkr	940,9	982,1	1 103,6	1 186,8	7,5 %
Executive	mkr	442,8	420,9	425,8	424,2	-0,4 %
Statsstøtte	mkr	426,6	461,3	456,2	446,3	-2,2 %
BOA-forskning	mkr	49,3	41,4	40,0	50,0	25,0 %
Andre inntekter	mkr	39,8	36,2	39,0	35,0	-10,2 %
Opptak Bachelor	# 1. år	4 452	4 860	5 095	4 750	-6,8 %
Opptak MSc	# 1. år	736	830	896	890	-0,7 %
Resultat	mkr	-41,2	197,8	70,0	85,4	
Resultatgrad	%	-2,2	10,2	3,4	4,0	
Kontantstrøm	mkr	-126,3	-71,4	15,0	20,0	
Investeringer	mkr	111,9	101,4	120,0	130,0	
Konsern						
Resultat	mkr	-26,9	213,1	83,0	98,4	
Resultatgrad	%	-1,4	10,7	3,9	5,3	
Kontantstrøm	mkr	-109,1	-57,4	15,0	35,0	
Investeringer	mkr	113,5	103,5	131,0	132,0	

¹Prognose



5.2.2 Resultatbudsjett

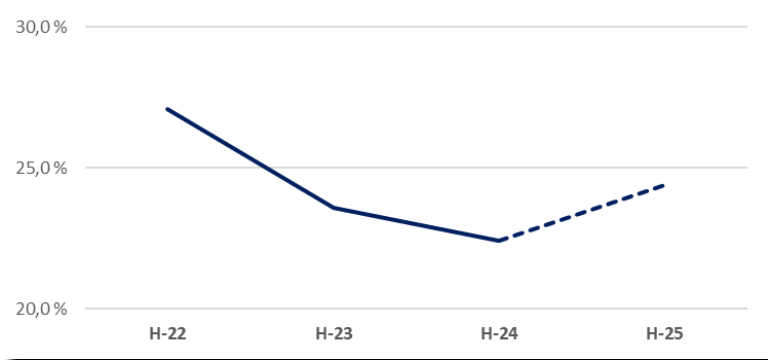
RESULTATBUDSJETT mkr	Budsjett		Endring	
	2024	2025	kr	%
Statstilskudd	454,2	446,3	-7,9	-2 %
Studieavgifter	1 510,6	1 611,0	100,4	7 %
Oppdragsforskningsinntekter	50,0	50,0	-	- %
Andre driftsinntekter	41,4	35,0	-6,4	-15 %
Sum driftsinntekter	2 056,2	2 142,2	86,1	4 %
Lønnskostnader	955,8	1 006,1	50,4	5 %
Sosiale kostnader	253,6	234,3	-1,2	-1 %
Husleie/drift lokaler	177,1	182,1	5,0	3 %
Ansk. drift/vedlikehold maskiner	14,0	17,0	3,0	21 %
IT-kostnader	126,0	142,0	16,0	13 %
Undervisningstjenester	63,0	63,5	0,5	1 %
Kjøp av tjenester	40,0	40,0	-	- %
Bøker, litteratur og abonnementer	37,0	39,0	2,0	5 %
Telefon og porto	7,5	7,5	-	- %
Reise-, konferanse og møtekostnader	42,0	44,0	2,0	5 %
Markedsføringskostnader	62,0	60,0	-2,0	-3 %
Undervisning og studentaktivitet	40,0	36,0	-4,0	-10 %
Andre driftskostnader	16,0	17,0	1,0	6 %
Oppdragsforskningskostnader	50,0	50,0	-	- %
Avskrivninger	110,0	97,0	-13,0	-12 %
Sum driftskostnader	1 975,9	2 035,6	59,6	3 %
Driftsresultat	80,2	106,7	26,5	33 %
Finansinntekter	4,0	3,0	-1,0	-25 %
Finanskostnader	22,0	21,8	-0,2	-1 %
Skatt	2,5	2,5	-	- %
Årsresultat	59,7	85,4	25,7	43 %
	2,9 %	4,0 %		
D-blokka	14,0	12,0	-2,0	-14 %
Konsernresultat	73,7	97,4	23,7	32 %

5.2.3 Inntektsprognose

I 2024 hadde Handelshøyskolen et rekordhøyt opptak av førsteårsstudenter til bachelor fulltid med 5.098 studenter. Dette er nesten 5 % mer enn det nest beste opptaket som var høsten 2023. I 2025 er budsjettet opptak redusert til 4.750 førsteårsstudenter. Til tross for denne reduksjonen vil det totale antallet heltidsstudenter være på samme nivå som høsten 2024. Det er kapasitetsbegrensninger på studiestedene som begrenser Handelshøyskolen BIs evne til å ta opp flere studenter. I 2025 vil det derfor bli prioritert å se på muligheter for å øke kapasiteten.

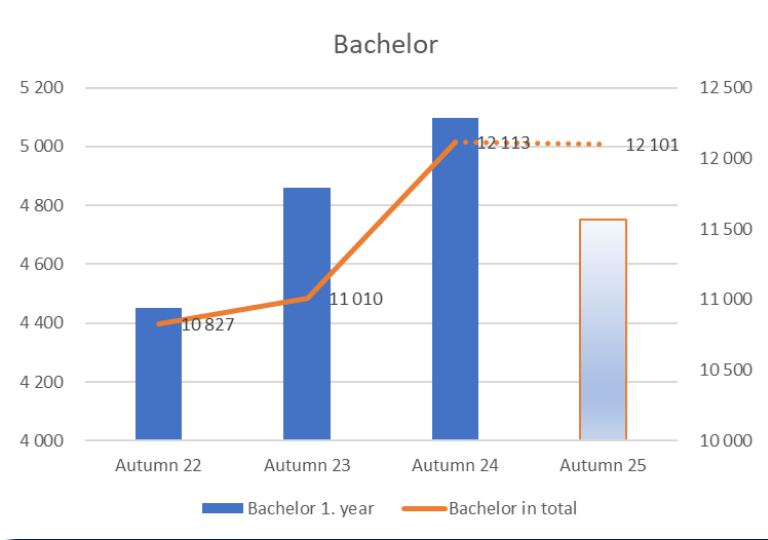
MSc hadde en økning i opptaket høsten 2024 sammenlignet med høsten 2023. I budsjettet er opptaket lagt på samme nivå som i 2024, noe som betyr 890 studenter det første året. Handelshøyskolen BI jobber med en ny programstruktur for MSc-programmet, noe som vil resultere i færre studier i MSc-porteføljen fra 2026. I 2025 gjøres det likevel ingen endring i rutinene for å vurdere oppstart av en ny klasse i den etablerte porteføljen når det gjelder antall studenter og evnen til å oppnå et godt læringsmiljø i klassen.

Frafallet av studenter på bachelornivå mellom første og andre studieår har siden 2022 hatt en positiv utvikling. Høsten 2024 falt frafallsraten til 22,4 %. I 2025-budsjettet er frafallsraten satt til gjennomsnittet av høsten 2022, 2023 og 2024. Dette gir en forventet rate på 24,4 %. Denne raten inneholder også studenter på ettårskontrakter, så den er ikke sammenlignbar med frafallsraten som kun beregnes for studenter på treårskontrakter.

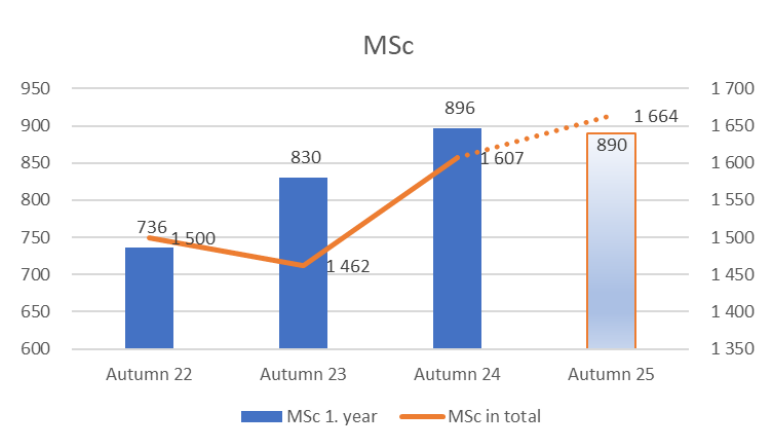


Høsten 2025 er det budsjettet med totalt 12.101 studenter på heltid, som er tilnærmet det samme som høsten 2024. Antallet andre- og tredjeårsstudenter forventes å vokse på grunn av høye opptak i 2023 og 2022.

Forventet antall studenter på bachelornivå nest år er:



Forventet antall MSc-studenter nest år er:



Totalt antall heltidsstudenter i budsjettet for 2025 er:

	Høsten 2023	Høsten 2024	Høsten 2025
Sum heltid	12 472	13 720	13 765

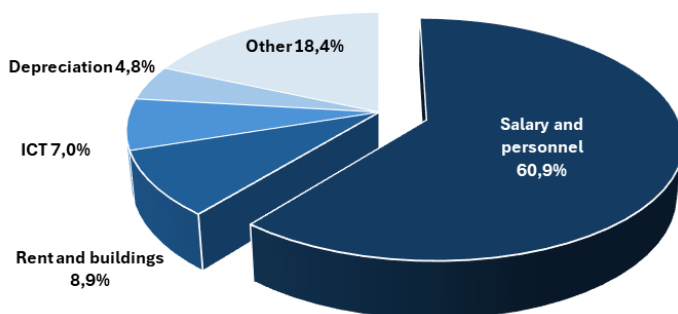
For executive-porteføljen er salgssituasjonen mer utfordrende. Økt konkurranse fra offentlige skoler kombinert med økende kostnader for både bedrifter og enkeltpersoner, setter sitt preg på markedet. Prisfølsomheten i dette markedet er høy ettersom offentlige konkurrenter øker tilbudene sine til en pris Handelshøyskolen BI som privat aktør vanskelig kan konkurrere med. I det nasjonale markedet økes budsjettet tilsvarende forventet prisindeks på prognosen for 2024. Handelshøyskolen BIs EMBA-program ved Fudan i Kina forventer en svært utfordrende rekrutteringssituasjon i nærmeste fremtid, og budsjettet er satt til 22,0 mkr i 2025. Dette er en betydelig nedgang fra 2024 og de foregående årene. Videreutvikling av den samlede executive-porteføljen er viktig, samtidig som det er et mål å forbedre den økonomiske bærekraften i eksisterende portefølje. Corporate-enheten har fortsatt høy aktivitet i offentlig sektor med lange kontrakter, og inntektene justeres i henhold til Handelshøyskolen BIs prisøkning på prognosen for 2024.

Eksternfinansiert forskning har de siste årene vært fallende og er estimert til 40,0 mkr kroner i 2024. I budsjettet for 2025 forventes en økt innsats knyttet til ekstern finansiering som følge av nye prioriteringer i Strategi 2030. Budsjettet er derfor satt til 50,0 millioner kroner med særlig fokus på finansiering fra Norges forskningsråd og EU. Støtteapparatet rundt vitenskapelig stab er styrket for å stimulere til økt innsats for å søke ekstern finansiering av forskningsaktiviteten.

Donasjoner er fortsatt en prioritet. Det er imidlertid stor usikkerhet om de økonomiske resultatene av denne aktiviteten på kort sikt, så budsjetterte inntekter fra donasjonene er forsiktig satt til 6,0 mkr.

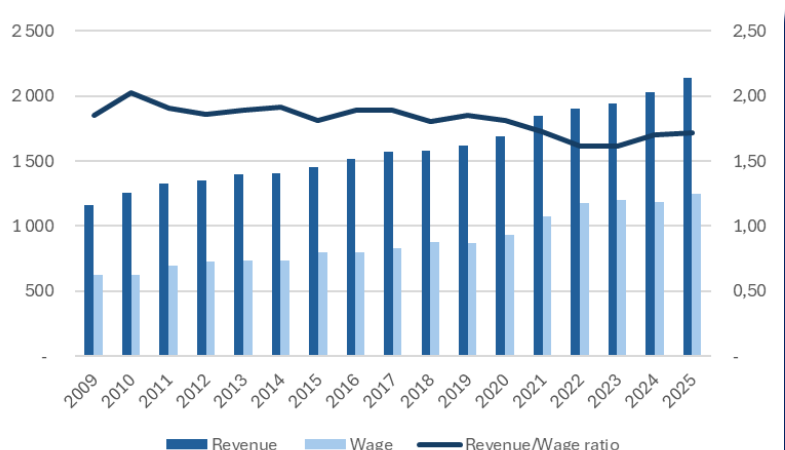
5.2.4 Kostnadsprognose

De tre største kostnadskomponentene representerer nesten 77 % av Handelshøyskolen BIs totale driftskostnader. Disse tre er lønn- og personalkostnader, husleie og andre kostnader knyttet til bygningsmassen, og IKT.



5.2.4.1 Lønn og sosiale kostnader

Handelshøyskolen BIs klart største kostnadskomponent er lønn og sosiale kostnader. Dette utgjør nesten 61 % av de totale driftskostnadene. I 2025 er det ikke budsjettet med noen nettovekst i antall ansatte. Lønnsoppgjøret for 2025 er lagt på nivå med prognosene fra SSB. Det forventes ingen ekstraordinære endringer i variable kostnadsposter. Den midlertidig økte arbeidsgiveravgiften utløper i 2024, noe som vil gi en redusert kostnad på 8,0 mkr i 2025. I Strategi 2030 er det fokusert på effektivitet. Det er likevel ikke lagt noen effekter av dette inn i budsjettet for 2025 ettersom adekvate tiltak først må identifiseres. Deretter skal det utarbeides handlingsplaner før forventede effekter kan beregnes. Forholdet mellom omsetning og lønn er 1,71 i 2025, som er samme nivå som i prognosen for 2024. Dette nivået anses som økonomisk bærekraftig fremover så lenge øvrige kostnader holdes på dagens nivå.



5.2.4.2 Husleie og andre kostnader knyttet til bygningsmassen

I 2025 vil ca. 1.000 m2 nye arealer for studenter komme i drift ved Handelshøyskolen BIs lærested i Bergen. Dette øker de totale leiekostnadene, men anses som nødvendig for å gi studentene tilfredsstillende tilgang til arbeidsplasser i henhold til målet om 0,5 arbeidsplasser per student i normalperioder og 0,4 per student i eksamensperioder. Energikostnadene antas fortsatt å være høye i et historisk perspektiv og omtrent på samme nivå som i 2024.

5.2.4.3 IKT

IKT-kostnadene vil fortsette å øke etter hvert som nye systemer settes i produksjon og teknisk gjeld reduseres. Programvarelisenser er kostnadmessig utfordrende ettersom disse øker både på grunn av valutasisuasjonen og re-prising i markedet.

5.2.4.4 Andre driftskostnader

Reisekostnadene forventes å øke ettersom reiser ofte betales i utenlandsk valuta. I tillegg vil Handelshøyskolen BI gi de faglige instituttene større handlingsrom til selv å bestemme hvordan de skal bruke tildelte driftsmidler. Det forventes at dette vil medføre økt reiseaktivitet. Selv med denne forventede økningen er de totale reisekostnadene ca. 3,0 mkr lavere enn de var i 2019 – før pandemien. Handelshøyskolen BI har imidlertid en lang vei å gå for å nå målet om å redusere stiftelsens CO2-utslipp med 50 % innen 2030.

For andre kostnader er det bare mindre endringer.

5.2.4.5 Finansielle kostnader

Finansielle kostnader er tilpasset forventet rentenivå og bruk av kreditter. Nesten 100 % av Handelshøyskolen BIs langsiktige lån har fastrente i 2025, så endringer i rentenivået vil kun gjelde for kortsiktig gjeld. Det er ikke budsjettet med utbytte fra BI-Bygget D-Blokka AS i 2025.

5.2.4.6 Strategiske initiativer

I budsjettet er det satt av 15,0 millioner kroner til strategiske satsinger som følger av Strategi 2030. Planen for operasjonalisering av strategien var under arbeide da budsjettet ble utarbeidet, så det økonomiske omfanget av dette er derfor satt som et engangsbeløp.

5.2.5 Likviditetsbudsjett, investeringer og større prosjekter

5.2.5.1 Likviditetsbudsjett

Likviditetsbudsjettet har en netto positiv kontantstrøm på 20,0 mkr. Det er planlagt låneavdrag på 25,0 mkr i 2025. Ved utgangen av 2025 vil langsiktig gjeld utgjøre 253,0 mkr i stiftelsen og 70 millioner kroner i datterselskapet BI-Bygget D-Blokka as.

LIKVIDITETSBUDSJETT mkr	
Budsjettet resultat	85,5
Avskrivninger	97,0
Avdrag lån	-25,0
Andre likviditetsposter	-7,0
Investeringer (likv.eff.)	-130,0
Sum likviditetsendringer	20,4

5.2.5.2 Investeringer og større prosjekter

Investeringene og større prosjekter er gruppert i fem ulike kategorier og blir prioritert innenfor de respektive kategoriene. Rammen for investeringer i 2025 er satt til 140,0 mkr, hvorav 130 mkr er investeringer i anleggsmidler som skal avskrives og 10 millioner kroner kostnadsføres direkte i det ordinære driftsregnskapet. Interne ressurskostnader i forbindelse med investeringene kommer i tillegg. Fordelingen innenfor de enkelte kategoriene er som følger:

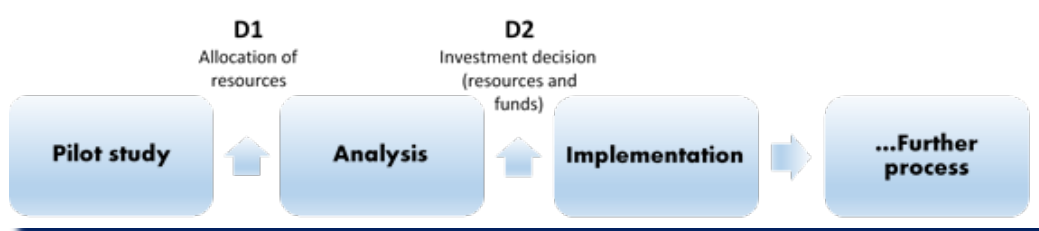
INVESTERINGSBUDSJETT mkr	Omsøkt	Bevilget
Anskaffelser facility	12,8	11,3
Digitaliseringsprosjekter	12,4	12,4
Anskaffelser digital	10,7	10,7
Videreføring av etablerte prosjekter	65,8 – 73,8	105,6
Nye prosjekter og investeringer	86,0 – 95,2	
Sum investeringer	186,2 – 203,4	140,0

Når søknadene er prioritert, brukes en kombinasjon av forretningsverdi, risiko/gjennomførbarhet og økonomisk påvirkning. Prosjektene evalueres i dimensjonene som illustrert nedenfor.

	Project name	Business value		Risk / feasibility			Financial impact			
		Non-discretion	Strategic fit	Resource risk	Technical risk	Stakeh. risk	Cost '25	Total cost	Revenue potential	Cost saving potential
Projects	Semester planning	Yes	Medium	Medium	High	Medium	14,2	14,2	NA	Yes, tbi
	BI Online studies	No	High	Medium	Medium	High	3 – 4	Unknown	Yes, tbi	Unknown
	Cloud modernization	Yes	High	Medium	High	Low	22,7-24,2	22,7-24,2	NA	Yes, pay back 8 yr
	Chat replacement with AI	Yes	Low / medium	Low	Low	Low	3,0	3,0	No	Yes, tbd

I 2025 har fullføring av «Degree-planning»-prosjektet og ny ERP-løsning høy prioritet. Handelshøyskolen BI må skifte sin ERP-løsning ettersom løsning ikke lenger blir supportert og heller ikke er kompatibel for modernisering til skyen. Dette vil være de største digitale investeringene i 2025. Handelshøyskolen BIs hovedsete i Oslo fyller 20 år i 2025. Behovet for oppgraderinger, som er mer enn ordinært vedlikehold, øker. I 2025 er det planlagt å renovere én av administrative fløyene etter «free seating»-konseptet.

Midler blir bevilget til prosjekter etter en grundig analyse og vurdering. Forretningsvurderinger og potensielle effektivitetsgevinster vil være en del av beslutnings- og prioriteringsgrunnlaget, men den avgjørende faktoren er hvordan tiltaket kommer studentene til nytte. Prosessen er basert på fire milepæler:



5.2.6 Stresstest

Handelshøyskolen BIs økonomi er avhengig av høyt studentvolum i bachelorprogrammet. Konsekvensen av en markant nedgang i antall heltidsstudenter vil ha stor betydning for våre økonomiske resultater.

På bachelornivå er antall heltids førsteårsstudenter redusert med 348 studenter sammenlignet med høsten 2024. MSc første året er satt til samme nivå som høsten 2024.

Vi håper nedfallsraten vil være nær det vi opplevde høsten 2024 eller bedre. Men som nevnt tidligere er fall-out-raten satt høyere i det foreslåtte budsjettet. En økning i frafallsprosenten med én prosentenhet, representerer på sikt et omsetningstap på om lag 7 mNOK årlig.

Tabellen under viser ulike inntektsscenarier for heltids bachelorprogrammet. I budsjettet er det lagt til grunn en reduksjon i opptaket av førsteårs heltidsstudenter i bachelorprogrammet på 7 % sammenlignet med høsten 2024. I scenario 1 økes denne reduksjonen til 10 %. I scenario 2 er opptaket forutsatt å ligge på nivå med høsten 2024. Scenariene gjentas deretter for 2026 og 2027.

Årlig omsetningseffekt av ulike opptaksscenarier til fulltids bachelor mkr			
	2025	2026	2027
Scenario 1 (10% reduksjon)	-6,8	-18,4	-28,3
Scenario 2 (opptak på 2024-nivå)	14,7	39,7	60,8

Et ytterligere fall i inntektene fra executive-porteføljen vil resultere i et svekket driftsresultat. Et fall i inntektene innebærer som regel at klassene mindre, men kostnadene vil forblir de samme.

5.2.7 Budsjett 2026 – 2028

Formålet med langtidsbudsjettet er å gi en indikasjon på økonomien de nærmeste årene under gitte forutsetninger. Dette vil også gi en overordnet pekepinn for hvilke områder som bør vokse og hvor det bør konsolideres. Ettersom gjennomføringsplanen for Strategi 2030 fortsatt er under arbeid tar langtidsbudsjettet ikke hensyn til prioriteringer og tiltak som følger av ny strategi.

I langtidsbudsjettet er det lagt til grunn at det totale antallet ansatte holdes uendret. Det betyr at rekruttering må gjøres innenfor denne rammen, og dette vil kreve prioritering. Rekruttering utover dette skal bare kunne skje om det finnes nye inntektskilder eller settes inn kostnadsreduserende tiltak for å frigjøre nødvendige midler.

For heltidsstudenter starter det første kullet i jus på masternivå i 2026. Dette vil øke antall fulltids masterstudenter med ca. 150 første studieår og følgelig med 150 studenter på andre studieår i 2027. Vekst i heltidsprogrammer er krevende fordi Handelshøyskolen BI allerede er nær full kapasitetsutnyttelse av tilgjengelige arealer. Fra 2026 forventes det også at Bachelor i rettsvitenskap vil øke studentinntaket sammenlignet med dagens nivå. I langtidsbudsjettet er denne effekten ikke inkludert. Handelshøyskolen BI vil fortrinnsvis kanalisere eventuell vekst i antall heltidsstudenter til MSc-programmet.

Executive-porteføljen har et betydelig omfang både nasjonalt og internasjonalt. Porteføljen har riktignok hatt en nedgang fra et rekordhøyt nivå under pandemien, men ambisjonen er å konsolidere aktiviteten på dagens nivå og deretter jobbe for en forsiktig vekst. Det er derfor avgjørende for Handelshøyskolen BI å både ha faglige medarbeidere med stor innovasjonsevne, og å ha en god porteføljestyling slik at kurs

med varig dårlig lønnsomhet blir terminert. Langtidsbudsjettet legger til grunn at aktiviteten opprettholdes dagens nivå samtidig som lønnsomheten i porteføljen styrkes.

Handelshøyskolen BI forventer at statsstøtten vil fortsette å avta frem til 2026 i takt med at de tilleggsbevilgninger som ble gitt under pandemien nå fases ut.

Donasjoner er fortsatt en prioritet. Det er imidlertid stor usikkerhet om de økonomiske resultatene av denne aktiviteten på kort sikt, så budsjetterte inntekter fra donasjonene er forsiktig satt til 6,0 mkr.

Arbeidet med å meisle ut et konsept for tiltrekking av donasjoner er på et tidlig tidspunkt, og det er stor usikkerhet om de økonomiske resultatene av denne aktiviteten på kort sikt. Innsatsen på dette området, sammen med fornyet fokus på ekstern finansiering av forskningsaktiviteten, forventes imidlertid å gi resultater på sikt.

Lønnsveksten forventes å være høyere enn inflasjonen i årene som kommer. Dette er grunnen til at disse kostnadene har en realøkning i langtidsbudsjettet. For de fleste andre kostnader forventes en prisvekst på nivå med inflasjonen.

Det høye investeringsnivået vil øke avskrivningene i årene som kommer.

Med de ovennevnte forutsetningene anslås omsetnings- og resultatutviklingen å være som følger i årene som kommer (alle tall i 2025-kroner):

LANGTIDSBUDSJETT mkr	2026	2027	2028
Heltidsstudier	1 205	1 205	1 207
Executive	426	426	426
Oppdragsforskningsinntekter	55	55	55
Statstilskudd	439	453	456
Andre driftsinntekter	32	32	32
Sum driftsinntekter	2 157	2 171	2 176
Lønn- og personalkostnader	1 246	1 255	1 268
Digitalkostnader	144	146	148
Reisekostnader	44	44	44
Ordinære avskrivninger	100	110	122
Andre driftskostnader	515	515	515
Sum driftskostnader	2 048	2 070	2 097
Driftsresultat	109	101	80
Netto finans og skatt	-20	-19	-18
Årsresultat	89	83	62
	4,1 %	3,8 %	2,9 %
Investeringer	130	110	110
Kontantstrøm	20	44	48

6 Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommmentarer)

6.1 Ledelseskommmentarer

6.1.1 Innledning

Handelshøyskolen BI oversender med dette økonomirapportering for 2024. Rapporteringen er utarbeidet i henhold til departementets krav. Dette innebærer at dokumentet er strukturert etter de kravene departementet kommuniserte i tilskudds brevet, og senere utdyping i dokument publisert på DBH sine hjemmesider.

I henhold til departementets krav er informasjon registrert hos DBH.

6.1.1.1 Om Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI er en selveiende stiftelse av allmenn interesse. Handelshøyskolen BI er morselskap i en konsernstruktur bestående av de 100 % eide datterselskapene BI-Bygget D-Blokka as, Sandakerveien 116-118 as, Sandakerveien D-Blokka as, Bedriftsøkonomisk institutt as og Studentenes hus as. Foruten Handelshøyskolen BI og BI-Bygget D-Blokka as, har det ikke vært aktivitet i de øvrige selskapene i 2024. Konsernregnskap utarbeides, men er ikke omtalt nedenfor.

Handelshøyskolen BI er akkreditert av NOKUT som en privat vitenskapelig høyskole. Videre er BI akkreditert av de tre viktigste akkrediteringsinstitusjonene for internasjonale handelshøyskoler; EQUIS, AACSB og AMBA.

Handelshøyskolen BIs formål er utdanning og forskning på høyt internasjonalt nivå innen ledelse, administrasjon, økonomi og markedsføring.

BI er en handelshøyskole som både nasjonalt og internasjonalt utvikler kunnskap gjennom forskning, og skaper forskningsbasert livslang læring i nært samspill med studenter, næringsliv og det offentlig virksomhet. Dette gjøres på en måte som gir BI økonomisk kraft til å videreutvikle faglig styrke og studiekvalitet til beste for brukerne og samfunnet ellers.

BIs aktiviteter konsentrerer seg om økonomisk-administrative fag. Andre fag inkluderes i den grad de har stor relevans for økonomisk-administrative fag, eller bruk av slike fag ute i arbeidslivet.

6.1.2 Regnskapsrapportering for 2024

6.1.2.1 Bekreftelse

Regnskapet til Stiftelsen Handelshøyskolen BI gis i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2024. Regnskapet som er avsluttet per denne datoen er i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Det bekreftes at regnskapet er presentert i samsvar med de oppstillingsplaner og særskilte krav til regnskapsopplysninger som kunnskapsdepartementet har fastsatt for 2024.



Rektor
Karen Spens

Oslo 14. februar 2025

6.1.2.2 Resultatutvikling

6.1.2.2.1 Vesentlige avvik mellom budsjett og regnskap

Omsetningen endte på 2.074,8 mkr mot 2.056,2 mkr i budsjett. Økningen kan i sin helhet tilskrives godt opptak på heltidsstudiene. Innenfor etter- og videreutdanning endte omsetningen 17,3 mkr lavere enn budsjettet, og eksternfinansiert forskning endte 7,7 mkr lavere enn budsjettet.

Kostnadsforbruket var høyere enn budsjett. Det var spesielt økninger innenfor digitale kostnader og utvekslings- og samarbeidsavtaler med utenlandske utdanningsinstitusjoner. Svak norsk krone var også en vesentlig bidragsyter til økningen i kostnadene.

Finanspostene var 5,6 mkr lavere enn budsjettet grunnet valutagevinst på en stor fordring knyttet til vårt utdanningssamarbeid med kinesiske Fudan University.

Resultat endte på 65,7 mkr, hvilket er 6,0 mkr bedre enn budsjettet.

Stiftelsen vurderes å ha en sunn økonomi med en solid egenkapital.

6.1.2.2.2 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter

Resultatet er 132,1 mkr svakere enn i 2023, men dette henger sammen med en stor tilbakeføring av pensjonsforpliktelse på 198,2 mkr i 2023. Korrigert for denne tilbakeføringen, er resultatet i 2024 70,1 mkr bedre enn i 2023.

Inntektssiden er bedre enn 2023, og dette henger sammen med godt opptak til heltidsprogrammene de to siste årene som gir mange studenter på de ulike årstrinnene. Prisstigningen på studier og kurs har vært på linje med økningen i konsumprisindeksen.

Tilbakeføringen av pensjonsforpliktelsen i 2023 medførte at lønnskostnadene var unormalt lave i 2023. I 2024 er lønnskostnadene tilbake på hva som anses som et normalnivå, men i regnskapsoppstillingen vil det fremstå som en kraftig kostnadsøkning. Andre kostnader som øker vesentlig, er digitale kostnader og kostnader knyttet til utdannings samarbeide med utenlandske institusjoner. Det har også vært en økning i konsulentkostnader sammenlignet med 2023, og en av årsakene har vært konsulentbistand i arbeidet med ny strategi som skal gjelde til 2030. På de øvrige kostnadspostene er det mindre endringer.

Netto finansposter er 5,1 mkr bedre enn i 2023. Dette skyldes en betydelig valutagevinst på et krav knyttet til et utdannings samarbeide med Fudan University i Kina.

Årets overskudd er i sin helhet ført mot tidligere års opptjente egenkapital.

Det ble i 2024 betalt avdrag på pantelånet med Dnb tilsvarende 25,0 mkr. Det var på balansedagen benyttet 159,7 mkr av trekkrettigheten pålydende 250 mkr, hvilket er en reduksjon på 26,0 mkr sammenlignet med 2023. Det er også i 2024 gjort et nettotrekk mot datterselskapet BI-Bygget D-Blokka as på 51,2 mkr som følge av en konsernkontoordning hvor BI-Bygget D-Blokka as godskrives rente tilsvarende den rente Dnb ville benyttet ved bruk av kassekreditt.

Bokført verdi av immaterielle eiendeler øker med 54,0 mkr i 2024. Dette er knyttet til to store investeringsprosjekter i nytt søker- opptakssystem og gradsplanlegging for studenter.

Andre fordringer har falt med 32,5 mkr, som i hovedsak skyldes en større innbetaling fra vår samarbeidspartner Fudan University i Kina.

Balanseført pensjonsforpliktelse har falt med 23,2 mkr som i hovedsak er knyttet til en gruppe ansattes pensjonsordning i Statens Pensjonskasse. Statens Pensjonskasse har varslet en planendring, som vil bli regnskapsført i 2025 grunnet uavklart finansiering knyttet til ny offentlig AFP. Denne forpliktelsen er foreløpig estimert til 28,0 mkr.

Kortsiktig gjeld faller i hovedsak grunnet mindre bruk av kortsiktige kreditter ved årsskiftet.

6.1.2.2.3 Gjennomførte og planlagte investeringer

Det var planlagt investeringer for 110,0 mkr i 2024, og det ble benyttet 111,2 mkr. Største delen av investeringen gikk til nytt søker-opptaks system og nytt system for individuell gradsplanlegging. Fremover vil en stor del av investeringsmidlene benyttes til å utvikle digitale løsninger samt nødvendige investeringer i digital infrastruktur og fysisk bygningsmasse.

6.1.2.2.4 Overskuddsdisponering

Det regnskapsmessige overskuddet for 2024 overføres stiftelsens egenkapital.

Handelshøyskolen BI vil også i årene fremover, innenfor rammen av forsvarlig økonomisk styring, prioritere fortsatt digitalisering av virksomheten og investeringer i et godt arbeids- og læringsmiljø.

6.1.2.2.5 Stiftelsens revisor

Handelshøyskolen BI har engasjert Deloitte, org.nr. 980 211 282 som stiftelsens revisor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'KS', is shown within a light gray rectangular box.

Karen Spens
Rektor

Oslo 14. februar 2025

6.2 Årsregnskap 2024

6.2.1 Generelle regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er utarbeidet etter regnskapslovens bestemmelser, men er presentert i samsvar med Kunnskapsdepartementets rapporteringskrav.

6.2.2 Anvendte regnskapsprinsipper

6.2.2.1 Inntekter

Inntekter som forutsetter en motytelse er resultatført i den perioden rettigheten til inntekten er opptjent. Slike inntekter måles til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet. Inntekter fra salg av tjenester anses som opptjent på det tidspunktet krav om vederlag oppstår.

6.2.2.2 Kostnader

Kostnader som vedrører transaksjonsbaserte inntekter er sammenstilt med de tilsvarende inntekter og kostnadsført i samme periode. Prosjekter innen oppdragsvirksomhet er behandlet etter metoden løpende avregning uten fortjeneste. Fullføringsgraden er målt som forholdet mellom påløpte kostnader og totalt estimerte kontraktskostnader.

6.2.2.3 Tap

Det er ikke foretatt en generell vurdering knyttet til latente tap i aktive oppdragsprosjekter. Eventuelle tap konstateres først ved avslutning av prosjektet og er som hovedregel kostnadsført når en eventuell underdekning i prosjektet er endelig konstatert. For aktive prosjekter hvor det er konstatert sannsynlig tap, er det avsatt for latente tap.

6.2.2.4 Omløpsmidler og kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter anskaffelsestidspunktet, samt poster som knytter seg til varekretsløpet. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmiddel/langsiktig gjeld. Fordringer er klassifisert som omløpsmidler hvis de skal tilbakebetales i løpet av ett år etter utbetalingstidspunktet.

Omløpsmidler er vurdert til det laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

6.2.2.5 Immaterielle eiendeler

Eksternt innkjøpte immaterielle eiendeler er vurdert til anskaffelseskost og avskrives over driftsmidlets forventede levetid, men nedskrives til virkelig verdi ved verdifall som ikke forventes å være forbigående.

6.2.2.6 Aksjer og andre finansielle eiendeler

Aksjer og andre finansielle eiendeler er vurdert til markedsverdi.

6.2.2.7 Varige driftsmidler

Varige driftsmidler er vurdert til anskaffelseskost og avskrives over driftsmidlets forventede levetid, men nedskrives til virkelig verdi ved verdifall som ikke forventes å være forbigående.

6.2.2.8 Varebeholdninger

Lager av innkjøpte varer er verdsatt til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Egentilvirkede ferdigvarer og varer under tilvirkning er vurdert til full tilvirkningskost. Det er foretatt nedskriving for påregnelig ukurans.

6.2.2.9 Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap er gjort på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene. I tillegg er det for kundefordringer gjort en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

6.2.2.10 Internhandel

Alle vesentlige interne transaksjoner og mellomværender innen virksomheten er eliminert i regnskapet.

6.2.2.11 Pensjoner og pensjonsforpliktelser

Institusjonen har en pensjonsordning som gir de ansatte rett til avtalte pensjonsytelser.

6.2.2.12 Kontantstrøm

Kontantstrømanalysen er satt opp etter indirekte metode.

6.2.2.13 Kontoplan

Kontoplanen er satt opp etter NS 4102.

6.2.3 Resultatregnskap

RESULTATREGNSKAP 1.1 – 31.12 NOK 1.000		Note	2024	2023
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	1		476 645	478 772
Inntekter fra tilskudd og overføringer	1		6 022	6 112
Salgsinntekter	1		1 551 306	1 420 837
Andre driftsinntekter	1		40 864	36 210
Sum driftsinntekter			2 074 836	1 941 930
Driftskostnader				
Varekostnad			-	-
Lønnskostnader	2		1 220 582	1 010 598
Avskrivninger	7, 8		101 003	100 663
Nedskrivninger	7, 8		-	-
Andre driftskostnader	3		672 581	613 165
Sum driftskostnader			1 994 166	1 724 426
DRIFTSRESULTAT			80 670	217 504
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter fra foretak i samme konsern	4		-	-
Annen finansinntekt	4		13 761	3 755
Rentekostnader til foretak i samme konsern	4		2 633	1 962
Annen finanskostnad	4		23 543	19 340
Resultat av finansposter			-12 415	-17 547
Resultat før skattekostnad			68 255	199 957
Skattekostnad			2 513	2 166
ÅRSRESULTAT			65 742	197 791
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Tilført annen egenkapital	12		65 742	197 791
Konsernbidrag			-	-
Andre disponeringer			-	-
Sum disponeringer			65 742	197 791

6.2.4 Balanseregnskap

EIENDELER 31.12 NOK 1.000	Note	2024	2023
A. Anleggsmidler			
I. Immaterielle eiendeler			
Rettigheter, konsesjoner m.v.	7	186 743	132 713
Utsatt skattefordel		-	-
Goodwill		-	-
Sum immaterielle eiendeler		186 743	132 713
II. Varige driftsmidler			
Tomter	8	105 300	105 300
Bygninger og annen fast eiendom	8	1 196 814	1 222 198
Maskiner og anlegg	8	16 880	30 035
Driftsløsøre, verkøy og lignende	8	95 434	100 595
Sum varige driftsmidler		1 458 128	
III. Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i datterselskap		-	-
Investeringer i annet foretak i samme konsern		-	-
Lån til foretak i samme konsern	6	-	-
Investeringer i tilknyttet selskap		-	-
Lån til tilkn. selskap og felles kontr. virksomhet	6	-	-
Investeringer i aksjer og andeler		-	-
Obligasjoner		-	-
Andre fordringer		-	-
Sum finansielle anleggsmidler		-	-
B. Omløpsmidler			
I. Varer			
Varebeholdninger		299	386
Sum varer		299	386
II. Fordringer			
Kundefordringer	9	36 907	34 006
Andre fordringer	6, 9	87 075	119 570
Krav på innbetaling av selskapskapital		-	-
Sum fordringer		123 981	153 576
III Investeringer			
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern		280 296	280 296
Markedsbaserte aksjer		-	-
Markedsbaserte obligasjoner		-	-
Andre markedsbaserte finansielle instrumenter		-	-
Andre finansielle instrumenter		-	-
Sum investeringer		280 296	280 296
IV Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd		65 682	65 380
Kontanter og kontantekvivalenter		-	-
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		62 682	65 380
SUM EIENDELER		2 071 337	2 090 479

EGENKAPITAL OG GJELD 31.12 NOK 1.000		Note	2024	2023
C. Egenkapital				
I. Innskutt egenkapital				
Selskapskapital	12		1 300	1 300
Overkursfond	12		-	-
Annen innskutt egenkapital	12		-	-
Sum innskutt egenkapital			1 300	1 300
II. Opptjent egenkapital				
Fond	12		28 424	26 801
Annen opptjent egenkapital	12		998 513	937 797
Sum opptjent egenkapital			1 026 937	964 598
Sum egenkapital			1 028 237	965 898
D. Gjeld				
I. Avsetning for forpliktelser				
Pensjonsforpliktelser			73 435	96 672
Statstilskudd - investeringsformål			-	-
Andre investeringsstilskudd			-	-
Utsatt skatt			9 965	7 762
Andre avsetninger for forpliktelser			-	1 816
Sum avsetning for forpliktelser			83 399	106 249
II. Annen langsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Obligasjonslån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		253 000	278 000
Øvrig langsiktig gjeld	6, 10		-	-
Sum annen langsiktig gjeld			253 000	278 000
III. Kortsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		184 688	210 675
Leverandørgjeld			57 813	71 271
Betalbar skatt			-	-
Skyldig offentlige avgifter			97 476	98 914
Annen kortsiktig gjeld	6, 11		366 724	359 472
Sum kortsiktig gjeld			706 701	740 331
Sum gjeld			1 043 100	1 124 581
SUM EGENKAPITAL OG GJELD			2 071 337	2 090 479

6.2.5 Kontantstrøm

KONTANTSTRØMOPPSTILLING 31.12 NOK 1.000	Note	2024	2023
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter			
Resultat før skattekostnad	68 255	199 957	
Periodens betalte skatt	-281	-237	
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-374	-92	
Ordinære avskrivninger	101 003	100 663	
Nedskrivninger av anleggsmidler	-	-	
Periodisert inntektsføring av tilskudd	-	-	
Endring i varelager	87	288	
Endring i kundefordringer	29 595	13 490	
Endring i leverandørgjeld	-13 458	-4 297	
Endring i pensjonsforpliktelse	-23 237	-299 263	
Endring i andre avsetninger	-1 816	-2 064	
Endring i andre tidsavgrensningsposter	8 021	21 413	
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	167 794	29 857	
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	-	-	
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-111 241	-101 380	
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak	374	92	
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler i andre foretak	-	-	
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer	-	-	
Innbetalinger ved salg av andre investeringer	-	-	
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-110 867	-101 288	
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter			
Innbetalinger av statstilskudd, husbank- og andre tilskudd	-	-	
Utbetalinger av statstilskudd, husbank- og andre tilskudd	-	-	
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	-	-	
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	-25 000	-	
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	-	15 695	
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld	-5 369	-	
Netto endring i kassekreditt	-25 987	57 953	
Innbetalinger av egenkapital	-	-	
Tilbakebetalinger av egenkapital	-	-	
Utbetalinger av utbytte	-	-	
Innbetalinger av aksjonærbidrag	-	-	
Innbetalinger av konsernbidrag	-	-	
Utbetalinger av konsernbidrag	-	-	
Andre innbetalinger ved finansieringsaktiviteter	-	-	
Andre utbetalinger ved finansieringsaktiviteter	-	-	
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	-56 625	73 648	
Effekt av valutakursendringer på konanter og kontantekvivalenter	-	-	
Netto endring i konanter og kontantekvivalenter	302	2 216	
Beholdning av konanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	65 380	63 164	
Beholdning av konanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	65 682	65 380	

6.2.6 Noter til regnskapet

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000	2024	2023
Offentlige tilskudd		
Statstilskudd fra Kunnskapsdepartementet - drift	456 258	461 324
Tilskudd/overføringer fra andre departement	-	-
Periodens netto tilskudd fra KD og andre departementer	456 258	461 324
Periodens tilskudd/overføring 1	-	-
Periodens tilskudd/overføring 2	-	-
Andre tilskudd/overføringer i perioden	-	-
- utbetaling av tilskudd til andre virksomheter	-	-
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	-	-
Periodens tilskudd/overføring direkte fra NFR	15 957	15 348
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter	7 503	6 512
- utbetaling av tilskudd/overføring fra NFR til andre	-3 073	-4 412
Periodens netto tilskudd fra Norges forskningsråd	20 387	17 448
Andre poster som vedrører overføringer fra statlige etater	-	-
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	20 387	17 448
Sum offentlige tilskudd	476 645	478 772
Inntekt fra tilskudd og overføringer		
Periodens tilskudd fra Regionale forskningsfond (RFF)	-	-
- utbetaling av tilskudd overføring fra RFF til andre virksomheter	-	-
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	-	-
Tilskudd fra EUs rammeprog. for forskn. (FP7, H-2020 og H-Europa)	12 816	6 704
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EUs rammeprog. fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EUs rammeprog. til andre virksomheter	-6 815	-592
Periodens netto tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	6 001	6 112
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	21	-
+ innbetaling av tilskudd fra EU til undervisning og annet fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EU til undervisning og annet til andre	-	-
Periodens netto tilskudd fra EU til undervisning og annet	21	-
Tilskudd og overføringer fra diverse bidragsyttere		
Periodens tilskudd/overføring fra kommuner og fylkeskommuner	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	-	-
Periodens tilskudd andre bidragsyttere	-	-
- utbetaling av tilskudd/overføring fra diverse bidragsyttere til andre	-	-
Periodens netto tilskudd overføring fra diverse bidragsyttere	-	-
Andre poster som vedrører annen bidragsfinansiert aktivitet	-	-
Sum inntekt fra tilskudd og overføringer	6 022	6 112
Salgsinntekter		
Statlige etater	83 129	80 156
Kommunale og fylkeskommunale etater	3 049	7 216
Organisasjoner og stiftelser	8 680	3 161
Næringsliv/privat	25 804	20 727
Andre oppdragsgivere	3 254	3 268
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	123 916	114 528
Egenbetaling fra studenter (eks. utenfor EØS og Sveits)	1 407 549	1 299 927
Egenbetaling fra studenter utenfor EØS og Sveits)	19 840	6 382
Andre salgsinntekter	-	-
Sum inntekt fra egenbetaling og andre salgsinntekter	1 427 389	1 306 309
Sum salgsinntekter	1 551 306	1 420 837

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000 (forts.)	2024	2023
Andre driftsinntekter		
Husleieinntekter	23 423	22 859
Gaver	8 615	5 724
Andre driftsinntekter 1	8 826	7 626
Andre driftsinntekter 2	-	-
Sum andre driftsinntekter	40 864	36 210
Sum andre driftsinntekter	40 864	36 210
Sum driftsinntekter	2 074 836	1 941 930

Note 2 - Lønn og andre personalkostnader NOK 1.000	2024	2023
DEL I		
Lønn	906 221	863 013
Feriepenger	110 511	104 773
Arbeidsgiveravgift	151 130	128 053
Pensjonskostnader	57 336	-81 748
Sykepenger og andre refusjoner	-33 680	-28 885
Andre ytelser	29 064	25 391
Sum lønnskostnader	1 220 582	1 010 598
Antall årsverk:	924	906
DEL II		
Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	2 713 690	307 754
Daglig leder	-	-
Styreleder	245 000	-
Nestleder i styret	150 000	-

Note 3 - Andre driftskostnader NOK 1.000	2024	2023
Husleie	107 389	107 977
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	69 055	70 861
Felleskostnader	13 284	9 721
IKT-kostnader	142 149	118 032
Revisjonstjenester	772	695
Kjøp av undervisningstjenester	80 699	70 798
Konsulenttjenester og andre kjøp av tjenester	54 112	38 660
Markedsføring	62 553	59 295
Forsikringer	1 332	833
Reise- og møtekostnader	43 831	45 128
Øvrige andre driftskostnader	97 404	94 166
Sum Andre driftskostnader	672 581	613 165
Kostnadsført revisjonshonorar		
Lovpålagt revisjon	544	514
Andre attestasjonstjenester	178	103
Annen bistand	51	78
Sum	772	695

Note 4 - Finansinntekter og finanskostnader NOK 1.000	2024	2023
Finansinntekter		
Renteinntekter fra foretak i samme konsern	-	-
Andre renteinntekter	5 372	2 463
Reversering av nedskrivninger	-	-
Andre finansinntekter	8 388	1 293
Sum finansinntekter	13 761	3 755
Finanskostnader		
Rentekostnader til foretak i samme konsern	2 633	1 962
Andre rentekostnader	22 207	18 795
Nedskrivning av finansielle eiendeler	-	-
Andre finanskostnader	1 336	545
Sum finanskostnader	26 176	21 302
Resultat av finansposter	-12 415	-17 547

Note 5 - Transaksjoner med nærstående parter NOK 1.000	2024		2023	
	Akk.	Annen	Akk.	Annen
Salg til nærstående parter				
BI-Bygget D-Blokka AS				
Salg av drift og forvaltningstjenester	3 048	-	2 711	-
Statnett SF				
Leie lokaler	-	-	16	-
Norconsult				
Støtte til gaveprofessorat	200	-	200	-
Sameiet Badebakken 2-34				
Leie lokaler	14	-	9	-
Sum salg til nærstående parter	3 262	-	2 935	-
Kjøp fra nærstående parter				
BI-Bygget D-Blokka AS				
Leie lokaler	15 778	-	16 122	-
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Drift eierseksjon	5 534	-	6 254	-
PRO-Consult Sven Tharaldsen				
Undervisningstjenester	678	-	746	-
Sum kjøp fra nærstående parter	21 991	-	23 121	-
Sum transaksjoner med nærstående parter	25 253	-	26 056	-

Note 6 - Mellomværende med eier og nærstående parter NOK 1.000	2024		2023	
	Akk.	Annen	Akk.	Annen
Fordringer på eier				
Langsiktig fordring på eier	-	-	-	-
Kortsiktig fordring på eier	-	-	-	-
Sum fordringer på eier	-	-	-	-
Fordringer på nærstående parter				
Langsiktig fordring på nærstående parter	-	-	-	-
Kortsiktig fordring på nærstående parter	732	-	1 228	-
Sum fordringer på nærstående parter	732	-	1 228	-
Gjeld til eier				
Langsiktig gjeld til eier	-	-	-	-
Kortsiktig gjeld til eier	-	-	-	-
Sum gjeld til eier	-	-	-	-
Gjeld på nærstående parter				
Langsiktig gjeld til nærstående parter	-	-	-	-
Kortsiktig gjeld til nærstående parter	51 256	-	56 954	-
Sum gjeld til nærstående parter	51 256	-	56 954	-
Navn og spesifikasjon				
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Avregning sameieknader	322	-	207	-
BI-Bygget D-Blokka AS				
Avregning fellesknader	409	-	1 020	-
Kortsiktig likviditetslån	51 187	-	56 826	-
Strøm	69	-	-	-
Sum mellomværende til nærstående parter og eier	51 988	-	58 054	-

Note 7 - Rettigheter, konsesjoner m.v. NOK 1.000	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2023	397 217	-	-	397 217
+ tilgang i 2024 (+)	89 438	-	-	89 438
- avgang til anskaffelseskost 2024 (-)	-	-	-	-
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2024	486 655	-	-	486 655
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2023 (-)	-	-	-	-
- nedskrivninger i 2024 (-)	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2023 (-)	-264 505	-	-	-264 505
- ordinære avskrivninger i 2024 (-)	-35 408	-	-	-35 408
+ akkumulert avskrivning avgang i 2024 (+)	-	-	-	-
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2024	-299 913	-	-	-299 913
Balanseført verdi 31.12.2024	186 743	-	-	186 743

Note 8 - Varige driftsmidler NOK 1.000	Tomter	Bygninger og fast eiendom	Anlegg under utførelse	Maskiner, transp.midler	Driftsløsøre, inventar o.l.	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2023	105 300	1 675 257	-	162 931	286 471	2 229 959
+ tilgang i 2024 (+)	-	8 146	-	4 727	8 930	21 803
- avgang til anskaffelseskost i 2024 (-)	-	-8 146	-	-2 440	-2 475	-13 061
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2024	105 300	1 675 257	-	165 217	292 927	2 238 701
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2023 (-)	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger i 2024 (-)	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2023 (-)	-	-453 059	-	-132 896	-185 876	-771 831
- ordinære avskrivninger i 2024 (-)	-	-33 531	-	-17 881	-14 182	-65 595
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2024 (+)	-	8 146	-	2 440	2 475	13 061
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2024	-	-478 443	-	- 148 337	-197 584	-824 365
Balanseført verdi 31.12.2024	105 300	1 196 814	-	16 880	95 343	1 414 336

Note 9 - Fordringer NOK 1.000	2024	2023
Kundefordringer		
Kundefordringer til pålydende	38 307	35 406
Avsatt til latent tap (-)	-1 400	-1 400
Sum kundefordringer	36 907	34 006
Andre fordringer		
Andre fordringer	87 075	119 570
Avsatt til latent tap (-)	-	-
Sum andre fordringer	87 075	119 575

Note 10 - Øvrig langsiktig gjeld NOK 1.000	2024	2023
Gjeld til kredittinstitusjoner (langsiktig gjeld) ¹⁾	253 000	278 000
Gjeld til kredittinstitusjoner (kortsiktig gjeld) ²⁾	184 688	210 675
Annen langsiktig gjeld	-	-
Sum øvrig langsiktig gjeld	437 688	488 675

¹⁾ DNB bank 278,0 mkr. Låneengasjemenet varer til 18.01.2026

²⁾ DNB bank trekkrettighet 159,7 mkr. Forfaller 15.01.2025

Note 11 - Annen kortsiktig gjeld NOK 1.000	2024	2023
Skyldig lønn	137 159	135 602
Skyldige reiseutgifter	-	-
Annen gjeld til ansatte	14 302	13 746
Påløpte kostnader	70 133	70 400
Annen kortsiktig gjeld	93 944	82 898
Gjeld til datterselskap m.v.	51 187	56 826
Sum annen kortsiktig gjeld	366 724	359 472

Note 12, se side 67

Note 20 – Videreformidling av midler til andre samarbeidspartnere NOK 1.000	2024	2023
Videreformidlet til virksomhet A	-	-
Videreformidlet til virksomhet B	-	-
Videreformidlet til virksomhet C	-	-
Andre videreformidlinger	-	-
Sum videreformidlinger	-	-

Note 21 – Særskilt resultatregnskap for akkrediterte og ikke akkrediterte studietilbud og annen virksomhet NOK 1.000

	Akkreditert etter UHL	Akkreditert etter fagskoleloven	Annen øk. virksomhet	SUM
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	476 645	-	-	476 645
Inntekt fra tilskudd og overføringer	6 022	-	-	6 022
Salgsinntekter	1 551 306	-	-	1 551 306
Andre driftsinntekter	40 864	-	-	40 864
Sum driftsinntekter	2 074 836	-	-	2 074 836
Driftskostnader				
Varekostnad	-	-	-	-
Lønnskostnader	1 220 582	-	-	1 220 582
Avskrivninger	101 003	-	-	101 003
Nedskrivninger	-	-	-	-
Andre driftskostnader	672 581	-	-	672 581
Sum driftskostnader	1 994 166	-	-	1 994 166
DRIFTSRESULTAT				
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter fra foretak i samme kons.	-	-	-	-
Finansinntekter	13 761	-	-	13 761
Finanskostnader fra foretak i samme kons.2	633	-	-	2 633
Finanskostnader	23 543	-	-	23 543
Resultat av finansposter	-12 415	-	-	-12 415
Resultat før skattekostnad	68 255	-	-	68 255
Skattekostnad	2 513	-	-	2 513
ÅRSRESULTAT	65 742	-	-	65 742
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Til/fra annen egenkapital	65 742	-	-	65 742
Konsernbidrag	-	-	-	-
Andre disponeringer	-	-	-	-
Sum disponeringer	65 742	-	-	65 742

Note 25 – Automatisk genererte nøkkeltall NOK 1.000	2024	2023
RESULTAT		
Sum driftsinntekter	2 074 836	1 941 930
-herav driftstilskudd fra Kunnskapsdepartementet	456 258	461 324
-herav egenbetaling fra studenter	1 427 390	1 306 309
-herav andre bidrags- og oppdragsinntekter	129 938	120 640
-herav andre off. tilsk., salgsinntekter og driftsinntekter	61 251	53 657
Lønnskostnader	1 220 582	1 010 598
Andre driftskostnader	773 584	713 828
Sum driftskostnader	1 994 166	1 724 426
Driftsresultat	80 670	217 504
ÅRSRESULTAT	65 742	197 791
BALANSE		
Anleggsmidler	1 601 079	1 590 841
Omløpsmidler	470 258	499 638
Sum eiendeler	2 071 337	2 090 479
Egenkapital	1 028 237	965 898
Annen langsiktig gjeld og avsetning forpliktelser	336 399	384 249
Kortsiktig gjeld	706 701	740 331
Sum gjeld og egenkapital	2 071 337	2 090 479
NØKKELTALL		
Lønnskostnader som andel av totale driftskostnader	61 %	59 %
Resultatgrad (driftsresultat / driftsinntekter)	4 %	11 %
Likviditetsgrad (omløpsmidler/kortsiktig gjeld)	67 %	67 %
Arbeidskapital (omløpsmidler- kortsiktig gjeld)	-236 442	-240 693
Egenkapitalandel (egenkapital i % av totalkapital)	50 %	46 %
Gearing (kortsiktig gjeld/egenkapital)	69 %	77 %
Statstilskudd fra KD som andel av totale driftsinntekter	22 %	24 %
Studie- og eksamensavgifter som andel av totale driftsinntekter	69 %	67 %
Andre bidrags- og oppdragsinnt. som andel av totale driftsinntekter	6 %	6 %

Note 12 – Egenkapital NOK 1.000	Egenkapital pr. 01.01.2024		Endringer i egenkapitalen i 2024		Egenkapital pr. 31.12.2024		
	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Hele virksomheten
Selskapskapital	1 300	-	-	-	1 300	-	1 300
Overkursfond	-	-	-	-	-	-	-
Annen innskutt egenkapital	-	-	-	-	-	-	-
Fond	26 801	-	1 623	-	28 424	-	28 424
Annen opptjent egenkapital	937 797	-	60 717	-	998 513	-	998 513
Sum	965 898	-	62 339	-	1 028 237	-	1 028 237

Note 30 – EU-finansierte prosjekter NOK 1.000	Prosjektets kortnavn (hos EU)	Tilskudd fra Horisont Europa	Tilskudd fra Horisont 2020	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning (FP7)	Tilskudd fra EUs randsone-program til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	SUM	Koordinatorrolle (JA/NEI)
Inequality in 3D – measurement and implications for macroeconomic theory	3D-In-Macro	-	2 888	-	-	-	2 888	JA
Frictions between lenders and borrowers in financial markets	FuFri	1 661	-	-	-	-	1 661	JA
The Division of Labor in Production Networks	Division	562	-	-	-	-	562	JA
Inclusion of skilled spouses in the labor market	Inskills	457	-	-	-	-	457	JA
Overcoming hurdles to the diffusion of Environmentally sustainable behavior								
The HEMISPHERES Initiative and EU-Latin	ECO-Hurdles	434	-	-	-	-	434	JA
American Higher Education Collaboration in Technology	Hemisphere	-	-	-	-	21	21	NEI
Sum		3 114	2 888	-	-	21	6 022	

Note 32 - Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet		
	2024	2023
Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	6 001	6 112
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	21	-
Sum tilskudd fra EU rammeprogram for forskning og andre formål	6 022	6 112
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	20 387	17 448
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	-	-
Sum tilskudd fra NFR og RFF	20 387	17 448
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	-	-
- tilskudd fra statlige etater	-	-
- oppdragsinntekter	123 916	114 528
Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet	123 916	114 528